

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**IZBOLJŠEVANJE NAGRAJEVANJA V JAVNEM
SEKTORJU**

Sanja Stojanović

Ljubljana, maj 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

IZBOLJŠEVANJE NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Kandidatka:	Sanja Stojanović
Številka indeksa:	04034277
Študijski program:	visokošolskega programa Uprava prva stopnja
Mentor:	red. prof. dr. Zvone Vodovnik

Ljubljana, maj 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Sanja Stojanović, študentka študijskega programa prve stopnje Uprava (VS), z vpisno številko 04034277, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Izboljševanje nagrajevanja v javnem sektorju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, 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 pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafriziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. 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 plagiatorstvo 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: Katarina Čepič

Ljubljana, 05. 05. 2011

Sanja Stojanović

POVZETEK

Plačni sistem v javnem sektorju je določen z zakonsko dikcijo, ki je veljaven za vse zaposlene v javnem sektorju, se pravi tistim, katerim se izplačujejo plače iz javnih sredstev.

Učinkovit sistem je možno vzpostaviti s sistemsko ureditvijo, sistem mora biti jasn in pregleden, javni uslužbenci morajo biti predhodno usposobljeni za opravljanje svojega dela, kajti le tako se lahko poznajo dobri oziroma uspešni delovni rezultati. Da bi se slednje dejansko uresničilo so v slovenskem političnem prostoru med letoma 2002 in 2008 potekala pogajanja med vlado in reprezentativnim sindikatom za oblikovanje in usklajevanje novega plačnega sistema, ki bi vzpostavil enoten, pravičen in transparenten sistem. Z vzpostavitvijo novega plačnega sistema se je po mnenju nekaterih strokovnjakov sistem sicer poenotil, na drugi strani pa še vedno ostaja nepravičen sistem, npr. za zaposlene na primerljivih delovnih mestih z enako uvrstitvijo v plačne razrede.

Ključne besede: plačni sistem, javni sektor, javni uslužbenec, nagrajevanje, napredovanje, motivacija zaposlenih, pravičnost.

SUMMARY

IMPROVING REWARD IN THE PUBLIC SECTOR

The remuneration system in public sector is regulated by law which is valid for all the employees in public sector who receive salaries from public funds.

An affective and transparent system can be established by systemic arrangements and suitable training of public servants, for them to work successfully. In order to achieve this, there were negotiations in the period between 2002 and 2008 in the Slovene political space which were held by the government and representative trade unions. Negotiations took place in the light of creation and coordination of the new pay system that would establish a uniform, fair and transparent system. There were different expert opinions about the established system. The system is unified, however, it remains unjust for the employees in comparable positions within the same salary ranks.

Key words: salary system, public sector, public servants, reward, progression, motivation for employees, justice.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	III
POVZETEK.....	IV
SUMMARY	V
1 UVOD.....	4
2 OPREDELITEV POJMOV (JAVNI SEKTOR, JAVNI USLUŽBENEC, FUNKCIONAR)6	6
2.1 JAVNI SEKTOR.....	6
2.2 JAVNI USLUŽBENCI (pojem javnega uslužbenca)	7
2.3 FUNKCIONARJI.....	7
3 POLOŽAJ JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNIH ORGANIH IN UPRAVAH	8
LOKALNIH SKUPNOSTI.....	8
3.1 SISTEMATIZACIJA IN KADROVSKI NAČRTI.....	8
3.2 SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERA TER DVOSTRANSKO IN ENOSTRANSKO	
UREJANJE PRAVIC IN OBVEZNOSTI JAVNIH USLUŽBENCEV.....	8
4 ZASNOVA DELOVNO PRAVNEGA POLOŽAJA JAVNIH USLUŽBENCEV.....	9
4.1 SPLOŠNA IN POSEBNA DELOVNOPRAVNA UREDITEV POLOŽAJA JAVNIH	
USLUŽBENCEV	9
5 KODEKS JAVNIH USLUŽBENCEV.....	10
5.1 PRAVNOST	11
5.2 NAČELO SVOBODE DELOVA	12
5.3 ENAKOST IN ENAKOPRAVNOST TER PREPOVED DISKRIMINACIJE	12
5.4 VARNOST	13
6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	14
6.1 KAJ JE MOTIVACIJA?	14
6.2 POMEN MOTIVACIJE ZA RAZVOJ , PRIPADNOST IN DELOVNO USPEŠNOST	15
6.3 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV.....	16
6.4 NEFINANČNE OBLIKE SPODBUJANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	16
7 POMEN PLAČE IN NAGRAJEVANJA ZA ČLOVEKA	18
8 PLAČNI SISTEM V JAVNEM SEKTORJU	19
8.1 DOLOČITEV PLAČ.....	22
8.2 SESTAVA PLAČE, OSNOVNA PLAČA IN USKLAJEVANJE OSNOVNIH PLAČ.....	22
8.3 ORIENTACIJSKA DELOVNA MESTA IN NAZIVI TER SKUPNA METODOLOGIJA	24
8.4 NAČIN UVRŠČANJA V PLAČNE RAZREDE	24
9 NOVI SISTEM PLAČ V JAVNEM SEKTORJU.....	25
9.1 POMEJNEJŠE REŠITVE V NOVEM ZAKONU	27
9.1.1 ROKI.....	28
9.2 PREDNOSTI NOVEGA PLAČNEGA SISTEMA.....	28
9.3 SLABOSTI NOVEGA PLAČNEGA SISTEMA.....	29
9.3.1 ŠE VEČ NELOGIČNOSTI NOVEGA SISTEMA	29
9.3.2 POTREBNE IZBOLJŠAVE PLAČNEGA SISTEMA.....	30

