

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA  
ZAPOSLENIH V SLOVENSKI POLICIJI**

**Boštjan Ramšak**

**Ljubljana, september 2015**



**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V  
SLOVENSKI POLICIJI**

Kandidat: Boštjan Ramšak  
Vpisna številka: 04033633  
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja  
Mentor: višji pred. dr. Tatjana Kozjek

Ljubljana, september 2015



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisani Boštjan RAMŠAK, študent Visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. Stopnja, smer Poslovna uprava, z vpisno številko 04033633, sem avtor diplomskega dela z naslovom: »Analiza sistema nagrajevanja zaposlenih v slovenski Policiji«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Anita Leskovar, prof. slo.

Ljubljana, 17. 9. 2015

Podpis avtorja:



## **POVZETEK**

Nagrajevanje zaposlenih v Policiji predstavlja obliko motiviranosti, ki vodi k učinkovitejšemu opravljanju dela. Zaradi gospodarske krize je Vlada Republike Slovenije okrnila pravico do nagrajevanja in z interventnimi zakoni začasno prepovedala izplačila, ki po zakonu pripadajo zaposlenim. V diplomskem delu je predstavljen sistem nagrajevanja in zakonske podlage, ki določajo kriterije in merila za pridobitev tako finančnih kot tudi nefinančnih oblik nagrad.

Raziskovalni del diplomske naloge obsega proučitev področja nagrajevanja zaposlenih v Policiji. Rezultati kažejo, da so zaposleni na Policijski upravi Ljubljana izrazito nezadovoljni in nemotivirani. Zaposleni policisti, kriminalisti in vodje policijskih postaj menijo, da finančne nagrade niso dovolj velike, da bi jih motivirale za delo in da je sistem nagrajevanja premalo konkretiziran in preveč avtomatiziran. Večina od njih je za denarne nagrade pripravljena delati boljše, z večjim elanom in večjo motiviranostjo.

**Ključne besede:** nagrajevanje, Policija, motiviranost, uspešnost, javni sektor

# **SUMMARY**

## **ANALYSIS OF REWARD SYSTEM IN THE SLOVENIAN POLICE**

The employee remuneration system in Slovene Police aims to motivate staff and by that achieve a more efficient performance at work. The Government of the Republic of Slovenia issued the emergency law that temporarily bans awarding and recognition of staff in Slovene Police, due to the economic crisis. Thus it disrupted the right to reward staff. This thesis presents the remuneration system and the legal basis that defines the criteria and it also presents the criteria for both financial and non-financial forms of awards.

The research that is introduced in the thesis examines the field of the employee remuneration system in Slovene Police. The results show that the employees of the Police Directorate of Ljubljana are extremely dissatisfied and unmotivated. Employees, police officers, criminal investigators, chiefs of police departments believe that financial rewards are not big enough to motivate them work. They also claim that remuneration system is not defined enough and it is too automatized. Most of them would be willing to work better with more enthusiasm and greater motivation if rewarded with financial prizes.

**Keywords:** employee remuneration system, police, motivation, performance, public sector



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	III
POVZETEK.....	V
SUMMARY .....	VI
KAZALO.....	VII
KAZALO PONAZORITEV .....	VIII
KAZALO GRAFIKONOV .....	VIII
KAZALO SLIK .....	IX
KAZALO TABEL.....	IX
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....	X
1    UVOD.....	1
2    NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	3
2.1 SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH .....	4
2.1.1 FINANČNE NAGRADE .....	5
2.1.2 NEFINANČNE NAGRADE .....	6
2.2 DELOVNA USPEŠNOST .....	7
2.2.1 MERILA ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	8
2.2.2 DELOVNA USPEŠNOST V POLICIJI .....	9
3    SISTEM NAGRAJEVANJA V POLICIJI V EU .....	13
4    SISTEM NAGRAJEVANJA V POLICIJI V SLOVENIJI.....	16
4.1 ZAKONSKE PODLAGE ZA IZPLAČILO DELOVNE USPEŠNOSTI.....	17
4.2 ZAKONSKE PODLAGE ZA IZPLAČILO DODATKOV ZAPOSLENIM V POLICIJI ..	19
4.3 ZAKONSKE PODLAGE ZA DODELITEV NEFINANČNE NAGRADE.....	27
5    RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V POLICIJI .....	32
5.1 SPLOŠNO O POLICIJI .....	32
5.2 IZVEDBA RAZISKAVE.....	34
5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	34
5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	53
5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV.....	54
6    ZAKLJUČEK .....	56
LITERATURA IN VIRI.....	57
PRILOGE .....	61

# KAZALO PONAZORITEV

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol .....	34
Grafikon 2: Starost .....	35
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe.....	36
Grafikon 4: Pogodba o zaposlitvi.....	37
Grafikon 5: Delovna doba.....	37
Grafikon 6: Z obstoječim sistemom nagrajevanja v Policiji sem zelo zadovoljen.....	38
Grafikon 7: Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji me motivira za boljše delo na delovnem mestu.....	39
Grafikon 8: Pred zakonsko »zamrznitvijo« sem bil bolj zadovoljen s sistemom nagrajevanja kot sedaj.....	40
Grafikon 9: Obstoječ sistem nagrajevanja je dovolj konkretiziran.....	40
Grafikon 10: Obstoječ sistem nagrajevanja je preveč avtomatiziran.....	41
Grafikon 11: Na delovnem mestu v Policiji sem že bil finančno nagrajen.....	42
Grafikon 12: Pripravljen sem vložiti več truda na delovnem mestu v Policiji, če vem, da bom za svoj trud finančno nagrajen.....	43
Grafikon 13: Finančne nagrade so dovolj velike, da me motivirajo za boljše delo v Policiji. ....	43
Grafikon 14: Kot zaposleni v Policiji bi moral dobiti finančno nagrado, a je zaradi sistema nagrajevanja nisem.....	44
Grafikon 15: Finančne nagrade v Policijo so popolnoma primerne glede na delo, ki ga opravljajo zaposleni.....	45
Grafikon 16: Nefinančne nagrade mi pomenijo več kot finančne.....	46
Grafikon 17: Na delovnem mestu v Policiji sem že prejel nefinančno nagrado za delovno uspešnost.....	47
Grafikon 18: Nefinančne nagrade so pogosta oblika nagrajevanja v Policiji.....	48
Grafikon 19: Zelo sem zadovoljen z delovnimi pogoji (oprema, prostori, vozila) v Policiji.....	49
Grafikon 20: Boljši delovni pogoji (oprema, prostori, vozila) bi bolje vplivali na mojo motiviranost pri delu v Policiji.....	50
Grafikon 21: Katera izmed danih možnosti bi vas najbolj motivirala pri vašem delu v Policiji?.....	51
Grafikon 22: Katere navedene oblike nagrad so vam kot zaposlenim v Policiji na voljo? ..	52

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Plačilna piramida .....	5
----------------------------------	---

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Policija v številkah .....	33
--------------------------------------	----

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

<b>EU</b>	Evropska unija
<b>ZJU</b>	Zakon o javnih uslužbencih
<b>ZSJPS</b>	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
<b>ZODPol</b>	Zakon o organiziranosti in delu v policiji
<b>ZUJF</b>	Zakonom za uravnoteženje javnih financ
<b>ZPol</b>	Zakon o policiji
<b>ZNPPol</b>	Zakon o nalogah in pooblastilih policije
<b>ZDR-1</b>	Zakon o delovnih razmerjih
<b>ZUPPJS15</b>	Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015





# 1 UVOD

Bistvo nagrajevanja zaposlenih je način nagrajevanja zaposlenih glede na vrednost, ki jo predstavljajo v določeni organizaciji. Obsega finančno in nefinančno nagrajevanje ter vključuje filozofije, strategije, pravilnike, načrte in procese, ki jih organizacije uporabljajo pri razvijanju in vodenju sistema nagrajevanja zaposlenih (Armstrong, 2002, str. 3).

Zaposlene v Policiji se glede na 1. člen Zakona o javnih uslužbencih (ZJU) uvršča med javne uslužbenke, saj imajo sklenjeno delovno razmerje v javnem sektorju. Prav tako je njihova plača določena zakonsko, in sicer v določilih Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (ZSJPS). Ta zakon določa tudi nagrajevanje javnih uslužbencev. Vendar pa so denarne nagrade določene tudi na podlagi drugih zakonskih in podzakonskih aktov. Med njimi sta Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) in Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). Zaradi gospodarske krize oziroma recesije je Vlada Republike Slovenije posegla v 39 zakonov z interventnim Zakonom za uravnoteženje javnih financ (ZUJF) in z njim uredila tudi področja nagrajevanja delovne uspešnost v javnem sektorju, kar je prineslo precej nezadovoljstva med zaposlenimi v javnem sektorju, tudi v Policiji.

Sistem nagrajevanja je pomemben tako v družbi kot v vsaki organizaciji. Problematika pri sistemu nagrajevanja pa lahko zelo vpliva na delovanje vsake organizacije, tudi v javnem sektorju. Specifičnost dela v Policiji ni mogoče enačiti z ostalimi uradniki in uslužbenci javnega sektorja, zato je treba trenutno področje nagrajevanja v Policiji dodobra preučiti in smiselno prilagoditi težavnosti dela zaposlenih in morebitnim tveganjem, ki so jim zaposleni v Policiji vsakodnevno izpostavljeni.

Glavni namen diplomskega dela je proučiti področje nagrajevanja v Policiji. Cilji diplomskega dela so proučiti slovensko in tujo literaturo in vire s področja nagrajevanja zaposlenih, izvesti raziskavo med zaposlenimi v Policiji, proučiti sistem nagrajevanja zaposlenih v Policiji in ugotoviti, ali:

- sistem nagrajevanja vpliva na motiviranost zaposlenih v Policiji,
- so bili zaposleni v Policiji pred 'zamrznitvijo' zadovoljni s sistemom nagrajevanja,
- zaposleni v Policiji menijo, da so merila nagrajevanja dovolj konkretizirana,
- so zaposleni pripravljeni vložiti več truda v delo, če bi Policija uvedla denarne nagrade ali druge oblike nagrad,
- bi boljši delovni pogoji (prostori in oprema) vplivali na učinkovitost zaposlenih pri delu.

V okviru diplomskega dela so se preverjale naslednje hipoteze:

H1: Primerno izdelan sistem nagrajevanja vpliva na motiviranost zaposlenih v Policiji.

H2: Pred zakonsko 'zamrznitvijo' nagrajevanja so bili zaposleni v Policiji zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

H3: Merila in kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti in nagrajevanje v Policiji po mnenju zaposlenih niso dovolj konkretizirani.

Pri izdelavi diplomske naloge je bil izveden študij slovenske in tuje literature in virov s področja nagrajevanja zaposlenih. Za izvedbo raziskave je bil uporabljen anketni vprašalnik. Anketa je bila izvedena med policisti, kriminalisti in nadrejenimi na policijskih postajah. Pridobljeni podatki so bili statistično in grafično obdelani. Na podlagi rezultatov raziskave pa so podani predlogi za uvedbo sprememb na področju nagrajevanja zaposlenih v Policiji.

V teoretičnem delu diplomske naloge so prikazani in opredeljeni osnovni pojmi ter zakonska podlaga nagrajevanja zaposlenih v Policiji. V raziskovalnem delu pa so prikazani rezultati raziskave z ugotovitvami, s katerimi je ponazorjeno mnenje o sistemu nagrajevanja zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana.



## 2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Vse nagrade, ki jih organizacija nudi zaposlenim, tvorijo sistem nagrajevanja, ki vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu. Izkušnje kažejo, da so v sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih nefinančne nagrade bolj učinkovite od finančnih. Vedno večji poudarek je na motiviranju in stimuliranju zaposlenih z navduševanjem, podpiranjem in spodbujanjem pri delu (Mihalič, 2006, str. 216).

Parker (2000, str. 28–30) poudarja, da če se želi, da bo sistem nagrajevanja motiviral zaposlene v organizaciji in jih spodbujal k doseganju ciljev, mora biti postavljen celovito, kar pomeni, da mora zajemati nagrajevanje posameznikov, timov in oddelkov. V prvi vrsti mora sistem nagrajevanja zadovoljevati potrebe posameznikov preko izplačila plače, ki zajema osnovno povračilo za delo in določenih bonitet.

Kakšen sistem plač bo imela posamezna organizacija, je praviloma odvisno od organizacije same in od njenih ciljev, ki naj bi jih dosegali zaposleni. Pri tem pa je pomembno, da organizacije motivirajo zaposlene s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bo privedlo do tega, da bodo želeli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot tudi delodajalec (Lipičnik, 1998, str. 261).

Bistvene razlike se pojavljajo med javnim in zasebnim sektorjem. Zasebni sektor mora spoštovati vsaj minimalne zakonske določbe Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1) in splošne ter posebne kolektivne pogodbe za posamezne gospodarske panoge, vendar pa lahko zaposlenim nudi kakršne koli oblike nagrajevanja, prav tako pa ni omejen z višino in z oblikami nagrad, ki jih nudi, zaposleni pa lahko napredujejo glede na odločitve lastnikov. Na drugi strani pa je javni sektor vse bolj pod pritiskom globalizacije, modernizacije, javnega mnenja, primernosti, gospodarnosti in učinkovitosti. Javni sektor mora spoštovati vse zakonske določbe Zakona o javnih uslužbencih (ZJU) in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (ZJSP), kolektivne pogodbe, notranje pravilnike in akte in si posledično ne more samovoljno določati višino plače, način napredovanja ter višino in oblike nagrad zaposlenim. V javnem sektorju so torej zaposleni veliko bolj omejeni kot v zasebnem sektorju.

Dober sistem nagrajevanja med zaposlenimi prinaša veliko pozitivnih sprememb, kot so izboljšave pri opravljanju dela, izboljšana komunikacija, organizacijska usklajenost, povečana samozavest zaposlenih in povečano zadovoljstvo zaposlenih (Stone, 2002, str. 8).

Omejenost v višini plače, v načinu napredovanja in v oblikah nagrajevanja pa ima na zaposlene različne učinke pri sami delovni uspešnosti, motiviranosti za delo in učinkovitosti zaposlenih, s tem pa imajo zaposleni posledično učinek tudi na organizacijo samo.

## 2.1 SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

Sistem nagrajevanja po trditvah Lipičnika (2002, str. 487, 488) pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihove zmožnosti, prispevek in pristojnosti, kot tudi na njihovo tržno ceno. Tako morajo organizacije pri oblikovanju strategije in sistema nagrajevanja izhajati iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. S strani zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja. Sistem nagrajevanja zajema finančne nagrade, ki ga sestavljajo fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti, kot tudi nefinančne nagrade, h katerim sodijo priznanja, pohvale dosežki, osebni razvoj itd.

Zaposleni so za prisotnost na delu, lojalnost organizaciji in za opravljanje dela s strani delodajalca nagrajeni. Nabor nagrad je širok. Zaposleni poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja lahko prejemajo še vrsto nefinančnih nagrad, kot so pohvale, pristojnost odločanja, odgovornost, samostojnost pri delu. Vse te nagrade, ki jih organizacija nudi zaposlenim, tvorijo sistem nagrajevanja, ki vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu. Izkušnje kažejo, da so v sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih nefinančne nagrade bolj učinkovite od finančnih. Vedno večji poudarek je na motiviranju in stimuliranju zaposlenih z navduševanjem, podpiranjem in spodbujanjem pri delu (Mihalič, 2006, str. 216).

Po De Balu (1990, str. 102) obstajata dva sistema nagrajevanja, ki se ločita glede na rezultate dela zaposlenega. To pa sta:

- stimulativni sistem, katerega teoretični cilj je spodbujati zaposlene k večji proizvodnji, k dvigu učinkovitosti in omogoča dvig plače sorazmerno z njihovo produktivnostjo, zainteresirati zaposlene za njihovo delo, poplačati napor zaposlenih, zaposlenim omogočiti, da imajo določen nadzor nad višino plače, omogočiti višjo plačo bolj produktivnim zaposlenim, vzbujati zdrav tekmovalni duh med zaposlenimi. Ti so značilni za zaposlene, ki želijo zaslužiti več;
- interesni sistemi, katerega teoretični cilj pa je zainteresirati zaposlene za življenje organizacije in za tehnični napredek na splošno, povečati proizvodnjo, poplačati občutek odgovornosti, zaposlene zainteresirati za kolektivne vidike dela, odgovoriti na finančne potrebe ob izjemnih priložnostih, kot so počitnice ali darila, omogočiti dodatne dohodke, ki niso dokončni in samovoljni, deliti rezultate tehničnega in gospodarskega napredka, izboljšati metode obračunskega oz. stroškovnega računovodstva, materialno in psihološko navezati zaposlene v organizaciji. Značilno so za zaposlene, ki želijo delati bolje.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije organizacije oziroma posamezne policijske enote ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Pri tem so pomembne naslednje zahteve, kot so, da je treba

prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti je treba pravičen in ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan, 2001).

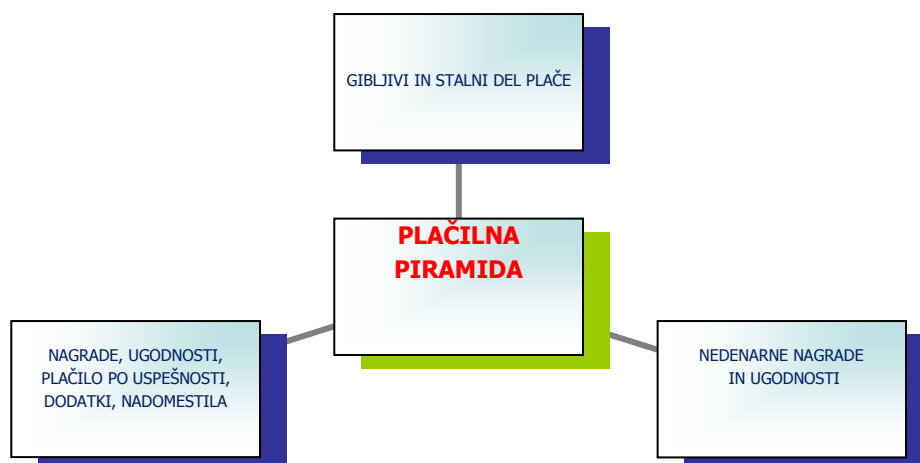
Zaposleni pričakujejo za svoje delo finančne in nefinančne nagrade. Ob odsotnosti pravičnega plačila, usposabljanja, razvojnih priložnosti ali priznanj, postajajo zaposleni nezadovoljni in dela ne opravljajo v skladu s standardi. Nezadovoljstvo, ki izhaja iz nedostopnosti finančnih in nefinančnih nagrad, pa običajno vodi do velike fluktuacije zaposlenih in slabega delovanja organizacije. Koristi, ki jih zaposleni predvidevajo zase in za svoje družinske člane, namreč motivirajo zaposlene, da delajo po svojih najboljših močeh (Yousaf in drugi, 2014, str. 1776).

### 2.1.1 FINANČNE NAGRADE

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega v organizaciji, so po navedbah DeCenza in Robbinsa (1988, str. 397–402) lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali pa posredne, kot je plačan dopust. Organizacije lahko podeljujejo zaposlenim nagrade na podlagi kriterija članstva (višanje plače zaradi višanja stroškov življenja ali kot prilagoditev razmer na trgu) ali na podlagi kriterija uspešnosti (plačilo po učinku, provizije, bonusi).

Pogosto so finančne nagrade tiste, ki predstavljajo glavno merilo posameznikove pripravljenosti in motiviranosti za delo. Plača in dodatki k plači pa niso samo nagrada, temveč so za posameznika lahko po večini eksistencialnega pomena. Slika 1 kaže, kako je v grobem sestavljena plačilna piramida.

**Slika 1: Plačilna piramida**



vir: po Zupanu (2001)

Stalni del pomeni, kakšno je delo, ki ga zaposleni opravlja, gibljivi pa pomeni, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača in spada pod materialni sistem. Dodatki in razne ugodnosti so lahko gibljivi in stalni del (Zupan, 2001).

Sestava plače (Zupan, 2009, str. 527–528):

- osnovna plača (plačilo za poln delovni čas, normalne delovne razmere in normalno uspešnost);
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu, manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga);
- dodatek za delovno dobo (celotna) in za stalnost (delovna doba v konkretni organizaciji);
- ugodnosti (pokojninsko, zdravstveno, socialno zavarovanje);
- bonitete (popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja);
- nadomestila za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, odsotnosti zaradi bolezni, porodniške, čakanja na delo);
- plačilo za delovno uspešnost (individualna uspešnost, skupinska uspešnost);
- nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim);
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči);
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz, službena potovanja, terenski dodatek);
- druge ugodnosti po presoji delodajalca.

Plača, zlasti njen gibljivi del, mora podpirati doseganje ciljev neke organizacije. Tu so pomembni tudi cilji, ki izboljšujejo življenjsko raven zaposlenih, spodbujajo k dobrim medsebojnim odnosom, negujejo pripadnost organizaciji, kar poveča interes zaposlenih za uspešno delovanje organizacije (Davis in Newstrom, 1998, str. 169).

Pri določitvi plače je po mnenju Korpič Horvatove (2005, str. 73) potrebno upoštevati, da mora biti zaposlenemu zagotovljena le v denarju in da je sestavljena iz osnovne plače, iz dela plače za delovno uspešnost in dodatkov, ki obenem predstavljajo obvezne sestavine. Medtem ko je del za poslovno uspešnost fakultativna sestavina. Določba, da mora biti plača zaposlenemu izplačana v denarju, je varovalna določba, ki omogoča zaposlenemu, da z njo sam razpolaga.

### **2.1.2 NEFINANČNE NAGRADE**

Pri proučevanju nagrajevanja se ne sme zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in večji pozitiven učinek kot finančno nagrajevanje. Nefinančne nagrade so lahko učinkovito orodje vodenja, saj z njimi lahko nagrajimo takoj po dosežku. Na ta način je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2001, 212).

Henderson (1989, str. 8–12) nefinančne nagrade uvršča v sedem skupin, in sicer:

- zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu;
- spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci in dobre delovne klime;
- zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti;
- oblikovanje zahtevnih delovnih mest, ki omogočajo zaposlenim večjo odgovornost, a ob enem več svobode in možnost samostojne organizacije dela, ki ga zaposleni opravljajo;
- ustrezna preskrba z viri pri izvajanju delovnih nalog. Pri tem se ima v mislih razpoložljiv čas, zaposlene, opremo, znanje in tehnologijo;
- omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da se lahko vključijo v procese odločanja organizacije;
- podpora vodstva, ki je po avtorjevem mnenju eden izmed najpomembnejših vidikov nefinančnih nagrad.

Nagrajevanje zaposlenih ni vedno povezano samo s finančnim bremenom organizacije. Nefinančne nagrade zaposlene motivirajo in jih spodbujajo k boljšim delovnim navadam in delovni uspešnosti, kar pripomore k večji učinkovitosti organizacije in njenemu razvoju.

V osnovi Zupan (Zupan, 2009, str. 561) loči tri oblike nefinančnih nagrad:

- vse oblike prejemkov v naravi, ki so lahko različni izdelki ali storitve (knjige, poslovne kovčke, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, itd.);
- nematerialne ugodnosti, kamor spadajo višji ugled v podjetju, parkirni prostor, itd.;
- nematerialne nagrade (priznanja, pohvale, odlikovanja), s katerimi organizacija pokaže, da ceni njihovo delo oziroma trud.

Nefinančne nagrade imajo lahko veliko motivacijsko moč v organizaciji, sploh če so cenjene tako s strani zaposlenih kot tudi s strani vodstva. Prav tako se jih lahko uporablja v kombinaciji s finančnimi nagradami, kar lahko vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih (Lameck, 2011, str. 57).

## **2.2 DELOVNA USPEŠNOST**

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motiviranosti za delo. Na njegov delovni učinek pa ob tem vplivajo številne osebne in delovne lastnosti, a kljub temu ima vodilno vlogo pri tem njegov izloček in ne vložek. Delovno uspešnost je treba oceniti in jo pravično nagraditi, saj se na ta način zagotovi zadovoljstvo delavca. Vpliva se na njegovo motiviranost in v določeni meri na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen (Florjančič in Jereb 1998, str. 49, 50).

V današnjem globaliziranem svetu med seboj ne tekmujejo samo organizacije, ampak tudi države. Ustvariti učinkovito in uspešno javno upravo, ki zagotavlja državljanom in

organizacijam konkurenčne storitve, naj bi bil cilj vsake vlade. Uvajanje sistema merjenja uspešnosti je eno od sredstev za doseg tega cilja (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 17).