10 ANALIZA ANKET O SISTEMU K VEČJI UREJENOSTI NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU.....	32
11 SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNEM SEKTORJU	39
11.1 NAČIN IN POSTOPEK PREVERJANJA IZPOLNJEVANJA POGOJEV ZA NAPREDOVANJE.....	39
11.2 PRAVNA UREDITEV NAPREDOVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV	40
12 SISTEM NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU	42
12.1 ODLOČANJE O DODELITVI SREDSTEV OZIROMA NAGRAJEVANJA	43
12.2 REDNA DELOVNA USPEŠNOST	43
12.3 DELOVNA USPEŠNOST IZ POVEČANEGA OBSEGA DELA.....	44
12.4 DELOVNA USPEŠNOST IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU.....	45
13 USPEŠNOST V JAVNI UPRAVI – KAJ IN KAKO MERITI	46
13.1 MERJENJE JE DEL VODENJA ZA USPEŠNOST	46
14 ZAKLJUČEK.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	50

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1 : Prikaz plačne lestvice za uvrstitev v plačne razrede	22
Tabela 2: Temeljni cilji plačnega sistema	26

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol.....	32
Grafikon 2: Starost.....	33
Grafikon 3: Izobrazba	33
Grafikon 4: Zaposlenost	33
Grafikon 5: Funkcija.....	34
Grafikon 6: Dohodek.....	34
Grafikon 7: Stimulacija	35
Grafikon 8: Pomen plače.....	35
Grafikon 9: Stimulativen mesečni dohodek.....	36
Grafikon 10: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu	36
Grafikon 11: Ocena pomembnosti dejavnikov	37
Grafikon 12: Ocena sistema nagrajevanja	38

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik.....	1
PRILOGA 2: Orientacijska delovna mesta plačnih skupin C do J.....	5

1 UVOD

Javna uprava in temu posledično plačni sistem v javnem sektorju je vse bolj pod pritiski pričakovanj in zahtev po modernizaciji, povečanju kakovosti, inovativnosti, spodbujanju zaposlenih k večji storilnosti in navsezadnje tudi konkurenčnosti z gospodarstvom, je tudi eden izmed načinov kako obdržati vrhunske, zanesljive kadre. Na drugi stani se pojavi problem, ker so mnogi zaposleni v javnem sektorju mnenja, da je plačni sistem nepravičen in problematičen z vidika poenotenja.

Eden izmed načinov kako izboljšati sistem delovanja javne uprave, je tudi motivirati zaposlene v javni upravi za učinkovitejše in uspešnejše opravljanje svojega dela z uvrstitvijo primerne delovnega mesta plač in nagrajevanja. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja vsake organizacije.

Dejstvo da je nagrajevanje, bodisi materialno ali nematerialno, kot so pohvala, dobri medsebojni odnosi, zanimivost dela, odgovornost pri delu eden izmed pglavitnih dejavnikov motiviranja, kajti le tako se bo zaposlene motiviralo in pritegnilo k večjemu zavzemanju za opravljanje bolj kakovostnega in učinkovitejšega dela za organizacijo. Javni uslužbenec, ki dokazuje svojo pripadnost in odgovornost pri delu in obenem dosega nadpovprečne delovne rezultate, mora biti za to tudi ustrezno nagrajen, saj togost sistema v javni upravi deluje neučinkovito na javne uslužbence, predvsem z vidika motivacije, pomembno je da se ustrezno nagradi tiste, ki so dovezetni pri svojem delu in dosejajo nadpovprečne delovne rezultate.

Cilj diplomske naloge je predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja s konkretnimi primeri, z raziskovalnim delom bom ugotovila kako omenjeni sistem vpliva na zaposlene v javnem sektorju. Kajti le z učinkovitim sistemom lahko dosežemo optimalne rezultate k bolj učinkoviti javni upravi.

HIPOTEZA

Pri iskanju poti za razvijanje učinkovite javne uprave je pomembno zagotoviti učinkovit in pravičen sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. Iz pogleda v pravno ureditev je razvidno, da se v Sloveniji pravnemu urejanju te tematike namenja velika pozornost, iz mnenj javnih uslužbencev pa, da bi bilo mogoče to ureditev še izpopolniti.

NAMEN IN CILJI

Namen naloge je predstaviti področje motivacije, s kakšnimi ukrepi in metodami lahko motiviramo zaposlene. Obstaja mnogo motivacijskih teorij. V diplomski nalogi bom predstavila motivacijske metode nekaterih domačih in tujih strokovnjakov s področja motivacije pri delu.

Prav tako bom predstavila obstoječi plačni sistem, ki je bil sprejet 21. junija 2008, najnovejše spremembe in dopolnitve le tega so stopile v veljavo 01. avgusta 2008. Slednje bom

opredelila in preučila s pomočjo pravnih virov, mnenj, stališč in pojasnil s strani vlade ter predlagateljev in snovalcev zakona. Pri izdelavi diplomske naloge se bom oprla tudi na mednarodne pravne vire, ustavo, mednarodno organizacijo dela in Sveta Evrope.

Novemu sistemu plač v javnem sektorju bom posvetila več pozornosti predvsem z vidika učinkovitosti in morebitnih pomanjkljivosti.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti kaj zaposlene najbolj motivira pri delu, se pravi tiste, ki si želijo dosegati nadpovprečne delovne rezultate in obenem ohraniti delovno vneto vseh zaposlenih v javnem sektorju. Posvetila se bom vprašanju kako že dani motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in kakšen način motiviranja bi zaposlenim najbolj ustrezal.

METODE DELA

Izdelava diplomske naloge bo temeljila na razvojno-zgodovinski metodi. Uporabila bom razpoložljive domače vire, kot so strokovna literatura domačih in tujih avtorjev, pojasnila vlade, vodje direktoriatov na Ministrstvu za Javno upravo, pravna mnenja in nekatere mednarodne pravne vire. Z vsemi omenjenimi viri bom reševala vprašanje na kakšen način lahko spodbudimo zaposlene v javnem sektorju k večji dovednosti pri delu oziroma doseganju nadpovprečnih rezultatov. Poleg tega bom raziskala kako zakonska dikcija ureja status javnega uslužbenca v javni upravi, z vidika učinkovitosti in prijaznosti v javni upravi. Drugo vprašanje bo namenjeno že novemu plačnemu sistemu, kjer bom primerjala prednosti in slabosti že uveljavljenega plačnega sistema v javnem sektorju in možnostih izboljšav z vidika strokovnjakov s tega področja in samih zaposlenih v javnem sektorju na način, kjer bom uporabila kavzalno metodo, in sicer anketni vprašalnik.

2 opredelitev pojmov (javni sektor, javni uslužbenec, funkcionar)

2.1 JAVNI SEKTOR

Javni sektor v Sloveniji je lastninsko, strukturno in upravljalno tak, kot je bil leta 1991, torej pred 19 leti, ko je bil sprejet Zakon o zavodih. Slovenija je z reformami iz začetka devetdesetih let na področju gospodarstva izvedla jasno razmejitev med javnih in zasebnim sektorjem. Gospodarstvo je doživelo lastninsko in pravno organizacijsko preoblikovanje in kot zasebni sektor deluje v evropsko primerljivem pravnem okviru. Znotraj javnega sektorja še ni izvedena dosledna ločitev na državni in na preostali javni del, na tisto kar ne sodi v pojem državne uprave in kar mora biti v upravljanju in pod nadzorom javnosti in ne zgolj pristojnih državnih organih. Kljub temu, da se uporabljajo izrazi: javna služba, javni zavod, javni sektor, gre z vidika njihovega upravljanja dejansko bolj za državne službe, državne zavode, in državni sektor. V teh letih od sprejetja ZZ se je javni sektor razvijal izključno v okviru sektorsko določenih politik, torej partikularno. Če zanemarimo nekaj načelnih določb v Zakonu o javnih uslužbencih je edini skupni podsistem, ki je veljaven za celotni javni sektor, sistem plač v javnem sektorju. Procesi pravno organizacijske diverzifikacije javnega sektorja, ki so zaznamovali evropske trende zadnjih desetletij, v Sloveniji niso potekali načrtovano, temveč bolj ali manj parcialno, predvsem kot prehodni režim posameznih zakonov in še ti so kot edino alternativno obliko predvidevalo gospodarsko družbo.

Pred samim študijem javne uprave, nisem popolnoma natančno vedela kaj pomeni javni sektor, le da je to nekaj kar je povezano z državo.

Sedaj lahko definiram, da je javni sektor več javnih organizacij, ustanovljenih z namenom opravljanja nalog v javno dobro, se pravi podpora, ki omogoča razvoj k državni blaginji. V teh organizacijah so zaposleni tako imenovani javni uslužbenci oziroma uradniki in funkcionarji, ki za svoje delo prejemajo plačilo. Strošek za njihovo delo se financira iz državnega proračuna. Javni sektor praviloma omogoča vsem državljanom dostop do javnih dobrin in javnih storitev enakopravno, se pravi da vsi uporabniki državnega proračuna plačujejo enak delež za enake storitve.

Cilj javnega sektorja je okrepiti razvoj le tega, omogočiti državljanom lažjo dostopnost do uporabe javnih storitev, kot npr. pridobitev uradnih podatkov na enem mestu pri izdaji raznih dovoljenj, hitrejši dostop do informacij, skrajšani procesi, omogočanje izobraževanja, socialne varnosti in drugih javnih storitev. Še k večji učinkovitosti javnega sektorja pripomorejo tudi osebnostne lastnosti javnih uslužbencev, kot sta prijaznost in pripravljenost za hitro odzivnost pri delu.

2.2 JAVNI USLUŽBENCI (pojem javnega uslužbenca)

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju. Javni sektor, ki je opredeljen v Zakonu o javnih uslužbencih 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, tudi javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja tem zakonu Izrazi uradnik, uslužbenec, predstojnik in drugi izrazi, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske.

Zakon o javni upravi razlikuje med naslednjimi javnimi uslužbenci (ZJU, 23. člen):

uradniki – javnimi uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge na uradniških delovnih mestih, ter strokovno-tehničnimi javnimi uslužbenci – javnimi uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela na strokovno-tehničnih delovnih mestih.

Glavni poudarki Zakona o javnih uslužbencih so prenova sistema kadrovskega načrtovanja in zaposlovanja, decentralizacija upravljanja kadrovskega virov, povečanje interne mobilnosti, optimalna izraba kadrovskega virov, oblikovanje ravni vrhunskih javnih menedžerjev, profesionalizacija in stabilnost uprave, objektivnejši sistem izbire in nagrajevanja, vzpostavitev politike horizontalnega usposabljanja in izpopolnjevanja, mehanizmi za doseganje večje fleksibilnosti in za racionalizacijo poslovanja, socialno partnerstvo idr. (Vlaj, 2004, str. 102)

Javni uslužbenci so osebe zaposlene v javnem sektorju, zaznamuje jih posebno razmerje do države, s katero imajo sklenjeno delovno razmerje. Lahko nastopajo v dveh vlogah, in sicer kot delodajalci ali zaposleni.

ZJU opredeljuje javnega uslužbenca kot posameznika, ki je sklenil delovno razmerje v javnem sektorju. Gre torej za osebe, ki trajno in profesionalno opravljajo službo v državnih organih in organih lokalnih skupnosti, ne pa tudi za osebe, ki opravljajo v teh organih politične funkcije. V slednjem primeru gre za funkcionarje, ki so po 1. členu ZJU iz kroga javnih uslužbencev izključeni (Virantu, 2004, str. 187).