Po Tondorfu za pojem uspešnosti v javni upravi ni neke opredelitve, ki bi veljala na splošno. Uspešno delo je določeno na podlagi veljavnega družbenega sistema vrednot in političnih interesov (Tondorf, 2007, str. 27).

Kar pomeni, da se delovna uspešnost meri predvsem na podlagi aktualne zakonodaje v državi, ki je oblikovana glede na trenutno politično situacijo v državi in je skladna s splošno sprejetimi družbenimi načeli in etičnimi standardi. Delovna uspešnost je opredeljena v različnih zakonskih podlagah, ki navajajo različne kriterije za merjenje ali ocenjevanje delovne uspešnosti.

### **2.2.1 MERILA ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Delovno uspešnost se lahko meri ali ocenjuje. Glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v merilu, ki se ga uporablja. Če je enota mere natančno določena, se uporabi orodje, s katerim se meri, se govori o merjenju, če se orodja ne uporabi, se govori o ocenjevanju (Možina in Jamšek, 2002, str. 251).

V Evropi ob poteku številnih aktivnosti, povezanih v reformo na področju ocenjevanja delovne uspešnosti, prihaja do paradoksa: na eni strani se pojavlja povečan interes za uporabo instrumentov ocenjevanja delovne uspešnosti, na drugi strani pa praksa, ki do sedaj ni dala nobenega zadovoljujočega priročnika za merjenje oz. ocenjevanje delovne uspešnosti. Veliko je publikacij, ki zaposlenim v kadrovskih oddelkih, zaposlenim in vodjem dajejo napotke, ki so zgolj teoretični, manj je tistih s potrjenimi izkušnjami iz prakse (Demmke, 2007, str. 41).

Zupan (2009, str. 432) v grobem loči tri metode spremljanja delovne uspešnosti:

- primerjava dosežkov s cilji,
- primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji,
- primerjava dosežkov med delavci in sodelavci (rangiranje).

Najsplošnejša metoda ocenjevanja uspešnosti je po trditvah Zupana tista, ki primerja doseženo s cilji. Če se cilje doseže, govorimo o uspehu, če se jih preseže, postane organizacija zelo uspešna. Vendar pa pri delovni uspešnosti ni vedno tako enostavno, saj so z njo povezane različne oblike vedenja in odzivi zaposlenih. Če policist doseže najboljše rezultate z dejanji, ki so protizakonita, z vidika organizacije ni uspešen. Zato nikoli ni dovolj spremljati le en vidik uspešnosti, pač pa je treba celovito upoštevati vse ključne dejavnike, ki so pomembni za uspešnost (Zupan, 2009, str. 429–437).

Po navedbah Van Sluisa, Cacheta in Ringelinga (2008, str. 415–434) je eden od dejavnikov, ki prispeva k učinkovitemu sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti, zagotavljanje, da je sistem ocenjevanja osredotočen tako na spremenljivkah uspešnosti, kot tudi na osebnih okoliščinah. Eden od ključnih ciljev ocenjevanja uspešnosti pa je zagotoviti povratne informacije za spodbujanje rasti in razvoja zaposlenih (Van Sluis, Cachet in Ringeling, 2008, str. 415–434).

Ko se govori o uspešnosti organizacije, se največkrat omenja ekonomska uspešnost. Ta je dokaj relativna. Organizacija je namreč uspešna, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, znotraj katere deluje. Organizacija je lahko nadpovprečno uspešna le, če premore take temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Za to pa seveda niso dovolj le novi privlačni izdelki in storitve, temveč tudi druge sestavine politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne zaposlene (Biloslavo, 2006).

Ko pa se govori o uspešnosti javnega sektorja, so kazalniki popolnoma drugačni. Uspešnost policije kot organizacije se ne more meriti samo v ekonomskem smislu, temveč so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih v Policiji konkretni in soodvisni od posameznih situacijah, v katerih se lahko zaposleni nahajajo.

### **2.2.2 DELOVNA USPEŠNOST V POLICIJI**

Še do nedavnega je bilo merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v delovanju državne uprave zapostavljeno. Prevladovalo je mišljenje, da državna uprava deluje sama po sebi in da se zaradi dejstva, da deluje zunaj konkurence, z njo ni treba ukvarjati. Zaradi omejenosti javnih sredstev je ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti vedno bolj nujno tako za potrebe vodenja same organizacije kot tudi za zadovoljevanje potreb širše javnosti. Procesu prilagajanja delovanja državne uprave sodobnim trendom se mora nujno podvreči tudi slovenska policija. Čas svetovne finančne in gospodarske krize je priložnost za globoke strukturne reforme tudi znotraj Policije, saj policijska dejavnost predstavlja temelj vsem ostalim institucijam pravne države, temelj svobode in varnosti; brez teh pa ni razvoja, demokracije, ekonomskega napredka in socialne ter pravne enakosti (Aristovnik et al., 2012, str. 1).

Pri postavljanju ciljev Policije je po navedbah Deutscha in Malmborga (1998, str. 13–24) dan poudarek na vplivu skupnosti. Pomembno je, da policijskih ciljev ne določa Policija sama, mora pa jih sama operacionalizirati in realizirati. Takšni cilji so merila za ocenjevanje uspešnosti, kar pomeni, da je uspešnost stopnja, ki se doseže pri izvajanju zastavljenih ciljev.

Merjenje učinkovitosti v splošnem zahteva: oceno stroškov, oceno učinkov in primerjavo med obema. Uporaba tega koncepta je v javnem sektorju zaradi omejenosti javnih sredstev vedno bolj pogosta in trdi se lahko, da je poraba javnih izdatkov učinkovita, ko

porabljen znesek javnih sredstev prinese največje možne koristi za prebivalstvo države. Učinkovitost je pogosto umeščena v kontekst mednarodne primerjave, to pomeni, da se razmerje med koristmi in stroški v državi X primerja s tem razmerjem v drugih državah. To se lahko stori za celotne javnofinančne izdatke ali pa za posamezno skupino javnofinančnih izdatkov, kot so izdatki za zdravstvo, izobraževanje, socialo, gradnjo infrastrukture itd. Če v državi X koristi presegajo stroške v večji meri kot v drugih državah, potem je javna poraba v državi X relativno bolj učinkovita. Vendar pa je merjenje učinkovitosti javne porabe dokaj zapleteno, saj je težko izmeriti tako stroške kot tudi koristi. Uspešnost je torej stopnja, do katere izvajanje policijskega dela dosega zastavljene cilje (Aristovnik et al., 2012, str. 3).

Pojem uspešnosti pa se lahko nanaša tudi na dosežen izid. Izid delovanja javnega sektorja se največkrat navezuje na širši družbeni cilj oziroma doseganje gospodarske rasti in je zato podvržen vrsti dejavnikom. Uspešnost delovanja javnega sektorja je težje oceniti kot njegovo učinkovitost, saj na izid njegovega delovanja vplivajo tudi politične odločitve. Razlikovanje učinka in izida je pogosto težavno in se zato velikokrat uporabljata kot nadomestka, čeprav to posledično vodi do zmešnjave merjenja učinkovitosti oziroma uspešnosti. Kot primer se lahko navede učinke delovanja policije, ki se največkrat izražajo npr. v številu kaznivih dejanj oziroma številu osumljencev kaznivih dejanj, zoper katerih je policija vložila kazensko ovadbo. Po drugi strani pomeni izid dela policije npr. kazalci stopnje kriminalitete (ponderiran kriminalni indeks, skrita delinkvenca, itd.), stopnje ogroženosti s kaznivimi dejanji itd. Uspešnost torej kaže na doseganje širše zastavljenih ciljev v sistemu javnega sektorja (Aristovnik et al., 2012, str. 4).

Demke (2007, str. 99) trdi, da so najbolj pomembni dejavniki pri uvajanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi glede na evropske standarde naslednji:

- testno izvajanje ocenjevanja in profesionalni pripravljalni programi usposabljanja in izobraževanja vodij;
- vključenost vseh zaposlenih v proces seznanitve s potrebnimi informacijami in razjasnitve postopkov;
- transparentni postopki in dostopnost do rezultatov ocenjevanja v okviru organizacije in javne uprave kot celote;
- čim manj birokracije in letno izvajanje ocenjevanja, vodenje, ocenjevanje, spodbujanje;
- ocenjevanje delovne uspešnosti je smiselno le, če je transparentno in od vseh udeleženi ocenjeno kot pošteno;
- permanentno izvajanje usposabljanja vodij na tem področju, vodja naj ne bi ocenjeval prevelikega števila zaposlenih (največ 5–10);
- predvideti in tudi izvesti je treba evalvacijo izvajanja ocenjevanja delovne uspešnosti.

Pa vendarle je pomemben dejavnik tudi splošno mnenje javnosti o uspešnem delovanju Policije, ki posledično ustvarja tudi enega izmed vidikov ocenjevanja uspešnosti



zaposlenih. Na samo uspešnost zaposlenih pa vpliva tudi sistem nagrajevanja v organizaciji.

### **2.2.3 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH V POLICIJI**

Pojem kariere Lipičnik (1998, 180) opredeli kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času (Lipičnik 1998, 180).

Napredovanje javnih uslužbencev opredeljuje zakonodaja, ki ureja sistem javnih uslužbencev. Vsekakor pa ima napredovanje javnih uslužbencev veliko skupnih točk tudi s samim napredovanjem v sistemu gospodarskih in negospodarskih dejavnosti. Kljub raznovrstnosti in specifičnosti dela, ki ga opravljajo javni uslužbenci na različnih delovnih mestih, mora doprinesiti konkretne ugodnosti, ki posameznika motivirajo k skupnemu dobru in lastni izpopolnjenosti.

Mnogi avtorji pojem napredovanja strokovno razlagajo drugače. Možina in drugi (1998, str. 60) navajajo, da napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za horizontalno ali vertikalno, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla.

Karierni sistem, ki prevladuje v Evropski uniji (Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, 1997) opredeli napredovanje kot kombinacijo več elementov:

- zgodnje zaposlovanje z namenom opravljanja kariere v javni upravi;
- hierarhično napredovanje v zaporednih fazah;
- pogoji za napredek v okviru pravil in predpisov;
- predpostavkah, da bodo zaposleni zamenjali več delovnih mest v okviru njihove kariere.

Pri napredovanju Grafenauer in Brezovnik (2006, str. 262) ločita:

- horizontalno napredovanje (vodoravno napredovanje), ki pomeni napredovanje v plačnih razredih, brez spremembe delovnega mesta in naziva, pri čemer se napredovanje odraža v povišanju osnovne plače;
- vertikalno napredovanje (navpično napredovanje), ki pomeni napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto ali naziv.

Napredovanje zaposlenih v javni upravi in zaposlenih v Policiji je urejeno v ZSPJS, v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09) in Uredbi o napredovanju uradnikov v nazive (Uradni list RS, št. 98/08, 16/09 in 19/10). Ker pa je vlada posegla na področje napredovanja z interventnimi zakoni in predpisi, so tudi pravice, ki jih navedena zakonodaja določa, okrnjene.

Javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letih 2015 in 2016 izpolnijo pogoje za napredovanje v višji plačni razred, naziv in višji naziv, v skladu s 7. členom ZUPPJS15 napredujejo v višji plačni razred, naziv in višji naziv v letu, ko izpolnijo pogoje za napredovanje (2015 oziroma 2016), vendar pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom z zamikom. In sicer pridobijo javni uslužbenci in funkcionarji, ki napredujejo v višji plačni razred, naziv ali višji naziv v letu 2015, pravico do plače na tej podlagi s 1. 12. 2015. Javni uslužbenci, ki napredujejo v letu 2016, pa pridobijo pravico do plače na podlagi napredovanj s 1. 12. 2016. To pomeni, da javni uslužbenci v letih 2015 in 2016, v kolikor so izpolnjeni vsi pogoji za napredovanje, kot jih določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede oziroma splošni akt predstojnika, napredujejo v višji plačni razred v skladu z navedenimi akti, pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom pa pridobijo s 1. 12. 2015 oziroma 1. 12. 2016. Javni uslužbenci napredujejo v letih 2015 in 2016 v naziv oziroma višji naziv, v kolikor so izpolnjeni pogoji, določeni v specialnih predpisih, in v rokih, kot jih določajo področni predpisi, vendar pridobijo pravico do plače v skladu z nazivom oziroma višjim nazivom s 1. 12. 2015 (napredovanje v letu 2015) oziroma 1. 12. 2016 (napredovanje v letu 2016). Zamik pravice do izplačila plače mora izhajati tudi iz njihovih delovnopравnih aktov. Izjema od navedenega so le javni uslužbenci, ki v letu 2015 oziroma 2016 pridobijo naziv ali višji naziv, ki je pogoj za opravljanje dela na delovnem mestu, na katero se premeščajo oziroma za katerega sklepajo pogodbo o zaposlitvi. V teh primerih pridobijo javni uslužbenci in funkcionarji pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s samo pridobitvijo naziva ali višjega naziva (Ukrepi na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015, 2015).

### **3 SISTEM NAGRAJEVANJA V POLICIJI V EU**

Zakonodaja sistema javnih uslužbencev je v vsaki državi članici EU določena drugače. Vendar pa so običajne osnovne pravice podobne za vse zaposlene, ne glede na to, ali so javni uslužbenci ali zaposleni, ki ne opravljajo dela v javnem sektorju. Te pravice vključujejo pravico do kariere, usposabljanja, plačanega dela, plačanega dopusta in praznikov, učinkovitega opravljanje nalog v zvezi z njihovo poklicno kategorijo, objektivno in pregledno oceno pri opravljanju svojih nalog, spoštovanje zasebnosti, spolne usmerjenosti, usklajenosti poklicnega in družinskega življenja, svoboda izražanja itd. Skupaj s posameznimi pravicami pa obstajajo tudi druge pravice, kot so pravica do sindikata, brezplačno strokovno združenje, kolektivna pogajanja, stavke itd., kar je izredno pomembna kategorija (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 11).

Sisteme ocenjevanja delovne uspešnosti v državah EU Demmke (2007, str. 23 in str. 27) razdeli v dve skupini. Ena skupina držav uporablja klasični način ocenjevanja delovne uspešnosti, ko je delovna uspešnost zaposlenih merjena s pomočjo vnaprej določenih kriterijev, druga skupina uporablja instrument ciljni dogovor, ko se delovna uspešnost meri kot stopnja doseganja vnaprej dogovorjenih ciljev, nekatere države pa uporabljajo tudi kombinacijo obeh sistemov. Po avtorjevem mnenju bi težko prepoznali standardizirane modele ocenjevanja, saj ima vsaka javna uprava svoj lastni model, ki se prilagaja ciljem, strukturi in vrednotam organizacije, v kateri se izvaja ocenjevanje delovne uspešnosti.

Splošni sistem nagrajevanja javnih uslužbencev pa stremi k naslednjim ciljem: zaposlovanje dobrih strokovnjakov, hramba dragocenih strokovnjakov, povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih, kakovost delovnega življenja. V sedanjih modelih se v vseh državah članicah plača in rast plač določi v skladu z letnim proračunom države članice. Ti določajo najvišje mejne vrednosti povišanja plač. Plača v javnem sektorju, ki naj bi bila na splošno nižja kot v zasebnem sektorju, se povečuje v skladu s kariernim napredovanjem. Del plače je navadno vezan na plačno lestvico za določeno delovno mesto, ki ga javni uslužbenec opravlja. Preostali del plačila se izplačuje na podlagi drugega niza meril, ki vplivajo na plačno strukturo zaposlenih v javni upravi. V večini držav članic imajo razdelana merila glede nagrajevanja na podlagi ocene uspešnosti. Drugi dejavniki, kot so družinske razmere delavca, nadurno delo ali delo na praznike, dodatek za nevarnost, se prav tako upoštevajo pri izplačilu (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 12).

Zaposleni v Policiji so javni uslužbenci v vseh državah članicah EU. Za njih velja, tako kot za vse zaposlene v javnem sektorju, osnovna zakonodaja, ki ureja sistem javnih uslužbencev. V vsaki državi članici pa so posamezne pravice, ugodnosti in nagrade, ki jih zaposleni v Policiji lahko prejmejo, določene individualno in neodvisno od zakonodaje EU. Spoštovati se morajo tako mednarodne ratificirane konvencije in uredbe ter nacionalna zakonodaja. Kot je prikazano v nadaljevanju, imajo države članice plačni sistem urejen različno, zato prihaja do večjih plačilnih nesorazmerij med zaposlenimi v javnem sektorju

v posameznih državah članicah. To pa je odvisno tudi od same finančne zmožnosti države, njenega bruto družbenega proizvoda in posledično proračuna kot glavnega vira financiranja zaposlenih v Policiji.

In čeprav nobena dejavnost ni neposredno primerljiva, je osnovna plača primerljiva z drugimi dejavnostmi v posameznih državah članicah. Tako se za javni sektor določajo skupni dogovori, kamor se uvršča uradnike, učitelje, paznike, medicinske sestre, zaposlene v Policiji (Independent Review of Police Officer and Staff Remuneration and Conditions, 2012, str. 300–350).

V *Avstriji* se plače letno pregledajo in uskladijo z inflacijo, gospodarsko rastjo in rastjo plač zasebnega sektorja. Sistem nagrajevanja temelji na kariernem sistemu, ki je razdeljen na 19 plačilnih razredov. Napredovanje je avtomatsko. Funkcionalni dodatek, ki temelji na delovnem mestu kategorije in delovni dobi, se lahko doda k osnovni plači. Takoj se izplača večje plačilo za zahtevnejše funkcije (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 21, 22).

Na *Češkem* Zakon o delu določa pogoje plač zaposlenega v zasebnem in javnem sektorju. Plače temeljijo na stopnji težavnosti položaja delovnega mesta in delovne dobe. Zaposleni, ki dosegajo izjemne rezultate, lahko izkoristijo delovno dobo kot kredit in zato prejemajo dodatni bonus v višini največ 50 % njihove osnovne plače (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 50).

*Danska* je sistem nagrajevanja javnih uslužbencev reformirala leta 1998. Sistem temelji na: decentralizaciji na organe, ki pa se med seboj povezujejo, veččinah zaposlenih in trudu, povezovanju plačila rezultatov in individualni sposobnosti zaposlenih, motivaciji s plačo, ki predstavlja orodje za upravljanje, da bi se dosegel učinkovitejši javni sektor. Osnovna plača je sestavljena iz osnovne plačne lestvice, ki se uskladi centralno, in bonusov, ki so lahko usklajeni lokalno. Bonusi, ki se lahko dogovorijo na lokalni ravni, se nanašajo na: kvalifikacije (veščine, strokovne in osebnostne lastnosti zaposlenega, kakovost rezultatov, primerljivost s podobnimi nalogami na trgu dela ali namen, da se zaposli ali ohrani zaposlene), funkcije (nagrade odgovornosti, posebne naloge in funkcije, ki so običajno začasne, vendar pa lahko postanejo stalne), enkratna plačila za izredne naloge in zmogljivost. Plačna lestvica je sestavljena iz 55 razredov, vsak razred je razdeljen na ravni. Razvrstitev v en razred je odvisna od nalog, odgovornosti in kvalifikacij, ki so potrebne za delo. Poleg tega obstaja še ena vrsta dodatka za stalnosti v organizaciji, za nadurno delo itd. Razlike med občinami v državi se upoštevajo tudi pri plačah, cenah in pri plačilu lokalnih davkov (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 58).

Na *Finskem* je obvladovanje stroškov dela eden od bistvenih dejavnikov z namenom spodbujanja učinkovitosti in konkurenčnosti javnega sektorja in zadrževanje ter pritegnitve najbolj usposobljenih delavcev. Plače so izračune predvsem s sistemom vrednotenja delovnih mest, merjenja kompleksnosti dodeljene naloge in individualne

ocene uspešnosti. Sistemi plač so specifični za vsak državni organ posebej, čeprav obstajajo nekatera skupna načela: vsak plačni sistem temelji na individualni uspešnosti in usposobljenosti. Posamezna komponenta uspešnosti ne sme presežati 50 % plače. Državni organ določi tudi svoje lastne metode ocenjevanja uspešnosti (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 69, 70).

V *Nemčiji* so vsi javni uslužbenci plačani v skladu s Federalno uredbo plač, ne glede na to, kje opravljajo storitve. Osnovna plača je enaka za vse javne uslužbence in je določena v zveznem zakonu. Bonusi so del pogajanj s posameznimi zaposlenimi. Obstajata dve plačni shemi: ravni A (A1–A16) zajemajo veliko večino javnih uslužbencev, ki prejemajo povečane plače, ravni B: stopnje (B1–B11) ali fiksne plače, ki vplivajo na javne uslužbence na višjih položajih. Osnovna plača se lahko dopolni z družinskim dodatkom, kakor tudi s specifičnimi dodatki, ki veljajo tudi za naloge v tujini. Plača se lahko poveča za nagrajevanje delovne uspešnosti po različnih merilih (Ministry of the Presidency of Spain, 2010, str. 86, 87).

## 4 SISTEM NAGRAJEVANJA V POLICIJI V SLOVENIJI

Po 1. členu Zakona o javnih uslužbencih (ZJU) je javni uslužbenec vsak posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti,
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi,
- druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in ZJU se uporabljata komplementarno. Med njima velja subsidiarnost uporabe, kar pomeni, da če področja ne ureja posebni zakon (ZJU), se uporabi ZDR-1.<sup>1</sup>

Leta 2002 je država uvedla nov plačni sistem za javne uslužbence, katerega cilji, po Vučkoviču in Globokarju (2009, str. 3), so takrat bili:

- zagotovitev večje pravičnosti plačilnega sistema z uveljavitvijo načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah;
- zagotovitev preglednosti sistema;
- zagotovitev stimulativnosti sistema in s tem izboljšana kvaliteta storitev javnega sektorja.

Vsekakor je država posegla v zadane cilje z interventnimi zakoni v času gospodarske krize, o katerih bomo govorili v nadaljevanju. Pravne podlage, ki urejajo sistem plač in nagrajevanja v javnem sektorju na splošno, urejajo naslednji zakoni:

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1),
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU),
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS),
- področni zakoni, kot so Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol),
- kolektivne pogodbe, ki so sklenjene med predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev in aneksi h kolektivnim pogodbam.

Zaposlenim v Policiji pripadajo vse pravice po ZJU in ZSPJS, razen, če ZODPol ne določa drugače (zopet po načelu »*Lex specialis derogati legi generali*«).

Tudi ZODPol navaja, da za uslužbence Policije veljajo predpisi, ki urejajo delovna razmerja in plače javnih uslužbencev, predpisi, ki urejajo zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ter kolektivne pogodbe, ki veljajo za uslužbence policije, razen če ZODPol ne določa drugače (50. člen ZODPol).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Načelo »*Lex specialis derogati legi generali*« ali »Posebni zakon razveljavi splošnega«.

<sup>2</sup> Funkcionarjev **se** ne uvršča pod pojem javnega uslužbenca, saj so na funkcije izvoljeni oziroma imenovani, njihov položaj pa praviloma ni trajen, ampak je vezan izvoljeno na mandatno obdobje

*Plača* po 5. členu ZSPJS je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Znesek osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice. Vrednosti plačnih razredov se usklajujejo praviloma enkrat letno. Višina uskladitve mora biti enaka za javne uslužbenke in funkcionarje. Višina uskladitve vrednosti plačnih razredov za javne uslužbenke se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor (5. člen ZSPJS).

Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen oziroma ki ga je pridobil z napredovanjem, kar določa tudi Kolektivna pogodba za javni sektor (9. člen ZSPJS).

In čeprav ZSPJS določa, da se vrednost plačilnih razredov usklajuje praviloma enkrat letno, je Vlada RS v soglasju z DZ, ki zakone tudi sprejema, posegla v to določbo. In sicer najprej z Zakonom o uravnoteženju javnih financ (ZUJF) do leta 2014, za leto 2015 pa z Zakonom o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15). ZUPPJS15 navaja, da se vrednosti plačnih razredov iz plačne lestvice od 1. januarja 2015 do 31. decembra 2015 ne uskladijo (5. člen ZUPPJS15).

#### **4.1 ZAKONSKE PODLAGE ZA IZPLAČILO DELOVNE USPEŠNOSTI**

Delovna uspešnost zaposlenih v Policiji se presoja na podlagi ZSPJS. Ta v 21. členu določa, da so javni uslužbenci upravičeni do:

- redne delovne uspešnosti,
- delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela,
- delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Skupen obseg sredstev za plačilo *redne delovne uspešnosti* znaša najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače in se določi za vsako leto za javne uslužbenke s kolektivno pogodbo za javni sektor (22. člen ZSPJS).

23. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor določa, da se del plače za redno delovno uspešnost javnemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev:

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela,
- inovativnost.

Del plače za redno delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je v obdobju, za katerega se izplačuje, pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne

---

(Izjema velja le za funkcionarje v pravosodju npr. sodniki.) Položaj funkcionarjev se ureja z Zakonom o funkcionarjih v državnih (ZFDO).

delovne rezultate. Ta del plače lahko letno znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, pri čemer se kot osnova upošteva višina osnovne plače javnega uslužbenca v mesecu decembru preteklega leta. Del plače za delovno uspešnost se izplača najmanj dvakrat letno, razen če ni s kolektivno pogodbo ali z aktom, izdanim na podlagi zakona, urejeno drugače (22. a člen ZSPJS) Del plače za redno delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s Kolektivno pogodbo za javni sektor (22. a člen ZSPJS).

Vendar pa je Vlada za leto 2015 v 5. členu ZUPPJS15 določila, da javnim uslužbencem in funkcionarjem do 31. decembra 2015 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. To pomeni, da se tudi zaposlenim v Policiji v letu 2015 ne izplačuje del plače, ki je namenjen redni delovni uspešnosti. Zaradi trenutnih gospodarskih razmer je namreč plačilo za redno delovno uspešnost zamrznjeno.

Pogoje za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova *povečanega obsega dela* določa 22. d člen ZSPJS, podrobno pa je izplačilo določeno v Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. Vlada je že v preteklih letih na podlagi interventnih zakonov zamrznila izplačevanje dela plače za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Vendar so si leta 2013 zaposleni v Policiji na podlagi Sporazuma št. 004-146/2013/2 med Sindikatom policistov Slovenije, Vlado RS in Policijo ter Stavkovnega sporazuma med Vlado RS, Policijo in Policijskim sindikatom Slovenije št. 007-411/2013/1 priborila izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega del v okviru »Akcije varovanja življenja«.

Vlada RS se je zavezala, da bo omogočala izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri izvajanju projekta »Akcija zagotavljanja varovanja življenja in premoženja ljudi« na podlagi drugega odstavka 22. d člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju vsem uslužbencem v Policiji, ki sodelujejo pri izvajanju projekta. Višina zneska, za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri izvajanju projekta »Akcija zagotavljanja varovanja življenja in premoženja ljudi«, se določi od 3 % do 5% od osnovne plače zaposlenega. Izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela so se pričela izplačevati upravičenim uslužbencem od izplačila plače za mesec julij 2013 dalje (3. točka Sporazuma št. 004-146/2013/2 med Sindikatom policistov Slovenije, Vlado RS in Policijo).

V letu 2015 pa je vlada na podlagi 6. člena ZUPPJS15 določila, da se lahko delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v letu 2015 izplačuje v omejenem obsegu, in sicer se lahko za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih nalog porabi največ 40 % sredstev iz prihrankov, določenih v 22. d členu ZSPJS. Izjemoma lahko uporabniki v primeru veljavnih sporazumov ali dogovorov med delodajalcem in reprezentativnim sindikatom za dejavnost ali poklic v javnem sektorju, ki se nanašajo na delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, porabijo odstotek sredstev iz prihrankov, ki je veljal ob podpisu navedenega akta. Na individualni ravni lahko višina dela plače iz naslova povečanega obsega dela za opravljanje



rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna znaša največ 20 % osnovne plače javnega uslužbenca oziroma skupno največ 30 % osnovne plače javnega uslužbenca v primeru izplačila dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova sredstev posebnega projekta, torej iz naslova rednega dela in projektov ter posebnih projektov (Ukrepi na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015, 2015).

## **4.2 ZAKONSKE PODLAGE ZA IZPLAČILO DODATKOV ZAPOSLENIM V POLICIJI**

K osnovni plači se lahko dodajo različne vrednosti, katere so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj (Lipičnik, 1998, str. 193).

Vsem javnim uslužbencem, vključno z zaposlenimi v Policiji, pripadajo *dodatki, ki so taksativno naštet* v ZSPJS in v Kolektivni pogodbi za javni sektor. Dodatki, ki pripadajo samo nekaterim javnim uslužbencem, so posebej navedeni v posebnih zakonih in posebnih kolektivnih pogodbah (kot na primer ZODPol).

Dodatki se izplačujejo v višini, določeni z zakonom, uredbo vlade ali kolektivno pogodbo za javni sektor. Javnim uslužbencem tako po 23. členu ZSPJS pripadajo:

- položajni dodatek;
- dodatek za delovno dobo;
- dodatek za mentorstvo;
- dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta;
- dodatek za dvojezičnost;
- dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta ali naziva;
- dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta ali naziva;
- dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

*Položajni dodatek* je po 24. členu ZSPJS del plače, ki pripada javnemu uslužbencu, ki izvršuje pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in izvajanjem dela kot vodja notranje organizacijske enote, vrednotenje teh nalog pa ni vključeno v osnovno plačo delovnega mesta, naziva ali funkcije. Višina položajnega dodatka znaša najmanj 5 % osnovne plače in največ 12 % osnovne plače.

*Dodatek za delovno dobo* je del plače, s katerim se vrednotijo delovne izkušnje, pridobljene v celotni delovni dobi javnega uslužbenca v obdobjih opravljanja dela v delovnem razmerju in opravljanja samostojne dejavnosti oziroma poklicnega opravljanja funkcije doma ali v tujini (25. člen ZSPJS). Javnemu uslužbencu pripada dodatek za

delovno dobo v višini 0,33 % od osnovne plače za vsako zaključeno leto delovne dobe (35. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).

Javnemu uslužbencu, ki je ob svojem rednem delovnem času določen za uvajanje pripravnikov, specializantov in delavcev na usposabljanju, pripada za vsako, s programom oziroma z normativom določeno mentorsko uro, *dodatek za mentorstvo*. Dodatek za mentorstvo znaša 20 % urne postavke osnovne plače mentorja. Dodatek se obračunava le za čas, ko javni uslužbenec opravlja delo mentorja (36. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).

V zvezi s tem je treba upoštevati še razlago Komisije za razlago KPJS, ki določa, da so javni uslužbenci na usposabljanju tisti, ki so napoteni na usposabljanje v skladu z zakoni, drugimi predpisi, kolektivnimi pogodbami ali splošnimi akti in se usposabljujejo na podlagi progama usposabljanja (Dodatek za mentorstvo št: 0103-587/2014/4, 2014).

*Dodatek za specializacijo po končanem univerzitetnem izobraževanju* (prejšnja v ZSPJS; v nadaljevanju specializacija), *znanstveni magisterij ali doktorat* pripada javnim uslužbencem v primeru, da izobrazba, pridobljena s specializacijo, magisterijem ali doktoratom v veljavnem aktu o sistemizaciji delovnih mest ni opredeljena kot pogoj za zasedbo določenega delovnega mesta ali za pridobitev naziva, če je specializacija, magisterij oziroma doktorat pridobljen na poklicnem področju, za katerega je javni uslužbenec sklenil delovno razmerje oziroma opravlja delo. Dodatek je določen v nominalnem znesku, in sicer višina dodatka za specializacijo znaša 23,27 € bruto, za znanstveni magisterij 36,21 € bruto in za doktorat 59,47 € bruto. Dodatki se usklajujejo na enak način kot osnovne plače. Dodatki se med seboj izključujejo. V primeru, da ima javni uslužbenec več naslovov iste stopnje, mu pripada samo en dodatek (37. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).

*Dodatek za dvojezičnost* po 28. členu ZSPJS pripada javnim uslužbencem in sodnikom, državnim tožilcem ter državnim pravobranilcem, ki delajo na območjih občin, v katerih živita italijanska ali madžarska narodna skupnost, kjer je italijanski ali madžarski jezik tudi uradni jezik, če je znanje jezika narodne skupnosti pogoj za opravljanje dela oziroma funkcije.

*Dodatki za manj ugodne delovne pogoje* pripadajo javnim uslužbencem le, če opravljajo delo v takih pogojih in manj ugodni delovni pogoji niso upoštevani v osnovni plači (29. člen ZSPJS).

Za zaposlene v Policiji so pomembne zlasti naslednje določbe v Kolektivni pogodbi za javni sektor, ki določajo naslednje *dodatke za nevarnost in posebne obremenitve* (39. člen. Kolektivne pogodbe za javni sektor):

- dodatek za čas neposrednega usposabljanja za delo v posebni policijski enoti v višini 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;

- dodatek za čas neposrednega izvajanja nalog v posebni policijski enoti v višini 65 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;
- dodatek za čas potapljanja potapljača v okviru usposabljanja v višini 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;
- dodatek za čas potapljanja potapljača v primeru intervencije v višini 65 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;
- dodatek za delo na višini oziroma v globini za: delo na višini od 2 m do 4 m, v višini 20 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca; za delo na višini nad 4 m do 20 m, v višini 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca; za delo na višini nad 20 m, v višini 50 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca; za delo v alpinistični opremi ali v jamarski oziroma jamski opremi, v višini 100 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;
- dodatek za delo v rizičnih razmerah (območje vojne nevarnosti, nevarnosti terorističnih napadov z biološkimi agensi, demonstracij, naravnih nesreč, epidemij in epizootij) v višini 65 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca;
- dodatek za opravljanje storitev v primerih, ko se kot prevozno sredstvo uporablja helikopter v višini 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca.

Policistom Specialne enote in drugim policistom, ki neposredno skupaj s Specialno enoto opravljajo posebno nevarne naloge z najvišjo stopnjo ogroženosti življenja, po 74. členu ZODPol za čas neposrednega izvajanja nalog v nevarnih pogojih in pod posebnimi obremenitvami pripada dodatek za nevarnost in posebne obremenitve pod enakimi pogoji in v enaki višini, kot to velja za policiste Posebne policijske enote, v skladu s kolektivno pogodbo za javni sektor. Pravico do dodatnega plačila imajo policisti za čas, ko jim je odrejeno opravljanje dela v skladu s prvim odstavkom prejšnjega člena. Vlada na predlog ministra določi višino dodatnega plačila, pri čemer višina dodatnega plačila ne sme presegati višine, določene za dodatek za delo preko polnega delovnega časa.

Med *dodatke za delo v manj ugodnem času* po Kolektivni pogodbi za javni sektor spadajo:

- Dodatek za izmensko delo, in sicer za izmensko delo v popoldanski in nočni izmeni oziroma za redno delo v popoldanskem času javnim uslužbencem pripada dodatek v višini 7 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca (40. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).
- Dodatek za delo v deljenem delovnem času pripada javnim uslužbencem v višini 13 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca, če prekinitev delovnega časa traja 2 uri ali več (41. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).
- Dodatek za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času pripada, če je polni delovni čas javnega uslužbenca razporejen na manj kot štiri dni v tednu. Dodatek znaša 10 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca in mu pripada za ure, ki presegajo 8 ur dela dnevno. Za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času se šteje tudi delo, če je polni delovni čas javnega uslužbenca razporejen na več kot pet zaporednih dni v tednu. Dodatek znaša 10 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca in mu pripada za ure opravljene v šestem in sedmem delovnem dnevu. Če je delovni čas javnega

uslužbenca razporejen tako, da ima v enem delovnem dnevu dve ali več prekinitev delovnega časa, ki trajajo najmanj 1 uro, mu za ure dela tako razporejenega delovnega dne pripada dodatek v višini 20 % urne postavke osnovne plače. Javnemu uslužbencu pripada dodatek za delo po posebnem razporedu, za kar se šteje delovni čas, ko se prisotnost delavca planira za dva dni v naprej in ta zahteva prisotnost delavca, ne glede na običajni delovni čas proračunskega uporabnika ter ga ni mogoče opredeliti z delovnim časom, opredeljenim iz ostalih členov Kolektivne pogodbe za javni sektor. Delavcu pripada dodatek v višini 20 % urne postavke osnovne plače za dejansko opravljene ure po posebnem razporedu. V primeru, ko javni uslužbenec prejema dodatek za delo v neenakomerno razporejenem delovnem času, mu ne pripadata dodatka za izmensko delo in za delo v deljenem delovnem času (42. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).

- Dodatek za delo ponoči znaša 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca (43. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).
- Dodatek za delo v nedeljo in na dan, ki je z zakonom določen kot dela prost dan, znaša 75 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca. Višina dodatka za delo na dan, ki je z zakonom določen kot dela prost dan, znaša 90 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca. Dodatek za delo v nedeljo in dodatek za delo na dan, ki je z zakonom določen kot dela prost dan, se med seboj izključujeta (44. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).
- Dodatek za delo preko polnega delovnega časa znaša 30 % urne postavke osnovne plače javnega uslužbenca (45. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).
- Dodatek za čas stalne pripravljenosti znaša 20 % urne postavke osnovne plače. Javnemu uslužbencu se čas stalne pripravljenosti ne šteje v delovni čas (46. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor). Pripravljenost za delo je poseben delovni pogoji, zaradi katerega mora biti policist, ki mu je pripravljenost za delo odrejena, v svojem prostem času v pripravljenosti za delo v kraju bivanja ali kraju, od koder mu je zagotovljen čas prihoda na delo v 1 uri. Pripravljenost za delo pomeni, da je policist dosegljiv po telefonu ali drugih sredstvih za potrebe prihoda na delovno mesto ali kraj, kjer je treba opraviti določeno nalogo. Pripravljenost za delo se ne šteje v delovni čas. Čas, ko policist v pripravljenosti opravlja naloge po komunikacijskih sredstvih, se šteje v delovni čas, če opravljanje nalog traja skupaj najmanj eno uro. Dejanski čas opravljanja nalog po komunikacijskih sredstvih se vpisuje v evidenco delovnega časa. Po zaključeni pripravljenosti se ugotovi čas dejansko opravljenega dela (16. člen Kolektivne pogodbe za policiste).
- Delo v dežurstvu se šteje v delovni čas. Za čas dežurstva, ki presega polni delovni čas, pripada javnemu uslužbencu dodatek za delo preko polnega delovnega časa (48. člen Kolektivne pogodbe za javni sektor).

Javnim uslužbencem pripadajo tudi *drugi dodatki ter nagrade*, ki jih prejmejo poleg osnovne plače in navedenih dodatkov, ki imajo zakonsko podlago v ZDR-1, Kolektivni pogodbi za negospodarski sektor in drugih zakonskih aktih. Ti dodatki so:

- regres,
- povračilo stroškov,

- jubilejna nagrada,
- nadomestilo za ločeno življenje,
- odpravnina ob upokojitvi,
- prostovoljno pokojninsko zavarovanje,
- nadomestilo plače,
- solidarnostna pomoč.

Pravico do regresa določa ZDR-1 kot eno izmed temeljnih pravic, vendar pa je ta pravica okrnjena z ZUPPJS15. Po 8. členu ZUPPJS15 se javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan meseca aprila 2015 uvrščeni v 50. ali nižje plačne razrede, ne glede na določbe ZDR-1, Kolektivne pogodbe za javni sektor in kolektivnih pogodb dejavnosti in poklicev za leto 2015 izplača regres za letni dopust ob upoštevanju uvrstitev v plačni razred. Javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan meseca aprila 2015 uvrščeni: do vključno 15. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 692 evrov, od 16. do vključno 30. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 484,40 evra, od 31. do vključno 40. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 346 evrov, od 41. do vključno 50. plačnega razreda, se izplača regres v znesku 100 evrov. Javnim uslužbencem, ki so na zadnji dan meseca aprila 2015 uvrščeni v 51. ali višji plačni razred, se ne izplača regres za letni dopust.

V pravico do povračila stroškov spadajo glede na aktualno zakonodajo naslednji stroški:

- Regres za prehrano je povračilo stroškov prehrane med delom. Višina regresa za prehrano med delom znaša 3,57 evrov (Ugotovitveni sklep o višini regresa za prehrano med delom). Pripada javnemu uslužbencu za dan prisotnosti na delu. Kot dan prisotnosti na delu se šteje, če delavec dela več kot štiri ure dnevno ali če dela krajši delovni čas na podlagi predpisov o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisov o zdravstvenem zavarovanju ali predpisov o starševskem dopustu (3. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji).
- Stroškov prevoza na delo in z dela pripadajo javnemu uslužbencu glede na razdaljo od kraja bivališča do delovnega mesta, če ta razdalja znaša več kot dva kilometra. Stroški prevoza na delo in z dela se povrnejo v višini stroškov javnega prevoza z javnimi prevoznimi sredstvi. Če javni uslužbenec nima možnosti prevoza z javnimi prevoznimi sredstvi, se mu prizna kilometrina v višini 8 % cene neosvinčenega motornega bencina – 95 oktanov (5. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).
- Dnevnic za službeno potovanje v Republiki Sloveniji je povračilo stroškov prehrane javnemu uslužbencu za tri obroke dnevno na službenem potovanju. Javni uslužbenec je upravičen do dnevnic za službeno potovanje v državi, ki traja več kot 12 ur, v višini 16 evrov. Javni uslužbenec, ki ima na službenem potovanju poravnano celotno prehrano v ceni druge storitve ali pa mu prehrano poravnava organizator, nima pravice do dnevnic. V primeru, da ima javni uslužbenec na službenem potovanju zagotovljene brezplačne obroke, se za zagotovljeni brezplačni zajtrk odšteje 20 odstotkov, za brezplačno kosilo oziroma večerjo pa za

vsak obrok 40 odstotkov vrednosti dnevnice. Dnevnic in regres za prehrano se izključujeta (9. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).

- Kilometrini za uporabo lastnega avtomobila v državi. Uporaba lastnega avtomobila v službene namene je izjemoma mogoča samo na podlagi dogovora med delodajalcem in javnim uslužbencem, če drugače ni možno opraviti službene poti oziroma rednega dela. V primeru, da je javnemu uslužbencu v službene namene odobrena uporaba lastnega avtomobila, se mu povrnejo stroški za občasno uporabo avtomobila v obliki kilometrine na podlagi potnega naloga. Kilometrini za občasno uporabo lastnega avtomobila v službene namene znaša 18 odstotkov cene neosvinčenega motornega bencina – 95 oktanov za prevoženi kilometer. Kilometrini za uporabo lastnega avtomobila za opravljanje dela iz pogodbe o zaposlitvi znaša 30 % cene neosvinčenega motornega bencina – 95 oktanov za prevoženi kilometer (10. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).
- Stroški prenočevanja se priznajo v polnem znesku po priloženem računu za prenočevanje, ki ga je predhodno odobril delodajalec. Stroški za prenočišče se povrnejo tudi brez predloženega računa, in sicer v višini zneska, ki predstavlja 30 % vrednosti dnevnice (11. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).
- Terenski dodatek. Javni uslužbenec je upravičen do terenskega dodatka, kadar je napoten na delo izven kraja sedeža delodajalca oziroma izven kraja, kjer v skladu s pogodbo o zaposlitvi opravlja delo, in sta tam javnemu uslužbencu zagotovljena brezplačna prehrana in prenočišče. Višina terenskega dodatka znaša dnevno 21 odstotkov dnevnice za službeno potovanje v državi. Terenski dodatek in dnevnic se izključujeta (15. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).

Javnemu uslužbencu po 13. členu Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti pripada jubilejna nagrada v višini:

- za 10 let delovne dobe 288,76 €;
- za 20 let delovne dobe 433,13 €;
- za 30 let delovne dobe 577,51 €.

Jubilejna nagrada se izplača javnemu uslužbencu ob izplačilu plače v naslednjem mesecu po izpolnitvi pogojev. Kot delovna doba se smatra delovna doba, ki jo je javni uslužbenec izpolnil pri delodajalcih v javnem sektorju.

Nadomestilo za ločeno življenje se javnemu uslužbencu, ki je razporejen na delo več kot 70 kilometrov izven kraja bivališča njegove ožje družine in živi ločeno od ožje družine, izplačuje kot mesečno nadomestilo stroškov stanovanja. Ožja družina je zakonec, zunajzakonski partner in otroci, posvojenci, ki jih je javni uslužbenec po zakonu dolžan preživljati in jih tudi dejansko preživlja, ter partner v času trajanja registrirane istospolne partnerske skupnosti. Višina nadomestila za ločeno življenje znaša 140,54 evrov (4. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).

Odpravnina ob odhodu v pokoj znaša dve povprečni mesečni plači zaposlenega v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma dve zadnji mesečni plači zaposlenega, če je to zanj ugodneje. Zaposleni je v primeru, ko je delodajalec zanj financiral dokup delovne dobe, upravičen do razlike do višine odpravnine, če so bila sredstva za dokup nižja od odpravnine. Ne glede na navedeno pa zaposlenemu v javnem sektorju ob odhodu v pokoj pripada odpravnina v višini treh povprečnih plač zaposlenega v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma tri zadnje plače zaposlenega, če je to zanj ugodneje, če se upokoji v dveh mesecih po izpolnitvi minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine v skladu s predpisi, ki urejajo obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje oziroma s posebnimi predpisi, v katerih je urejena pravica do starostne pokojnine. V primeru, da zaposleni po upokojitvi ponovno sklene delovno razmerje pri delodajalcu v javnem sektorju, mu ob ponovni upokojitvi odpravnina ne pripada (14. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).

Kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje za javne uslužbence ZUPPJS15 v 9. členu ne glede na določbo 245. člena Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1) v letu 2015 dopušča nižji znesek vplačil kolektivnega, kot ga določa Zakon o kolektivnem dodatnem pokojninskem zavarovanju za javne uslužbence (ZKDPZJU). Ukrep je začasne narave.

Skladno z 2. členom Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti znaša minimalna premija kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja:

- od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015 2,68 evra (10 % zneska, določenega s Sklepom o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbence; v nadaljevanju Sklep o uskladitvi);
- od 1. 7. 2015 do 31. 10. 2015 4,02 evra (15 % zneska, določenega s Sklepom o uskladitvi);
- od 1. 11. 2015 do 31. 12. 2015 8,03 evra (30 % zneska, določenega s Sklepom o uskladitvi).

Dodatne premije, določene na dan 1. 1. 2015 s Sklepom o uskladitvi, znašajo v obdobju od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015 10 %, v obdobju od 1. 7. 2015 do 31. 10. 2015 15 %, v obdobju od 1. 11. 2015 do 31. 12. 2015 pa 30 % zneska določenega s Sklepom o uskladitvi (Ukrepi na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015, 2015).

Delavcu pripada nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela: zaradi bolezni in poškodbe, ki ni povezana z delom, poklicne bolezni in nesreče pri delu, letnega dopusta, na dela proste dneve po posebnem republiškem in zveznem zakonu, odsotnosti z dela zaradi napotitve na izobraževanje oziroma izpopolnjevanje v interesu zavoda, v drugih primerih, določenih z zakonom, kolektivno pogodbo ali splošnim aktom zavoda. V vseh navedenih primerih, razen zaradi bolezni in poškodbe, ki ni povezana z delom, pripada delavcu nadomestilo v višini 100 % osnove. Zaradi bolezni in poškodbe, ki ni povezana z delom, pripada delavcu nadomestilo, ki bremeni delodajalca, v višini 80 % osnove. Osnova za izračun nadomestila

je plača delavca v preteklem mesecu za poln delovni čas. Delavec, katerega delo ni potrebno in se je dolžan prekvalificirati ali dokvalificirati, ima za ta čas pravico do nadomestila plače v višini 80 % osnovne plače, povečane za dodatek na delovno dobo. Enake pravice imajo tudi delavci, katerih delo ni potrebno, za čas čakanja na delo, in delavci, katerih delo postane trajno nepotrebno, za čas odpovednega roka 6 mesecev (39. člen Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti).

Poškodba, ki jo utрпи policist na redni poti od stanovanja do delovnega mesta ali nazaj ali na službeni poti, se šteje kot poškodba pri delu. Uslužbenec, ki je odsoten z dela, za čas odsotnosti prejme 100 % nadomestilo plače. V času daljše odsotnosti z dela izplača delodajalec nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja, medtem ko razliko do 100 % nadomestila plače, ki jo zdravstveno zavarovanje ne krije, izplača iz lastnih sredstev. Uslužbenec policije, ki ni zavarovan po 83. členu ZODPol, ima v primeru poškodbe pri delu oziroma nesreče pri delu, posledica katere je trajna izguba splošne delovne zmožnosti, pravico do posebne odškodnine v višini največ 100 % zavarovalne vsote, določene na podlagi prejšnjega člena. Višina posebne odškodnine je odvisna od odstotka trajne izgube splošne delovne zmožnosti. V primeru smrti uslužbenca policije iz prejšnjega odstavka pripada posebna odškodnina v višini 100 odstotkov zavarovalne vsote iz prejšnjega člena njegovim ožjim družinskim članom skupaj. Višino in način izplačila posebne odškodnine v vsakem posameznem primeru določi generalni direktor policije (84. člen ZODPol).