Pojem državni uslužbenec se je na evlucijski lestvici razvil pred pojmom javni uslužbenec, saj izvira iz časov britanske uprave v kolonialni Indiji, kjer se je nanašal na vse vladne uslužbenke, ki niso zaposleni ne v vojski in ne v sodstvu. Korenine pojma državni uslužbenec lahko zasledimo že v času, ko so bili uradniki personalni uslužbenci monarha ali vladarja oziroma zastopniki krone.

2.3 FUNKCIONARJI

Po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju so funkcionarji so osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije s splošnimi volitvami, osebe, ki pridobijo mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniskem telesu lokalne skupnosti ter druge osebe, ki jih skladno z zakonom kot funkcionarje izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti.

3 POLOŽAJ JAVNIH USLUŽBENCEV V DRŽAVNIH ORGANIH IN UPRAVAH LOKALNIH SKUPNOSTI

3.1 SISTEMATIZACIJA IN KADROVSKI NAČRTI

V organih državne uprave in organih lokalnih skupnosti se sprejme oziroma določi sistematizacija. Skupna izhodišča določi Vlada RS z uredbo, k sami sistematizaciji pa je treba pridobiti njeno soglasje. Sistematizacija določa delovna mesta ali podatke o vrsti dela, za opravljanje katerega se je mogoče zaposliti. Zaposlitev zunaj okvira je mogoča le v primerih, ki jih posebej določa zakon (pripravištvu, usposabljanje). Konkretnější na sistematizaciji temelječi akt pa je kadrovski načrt, ki je opredeljen kot akt, na temelju katerega organi sklepajo delovna razmerja in upravljajo kadrovske vire. V tem aktu se prikaže dejansko in ciljno stanje zaposlenosti. V tem smislu se prikaže tudi načrtovano zmanjšanje števila delovnih mest, novo zaposlovanje ter vključitev pripravnikov, vajencev, dijakov in študentov v delovni proces. Zakon določa roke, v katerih morajo pristojni organi po sprejetju proračuna sprejeti kadrovske načrte. Zakon določa tudi pogoje za spremembo kadrovskih načrtov med proračunskim obdobjem.

3.2 SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA TER DVOSTRANSKO IN ENOSTRANSKO UREJANJE PRAVIC IN OBVEZNOSTI JAVNIH USLUŽBENCEV

Javni uslužbenec vstopi v delovno razmerje s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi. Vsebino pogodbe določa ZJU, ki posebej določa, da se za sestavine pogodbe o zaposlitvi ne uporabljajo določila splošnih predpisov o delovnih razmerjih. Posebnost te vrste pogodbe je zlasti v tem, da se lahko stranki pri sklepanju pogodbe glede letnega dopusta, delovnega časa in odpovednega roka sklicujeta na pravne vire in s tem na njihove določbe vgradita v samo pogodbo. Druga posebnost je, da je element pogodbe o zaposlitvi tudi navedba, da lahko delodajalec posamezne sestavine pogodbe enostransko spreminja, če ga zakon za to posebej pooblašča. Pogodba in pravni viri so podlaga za sklepe, ki jih izdaja delodajalec o pravicah in obveznostih javnih uslužbencev. Če se spremeni funkcija javnega uslužbenca, delodajalec izda javnemu uslužbencu sklep o njegovem novem delovnopravnem položaju, s katerim se lahko nadomestijo tudi določbe pogodbe o zaposlitvi. Po drugi strani pa sprememba predpisov ne vpliva na veljavnost pogodbe o zaposlitvi oziroma sklep, ki ureja pravni položaj javnega uslužbenca, če se pogodba o zaposlitvi ne spremeni ali če zaradi dejanskih sprememb ne nastane podlaga za izdajo novega sklepa, ki bi drugače uredil pravni položaj javnega uslužbenca. (Vodovnik, 2006).

4 ZASNOVA DELOVNO PRAVNEGA POLOŽAJA JAVNIH USLUŽBENCEV

4.1 SPLOŠNA IN POSEBNA DELOVNOPRAVNA UREDITEV POLOŽAJA JAVNIH USLUŽBENCEV

Ureditev delovnopravnega položaja javnih uslužbencev je glavna vez med sistemom delovnega prava in upravnega prava. Razmerje med obema pravnima podsistemoma v preteklosti ni bilo pogosto obravnavano v upoštevanju vrednih strokovnih razpravah, zaradi česar je prišlo do resnih problemov, zlasti na področju upravnega in delovno procesnega prava. S sprejetjem novega Zakona o javnih uslužbencih je prišlo do sklenitve kroga glavnih pravnih norm individualnega delovnega prava, kroga, ki ga ob določitih ZJU oblikuje tudi sistem splošnih delovnopravnih predpisov Zakona o delovnih razmerjih. S tem so ustvarjene možnosti za novo opredelitev razmerja med obema sistemoma, brez katerega si je težko predstavljati nadaljnjo prenovo delovnopravnih predpisov o položaju zaposlenih, ki opravljajo javne službe, in drugih.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) in ZJU sta komplementarna predpisa, ki skupaj celovito urejata delovnopравни položaj javnih uslužbencev. Z vidika neposredne uporabe obeh predpisov je ZJU posebni predpis, ki ureja pravni položaj posebne kategorije zaposlenih, zato je primarnega značaja.

Na področju zaposlovanja je za razmerje med posebno in splošno ureditvijo ena izmed pomembnih značilnosti bistveno ožja opredelitev pogodbene svobode na strani delodajalca v javnem sektorju. Zaposlovanje je urejeno s strožjimi in podrobnejšimi zakonskimi pravili, zlasti s pravili o javnem natečaju, ki je ustavna kategorija in s katerim se poskuša zagotoviti čim večjo objektivnost pri zaposlovanju uradnikov v javnem sektorju. V ZJU so podrobneje določeni pogoji za zaposlovanje in postopek izbire kandidatov, ni pa urejeno vprašanje varstva zasebnosti kandidatov v postopkih izbire. To vprašanje je obsežno urejeno v določitih ZDR, ki jih je potrebno upoštevati tudi pri zaposlovanju v javni upravi. (Vodovnik, 2006)

Delovna razmerja zaposlenih v javnem sektorju so v Sloveniji v svojem temelju urejena enako in na istih pravnih podlagah kot delovna razmerja zaposlenih v zasebnem sektorju. Tako kot v primerjalni ureditvi drugih držav slovenska delovno pravna zakonodaja pri urejanju individualnih delovnih razmerij. Zakon o delovnih razmerjih velja za vsa delovna razmerja, ki se sklepajo med delavci in delodajalci ne glede na vrsto delodajalca, področje in naravo zaposlitve. ZDR v 2. členu sicer dopušča, da se delovna razmerja delavcev, zaposlenih v državnih organih, lokalnih skupnostih in zavodih, drugih organizacijah in pri zasebnikih, ki opravljajo javno službo, zaradi določenih specifičnosti delodajalcev, uredijo tudi na drugačen način. Za tak primer ZDR odkazuje na poseben zakon. (Vučkovič, 2009, str. 23)

5 Kodeks javnih uslužbencev

Vlada Republike Slovenije je sprejela kodeks ravnanja javnih uslužbencev, ki ga je sprejel Svet Evrope kot priporočilo vsem članicam Sveta Evrope. V Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev, ki je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 8/2001, in s katerim naj bi bil vsak javni uslužbenec seznanjen, je temelj ravnanja in obnašanja javnih uslužbencev.

Kodeks ravnanja javnih uslužbencev je dokument, ki velja za vse javne uslužbence. To so, kot pravi kodeks, osebe, ki so zaposlene pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnostih, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge. Sprejela ga je Vlada Republike Slovenije v začetku leta 2001 na podlagi predloga Sveta Evrope. Je sestavni del načel izvrševanja javnih nalog od trenutka, ko javni uslužbenec potrdi, da je bil z njim seznanjen, vsak javni uslužbenec je dolžan storiti vse potrebno, da se ravna po določbah kodeksa. Namen kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci, služi pa naj tudi kot pripomoček javnim uslužbencem za uresničevanje navedenih standardov.

Kodeks uvaja številne zapovedi ravnanja, ki ustrezajo liku etičnega državnega uradnika. Na prvo mesto med njimi uvršča zahtevo, da mora opravljati javni uslužbenec javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov, častno in v mejah kodeksa ter spoštovanja človekovega dostojanstva.

Vsak javni uslužbenec je dolžan ravnati v skladu s kodeksom. Zato je zelo pomembno, da je z njim dobro seznanjen. Pomembno je tudi, da v primeru morebitne dileme, kako ravnati v etičnem smislu, javni uslužbenec poišče pomoč pri svojem predstojniku. Vse določbe kodeksa so tudi del pogojev za zaposlitev javnega uslužbenca, njegova kršitev ima lahko za posledico uvedbo disciplinskega postopka zoper domnevnega kršitelja.

Sodobni pristopi k preučevanju uprave se v demokratičnih državah nagibajo k poudarjanju pomena vrednot, kot sta pravičnost in enakost, kar spodbuja vpeljevanje etičnih sestavin v uslužbenski sistem. Etične sestavine so še posebno pomembne v državah z razmeroma mlado demokratično tradicijo, saj so te sestavine pomembne pri reformi uprave, katere končni cilj je ustvariti odgovornega, učinkovitega in prijaznega upravnega delavca, s katerim bodo zadovoljni tudi državljani (Haček in Bačlija, 2007, str. 87).

Pripravljenost upoštevati etična načela je odvisna od (Brejc, 2004, str. 74):

- stopnje oziroma obsega sprejemanja vrednot organizacije. Čim bolj se posameznik identificira z vrednotnim sistemom organizacije, tem bolj bo pripravljen delovati skladno z njenimi načeli,
- skladnost ciljev posameznika in organizacije,
- pomena dela, ki ga opravlja in
- presoje, ali organizacija zagotavlja zadostne možnosti za razvoj posameznika.

Če za primer pogledamo Nemčijo, ugotovimo, da imajo javni uslužbenci bolj grobo določene obveznosti in pravice. Nemčija nima posebnega kodeksa ravnanja javnih uslužbencev, ampak je ta vsebina določena v glavnem zakonu, ki velja za javne uslužbence. Te določbe so za delojemalca naslednje: opravljati svoje delo nepristransko, pošteno in zakonito ter kadarkoli, brez pravice do stavke, mora svetovati in poslušati, ter ima celo življenje mandat javnega uslužbenca. Za delodajalca pa velja, da je njegova dolžnost skrbeti za javnega uslužbenca in njegovo družino, nuditi ustrezno plačo ter pravice, ki izhajajo iz pokojninskega zakona.

6. septembra 2001 je Evropski parlament sprejel resolucijo, ki potrjuje kodeks dobrega ravnanja javnih uslužbencev, ki ga morajo v odnosih z javnostjo spoštovati ustanove in organi Evropske unije, njihove uprave in njihovi uradniki.

Zamisel o kodeksu je leta 1998 najprej predlagal Roy Perry, poslanec Evropskega parlamenta. Evropski varuh človekovih pravic je oblikoval besedilo na podlagi samoiniciativne preiskave in ga predstavil Evropskemu parlamentu kot posebno poročilo. Resolucija Parlamenta o kodeksu temelji na predlogu Varuha človekovih pravic, z nekaterimi spremembami, ki jih je predlagal Perry kot poročevalec Odbora za peticije Evropskega parlamenta. Kodeks upošteva načela evropskega upravnega prava iz sodne prakse Sodišča Evropskih skupnosti in išče navdih v nacionalnih pravih.