Delodajalec je dolžan izplačati javnemu uslužbencu solidarnostno pomoč v višini 577,51 € v primerih in po postopku, določenem v kolektivni pogodbi. Do izplačila solidarnostne pomoči je upravičen javni uslužbenec, če njegova osnovna plača v mesecu, ko se je zgodil primer, ne presega oziroma ne bi presegala višine minimalne plače. V primeru požara in naravne nesreče, kot jih določajo predpisi s področja varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, omejitve iz prejšnjega stavka ne veljajo. Javni uslužbenec lahko vložijo zahtevo za izplačilo solidarnostne pomoči v roku 60 dni od nastanka primera oziroma od trenutka, ko je bil zahtevo zmožen vložiti (13 člen. Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti).

Zaposlenim v Policiji tako pripadajo do sedaj vsi navedeni dodatki. Vendar pa imajo pravico tudi do posebnih dodatkov, ki pripadajo samo njim in imajo zakonsko podlago v posebnih zakonih in v kolektivni pogodbi za dejavnost. Ti posebni dodatki pa po ZODPol so:

- dodatek na stalnost pri premestitvi in ponovni zaposlitvi,
- dodatno pokojninsko zavarovanje,
- nezgodno zavarovanje,
- stroški pogreba in enkratna denarna pomoč,
- denarna nagrada za hrabro in požrtvovalno dejanje.

Javnemu uslužbencu, ki je premeščen na delo v policijo, se za določitev dodatka na stalnost šteje tudi delovna doba v organu, iz katerega je premeščen, če je bil po predpisih



in pod pogoji, ki veljajo za organ, iz katerega je premeščen, upravičen do dodatka na stalnost. Policistu, ki ponovno sklene pogodbo o zaposlitvi v policiji, se pri odmeri dodatka za stalnost ne upošteva delovna doba v policiji pred ponovno zaposlitvijo, razen če je pred ponovno sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi v policiji opravljal delo v drugih državnih organih ter v institucijah in organih Evropske unije (78. člen ZODPol).

Policiste, ki opravljajo naloge, ki so povezane z večjo nevarnostjo za varnost, zdravje ali življenje ali ki jih zaradi posebnih obremenitev ni mogoče opravljati po določeni starosti, policija obvezno dodatno pokojninsko zavaruje v skladu s predpisi, ki urejajo pokojninsko in invalidsko zavarovanje (81. člen ZODPol).

Policija zavaruje uslužbence policije v času opravljanja dela za primer nesreče pri delu, katere posledica je smrt, trajna izguba splošne delovne zmožnosti ali začasna izguba delovne zmožnosti, če opravljajo operativno delo ali drugo nevarno delo (83. člen ZODPol).

Za policista, ki je pri opravljanju svojega dela izgubil življenje, policija v soglasju s svojci izvede pogrebne slovesnosti in poravna stroške pogreba v kraju, ki ga določijo svojci. Ožjim družinskim članom policista skupaj pripada enkratna denarna pomoč, v višini skupnega zneska bruto plač, ki jih je v zadnjih dvanajstih mesecih prejel pokojni policist. Znesek enkratne denarne pomoči določi generalni direktor policije s sklepom. Generalni direktor policije lahko z internim aktom določi protokol pogrebne slovesnosti (85. člen ZODPol).

Ožjim družinskim članom policista, ki je pri opravljanju svojega dela izgubil življenje, pripadajo tudi naslednje pravice: psihološka pomoč in podpora ob smrti policista, štipendiranje šoloobveznih otrok ter posvojencev, vendar ne dlje kakor do leta, v katerem dopolnijo 27 let starosti, brezplačno svetovanje in nudenje informacij v zvezi z urejanjem zadev, povezanih s smrtjo policista, prednost pri zaposlitvi brezposelnega zakonca, zunajzakonskega partnerja, partnerja iz registrirane istospolne partnerske skupnosti, otroka ali posvojenca v policiji pod pogojem, da izpolnjuje pogoje za zasedbo delovnega mesta, brezplačna uporaba počitniških zmogljivosti ministrstva deset let po smrti policista, in sicer sedem dni v letu (86. člen ZODPol).

Podrobneje so pravice ožjih družinskih članov navedene v Pravilniku o uveljavljanju pravic ožjih družinskih članov po smrti policista in pravice v primeru invalidnosti.

Za hrabro in požrtvovalno dejanje se policistu poleg priznanja izplača tudi denarna nagrada (90. člen ZODPol).

#### **4.3 ZAKONSKE PODLAGE ZA DODELITEV NEFINANČNE NAGRADE**

Uslužbencem policije se dodeljujejo *službena stanovanja*. Minister z internim aktom določi merila in kriterije ter postopke za dodeljevanje službenih stanovanj, samskih sob in ležišč

v samskih sobah. Minister določi tudi način uporabe samskih sob in ležišč v samskih sobah. Upokojenim uslužbencem policije se omogoči koriščenje počitniških zmogljivosti ministrstva pod pogoji, ki veljajo za uslužbence ministrstva (88. člen ZODPol).

Počitniška dejavnost je urejena z internim aktom v Policiji, vsako leto pa se na spletni strani Policije objavi seznam razpoložljivih nastavitvenih zmogljivosti Ministrstva za notranje zadeve za oddih in rekreacijo, ki so namenjeni vzdrževanju psihofizičnih sposobnosti delavcev. Prav tako je zraven naveden tudi postopek prijave.

Za širjenje varnostne kulture, za zasluge in prispevek k razvijanju in krepitvi varnosti Republike Slovenije, za pomoč policiji ali za sodelovanje in pomoč v posameznih varnostnih akcijah se podeljujejo *priznanja*. Priznanja se podeljujejo uslužbencem policije in javnim uslužbencem ministrstva, enotam policije, notranjim organizacijskim enotam ministrstva, pomožnim policistom, posameznikom, državnim organom, samoupravnim lokalnim skupnostim ter pravnim osebam javnega in zasebnega prava. Za dolgoleten izjemen osebni prispevek pri krepitvi varnosti Republike Slovenije ter razvoju in krepitvi policije se lahko uslužbencem policije in javnim uslužbencem ministrstva kot priznanje podeli strelno orožje. Podeli se neformacijsko kratkocevno orožje kategorije B po zakonu, ki ureja orožje. Za hrabro in požrtvovalno dejanje se policistu poleg priznanja izplača tudi denarna nagrada. Generalni direktor policije lahko policistu, ki je prejemnik priznanja policije za hrabrost, s sklepom določi do 15 dni plačane odsotnosti z dela (90. člen ZODPol).

Podrobneje so vrste priznanj, pogoji in postopek za podeljevanje in nošenje priznanj ter višina denarne nagrade, ki lahko pripada zaposlenim poleg priznanj, opredeljeni v Pravilniku o priznanjih policije. Po pomembnosti so v 2. člen Pravilniku o priznanjih policije priznanja policije razvrščena po naslednjem vrstnem redu:

- veliki ščit policije z zvezdo,
- ščit policije,
- medalja policije za hrabrost,
- medalja policije za požrtvovalnost,
- znak policije za sodelovanje,
- priznanje policije za dolgoletno delo,
- spominski znak policije.

Zaposlenim v Policiji pripada *letni dopust* v skladu z Zakonom o delavcih v državnih organih (ZDDO), ki ureja merila in kriterije pravice do letnega dopusta, vsekakor pa ne more biti slabša, kot jo določa ZDR-1. Podrobneje zato ureja pravico do letnega dopusta in njegove izrabe Kolektivna pogodba za policiste. Letni dopust se lahko tako v skladu z 19. a členom Kolektivne pogodbe za policiste poveča za delo v posebnih pogojih dela, in sicer:

- policistom, ki so pri izvajanju posebno zahtevnih nalog na delovnih mestih, za opravljanje katerih se zahtevajo posebna znanja in spretnosti in so določena v aktu o organizaciji in sistemizaciji, izpostavljeni večjim obremenitvam in

- nevarnostim: 4 dni policistom, ki več kot 9 mesecev v letu opravljajo delo na specifičnih delovnih mestih; 2 dni policistom, ki več kot 6 mesecev v letu opravljajo delo na specifičnih delovnih mestih;
- policistom, ki opravljajo delo v manj ugodnem delovnem času (neenakomerno razporejen delovni čas, delo v izmenah, delo ob sobotah, nedeljah, praznikih ali drugih dela prostih dnevih, delo preko polnega delovnega časa, popoldansko ali nočno delo in delo v deljenem delovnem času): 2 dni policistom, ki več kot polovico polnega letnega delovnega časa opravljajo delo v manj ugodnem delovnem času; 1 dan policistom, ki več kot tretjino polnega letnega delovnega časa opravljajo delo v manj ugodnem delovnem času;
  - 1 dan policistom, ki se štejejo kot nočni delavci;
  - policistom, ki delajo preko polnega delovnega časa v izjemnih in nujnih primerih, skladno z zakonom, ki ureja organiziranost policije: 2 dni policistom, ki so najmanj tridesetkrat v letu opravljali delo preko polnega delovnega časa v izjemnih in nujnih primerih; 1 dan policistom, ki so najmanj osemnajstkrat v letu opravljali delo preko polnega delovnega časa v izjemnih in nujnih primerih;
  - policistom, ki neposredno izvajajo posebno nevarne naloge z najvišjo stopnjo ogroženosti življenja: 6 dni policistom, ki več kot 6 mesecev v letu opravljajo delo v Specialni enoti; 3 dni policistom, ki več kot 3 mesece v letu opravljajo delo v Specialni enoti; 2 dni policistom, ki več kot 200 ur v letu opravljajo delo v Posebni policijski enoti; 1 dan policistom, ki več kot 100 ur v letu opravljajo delo v Posebni policijski enoti; 1 dan policistom, ki so več kot petkrat letno opravljali posebno nevarne naloge z najvišjo stopnjo ogroženosti življenja neposredno skupaj s Specialno enoto ali Posebno policijsko enoto;
  - policistom, ki pretežni del polnega letnega delovnega časa opravljajo delo v drugih pogojih dela oziroma nevarnostih, povezanih z opravljanjem dela: 1 dan policistom, ki opravljajo delo na prostem, v neugodnih in spremenljivih klimatskih razmerah, hrupu ali prahu; 1 dan policistom, ki opravljajo delo pri umetni razsvetljavi oziroma z večjimi vidnimi zahtevami oziroma v umetno zračenih prostorih; 1 dan policistom, ki opravljajo delo z večjimi fizičnimi obremenitvami, pogosto delo v prisilnem položaju, delo na višini ali v globini ali delo na delovnih mestih s predpisanimi osebni zaščitni sredstvi; 1 dan policistom, ki opravljajo delo na električnih inštalacijah in opremi pod električno napetostjo ali v povezavi z njimi in v njihovi bližini oziroma so izpostavljeni elektromagnetnemu valovanju; 1 dan policistom, ki pri svojem delu uporabljajo nevarne kemikalije ali snovi ali je njihovo zdravje izpostavljeno nevarnim kemikalijam ali snovem oziroma obstaja nevarnost okužbe pri delu; 1 dan policistom, ki opravljajo delo, izpostavljeno večjim psihosocialnim tveganjem in večjim psihičnim obremenitvam;
  - policistom, ki opravljajo naloge pod posebnimi obremenitvami: 5 dni policistom, ki so več kot polovico polnega letnega delovnega časa razporejeni na delovnih mestih, na katerih tudi dejansko opravljajo operativno delo potapljačev; 3 dni policistom, ki so več kot polovico polnega letnega delovnega časa člani posadke policijskih zrakoplovov; 1 dan policistom, ki več kot desetkrat ob svojem rednem

delu izvajajo še naloge psihološke podpore; 1 dan policistom, kriminalističnim tehnikom, ki izvajajo forenzične postopke z umrlimi;

- policistom, ki opravljajo delo pod vplivom ionizirajočih sevanj: 5 dni policistom, ki so po predpisih o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti kot poklicno izpostavljene osebe razvrščeni v kategorijo A; 3 dni policistom, ki so po predpisih o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti kot poklicno izpostavljene osebe razvrščeni v kategorijo B, in opravljajo nadzorovano delo s prenosnimi rentgenskimi aparati; 2 dni policistom, ki so po predpisih o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti kot poklicno izpostavljene osebe razvrščeni v kategorijo B, in opravljajo nadzorovano delo s pretočnimi rentgenskimi aparati; 1 dan policistom, ki po predpisih o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti niso razvrščeni kot poklicno izpostavljene osebe in uporabljajo pretočne rentgenske aparate, pri katerih se izvaja dozimetrija delovnih mest in letna izpostavljenost sevanju ne preseže predpisane vrednosti mejne efektivne doze in mejnih ekvivalentnih doz za kategorijo B;
- policistom, ki opravljajo delo z eksplozivi: 5 dni policistom, ki delajo z eksplozivi, vključno z deaktivacijo, razminiranjem, uničevanjem in zasegom; 2 dni policistom, ki delajo z eksplozivi, vključno z odkrivanjem in zasegom; 1 dan policistom, ki opravljajo pomožna dela z eksplozivi.

Za vse javne uslužbenke je pravica, ki ob enem predstavlja tudi dolžnost, *izobraževanja in usposabljanja* določena v ZJU.

Tako ima javni uslužbenec pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe v interesu delodajalca. Javni uslužbenec ima pravico in dolžnost usposabljati se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega. Stroški usposabljanja in izpopolnjevanja na delovnem mestu, ki se izvaja v skladu z določenim programom, bremenijo delodajalca (101 in 102. člen ZJU).

Za zaposlene v Policiji pa je ta pravica pomensko s kriteriji in merili navedena tako v ZODPol (od 91. člena do 100. člena ZODPol), podrobneje pa je določena v Kolektivni pogodbi za policiste, kjer je upoštevana narava in specifičnost dela zaposlenih v Policiji. 22. a člen Kolektivne pogodbe za policiste določa, da imajo policisti pravico in dolžnost do stalnega strokovnega usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja. Policistom se tako v okviru letnega programa usposabljanja in izpopolnjevanja letno omogoča teoretično ali praktično usposabljanje oziroma izpopolnjevanje z njihovega delovnega področja v trajanju najmanj 24 ur na stroške delodajalca. Policija zaradi specifičnih obremenitev za policiste predvidi starosti prilagojen način usposabljanj in izpopolnjevanj. Policistom, ki pri svojem delu potrebujejo dodatna specialistična znanja s svojega delovnega področja, in je usposabljanje ali izpopolnjevanje v interesu delodajalca, delodajalec v okviru sredstev, ki so na razpolago, omogoči takšno specialistično usposabljanje oziroma izpopolnjevanje v trajanju najmanj 24 ur na leto. Interes delodajalca za udeležbo policista na specialističnem usposabljanju iz prejšnjega stavka presoja pristojna služba delodajalca na

podlagi vloge policista oziroma delodajalca. Stroški usposabljanja ali izpopolnjevanja (kot so npr. kotizacija, potni stroški, stroški nočitve) iz tega odstavka lahko bremenijo delodajalca. Policistu, ki se izobražuje v lastnem interesu, je delodajalec dolžan omogočiti izpolnjevanje obveznosti v okviru izobraževanja, če delavčeva odsotnost bistveno ne moti delovnega procesa. Policist je dolžan nadrejenega o odsotnosti obvestiti najmanj deset dni pred obveznostjo.

## **5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V POLICIJI**

### **5.1 SPLOŠNO O POLICIJI**

Z Zakonom o policiji (ZPol), ki je začel veljati 18. julija 1998, je slovenska policija postala organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije. Leta 2013 pa sta bila sprejeta dva pomembna zakona, in sicer Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol), ki je nadomestil ZPol, ter Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol). ZODPol in ZNPPol sta sistematično uredila organiziranost in delovanje Policije v skladu s sodobnim sistemom in zakonodajo Evropske unije.

Policisti v skladu s 4. členom ZNPPol opravljajo naslednje naloge policije, ki izhajajo iz njenih temeljnih dolžnosti:

- varovanje življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi;
- preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanje in prijemanje storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, drugih iskanih ali pogrešanih oseb ter njihovo izročanje pristojnim organom in zbiranje dokazov ter raziskovanje okoliščin, ki so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov;
- vzdrževanje javnega reda;
- nadzor in urejanje prometa na javnih cestah in nekategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet;
- nadzor državne meje;
- naloge v zvezi z gibanjem in prebivanjem tujcev;
- varovanje določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, in če z zakonom ni določeno drugače, varovanje določenih delovnih mest in tajnosti podatkov državnih organov;
- naloge ob naravnih in drugih nesrečah;
- druge naloge, določene v tem zakonu in drugih predpisih v skladu z zakonom.

Policija ima poleg glavnih nalog, ki jih mora izpolnjevati, še eno pomembno in ta je, da zagotavlja odgovorno in javno delo in ima cilj uresničiti zastavljene cilje oziroma naloge svojih nadrejenih. Učinkovita in uspešna vlada uresničuje vse tisto, kar si želijo državljani – učinkovitost (to je racionalno porabo proračunskih sredstev), kakovost (zagotavljanje pravnih storitev ob pravem času in na pravem mestu, odzivnost, enakopravnost) in uspešnost (zagotavljanje svobode, miru, varnosti ter doseganje najpomembnejših ciljev) (Aristovnik et al., 2012: 108).

Da se zagotovi učinkovitost, kakovost in uspešnost Policije, mora kot organizacija delovati v korist javnega interesa tako, da se zadovoljijo vse potrebe državljanov, javnega sektorja in države. V ta namen pa morajo biti v duhu učinkovitosti, kakovosti in uspešnosti ter etičnih in moralnih standardov usmerjeni tudi zaposleni v Policiji.

**Tabela 1: Policija v številkah**

Število zaposlenih v policiji (na dan 31. 12. 2013):	8.300
uniformirani policisti:	5.564
neuniformirani policisti:	1.648
ostali delavci policije:	1.088
Število policistov:	7.212
Število kriminalistov:	907
Število pripadnikov Specialne enote:	88
Število prebivalcev na policista:	285,82
Število policistov na 10.000 prebivalcev:	
vsi policisti:	34,98
uniformirani policisti:	26,99
Število kriminalistov na 10.000 prebivalcev:	4,39
Povprečna starost:	39,55
Število zaposlenih z doktoratom oziroma magisterijem:	159
Število zaposlenih z univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo:	2.153
Število zaposlenih z višjo izobrazbo:	651
Število zaposlenih s srednjo izobrazbo:	4.988
Število zaposlenih z nižjo izobrazbo (osnovnošolsko, poklicno):	349

Vir: O slovenski policiji (2015)

Januarja 2014 je Policija izvedla tudi raziskavo o Ocenah in stališčih prebivalcev Slovenije o delu policije za leto 2013 (Raziskava o Ocenah in stališčih prebivalcev Slovenije o delu policije, 2014, str. 5), ki je pokazala razmeroma ugodno sliko zadovoljstva javnosti s policijo. Precej več lastnosti in oblik dela policije je bilo namreč ocenjenih pozitivno kot pa negativno ali povprečno. Občutek varnosti, zaupanje v policijo in zadovoljstvo z njenim delom ljudje ocenjujejo kot dobro, pri čemer menijo, da je policija najbolj uspešna pri nadzoru državne meje in izvajanju predpisov o tujcih. Pozitivno mnenje imajo tudi o uspešnosti policije pri zagotavljanju in vzdrževanju javnega reda in prometne varnosti, medtem ko uspešnost odkrivanja in prijemanja storilcev kaznivih dejanj ter preventivne dejavnosti ocenjujejo kot povprečno, niti dobro niti slabo. Rezultati raziskave, ki je bila opravljena v januarju 2014 in se nanaša na leto 2013, so slabši od istovrstne raziskave, ki se je nanašala na leto 2009. Najverjetnejši razlogi za povečanje kritičnosti do policije v zadnjih štirih letih so zaostritev kriznih razmer v Sloveniji in posledično povečanje splošnega nezadovoljstva ljudi.

Ljudje so najbolj enotni glede tega, da je poklic policista zahteven in da so finančna sredstva za delo policije neustrezna. To pomeni, da javno mnenje pritrjuje tezi, da imajo policisti za svoje zahtevno delo na razpolago premalo denarja. Več o tem si lahko preberete v celotni raziskavi o Ocenah in stališčih prebivalcev Slovenije o delu policije za leto 2013.

## 5.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Z raziskavo, ki je prikazana v nadaljevanju, se je želelo ugotoviti, ali:

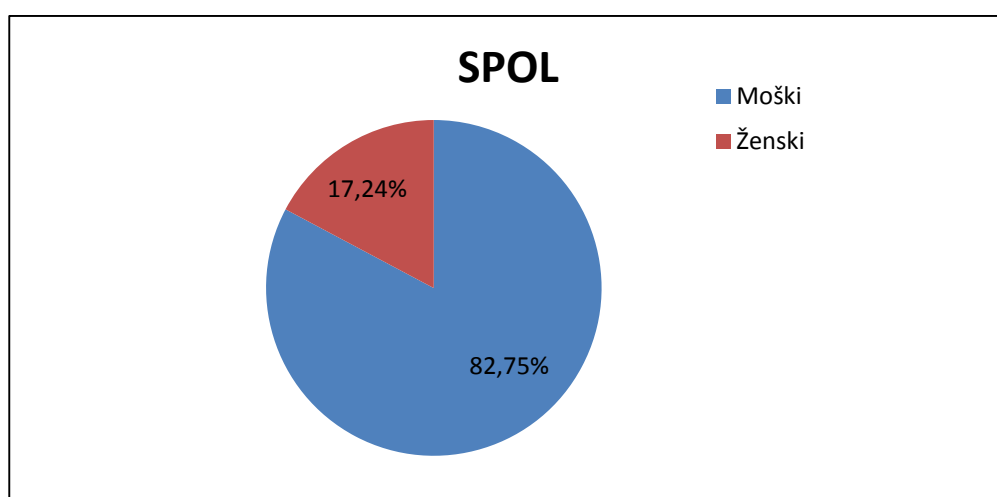
- sistem nagrajevanja vpliva na motiviranost zaposlenih v Policiji;
- so bili zaposleni v Policiji pred 'zamrznitvijo' zadovoljni s sistemom nagrajevanja;
- zaposleni v Policiji menijo, da so merila nagrajevanja dovolj konkretizirana;
- so zaposleni pripravljeni vložiti več truda v delo, če bi Policija uvedla denarne nagrade ali druge oblike nagrad;
- bi boljši delovni pogoji (prostori in oprema) vplivali na učinkovitost zaposlenih pri delu.

Za raziskovanje je bila uporabljena metoda anketiranja. Anketni vprašalnik (Priloga) je anonimen, vsebuje pa 8 vprašanj, od tega 4 vprašanja zaprtega tipa, 1 vprašanje zaprtega tipa s 15. trditvami in 3 vprašanja odprtega tipa, kjer so lahko anketiranci predstavili tudi svoje predloge pod točko drugo.

Raziskava je bila izvedena na Policijski upravi Ljubljana, in sicer na vseh policijskih postajah v Ljubljani, v marcu in aprilu 2015. Podatki so analizirani in grafično prikazani. Sodelujoči v raziskavi so bili seznanjeni z namenom raziskave in z možnostjo odklonitve sodelovanja v raziskavi. Pred izvedbo raziskave je bilo pridobljeno soglasje Policijske uprave Ljubljana. Anketni vprašalnik je bil razdeljen 250 naključno izbranim zaposlenim policistom, kriminalistom, vodji v Policijski upravi Ljubljana. Pravilno izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov je bilo 174. Te vprašalnike se je upoštevalo pri analizi.