5.1 Pravnost

Pravo ima v družbi vlogo zagotavljati svobodo, pravičnost in pravno varnost. Na področju delovnih in socialnih razmerij je pomembno, da pravna ureditev varuje temeljni pravni položaj subjektov teh razmerij, ter zagotavlja legitimne temelje za pogodbeno urejanje in uveljavljanje pravic, obveznosti in odgovornosti zaposlenih v zunaj sodnih in sodnih postopkih.

K uveljavljanju teh ciljev »pravnosti« pomembno prispeva ustavna razmejitev oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno oblast. Pomembne so tudi omejitve delodajalčeve normativne, direktivne in disciplinske oblasti. Normativna ureditev in nadzor nad izvajanjem pravne ureditve morata v prvi vrsti zagotavljati spoštovanje človekovih pravic im temeljnih svoboščin ter biti zagotovljena tako, da omogočata »zaupanje v pravo«. Z vsebinskega vidika to pomeni zlasti zagotavljanje skladnosti predpisov z ustavnimi vrednostnimi izhodišči ter samim namenom predpisov. S formalnega vidika pa morajo predpisi ustrezati uveljavljenim načelom nomotehničnim kriterijem.

Pravna podlaga za ureditev gospodarskih in socialnih razmerij je splošna ustavna določba, po kateri je Slovenija opredeljena kot pravna in zlasti kot socialna država. Ureditev teh razmerij je utemeljena tudi na splošni ustavni določbi, ki med drugim določa, da država skrbi za ohranjanje naravnega bogastva in kulturne dediščine ter ustvarja možnosti za skladen civilizacijski in kulturni razvoj Slovenije. Pri pravni ureditvi gospodarskih in socialnih razmerij se je ustavo dajalec oprl tudi na ustrezne mednarodne akte, predvsem na Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. (Kocjančič, 2005, str. 135)

5.2 Načelo svobode dela

Določila 49. člena ustave Republike Slovenije urejajo svoboščino oseb oziroma vsakogar, da prosto odloča o vprašanih lastnih delovnih aktivnostih. Vsebina ustavnega načela svobode dela je v prvi vrsti pravica oseb, da mu je pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto. Tem pravicam ustrezajo obveznosti, ki jih ima država, da zagotovi uveljavljanje teh pravic, kar izvaja zlasti prek organiziranja in zagotavljanja dela sistema zaposlovanja in v tem okviru posredovanja dela in zaposlitve.

Prostost pri izbiri zaposlitve je ustavna vrednostna kategorija, ki ima tudi v času zaposlitve delavca pravne učinke. Oži možnosti, da bila delavcu v času zaposlitve odrejena druga vrsta dela, kot je tisto, zaradi opravljanja katerega se je zaposlil in tistega, katerega je dolžan opravljati na temelju samega zakona (izredne razmere). S tega vidika obstajajo omejitve pri določanju širine delovnih mest ali področij dela v splošnih aktih, pri premestitvah in podobno. (Avbelj et al., 2008, str. 3)

5.3 Enakost in enakopravnost ter prepoved diskriminacije

Po ustavi so pred zakonom vsi enaki. Ustava navaja tudi najznačilnejše osebne okoliščine, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj in kljub katerim so enaki pred zakonom (Kocjančič, Ribiči, Grad, Kaučič, 2003, str. 107).

Ustava v 1. odstavku 14. člena določa, da so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino (Vodovnik, 2003, str. 45).

Predvsem gre za relativno prepoved diskriminacije. Na področju delovnih in socialnih razmerij je načelo enakopravnosti uveljavljeno v zakonski ureditvi pravnega položaja kandidatov, ki se želijo zaposliti ter že zaposlenih delavcev, kadar o položaju prvih in drugih odloča delodajalec. Zakon lahko prepoved nekaterih oblik diskriminacije še posebej poudari, če zakonodajalec nekatere oblike diskriminacije iz različnih razlogov oceni kot posebno nevarne. Gre zlasti za prepoved neenakega obravnavanja moških in žensk, prepoved diskriminatornega ravnanja z delavskimi predstavniki, z osebami, ki po legalni poti ugovarjajo delodajalčevim odločitvam in podobno (Vodovnik, 2003, str. 46).

Iz 6. člena ZDR mora delodajalec iskalcu zaposlitve pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo

osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških.

V postopku izbire najustrežnejšega kandidata za delovno mesto ZDR, ki v 204. členu določa, da ima neizbrani kandidat, ki meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, lahko v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem.

Načelo enakopravne dostopnosti, ki je opredeljeno v 7. členu ZJU izhaja, da se zaposlovanje javnih uslužbencev izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolje strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu.

5.4 Varnost plač

Leta 1949 je v Ženevi Administrativni svet Mednarodnega urada za delo sklical generalno konferenco Mednarodne organizacije dela, na kateri je bila sprejeta konvencija o zaščiti plač. Plača pomeni ¹ plačilo ali zaslužek ne glede na to, kako je določen ali izračunan, ki se lahko izrazi v denarju in je določen sporazumno ali z notranjo zakonodajo, izplača pa ga delodajalec zaposleni osebi na podlagi pisne ali ustne pogodbe o zaposlitvi za opravljeno delo ali delo, ki ga je potrebno opraviti, ali za opravljene storitve ali storitve, ki jih je potrebno opraviti. Konvencija se namenjen vsem osebam, ki se jim plače izplačujejo ali jim je treba izplačati. Delodajalci ne smejo nikakor omejevati delavca pri prostem razpolaganju z njegovo plačo.