## 5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Grafikon 1: Spol

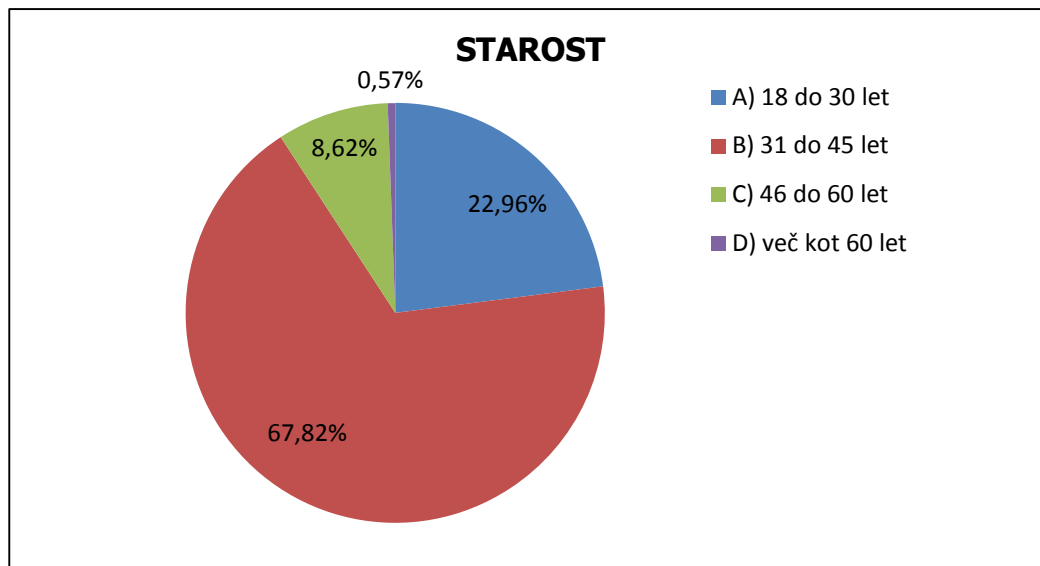


Vir: lasten



V celotnem vzorcu je zajetih 174 sodelujočih, od tega je 82,75 % (144) anketiranih moškega spola in 17,24 % (30) ženskega spola. Kot je razvidno, med zaposlenimi v Policiji še vedno prevladuje po večini moška populacija.

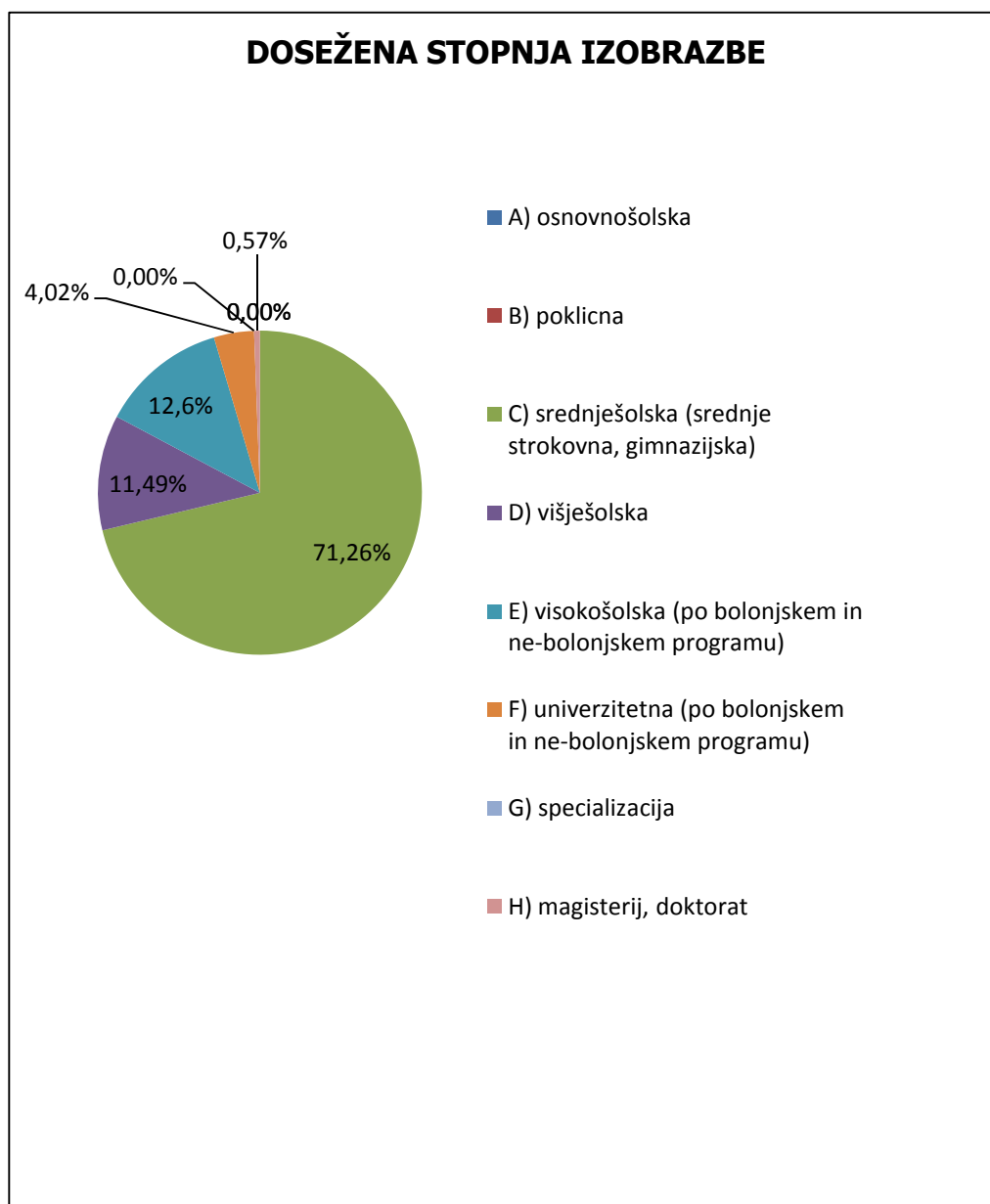
**Grafikon 2: Starost**



Vir: lasten

Največ sodelujočih je starih od 31 do 45 let, kar predstavlja 67,82 % (118), sledijo jim sodelujoči stari od 18 do 30 let, in sicer z 22,96 % (40), nato od 46 do 60 let z 8,62 % (15), le eden izmed sodelujočih je star nad 60 let, kar predstavlja 0,57 %. Prevladujejo torej sodelujoči srednjih let, manj je mlajših sodelujočih, kar je verjetno tudi posledica interventnih zakonov. Najmanj pa je starejše populacije nad 46 let, kar je posledica »beneficirane« delovne dobe.

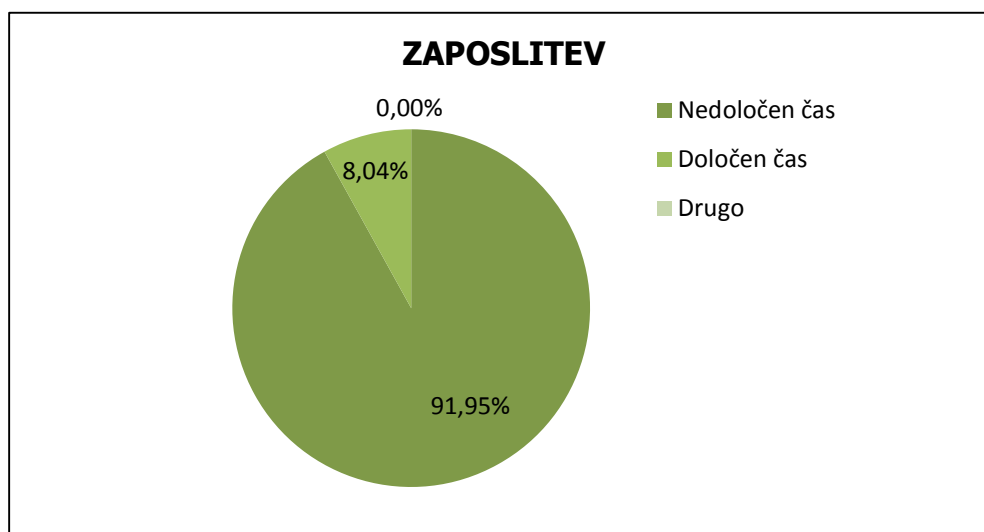
**Grafikon 3: Stopnja izobrazbe**



Vir: lasten

Največ sodelujočih ima srednješolsko izobrazbo (srednje strokovna, gimnazija), in sicer 71,26 % (124), sledijo jim sodelujoči z visokošolsko izobrazbo (po bolonjskem in ne-bolonjskem programu) s 12,64 % (22) in višješolsko izobrazbo s 11,49 % (20). 4,02 % (7) sodelujočih ima univerzitetno izobrazbo (po bolonjskem in ne-bolonjskem programu). 1 sodelujoči ima magisterij, doktorat, kar predstavlja 0,57 %. Noben izmed sodelujočih pa nima samo osnovnošolske izobrazbe, nobeden samo poklicne izobrazbe, prav tako nobeden nima specializacije.

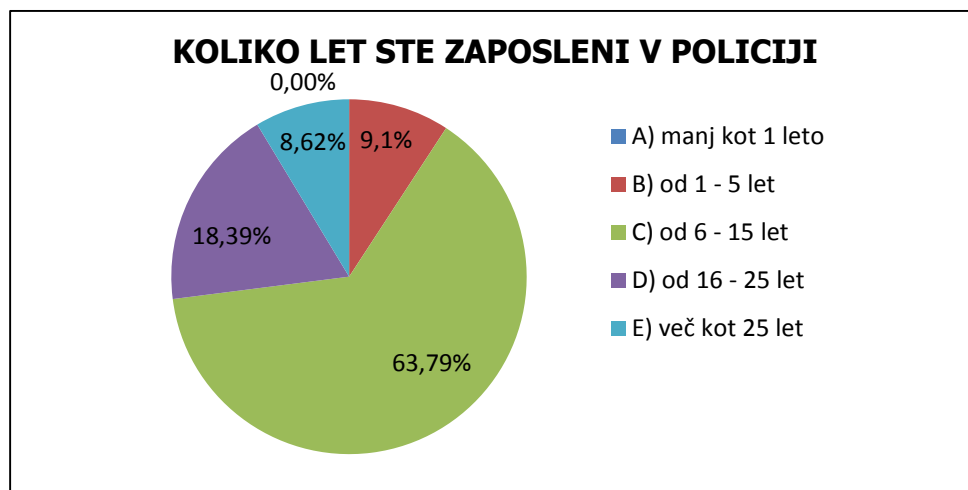
**Grafikon 4: Pogodba o zaposlitvi**



Vir: lasten

91,95 % (160) sodelujočih ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, 8,04 % (14) ima sklenjeno pogodbo za določen čas. Druge oblike zaposlitve (študentsko delo, honorarna pogodba ...) ni navedel nihče. Še vedno je zaposlitev za nedoločen čas najbolj pogosta oblika zaposlovanja na Policijski upravi Ljubljana.

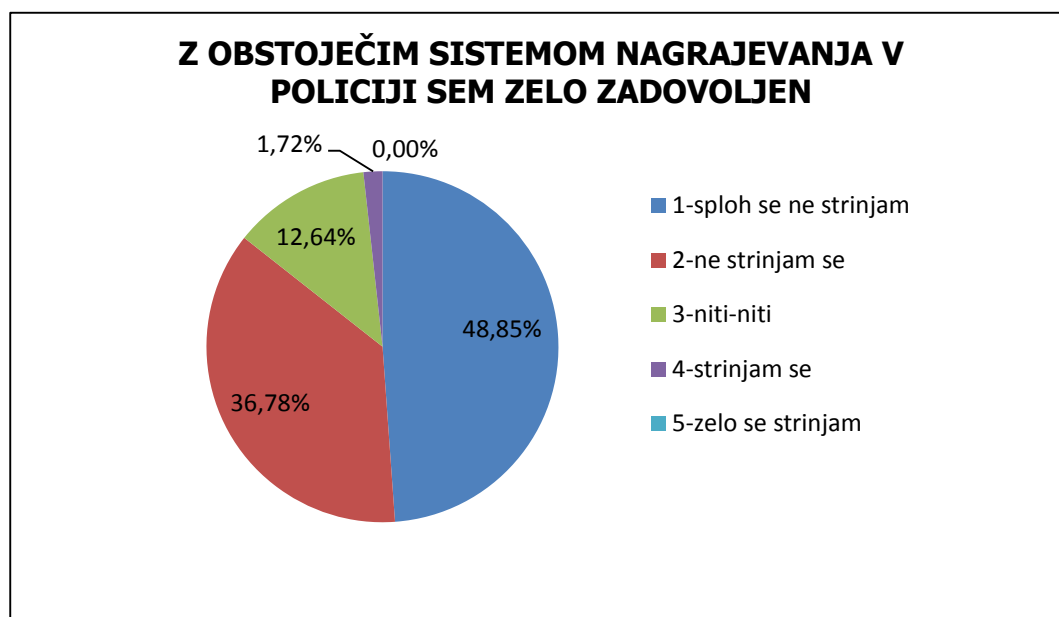
**Grafikon 5: Delovna doba**



Vir: lasten

Pri sodelujočih prevladujejo tisti, ki imajo od 6 do 15 let delovne dobe, in sicer s 63,79 % (111), sledijo jim tisti z delovno dobo od 16 do 25 let s 18,39 % (32), nato od 1 do 5 let delovne dobe s 9,19 % (16) in nazadnje tisti z več kot 25 let delovne dobe, kar predstavlja 8,62 % (15) sodelujočih. Nobeden izmed sodelujočih nima manj kot 1 leto delovne dobe, kar je zopet verjetno posledica interventnih zakonov in začasne prepovedi zaposlovanja v javni upravi, ki jo je uvedla Vlada Republike Slovenije.

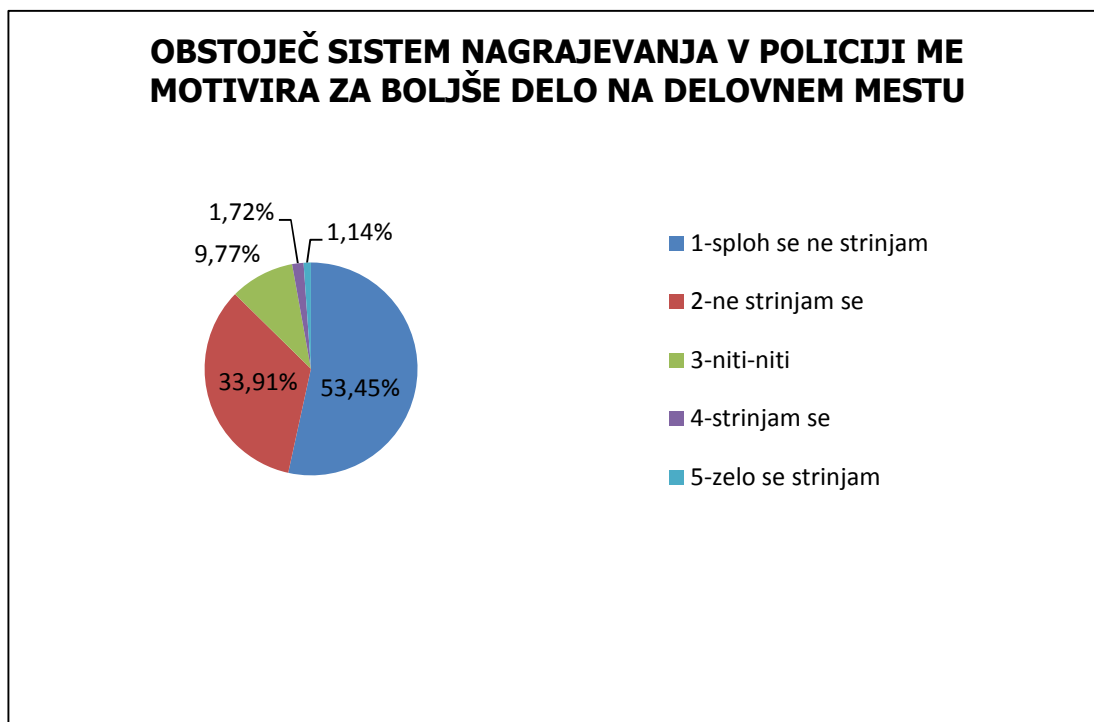
**Grafikon 6: Z obstoječim sistemom nagrajevanja v Policiji sem zelo zadovoljen.**



Vir: lasten

S trditvijo »Z obstoječim sistemom nagrajevanja v Policiji sem zelo zadovoljen.« se 48,85 % (85) sodelujočih sploh ne strinja, 36,78 % (64) sodelujočih se ne strinja, 12,64 % (22) se je odločilo za niti-niti, 1,72 % (3) sodelujočih se s trditvijo strinja. Nihče med pa ni izbral odgovora zelo se strinjam. Kot je razvidno, se sodelujoči ne strinjajo s trenutnim sistemom nagrajevanja, saj se je za nestrinjanje opredelilo več kot 85 % sodelujočih. Manj kot 2 % vprašanih se s trditvijo strinja.

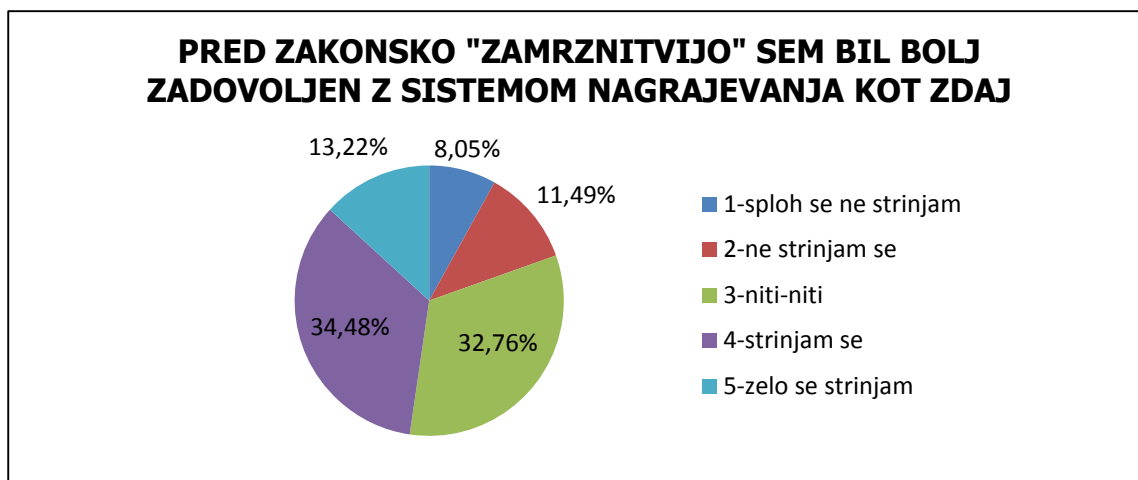
**Grafikon 7: Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji me motivira za boljše delo na delovnem mestu.**



Vir: lasten

S trditvijo »Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji me motivira za boljše delo na delovnem mestu.« se 53,45 % (93) sodelujočih sploh ne strinja, 33,93 % (59) se jih ne strinja. Za možnost niti-niti se je odločilo 9,77 % (17) sodelujočih. 1,72 % (3) sodelujočih se s trditvijo strinja, 1,14 % (2) pa se s trditvijo zelo strinja. Obstoječ sistem nagrajevanja sodelujoče ne motivira za boljše delo. Več kot 85 % se jih s trditvijo ne strinja, le majhen delež sodelujočih se s sistemom strinja. Kar pomeni, da trenutne zakonske podlage, ki urejajo sistem nagrajevanja, ne delujejo motivacijsko na organizacijo in zaposlene v njej. Kot je bilo ugotovljeno na podlagi študija literature in virov, se lahko sklepa, da so nagrade bistvene pri motivaciji posameznika. Zadovoljive nagrade posameznika motivirajo za boljše in učinkovitejše delo, nezadovoljive nagrade pa posameznika avtomatizirajo, s tem pa se kakovost dela poslabša. Sistem nagrajevanja bi moral biti zastavljen tako, da bi zadovoljil potrebe zaposlenih v Policiji, kar pomeni, da bi morale biti finančne nagrade dovolj visoke glede na težavnost in specifičnost dela, nefinančne nagrade pa bi morale biti takšne, da bi posamezniku, zaposlenemu v Policiji, dale občutek, da je to dejansko nagrada in ne samo nekaj, kar jim pripada glede na zakonodajo.

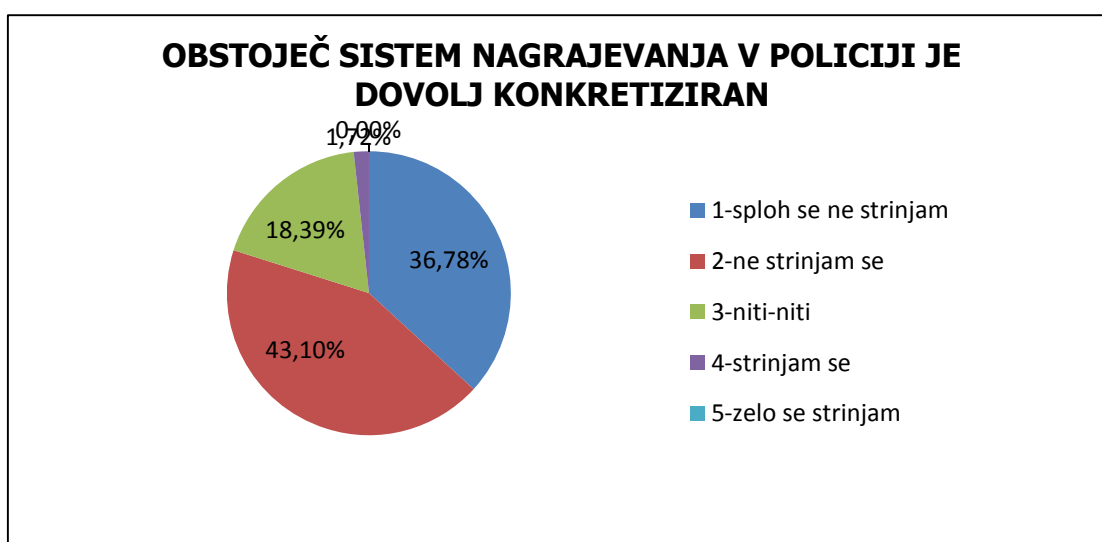
**Grafikon 8: Pred zakonsko »zamrznitvijo« sem bil bolj zadovoljen s sistemom nagrajevanja kot sedaj.**



Vir: lasten

S trditvijo »Pred zakonsko »zamrznitvijo« sem bil bolj zadovoljen s sistemom nagrajevanja kot sedaj.« se 34,48 % (60) strinja, 32,76 % (57) se je odločilo za niti-niti, 13,22 % (23) se s trditvijo strinja zelo. Medtem pa se je 11,49 % (20) sodelujočih odločilo, da se s trditvijo ne strinja, 8,05 % (14) pa se s trditvijo sploh ne strinja. Sodelujoči se načeloma s trditvijo strinjajo, saj se jih je za nestrinjanje opredelilo več kot 65 %. Vendar pa se jih je več kot 13 % odločilo za srednjo možnost, kar kaže na dejstvo, da se s sistemom niso strinjali niti pred uvedenimi interventnimi ukrepi. Sklepamo lahko, da sodelujoči menijo, da bi bilo potrebno sistem nagrajevanja zaposlenih v Policiji spremeniti in prenoviti.