¹ Zakon o ratifikaciji konvencije o zaščiti plač (konvencija mod št. 95) (MKZP)

6 motivacija zaposlenih

Izkušnje v angleškem sistemu javne uprave so pokazale, da je izredno pomembno, da imajo managerji na vseh nivojih upravljanja v javni organizaciji: (1) jasno določene cilje in možnost ocenjevanja in vrednotenja, kolikor je to mogoče, merjena učinkovitosti teh ciljem; (2) jasno določene odgovornosti, vključujoč kritično vrednotenje; (3) informacije, predvsem glede stroškov, možnost usposabljanja in dostop do ekspertnega mnenja, ki ga potrebujejo, da bi lahko svojo službo dobro opravljali. (Hughes, 2003, str. 157)

Velike spremembe, tako politične (vstopanje države v Evropsko Unijo) kot tudi gospodarske (razmah podjetništva – stečajji), postavljajo izvajalce kadrovske funkcije pred resen izziv. Prilagajanje tej situaciji zahteva: uvajanje novih pogojev dela, gospodarjenja, vodeja in upravljanja s človeškimi viri. V vseh sferah družbenega življenja je prevladalo spoznanje, da so človeški viri (znanje, spretnost, sposobnostu, motivi, stališča, vrednote, osebnostne lastnosti, ideje, ustvarjalnost) ključni za uspešno poslovanje.

Navedenim družbenim spremembam sledi tudi javna uprava. Državljeni kot stranke zahtevajo učinkovito, poceni in njim prijazno upravo. Slovenska država se tako sooča z zahtevo narediti čim več in čim bolje s čim manjšimi stroški. Ob boljši organiziranosti je način, kako tej zadevi slediti, kakovostnejše delo s kadri v javni upravi, saj le ti vplivajo na ceno in kakovost delovanja v javni upravi.

Refofma javne uprave, ki je ena izmed prioriternih nalog vlade, mora biti usmerjena ne samo na spremembo organizacijske zasnove, temveč tudi na upravljanje človeških virov, na izobraževnje in usposabljanje. Sistemsko je potrebno urediti vprašanje spodbud oziroma motivacije. Motivacija in razvoj sta namreč ključna dejavnika vplivanja na pripradnost in delovno uspešnost zaposlenih. Upravljanje človeških virov ni samo odnos do poslovnih zadev, temveč tudi pot do zaposlenih s poudarkom na privrženosti in medsebojnem sodelovanju. (Marzel, 2000, str. 348)

6.1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Med temeljnimi gibalni človekovega razvoja so predvsem različne potrebe. Tako ločimo primarne potrebe (fiziološke in socialne), ki omogočajo preživetje oziroma ohranitev človeške vrste, od sekundarnih potreb, ki povečujejo zadovoljstvo človeka, če so zadovoljene in ne ogrožajo preživetja, če niso zadovoljene. Ljudje se razlikujemo med seboj po neskončnem številu značilnosti, zato so tudi naše potrebe različne, ne le pri posameznikih, ampak tudi pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih in celo trenutkih.

Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno in človek za to ne potrebuje posebne spodbude. Zadovoljevanje sekundarnih potreb pa zadeva njegov socialni status, njegovo varnost, moč in podobno. Za to pa je treba človeka spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, ciljev oziroma potreb. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora

imeti pred očmi predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv.

Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino le velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Vodilno osebje poskuša zato ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije. Razprava o motivaciji ima namen, da bi razumeli zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja, zakaj ljudje delajo prav na določen način, kaj jih žene da to delajo.

V neki ameriški študiji so ugotovili, da delavce motivira: zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravijo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti, varnost zaposlitve, da vidijo učinek svojega dela. (Brejc, 2004, str. 55)

6.2 POMEN MOTIVACIJE ZA RAZVOJ, PRIPADNOST IN DELOVNO USPEŠNOST

Naše ravnanje je motivirano takrat kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi.

Številne motivacijske teorije preučujejo zakaj se ljudje obnašamo točno tako, kakor se, in zakaj torej med različnimi možnimi načini ravnanja izberemo prav to obnašanje in ne drugega. Klasična šola, oziroma, kot jo nekateri razumejo, teorija instrumentalnosti (Friderik Taylor) uči, da je človek razumno bitje, zato ga lahko motivira le denar ter drugi ekstrinzični faktorji.

Skozi preučevanje motivacije se je razvilo več skupin motivacijski teorij: vsebinske ter procesne teorije, behavioristične ter teorije socialnega učenja.

VSEBINSKE teorije izhajajo iz psihologije in temeljijo na razlagi potreb ljudi. Pojasnjujejo, zakaj ljudje določene faktorje (npr. plačo, samostojnost, odgovornost, varnost...) želijo in zakaj drugih ne in katere cilje želijo izpolniti. Vsi ti cilji h katerim je usmerjeno ravnanje ljudi, so temelj za analizo potreb ljudi.

PROCESNE teorije preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ti procesi pa vodijo do določenih ciljev. Te teorije izhajajo iz zavestnega in voljnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi možne posledice tega ravnanja ter pri tem izbere aktivnost prav zaradi pričakovanja določenega rezultata.

BEHAVIORISTIČNE teorije so usmerjene na ravnanje ljudi in na posledice, saj človek ravna glede na posledice, ki ravnanju sledijo.

SOCIALNE teorije učenja poudarjajo, da na ravnanje ljudi in na posledice vplivajo tako zunanji kot notranji procesi.

Vsaka izmed omenjenih teorij preučuje posamezni aspekt motivacije. Vsekakor je potrebno upoštevati raznovrstnost in interaktivno delovanje različnih dejavnikov vplivanja na motivacijo, posledično pa tudi na pripadnost in na uspešnost pri delu.