**Grafikon 9: Obstoječ sistem nagrajevanja je dovolj konkretiziran.**

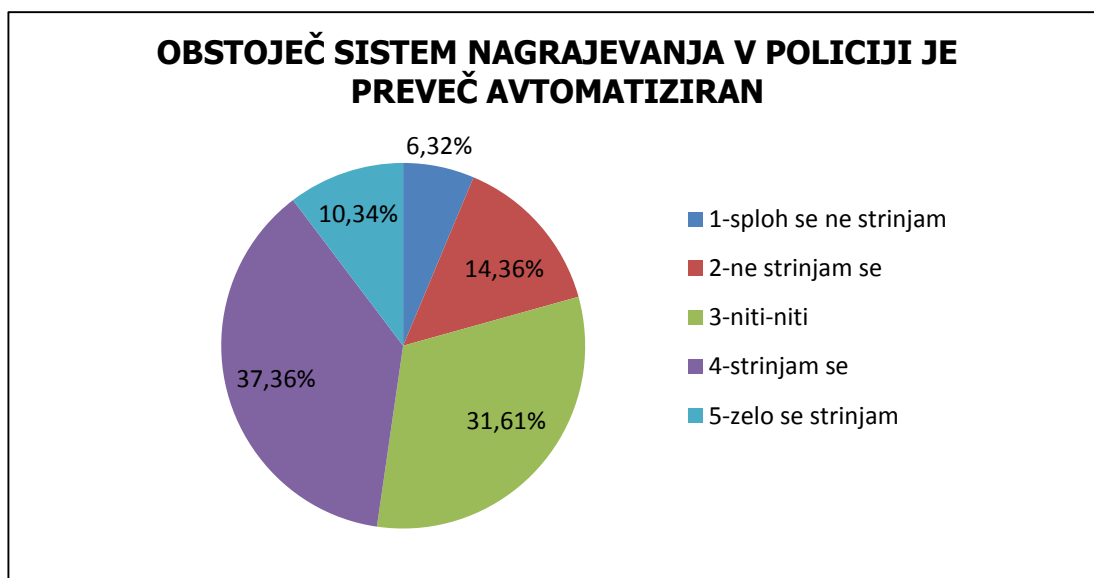


Vir: lasten

S trditvijo »Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji je dovolj konkretiziran.« se 43,10 % (75) sodelujočih ne strinja, 36,78 % (64) pa se jih sploh ne strinja. Za vmesno odločitev niti-niti se jih je odločilo 18,39 % (32), 3 sodelujoči se s trditvijo strinjajo, kar predstavlja

1,72 %, nihče pa se ni odločil za možnost zelo se strinjam. Sodelujoči menijo, da merila za nagrajevanje v obstoječem sistemu niso dovolj konkretizirana, saj se s trditvijo strinja skoraj 80 % vprašanih. Verjeten razlog za to je, da zaposleni niti ne poznajo dovolj sistema nagrajevanja in niso dovolj seznanjeni s posameznimi zakonskimi določbami, ki predstavljajo podlago za nagrajevanje. Prav tako pa merila niso konkretna, temveč dopuščajo preširoko tolmačenje meril za pridobitev nagrad.

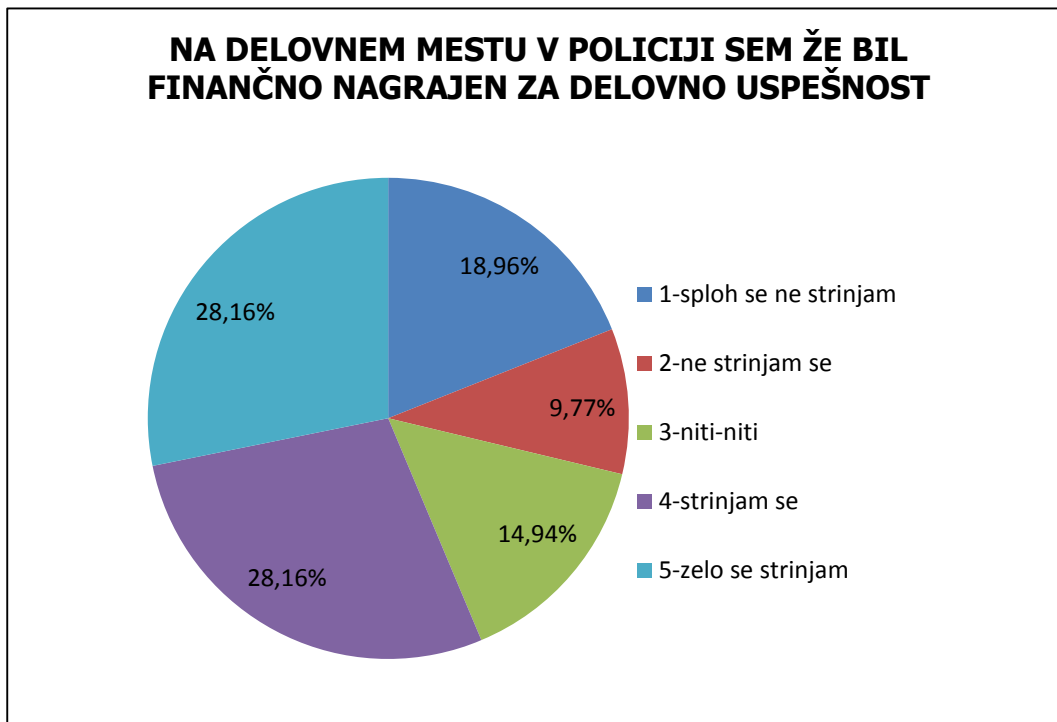
**Grafikon 10: Obstoječ sistem nagrajevanja je preveč avtomatiziran.**



Vir: lasten

S trditvijo »Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji je preveč avtomatiziran.« se 37,36 % (65) sodelujočih strinja, 31,61 % (55) se jih je odločilo za možnost niti-niti. 14,36 % (25) se s trditvijo ne strinja, 10,34 % (18) pa se s trditvijo strinja zelo. Sploh se s trditvijo ne strinja 6,32 % (11) sodelujočih. Več kot 45 % sodelujočih meni, da je sistem nagrajevanja preveč avtomatiziran. Kar pomeni, da večina še vedno meni, da sistem ni prilagojen posameznikom in njihovim dosežkom. Več kot 30 % sodelujočih pa se je pri tej trditvi odločilo za srednjo možnost, kar pomeni, da ne čutijo avtomatiziranosti sistema pri vseh oblikah nagradah. Sistem nagrajevanja bi moral biti oblikovan ne samo glede na uspešnost celotne organizacije, temveč bi moral nagraditi trud posameznika. Vsekakor je pomembno upoštevati dejavnik težavnosti dela. Pri tem se ima v mislih predvsem obremenjenost določenih policijskih uprav, ki sovпада s kriminaliteto na njihovih območjih. Bolj naseljena območja zahtevajo več dela, številčno več policistov in boljšo opremo, ki bi jo morali zaposleni pri delu uporabljati. Posamezniki v določenih policijskih upravah so pri svojem delu uspešnejši in bolj motivirani od svojih kolegov, zato bi morali biti za svoje delo posebej nagrajeni.

**Grafikon 11: Na delovnem mestu v Policiji sem že bil finančno nagrajen.**

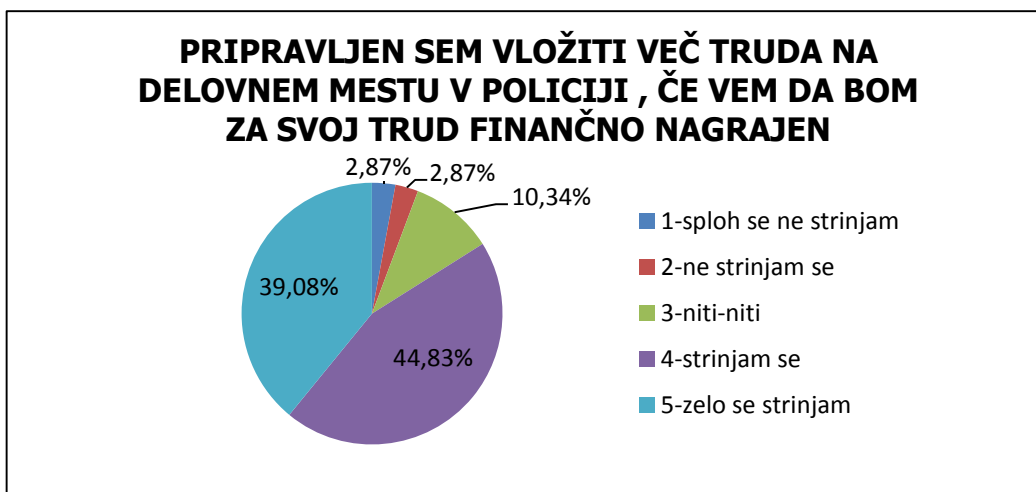


Vir: lasten

S trditvijo »Na delovnem mestu v Policiji sem že bil finančno nagrajen za delovno uspešnost.« se 28,16 % (49) sodelujočih zelo strinja, 28,16 % (49) pa strinja. Medtem pa se jih 18,96 % (33) s trditvijo sploh ne strinja. Za možnost niti-niti se je odločilo 14,94 % (26) sodelujočih, s trditvijo pa se ne strinja 9,77 % (17) sodelujočih. Več kot 50 % sodelujočih je torej že bilo finančno nagrajenih za delovno uspešnost, iz česar se lahko sklepa, da je bilo pred interventnimi ukrepi izplačilo za delovno uspešnost redno izplačano na način in v roku, kot je bilo zakonsko dogovorjeno. Kajti zakonodaja predvideva finančne nagrade tako v obliki plače kot tudi dodatkov in nagrade za posebne dosežke. Je pa res, da sodelujoči plače ne razumejo kot obliko nagrade, temveč kot pravico, ki jim kot taka po zakonu in po pogodbi o zaposlitvi tudi pripada.



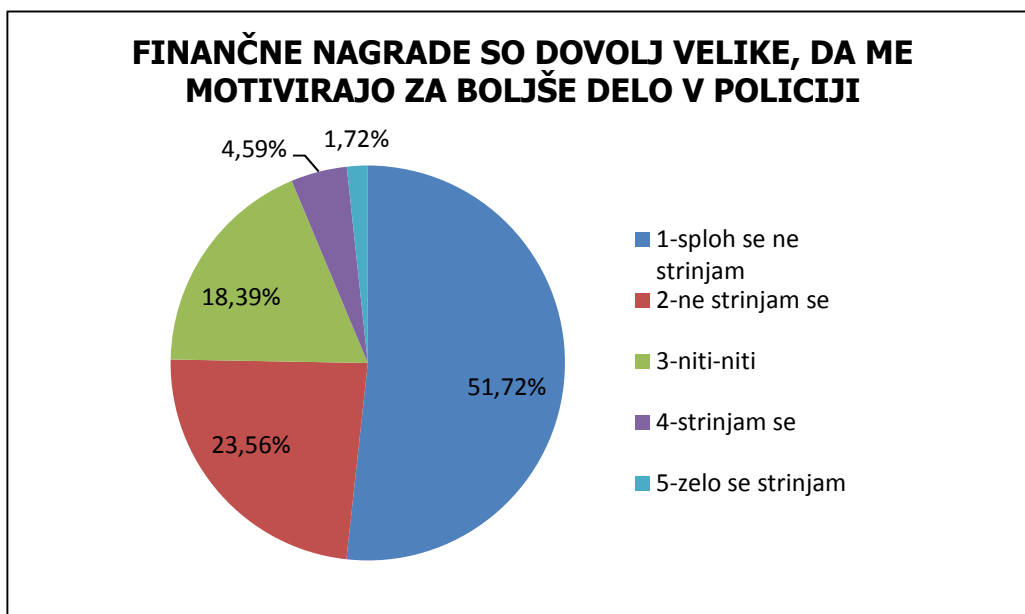
**Grafikon 12: Pripravljen sem vložiti več truda na delovnem mestu v Policiji, če vem, da bom za svoj trud finančno nagrajen.**



Vir: lasten

S trditvijo »Pripravljen sem vložiti več truda na delovnem mestu v Policiji, če vem, da bom za svoj trud finančno nagrajen.« se strinja 44,83 % (78) sodelujočih, 39,08 % (68) se jih s trditvijo strinja zelo. Za možnost niti-niti se je odločilo 10,34 % (18) sodelujočih. 2,87 % (5) se jih s trditvijo ne strinja, ostalih 2,87 % (5) pa se jih sploh ne strinja. Več kot 80 % sodelujočih meni, da bi bila finančna nagrada dovolj velik dejavnik, ki bi jih motiviral, da bi svoje delo opravljali boljše. Le malo več kot 5 % jih meni, da jih finančne nagrade ni bi motivirale za boljše delo na delovnem mestu.

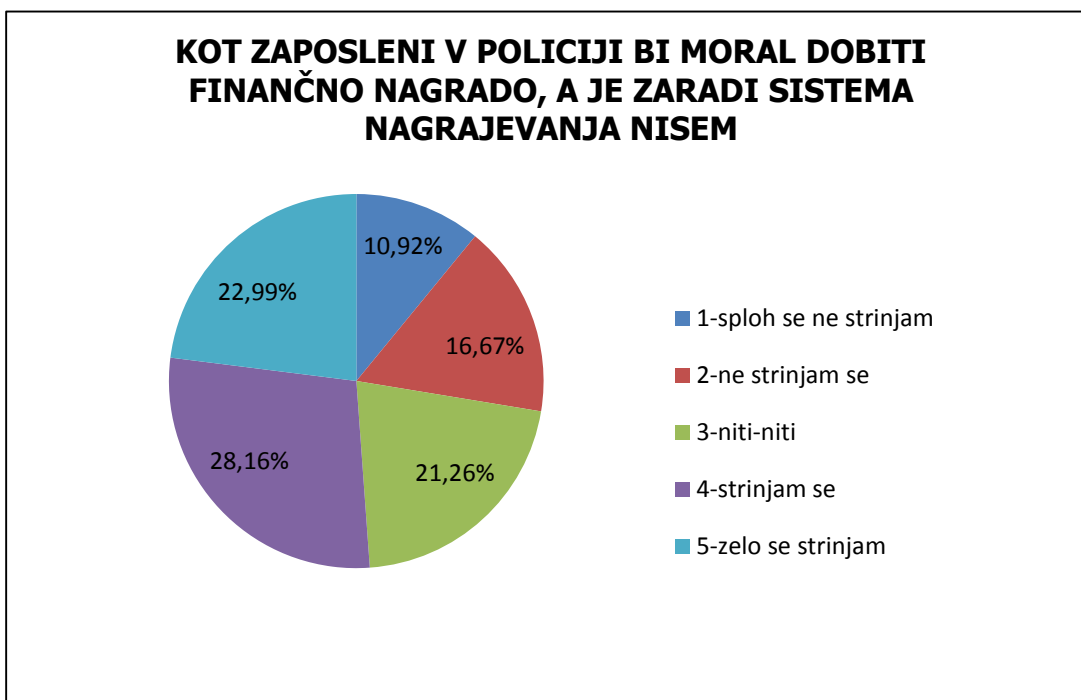
**Grafikon 13: Finančne nagrade so dovolj velike, da me motivirajo za boljše delo v Policiji.**



Vir: lasten

S trditvijo »Finančne nagrade so dovolj velike, da me motivirajo za boljše delo v Policiji.« se sploh ne strinja 51,72 % (90) sodelujočih, 23,44 % (41) pa se s trditvijo ne strinja. Niti-niti je obkrožilo 18,39 % (32) sodelujočih. 4,59 % (8) sodelujočih se s trditvijo strinjajo, 3 pa so se odločili za možnost, da s trditvijo zelo strinjajo, kar predstavlja 1,72 % sodelujočih. Kar več kot 70 % sodelujočih meni, da finančne nagrade niso dovolj velike, da bi jih motivirale za boljše delo. Rezultat kažejo, da sicer finančne nagrade so velik motivator, vendar pa je njihova višina soodvisna od tega, ali bi bili zaposleni pripravljene vložiti več truda pri svojem delu.

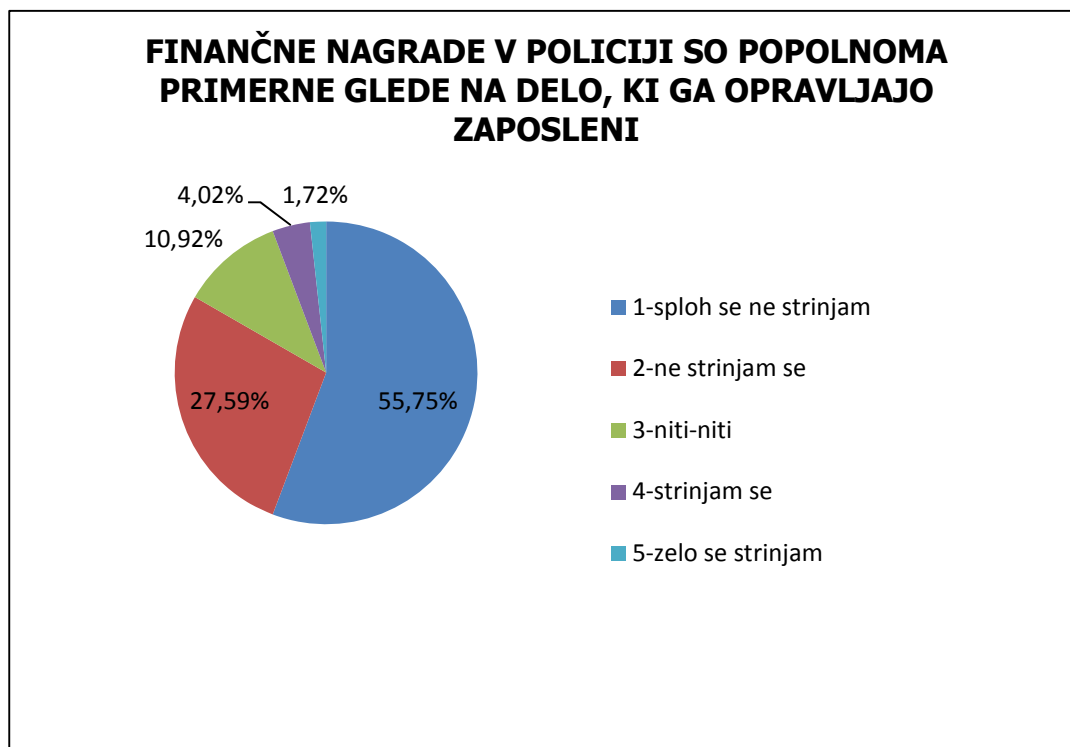
**Grafikon 14: Kot zaposleni v Policiji bi moral dobiti finančno nagrado, a je zaradi sistema nagrajevanja nisem.**



Vir: lasten

S trditvijo »Kot zaposleni v Policiji bi moral dobiti finančno nagrado, a je zaradi sistema nagrajevanja nisem.« se 28,16 % (49) sodelujočih strinja, 22,99% (40) pa se jih strinja zelo. Za niti –niti možnost se jih je odločilo 21,26 % (37). 16,67 % (29) se s trditvijo ne strinja, 10,92 % (19) pa se jih s trditvijo sploh ne strinja. Več kot 50 % sodelujočih meni, da niso dobili finančne nagrade, pa bi jo morali. Zopet lahko to povežemo z dejstvom, da je vlada izplačilo nekaterih denarnih nagrad okrnila z interventnimi zakoni in posledično marsikaterega zaposlenega prikrajšala za samo izplačilo, sploh za izplačilo dodatka za delovno uspešnost.

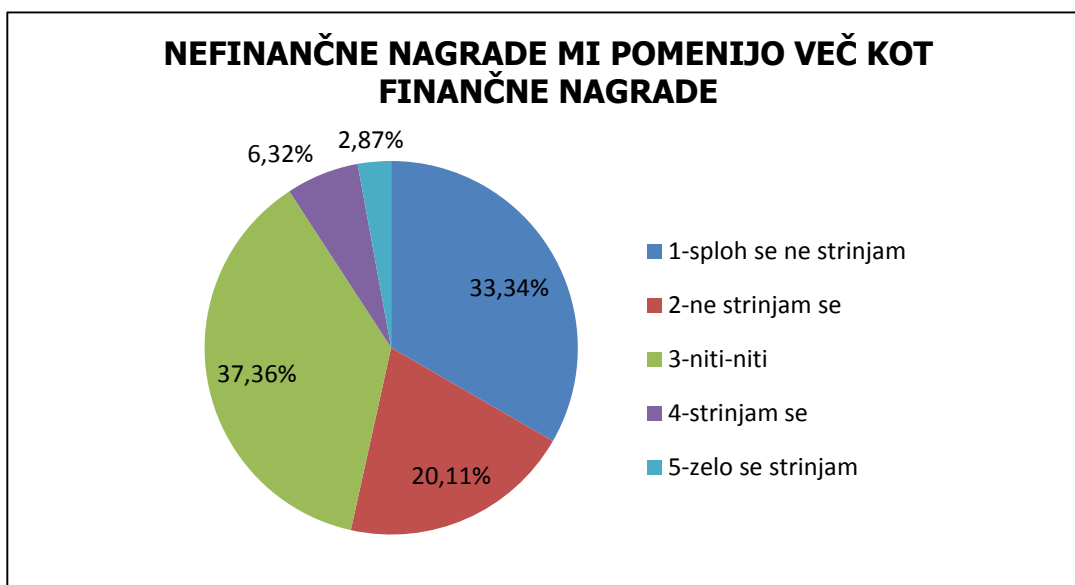
**Grafikon 15: Finančne nagrade v Policijo so popolnoma primerne glede na delo, ki ga opravljajo zaposleni.**



Vir: lasten

Glede trditve »Finančne nagrade v Policiji so popolnoma primerne glede na delo, ki ga opravljajo zaposleni.« 55,75 % (97) sodelujočih meni, da se z njo sploh ne strinjajo, 27,59 % (48) pa se jih s trditvijo ne strinja. Za možnost niti-niti se jih je opredelilo 10,92 % (19). 4,02 % (7) se jih s trditvijo strinja, 3 sodelujoči pa se s trditvijo zelo strinjajo in predstavljajo 1,72 % celotnega vzorca. Glede na specifiko dela, ki ga opravljajo zaposleni v Policiji, skoraj 80 % sodelujočih meni, da nagrade niso primerne glede na težavnost dela zaposlenih.

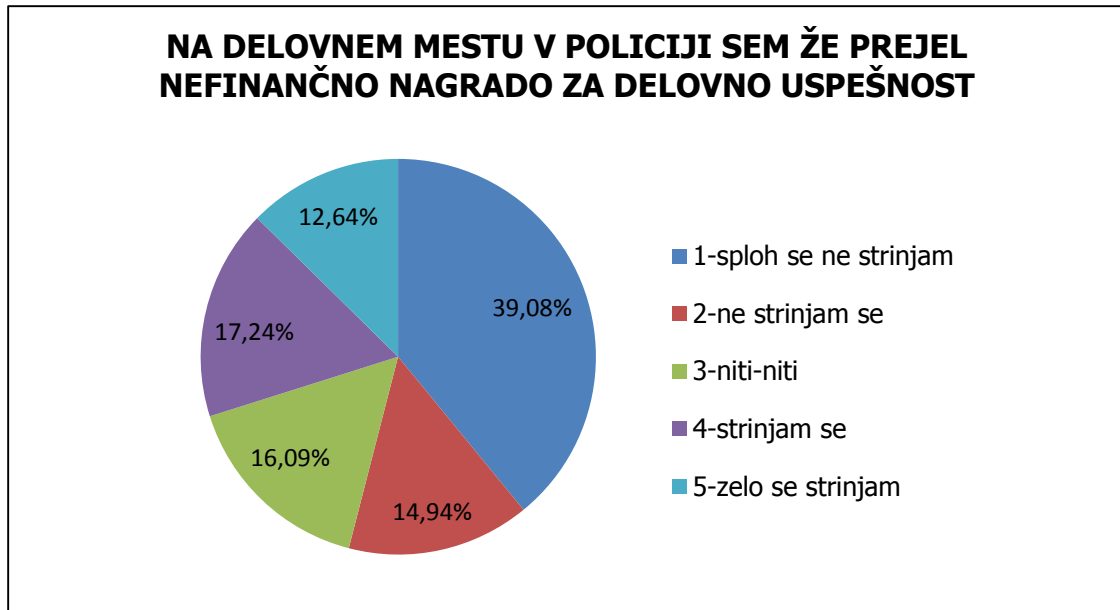
**Grafikon 16: Nefinančne nagrade mi pomenijo več kot finančne.**



Vir: lasten

Pri trditvi »Nefinančne nagrade mi pomenijo več kot finančne.« se je največ sodelujočih odločilo za možnost niti-niti, in sicer 37,36 % (65), 33,34 % (58) se jih je opredelilo, da se s trditvijo sploh ne strinja, 20,11 % (35) da se jih s trditvijo ne strinja. 6,32 % (11) se jih s trditvijo strinja, 2,87 % (5) pa se jih strinja zelo. Več kot 50 % sodelujočih meni, da so finančne nagrade za njihovo delo bolj pomembne kot nefinančne. Skoraj 40 % pa jih meni, da so tudi nefinančne nagrade lahko velik dejavnik, ki vpliva na kakovost dela zaposlenih. Vendar pa je to odvisno od konkretne nefinančne nagrade, ki je v dani situaciji zaposlenim na voljo. Vsekakor bi bilo torej treba povečati finančne nagrade. Povečati bi bilo treba plačo, izplačati delovno uspešnost na manj avtomatiziran način in uvesti posebne oblike finančnega nagrajevanja za samo težavnost dela. Nefinančne nagrade pa bi morale predstavljati takšno obliko nagrajevanja, ki bi zaposlene motivirala. Brezplačno parkirišče bi tako pripadalo najbolj uspešnim zaposlenim v oddelku, prav tako bi najbolj uspešni zaposleni lahko bili upravičeni do brezplačnega koriščenja počitniških kapacitet.

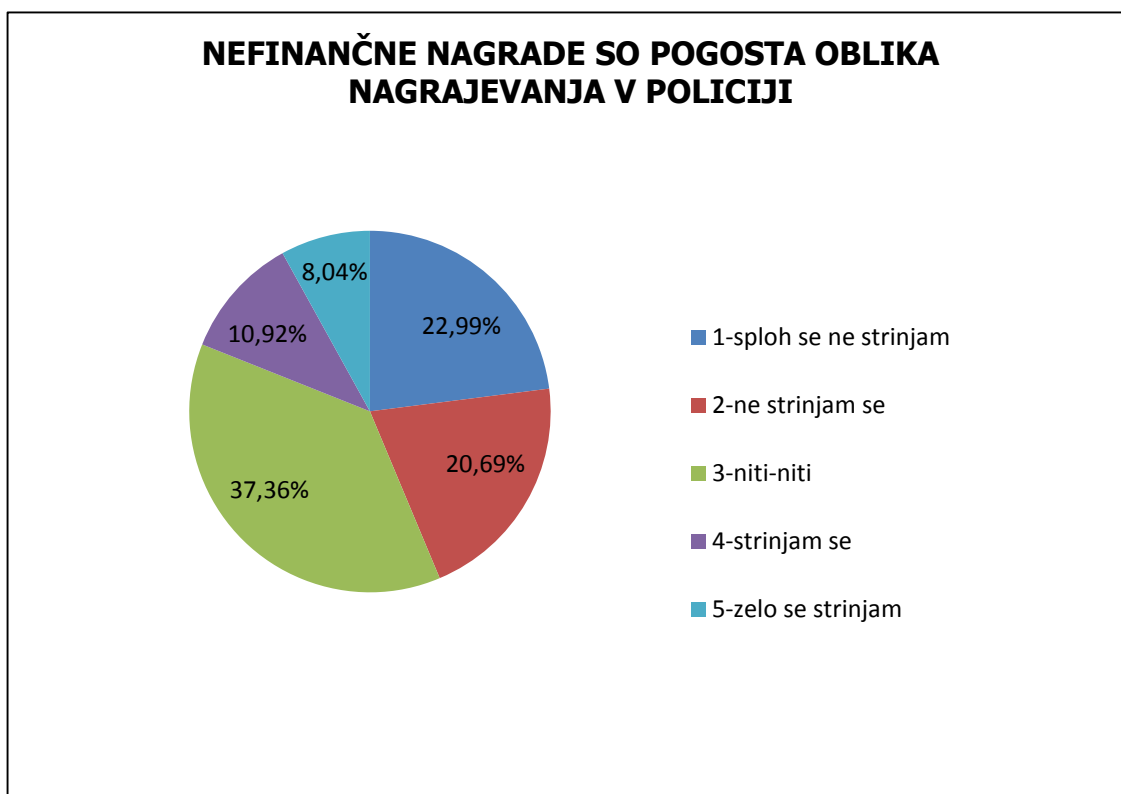
**Grafikon 17: Na delovnem mestu v Policiji sem že prejel nefinančno nagrado za delovno uspešnost.**



Vir: lasten

S trditvijo »Na delovnem mestu v Policiji sem že prejel nefinančno nagrado za delovno uspešnost.« se sploh ne strinja 39,08 % (68) sodelujočih. 17,24 % (30) se jih strinja. Medtem pa se jih je odločilo za možnost niti-niti 16,09 % (28). 14,94 % (26) se jih s trditvijo ne strinja, 12,64 % (22) pa se jih strinja zelo. Več kot 50 % sodelujočih meni, da še ni prejelo nefinančne nagrade, skoraj 30 % pa se jih je opredelilo, da so nefinančno nagrado že prejeli. Kar kaže na dejstvo, da nefinančne nagrade niso tako pogosta oblika nagrajevanja med sodelujočimi in da imajo zaposleni drugačna pričakovanja, kaj naj bi bila nefinančna nagrada, kot pa si to predstavljajo nadrejeni.

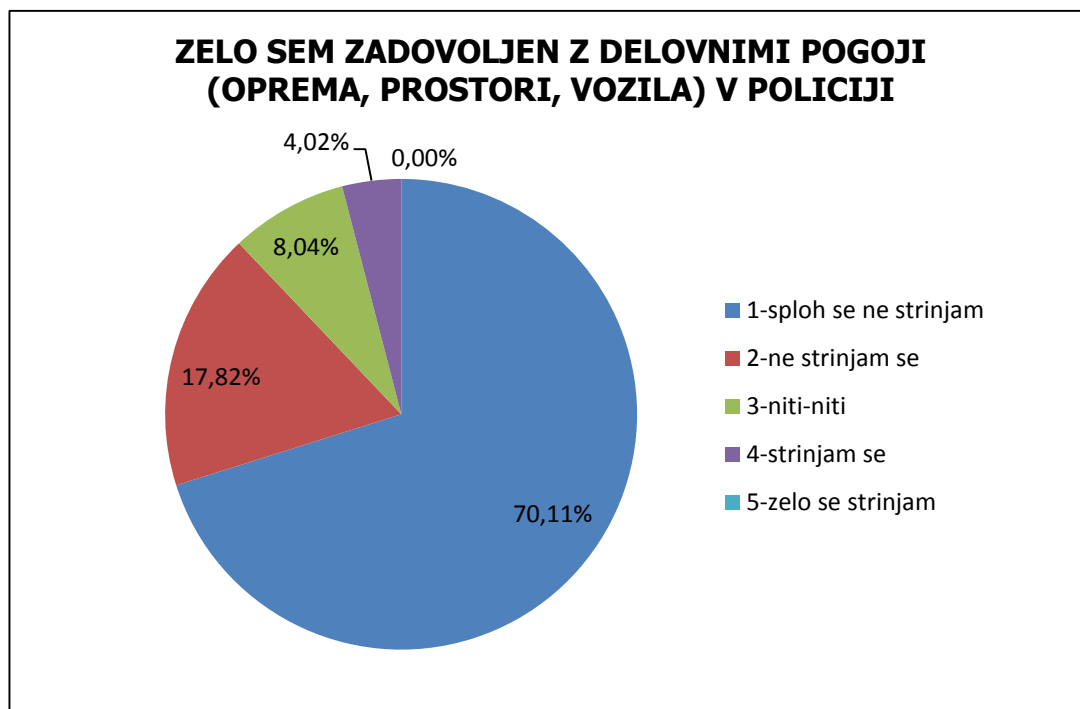
**Grafikon 18: Nefinančne nagrade so pogosta oblika nagrajevanja v Policiji.**



Vir: lasten

Pri trditvi »Nefinančne nagrade so pogosta oblika nagrajevanja v Policiji.« se je 37,36 % (65) sodelujočih opredelilo za izbiro niti-niti. 22,99 % (40) se jih s trditvijo sploh ne strinja, 20,69 % (36) pa se jih ne strinja. Strinja se 10,92 % (19) sodelujočih, zelo pa se jih strinja 8,04 % (14). Več kot 40 % jih meni, da nefinančne nagrade res niso pogosta oblika nagrajevanja, 37 % pa se jih je opredelilo za srednjo možnost. Poudariti je treba, da je vse odvisno od same nefinančne nagrade, saj nekateri razumejo brezplačni parkirni prostor kot nagrado, drugi to razumejo kot pravico. Vsekakor bi bilo treba najprej konkretizirati sistem nefinančnih nagrad in tako točno določiti, katere nefinančne nagrade so zaposlenim v Policiji na voljo ter kakšni so pogoji, pod katerimi jih lahko dobijo. Nato pa bi bilo treba zaposlene seznaniti z oblikami nefinančnih nagrad z dodatnim izobraževanjem. Ob spremembi kriterijev pridobitve nefinančne nagrade in sami seznanitvi z oblikami nefinančnih nagrad bi se njihov vpliv na posameznikovo motiviranost za delo v Policiji zagotovo povečal.

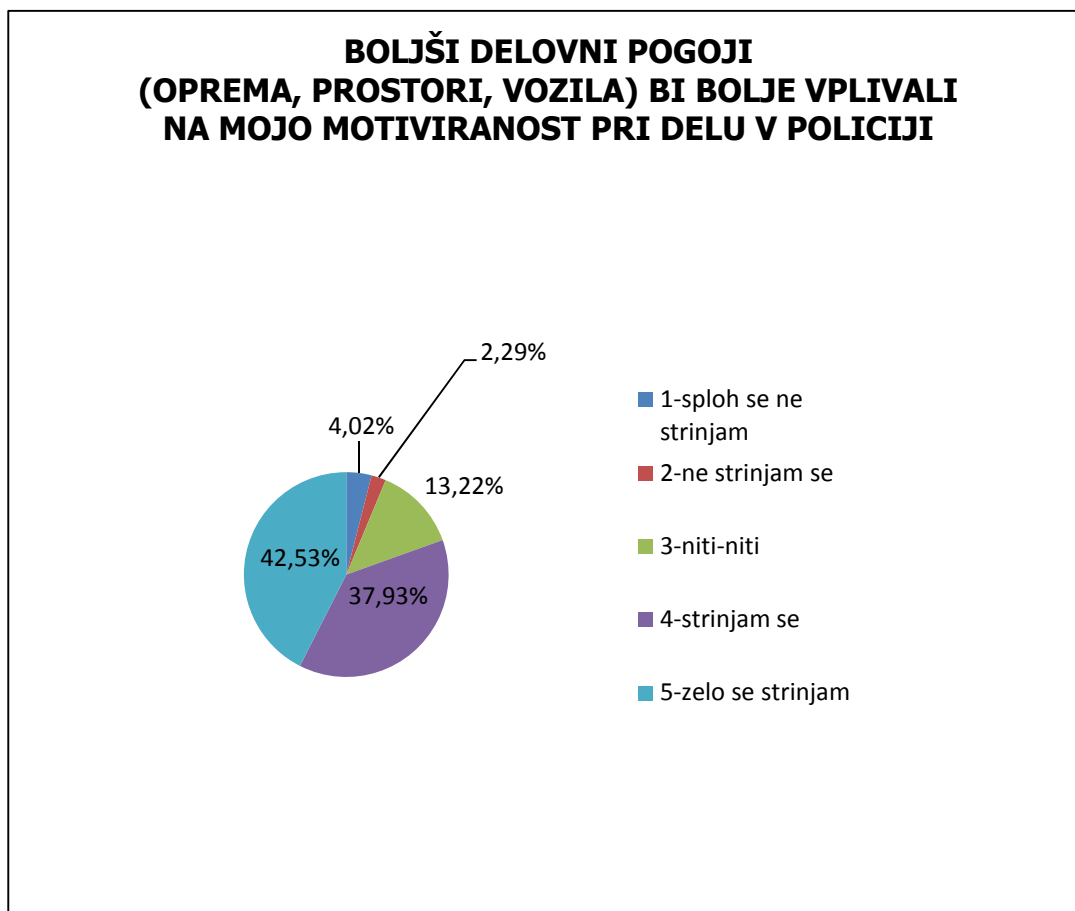
**Grafikon 19: Zelo sem zadovoljen z delovnimi pogoji (oprema, prostori, vozila) v Policiji.**



Vir: lasten

S trditvijo »Zelo sem zadovoljen z delovnimi pogoji (oprema, prostori, vozila) v Policiji.« se sploh ne strinja kar 70,11 % (122) sodelujočih, 17,82 % (31) pa se jih ne strinja. Za možnost niti-niti se je odločilo 8,04 % (14) sodelujočih. Strinja se jih le 4,02 %, kar predstavlja 7 sodelujočih. Zelo pa se ni strinjal nihče izmed anketiranih. Skoraj 90 % sodelujočih je nezadovoljnih z delovnimi pogoji, v katerih opravljajo vsakdanje delovne obveznosti. In prav nihče ni zelo zadovoljen s pogoji na Policijski upravi Ljubljana. Rezultati raziskave kažejo na izredno slabe pogoje zaposlenih v policijski upravi Ljubljana, izjema pa niso tudi druge policijske postaje po Sloveniji. Nezadovoljstvo z delovnimi pogoji slabo vpliva na motiviranost zaposlenih. Zaradi dotrajane opreme, nesaniranih prostorov in neustreznih vozil zaposleni tako ne opravljajo svoje delo kvalitetno in uspešno. Potrebna bi bila celovita prenova celotnih policijskih postaj, zaposleni bi potrebovali novo opremo in nova vozila. Boljši delovni pogoji pa se seveda ne razumejo kot nagrada, temveč kot nujno potrebni za opravljanje dela.

**Grafikon 20: Boljši delovni pogoji (oprema, prostori, vozila) bi bolje vplivali na mojo motiviranost pri delu v Policiji.**

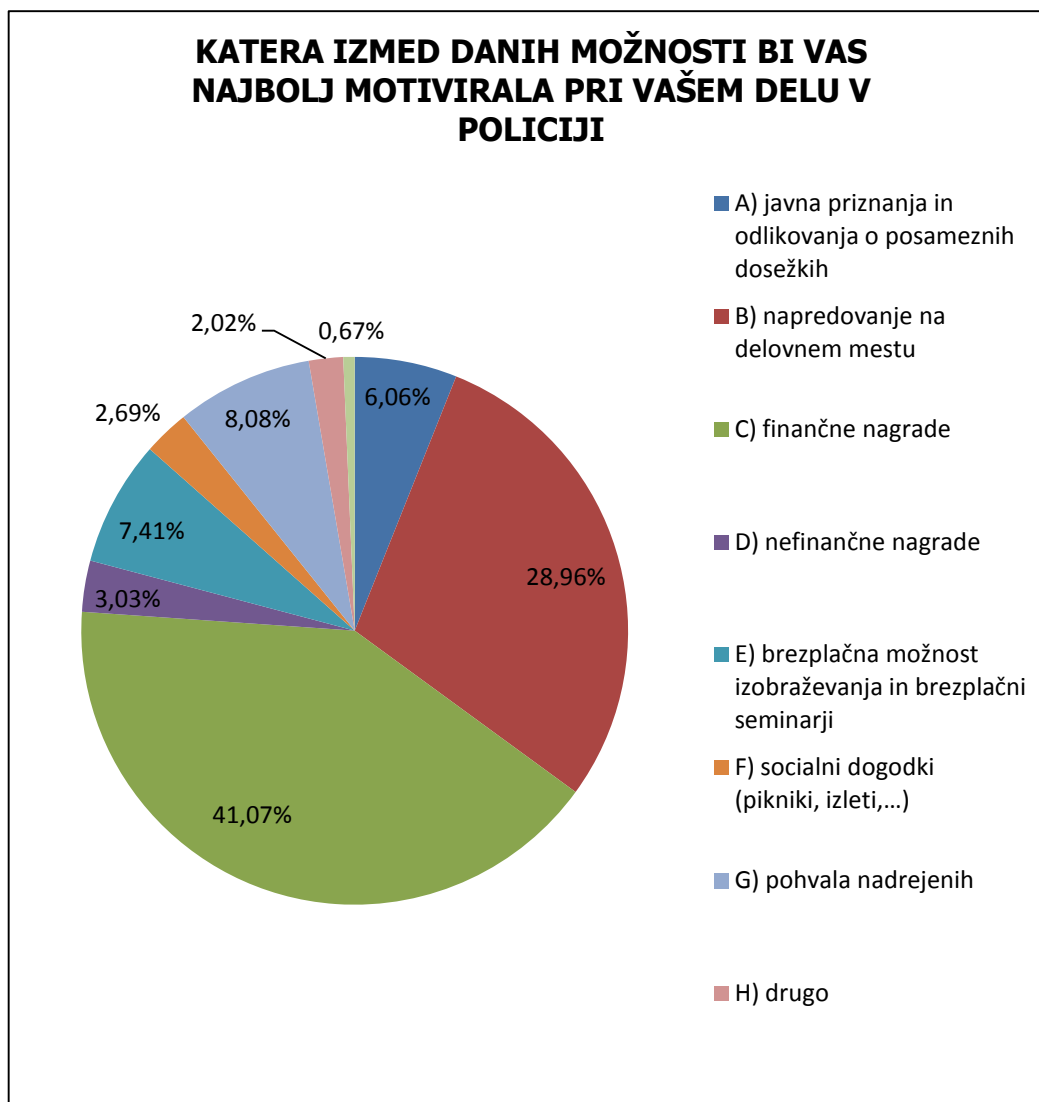


Vir: lasten

Pri trditvi »Boljši delovni pogoji (oprema, prostori, vozila) bi bolje vplivali na mojo motiviranost pri delu v Policiji.« se je 42,54 % (74) sodelujočih odločilo, da se s trditvijo zelo strinjajo, 37,93 % (66) pa, da se strinjajo. Možnost niti-niti je izbralo 13,22 % (23) sodelujočih. Sploh se ni strinjalo le 4,02 % (7) sodelujočih, 2,29 % (4) pa se jih ni strinjalo. In prav boljši delovni pogoji so dejavnik, ki lahko vpliva na boljše delo zaposlenih, kar so dokazali tudi sodelujoči v raziskavi. Skoraj 80 % sodelujočih se jih je strinjalo s trditvijo, da bi jih boljši delovni pogoji bolj motivirali za boljše delo v Policiji.



**Grafikon 21: Katera izmed danih možnosti bi vas najbolj motivirala pri vašem delu v Policiji?**

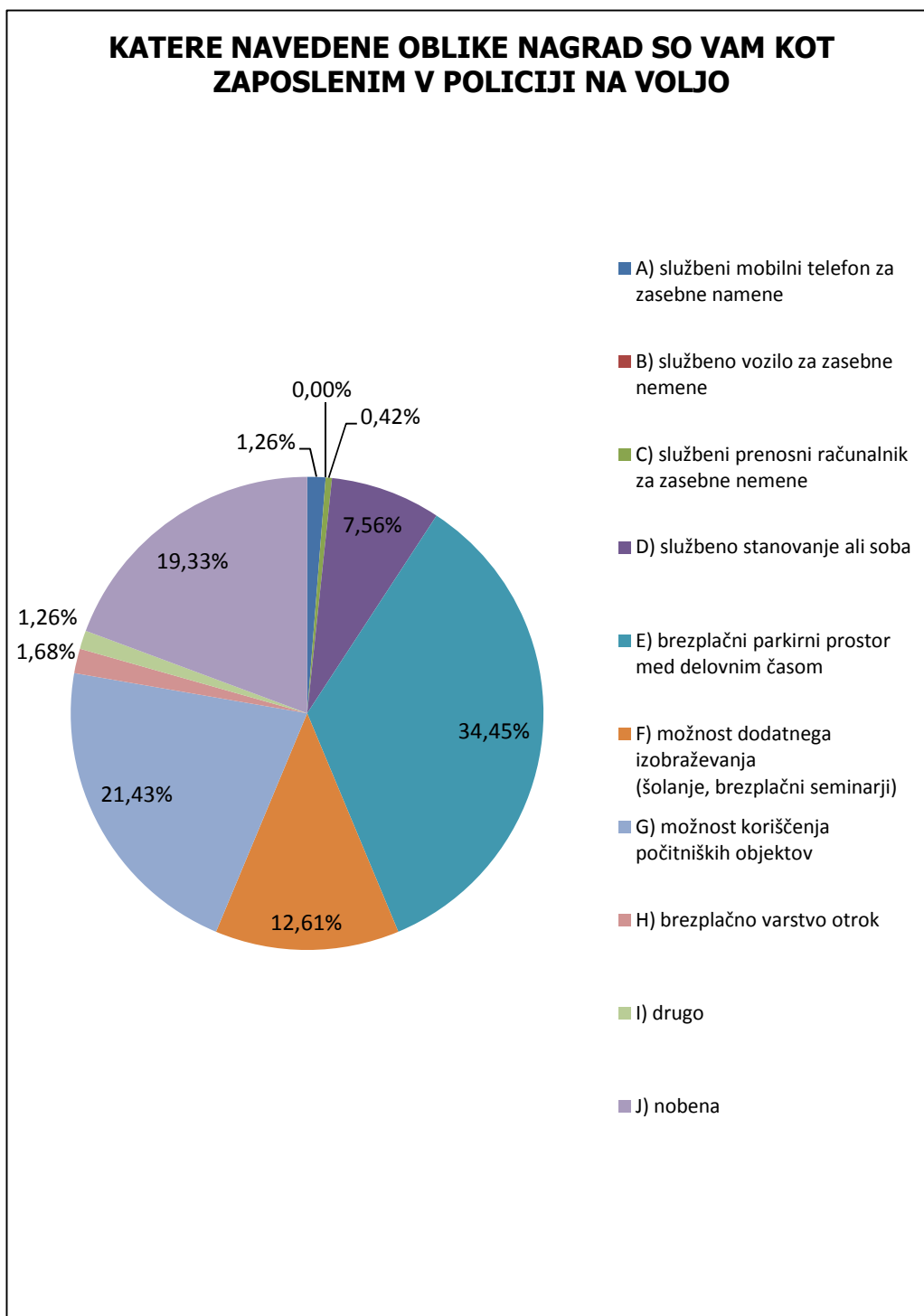


Vir: lasten

Pri vprašanju »Katera izmed danih možnosti bi vas najbolj motivirala pri vašem delu v Policiji?« vodi možnost finančne nagrade z 41,07 % (izbrana 122-krat), naslednja možnost je napredovanje na delovnem mestu z 28,96 % (izbrana 86-krat). Ostale možnosti predstavljajo občutno manjši procent, sledijo pa si po naslednjem vrstnem redu: 8,08 % pohvala nadrejenih (izbrana 24-krat), brezplačna možnost izobraževanja in brezplačni seminarji s 7,41 % (izbrana 22-krat), javna priznanja in odlikovanja o posameznih dosežkih (izbrana 18-krat), nefinančne nagrade 3,03 (izbrana 9-krat), socialni dogodki 2,69 % (izbrana 8-krat), drugo (izbrana 6-krat). Kot drugo so sodelujoči navedli naslednje možnosti: prost vikend, manjša obremenjenost z administracijo in boljša oprema ter vozila. Pri dveh anketah pa ni bilo podanega odgovora, kar predstavlja 0,67 %. Najbolj bosta sodelujoče motivirali denarna nagrada ali napredovanje, kar je glede na celotno raziskavo popolnoma razumljiv rezultat, saj jih več kot 80 % meni, da bi jih finančne nagrade bolj motivirale za boljše delo. Prav tako pa so finančne nagrade povezane z

napredovanjem, saj bi v primeru vertikalnega napredovanja bili deležni tudi finančne nagrade.

**Grafikon 22: Katere navedene oblike nagrad so vam kot zaposlenim v Policiji na voljo?**



Vir: lasten

Pri vprašanju »Katere navedene oblike nagrad so vam kot zaposlenim v Policiji na voljo?« je največ odgovorov prejela možnost brezplačni parkirni prostor med delovnim časom s 34,45 % (izbrana 82-krat), nato ji sledi možnost koriščenja počitniških objektov z 21,43 %

(izbrana 51-krat), izbira, da jim ni nudena nobena z 19,33 % (izbrana 46-krat), možnost dodatnega izobraževanja s 12,61 % (izbrana 30-krat), službeno stanovanje ali soba s 7,56 % (izbrana 18-krat), brezplačno varstvo otrok z 1,68 % (izbrana 4-krat), službeni mobilni telefon za zasebne namene z 1,26 % (izbrana 3-krat) in ravno tako so se sodelujoči odločili za izbiro drugo z 1,26 % (izbrana 3-krat), kjer so navedli možnosti pohvale nadrejenega in ustne pohvale. 6 sodelujočih ni izbralo nobenega odgovora, kar med danimi odgovori predstavlja 0,42 %. Prav tako pa nikomur ni nudena možnost uporabe službenega vozila za zasebne namene. Skoraj 35 % sodelujočih meni, da jim je kot zaposlenim v Policijski upravi Ljubljana nuden brezplačen parkirni prostor, 20 % pa se jih je opredelilo za počitniške objekte. Tudi brezplačen parkirni prostor je lahko oblika finančne nagrade, saj cena parkirišča ni vključena v stroške.

## **5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ**

Na katerem koli delovnem mestu zaposleni pričakujejo za svoje delo in prizadevanje, ki ga dajejo organizaciji, tako finančno plačilo kot tudi nefinančne nagrade, pa naj si bo v obliki pohvale ali dodatne skrbnosti delodajalca. Nezadovoljive nagrade pa vodijo do zmanjšanja motiviranosti in posledično neučinkovitosti.

V izvedeni raziskavi so sodelujoči izrazili izrazito nestrinjanje s sistemom nagrajevanja zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana. Mnenja so, da sistem ni dovolj konkretiziran, da je preveč avtomatiziran, predvsem pa, da jih ne motivira za boljše delo na dodeljenih delovnih mestih. Vlada je s svojimi ukrepi še bolj okrnila sistem nagrajevanja, kot je bil v preteklosti. Sodelujoči so mnenja, da je bil prejšnji sistem boljši, kar velik delež pa jih meni, da je sedanji sistem niti niti, na podlagi česar se lahko sklepa, da tudi prejšnji sistem pred interventnimi zakoni, ni nudil pretiranega zadovoljstva med zaposlenimi.

Več kot 80 % sodelujočih je odgovorilo, da so v svoje delo pripravljeni vložiti več truda, če bi vedeli, da bodo posledično finančno nagrajeni. Polovica sodelujočih je finančno nagrado prejela, vendar pa 75,28 % vseh sodelujočih meni, da te finančne nagrade niso dovolj velike, da bi pripomogle k njihovi motiviranosti za boljše delo. Prav tako jih več kot 80 % meni, da nagrade niso dovolj velike glede na naravo in specifiko dela, ki ga zaposleni v policiji opravljajo. Več kot 50 % sodelujočih je mnenja, da bi nagrado morali dobiti, a je zaradi samega sistema nagrajevanja niso dobili.

Pri vprašanju o nefinančnih nagradah se je več kot tretjina sodelujočih strinjala, da jim nefinančne nagrade ne pomenijo toliko kot finančne, več kot tretjina pa jih je glede tega ostala neopredeljenih, kar je verjetno odvisno, kakšna bi bila ta oblika nagrade. Skoraj 50 % vprašanih še ni prejelo nefinančne nagrade za delovno uspešnost, kljub temu pa jih je skoraj 40 % neopredeljenih glede tega, ali je nefinančna nagrada pogosta oblika nagrajevanja zaposlenih.

Presenetljivo se je skoraj 90 % vseh sodelujočih odločilo, da so nezadovoljni z delovnimi pogoji v Policijski upravi Ljubljana, kar predstavlja zaskrbljujoč podatek. Nekaj manj kot

80 % pa jih trdi, da bi boljši delovni pogoji bolj vplivali na njihovo motiviranost za delo. Zaposlene bi najbolj motivirale finančne nagrade, sledi pa možnost napredovanja. Pri nefinančnih nagradah pa brezplačni parkirni prostor in možnost koriščenja počitniških objektov.

Rezultati so pokazali, da zaposleni v Policijski upravi Ljubljana zaradi sistema nagrajevanja niso motivirani za boljše delo in da so finančne nagrade, ki jih imajo možnost prejeti, prenizke in nezadovoljive. Skrb vzbujajoče pa je dejstvo, da so zaposleni v tako velikem številu nezadovoljni z delovnimi pogoji, v katerih dnevno opravljajo svoj poklic. Oprema, prostori in vozila so morda dejavniki, ki lahko zaposlenim in državljanom v dani situaciji rešijo življenje.

V okviru diplomske naloge so se preverjale tri hipoteze.

Hipoteza H1: »Primerno izdelan sistem nagrajevanja vpliva na motiviranost zaposlenih v Policiji.« je potrjena, saj rezultati raziskave kažejo na to, da se zaposleni strinjajo, da bi bili ob boljšem sistemu nagrajevanja bolj motivirani za boljše delo. Na njihovo delo bi vplivala predvsem višina finančne nagrade, konkretniji kriteriji za pridobitev tako finančnih kot nefinančnih nagrad, boljši delovni pogoji in manj avtomatiziran sistem nagrajevanja. Ob primerno izdelanem sistemu bi zaposleni v Policiji lahko delo opravljali učinkovitejše, z večjo motivacijo in posledično z večjim zadovoljstvom.

Hipoteza H2: »Pred zakonsko 'zamrznitvijo' nagrajevanja so bili zaposleni v Policiji zadovoljni s sistemom nagrajevanja.« je delno potrjena, saj se s to trditvijo strinja več kot 45 % vprašanih. Kljub temu, da se je več kot 30 % vprašanih odločilo za možnost niti niti, to pripisujemo dejstvu, da s sistemom nagrajevanja niso bili zadovoljni ne pred zamrznitvijo niti niso sedaj.

Hipoteza H3: »Merila in kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti in nagrajevanje v Policiji po mnenju zaposlenih niso dovolj konkretizirani.« je potrjena, saj rezultati raziskave kažejo, da sodelujoči menijo, da kriteriji niso dovolj konkretizirani glede na naravo dela zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana. Kriteriji so preveč splošni, saj jih večina velja za vse zaposlene v javni upravi in zato se težje oceni vsakdanje delo posameznika, prav tako so določeni pretogo, saj ne dopuščajo nagrad za vse dosežke, temveč zgolj za tiste, ki jih določa zakonodaja.

## **5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV**

Rezultati raziskave kažejo, da sodelujoči niso zadovoljni s trenutnim sistemom nagrajevanja. Vsekakor mora Vlada v prvi vrsti ukiniti vse interventne ukrepe na področju zaposlovanja, nagrajevanja in napredovanja v javnem sektorju. Nato pa bi bilo treba vzpostaviti nov sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bi moral temeljiti na načelih pravičnosti, enakega obravnavanja, uspešnosti posameznika in organizacije ter njenih posameznih enot.

Sistem nagrajevanja za zaposlene v Policiji bi bilo treba popolnoma prenoviti. Konkretizirati bi bilo potrebno kriterije za nagrajevanje delovne uspešnosti in jih zapisati v Kolektivno pogodbo za policiste in v posamezno pogodbo o zaposlitvi pri zaposlenih. Pri tem bi bilo potrebno vključiti tudi Sindikati policistov Slovenije, ki sodeluje pri sprejemanju splošnih aktov.

Če se primerja slovenski sistem nagrajevanja s sistemom nagrajevanja v EU, se lahko vidi, da je treba delovno uspešnost posameznikov nagraditi z večjim finančnim zneskom in plače glede na težavnost dela povečati. Finančne nagrade bi bilo treba uskladiti z ravno višanja cen življenjskih potrebščin in jo usklajevati minimalno letno. Treba bi bilo uvesti tudi večje finančne nagrade za zahtevnejša dela (na primer: policist dobi finančno nagrado, ker je uspešno sodeloval pri nočni intervenciji pretepa v lokalu), morda tudi večje finančne nagrade glede na lokalno opredeljenost, kar pomeni dodatek za delo v večjih mestih. Ker so finančne nagrade velik motivacijski dejavnik, bi se morale povečati, da bodo dosegle svoj namen in dejansko imele učinek na zaposlene in na organizacijo. Eden izmed ukrepov bi lahko bil tudi finančno nagrajevanje inovacijskih predlogov, kot ga pozna gospodarski sektor.

Treba bi bilo izboljšati delovne pogoje, prenoviti prostore, nabaviti nova vozila in novo opremo, ki jo uporabljajo zaposleni. Pri izboljšanju delovnih pogojev se ima v mislih predvsem razbremenitev posameznikov, uvedba dodatnih izobraževanj, motivacijske delavnice za zaposlene. Prav tako pa bi bilo vredno uvesti več nefinančnih nagrad, ki bi zaposlene bolj motivirale za boljše delo v Policiji. Nefinančne nagrade pa bi morale biti takšne, ki si jih zaposleni dejansko želijo. Že sama vključenost v proces odločanja in več pohval nadrejenih bi lahko pozitivno vplivalo na počutje posameznika v organizaciji.

Že samo izobraževanje zaposlenih v Policiji o tem, kakšne nagrade so jim na voljo, bi imelo velik motivacijski vpliv na delo posameznika. Rezultati raziskave kažejo, da se zaposleni niti ne zavedajo, kakšne nagrade so jim na voljo in pod katerimi pogoji jih lahko dobijo. Poudariti je treba, da trenutni sistem nagrajevanja ni dovolj konkretiziran. Tako je treba najprej določiti nove kriterije za pridobitev nagrad, nato pa z dodatnim izobraževanje poskušati motivirati zaposlene za boljše delo.

## 6 ZAKLJUČEK

Z nagrajevanjem organizacije poplačajo trud zaposlenih glede na njihovo delo in prispevek. Nagrade se lahko razdeli na finančne in nefinančne, kriterije za pridobitev pa določijo organizacije. V EU se Policija uvršča v javni sektor, sistem nagrajevanja pa imajo države članice urejeno glede na nacionalno zakonodajo v posamezni državi. V Sloveniji za vse zaposlene v javnem sektorju v splošnem velja ista zakonodaja, vendar pa so posamezne dejavnosti urejene tudi v podzakonskih aktih. Ena izmed njih je tudi Policija. Zato za njih poleg splošne zakonodaje veljajo tudi določene kolektivne pogodbe, uredbe in pravilniki. Njihov namen je za zaposlene določiti večje pravice zaradi specifičnosti dela. A ker je Vlada Republike Slovenije posegla v sistem nagrajevanja z interventnimi zakoni, je te pravice močno skrčila. S tem pa se je povečalo nezadovoljstvo zaposlenih. In ravno nezadovoljstvo je eden izmed dejavnikov, ki privede do nemotiviranosti posameznika, da bi svoje delo opravljal boljše in učinkovitejše.

Nemalokrat smo priča dnevnim novicam, kako zelo so zaposleni v Policiji ranljivi med opravljanjem svoje službe, kako stavkovne zahteve zopet niso izpolnjene. Vsakodnevna izpostavljenost nevarnostim lahko privede do psihičnih in fizičnih obremenitev. Če pa zaposleni ob tem vedo, da ni več plačila za delovno uspešnost, da so vozila, ki jih uporabljajo, neprebojni jopiči, računalniki dotrajani, se lahko samo vprašamo, ali so pripravljeni svoje življenje resnično tvegati za naše javno, naše skupno dobro.

Na podlagi rezultatov raziskave, izvedene med zaposlenimi policisti, kriminalisti, vodji policijskih postaj v Policijski upravi Ljubljana, je moč razbrati nezadovoljstvo in nemotiviranost sodelujočih, predvsem zaradi finančnih nagrad, slabih pogojev dela pa tudi zaradi samega nepoznavanja sistema nagrajevanja, ki je zapleten in posameznikom neprilagojen. Ob takšnem sistemu se namreč hitro lahko zgodi, da se spregleda trud posameznika, ki v danem času ni ustrezal trenutnim pogojem za pridobitev nagrade. Sistem ne določa konkretnih kriterijev, finančne nagrade ne motivirajo posameznika, nefinančne nagrade pa jih ne spodbujajo za boljše delo. Sistem nagrajevanja je glede na rezultate raziskave treba nadgraditi, določiti večje finančne nagrade, ki jih je treba opredeliti za zaposlene v Policiji na način, da bodo do njih upravičeni glede na težavnost dela, ki ga opravljajo.

Stalno zniževanje stroškov ni rešitev. Rešitev je v učinkovitosti, primernosti in gospodarnosti. To pa se lahko doseže s primernim sistemom nagrajevanja, ki bo Policijo kot organizacijo in posamezne zaposlene obravnaval pošteno, ne avtomatizirano, korektno, moralno neoporečno, strokovno in z malo čuta, da so tudi zaposleni v Policiji samo ljudje. Zavedati se je treba, da je gospodarska kriza močno vplivala na vse panoge, jih postavila pred preizkušnjo in jih prisilila v notranje reforme. Zgled ureditve drugih držav bi lahko vodil do izboljšanja razmer v Policiji. Proučiti je treba uspešnejše sisteme nagrajevanja ter jih vzeti za vzor in na podlagi njih uvesti spremembe v sistem nagrajevanja zaposlenih v Policiji v Sloveniji.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. Andoljšek, T., Seljak, J. (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. Apohal Vučkovič, L., Mihovar Globokar, K. (2009). *Sistem plač v javnem sektorju*. Maribor: Založniško podjetje De VESTA.
3. Aristovnik, A., Setnikar Cankar, S., Čadež, S., Kešeljevič, A., Pečarič, M., Pevcin, P., et al. (2012). *Vzpostavitev sistema merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji (končno poročilo raziskave)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta in Fakulteta za upravo.
4. Armstrong, M. (2002). *Employee Reward. Third edition*. Chartered Institute of Personnel and development, CIPD House.
5. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
6. Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Davis, K., Newstrom, W. J. (1989). *Human Behaviour at Work*. New York: McGraw-Hill Book Company.
8. Decenzo, A., Robbins, P.S. (1988). *Personnel/Human Resource Managment*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Demmke, C., (2007). *Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst in den Mitgliedstaaten der EU*. Maastricht: European Institute of Public Administration Maastricht.
10. Deutsch, S. J., Malmberg, C. J. (1986). *A study on the consistency of stakeholder preferences for different types of information in evaluating police services*.
11. Florjanč, J., Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrovskih virov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Grafenauer, B., Brezovnik, B. (2006). *Javna uprava. Prva izdaja*. Maribor: Institut za lokalno samoupravo in javna naročila.
13. Henderson, R. (1989). *Compensation management*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Korpič Horvat, E. (2005). *Plačni sistem, podjetniška kolektivna pogodba in pogodba o zaposlitvi v praksi uveljavljanja novega ZDR. V Aktualne teme s področja plač in hrm, urednika Lipičnik B. in Peter Mlakar*. Ljubljana: DVD.
15. Lameck, W. U. (2011). *Non Financial Motivation as Strategy for Improving Performance of Police Force*. Morogoro: Mzumbe University.
16. Lipičnik, B. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti. Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
18. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

19. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Tiskarna Peško d.o.o..
20. Ministry of the presidency of Spain (2010). *Public Employment in EU Member States*. Madrid: Ministry of the Presidency, Technical Secretariat-General.
21. Možina, S. in ostali. (1998). *Management kadrovskih virov. Zbirka Profesije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Možina, S., Jamšek, F. (2002). *Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Nastanitvene zmogljivosti MNZ za oddih in rekreacijo (počitniška dejavnost) (13.03.2015). Pridobljeno: <http://www.policija.si/index.php/component/content/article/127/316?lang=>.
24. O slovenski policiji (9. 2. 2015). Pridobljeno: <http://www.policija.si/index.php/o-policiji>.
25. Ocene in stališča prebivalcev Slovenije o delu policije, Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije Policija Ljubljana, oktober 2014 Štefanova ulica 2, 1501 Ljubljana (2014). Številka: 960-4/2013/101 (2061-01). Datum: 27.10. 2014.
26. OECD (1997). *Promoting Performance and Professionalism in the Public Service*. Paris: OECD.
27. Parker, G., McAdams, J., Zielinski, J. (2000). *Rewarding Teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Secretary of State for the Home Department by Command of Her Majesty (2012). *Independent review of police officer and staff remuneration and conditions final report – Volume 2*. Presented to Parliament by the Secretary of State for the Home Department by Command of Her Majesty.
29. Stone, F.M. (2002). *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
30. Tondorf, K. (2007). *Tarifliche Leistungsentgelte - Chance oder Bürde?*. Berlin: Edition Sigma.
31. Van Sluis, A., Cachet, L., Ringeling A. (2008). *Results-based agreements for the police in The Netherlands*. Policing: An international journal of police strategies & management.
32. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., Saddiqui, A. (2014). *Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation*. The Islamia University of Bahawalpur: Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation
33. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Zupan, N. (2009). *Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Zupan, N. in drugi. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **VIRI**

1. (1990). *Zakon o delavcih v državnih organih (ZDDO)*. Ur. list RS, št. 15/90, 2/91-I, 5/91, 18/91, 22/91, 4/93, 18/94 – ZRPJZ, 70/97, 87/97 – ZPSDP, 38/99 in 56/02 – ZJU.



2. (1990). Zakon o funkcionarjih v državnih organih (ZFDO). Ur. list RS, št. 30/90, 2/91-I, 18/91, 22/91, 4/93, 18/94 – ZRPJZ, 109/12 in 21/13.
3. (1991). Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. Ur. list RS, št. 18/91–I, 53/92, 13/93 – ZNOIP, 34/93, 12/94, 18/94 – ZRPJZ, 27/94, 59/94, 80/94, 64/95, 19/97, 37/97, 87/97 – ZPSDP, 3/98, 3/98, 39/99 – ZMPUPR, 39/99, 40/99 – popr., 99/01, 73/03, 77/04, 115/05, 43/06 – ZKOlP, 71/06, 138/06, 65/07, 67/07, 57/08 – KPJS, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 46/13 in 95/14.
4. (2007). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. list RS, št. 63/07 - uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 - ZTFI-A, 69/08 - ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.
5. (2008). Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). Ur. list RS, št. 57/2008, 86/2008, 3/2009, 16/2009, 23/2009, 33/2009, 48/2009, 91/2009, 8/2010 Odl. US: U-I-244/08-14, 31/2010, 83/2010, 89/2010, 89/2010, 89/2010, 59/2011, 6/2012, 40/2012, 22/2013, 22/2013, 22/2013 in 46/2013.
6. (2008). Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke. Ur. list RS, št. 53/08, 89/08, 98/09 - ZIUZGK in 94/10.
7. (2008). Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09.
8. (2008). Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Ur. list RS, št. 98/08, 16/09 in 19/10.
9. (2009). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSJPS). Ur. list RS, št. 108/09 - uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 - ORZSPJS49a, 27/12 - odl. US, 40/12 - ZUJF, 46/13, 25/14 - ZFU, 50/14 in 95/14 - ZUPPJS15.
10. (2009). Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 - ZPIZ-2, 104/12 - ZIPRS1314, 105/12, 25/13 - odl. US, 46/13 - ZIPRS1314-A, 56/13 - ZŠtip-1, 63/13 - ZOsn-I, 63/13 - ZJAKRS-A, 99/13 - ZUPJS-C, 99/13 - ZSVarPre-C, 101/13 - ZIPRS1415, 101/13 - ZDavNepr, 107/13 - odl. US, 85/14 in 95/14.
11. (2012). Aneks h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. Ur. list RS, št. 40/2012.
12. (2012). Kolektivna pogodba za policiste. Ur. list RS, št. 41/12, 97/12 in 41/14.
13. (2012). Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1). Ur. list RS, št. 96/12, 39/13, 99/13 – ZSVarPre C, 101/13 – ZIPRS1415, 44/14 – ORZPIZ206 in 85/14 – ZUJF-B.
14. (2013). Sklep o uskladitvi minimalne premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za javne uslužbenke. Ur. list RS, št. 1/13.
15. (2013). Sporazum št. 004-146/2013/2 med Sindikatom policistov Slovenije in Vlado Republike Slovenije, Ministrstvo za notranje zadeve in Policijo. Ur. list RS, št. 54/2013.
16. (2013). Stavkovni sporazum med Vlado Republike Slovenije, Ministrstvom za notranje zadeve, Policijo in Policijskim sindikatom Slovenije, št. 007-411/2013/1. Ur. list RS, št. 67/2013.
17. (2013). Zakon o kolektivnem dodatnem pokojninskem zavarovanju za javne uslužbenke (ZKDPZJU). Ur. list RS, št. 126/03.

18. (2013). Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol). Ur. list RS, št. 15/13.
19. (2013). Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). Ur. list RS, št. 15/13 in 11/14.
20. (2013). Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. list RS, št. 21/2013.
21. (2014). Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, Zadeva: Dodatek za mentorstvo, Št: 0103-587/2014/4, 23. 12. 2014.
22. (2014). Pravilnik o priznanjih policije. Ur. list RS, št. 34/14.
23. (2014). Pravilnik o uveljavljanju pravic ožjih družinskih članov po smrti policista in pravice v primeru invalidnosti. Ur. list RS, št. 66/14.
24. (2014). Republika Slovenija, Ministrstvo za javno upravo : Ukrepi na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015, Številka: 007-884/2014/6 Datum: 8.1.2015.
25. (2015). Ugotovitveni sklep o višini regresa za prehrano med delom (od 1. januarja 2015 dalje). Ur. list RS, št. 3/2015.
26. (2015). Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15). Ur. list RS, št. 95/2014.

# PRILOGE

## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani kolegi in kolegice,

sem Boštjan Ramšak, zaposlen sem v Policiji, končujem pa tudi Fakulteto za upravo v Ljubljani. Za namen diplomske naloge z naslovom »ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKE POLICIJI« izvajam anketo med naključno izbranimi zaposlenimi v Policiji. Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za namen izdelave empiričnega dela diplomske naloge. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor, razen če ni drugače navedeno. Za vaše sodelovanje in trud se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

### 1. Spol (obkroži):

- A) M
- B) Ž

### 2. Starost (obkroži):

- A) 18 do 30 let
- B) 31 do 45 let
- C) 46 do 60 let
- D) več kot 60 let

### 3. Dosežena stopnja izobrazbe (obkroži):

- A) osnovnošolska
- B) poklicna
- C) srednješolska (srednje strokovna, gimnazijska)
- D) višješolska
- E) visokošolska (po bolonjskem in ne-bolonjskem programu)
- F) univerzitetna (po bolonjskem in ne-bolonjskem programu)
- G) specializacija
- H) magisterij, doktorat

### 4. Pogodba o zaposlitvi za:

- A) določen čas
- B) nedoločen čas
- C) drugo: \_\_\_\_\_

### 5. Koliko let ste že zaposleni v Policiji (obkroži)?

- A) manj kot 1 leto
- B) od 1 – 5 let
- C) od 6 – 15 let
- D) od 16 – 25 let
- E) več kot 25 let

## 6. Za vsako od naslednjih trditev označite stopnjo strinjanja

(1-sploh se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-niti-niti, 4-strinjam se, 5-zelo se strinjam)

Z obstoječim sistemom nagrajevanja v Policiji sem zelo zadovoljen.	1	2	3	4	5
Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji me motivira za boljše delo na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Pred zakonsko »zamrznitvijo« sem bil bolj zadovoljen s sistemom nagrajevanja kot sedaj.	1	2	3	4	5
Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji je dovolj konkretiziran.	1	2	3	4	5
Obstoječ sistem nagrajevanja v Policiji je preveč avtomatiziran.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu v Policiji sem že bil finančno nagrajen za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem vložiti več truda na delovnem mestu v Policiji, če vem, da bom za svoj trud finančno nagrajen.	1	2	3	4	5
Finančne nagrade so dovolj velike, da me motivirajo za boljše delo v Policiji.	1	2	3	4	5
Kot zaposleni v Policiji bi moral dobiti finančno nagrado, a je zaradi sistema nagrajevanja nisem.	1	2	3	4	5
Finančne nagrade v Policiji so popolnoma primerne glede na delo, ki ga opravljajo zaposleni.	1	2	3	4	5
Nefinančne nagrade mi pomenijo več kot finančne nagrade.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu v Policiji sem že prejel nefinančno nagrado za delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
Nefinančne nagrade so pogosta oblika nagrajevanja v Policiji.	1	2	3	4	5
Zelo sem zadovoljen z delovnimi pogoji (oprema, prostori, vozila) v Policiji.	1	2	3	4	5
Boljši delovni pogoji (oprema, prostori, vozila) bi bolje vplivali na mojo motiviranost pri delu v Policiji.	1	2	3	4	5

**7. Katera izmed danih možnosti bi vas najbolj motivirala pri vašem delu v Policiji (obkroži)?**

- A) javna priznanja in odlikovanja o posameznih dosežkih
- B) napredovanje na delovnem mestu
- C) finančne nagrade
- D) nefinančne nagrade
- E) brezplačna možnost izobraževanja in brezplačni seminarji
- F) socialni dogodki (pikniki, izleti ...)
- G) pohvala nadrejenih
- H) drugo: \_\_\_\_\_
- I) nobena

**8. Katere navedene oblike nagrad so vam kot zaposlenim v Policiji na voljo (obkroži, možnih je več odgovorov) ?**

- A) službeni mobilni telefon za zasebne namene
- B) službeno vozilo za zasebne namene
- C) službeni prenosni računalnik za zasebne namene
- D) službeno stanovanje ali soba
- E) brezplačni parkirni prostor med delovnim časom
- F) možnost dodatnega izobraževanja (šolanje, brezplačni seminarji)
- G) možnost koriščenja počitniških objektov
- H) brezplačno varstvo otrok
- I) drugo: \_\_\_\_\_
- J) nobena

Najlepša hvala za vašo pripravljenost za izpolnjevanje vprašalnika.

Lepo pozdravljeni!

Boštjan Ramšak