6.3 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Razvoj ima poleg motivacije ključni vpliv na delovno uspešnost. Sprva se je razvoj kadrov uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost. Temeljni cilj naj bi bil dopolnjevanje znanja in sposobnosti za potrebe delovnega procesa. Kmalu je postalo jasno, da je potrebno v razvoj kadrov vključiti še motive, potrebe in interese zaposlenih po usposabljanju in izobraževanju. Tako ima danes pojem razvoj človeških virov širok pomen in predstavlja sistem in integracijo tudi drugih procesov usposabljanja in razvoja, razvijanja karier, ocenjevanja delovnih rezultatov in organizacijskega razvoja. Pomembna faktorja pri razvoju človeških virov sta:

PRIPADNOST se nanaša na zvestobo, lojalnost in zaupanje organizaciji. Vsebuje več komponent: identifikacijo s cilji in vrednotami, željo pripadati organizaciji, pripravljenost in željo delati v korist organizacije (Amstong, 1996). Cilji in vrednote v upravi niso kodificirani, kar pa bi vsekakor bilo smiselno, zlasti kot vzvod za oblikovanje skupne kulture, si čimer bi narasla pripadnost zaposlenih v upravi oziroma organizacijski enoti.

DELOVNA USPEŠNOST v okviru delovne uspešnosti gre za naslednja procesa:

- Ugotavljanje delovne uspešnosti, t.j. skladnost postavljenih ciljev z doseženimi rezultati
- Ocenjevanje delovne uspešnosti; gre za to, da ugotovimo, ali naj delavca kaznujemo ali nagradimo. (Marzel, 2000, str. 348)

6.4 NEFINANČNE OBLIKE SPODBUJANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Mnogi sistemski načini upravljanja delovne uspešnosti, spodbujanja in motiviranja zaposlenih, v primeru, če obstajajo izvirajo pogosto še iz časa, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo (ali vsaj kapital) in še zdaleč ne ustrezajo sedanjemu času in potrebam organizacij, ko počasi že prevladuje znanje.

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, slabo pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo povzročiti tudi odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ pripomorejo.

Temeljna naloga managementa (zanjo so navsezadnje tudi plačani) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni.

V zvezi s to nalogo kaže opozoriti še na posebno odgovornost ravno na področju nagrajevanja, saj imajo zaposleni redko pomembnejšo besedo pri sistemih nagrajevanja.

Zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih enot večinoma odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do teh vprašanj, posebej do denarnega nagrajevanja. Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost, morda tudi na srečo pogosto kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo različno: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej, tretje pa zanima predvsem strokovni razvoj.

Če povzamem faktor denarnega nagrajevanja pomeni, da denar deluje motivacijsko v slednje opisanih primerih:

- Nagrada je namenjena za izjemne dosežke in trud, in ne sprotnim rezultatom
- Nagrada je v občutnem znesku, in ne napitnina;
- Nagrada je po frekvenci občasna (ne recimo vsakomesečna). (Gruban, 2006a, str.21), (Gruban, 2006b, str. 22)

7 POMEN PLAČE IN NAGRAJEVANJA ZA ČLOVEKA

Vsakdo, ki sklene delovno razmerje je pravno formalno udeležen do izplačila za svoje opravljeno delo oziroma plače, ki kasneje posamezniku predstavlja vir preživetja. Med drugim zaposlene spodbuja tudi pri njihovem osebnostnem razvoju kot že omenjeno. Ima več vidikov, njen pomen pa je za delavca drugačen kot za delodajalca. Stroškovni vidik plače je na ravni organa ali organizacije najbolj izdaten, saj za delodajalca predstavlja neizogiben strošek, ki je pomemben za pridobitev dobička, medtem ko je pri delavcu najbolj izdaten socialni vidik plače, saj mu predstavlja pomemben vir preživetja in dohodek, s katerim mu je omogočena zadovoljitev njegovih lastnih interesov in potreb. Socialni vidik plače se kaže tudi v tem, da se višine plač ne določa samo na trgu, ker bi na ta način preveč prevladala močnejša stranka – delodajalec. Zato država poseže v to razmerje in ščiti šibkejšo stran – zaposlenega (z dogovori o politiki plač na državni ravni, minimalno plačo, itd.) (Snoj v: Škaler, 2007, str. 40). Z motivacijskim vidikom plače ustvarja spodbujanje zaposlenih za boljše rezultate dela in ključno vez pri napredovanju in nagrajevanju njegove delovne uspešnosti. Motivacijskemu vidiku je tesno povezan psihološko vedenjski vidik plače s strani zaposlenega, saj se kaže predvsem v možnosti napredovanja, v medsebojnih odnosih med zaposlenimi v organu, v dobrem razumevanju in fleksibilnem delovnim časom.

Plačilo delavca za opravljeno delo je določena s pogodbo o zaposlitvi, sklenjeno med delavcem in delodajalcem oziroma s sklenitvijo delovnega razmerja po Zakonu o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR). Individualno delovno razmerje pa ni urejeno le s pogodbo o zaposlitvi, namreč poleg ZDR razmerje med delavcem in delodajalcem urejajo tudi drugi pravni viri, ustava, mednarodne pogodbe, državni predpisi, kolektivni sporazumi ter splošni akti delodajalca (Vodovnik, 2006, str. 93). Zaposlenemu je denar pomembno merilo motivacije za doseganje ciljev, ni pa edini. Tudi napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti sta pomembna dejavnika pri motivaciji človeka, saj lahko pomenita pridobitev višje plače in sta njena podlaga za napredovanje na novi položaj. Ni rečeno, da so ljudje veliko bolj srečni in motivirani zaradi povečanje plače, saj številne raziskave dokazujejo tudi pomen nedenarnih nagrajevanj pri počutju in motiviranju posameznika. Pri nagrajevanju zaposlenih je potrebno poleg plače upoštevati še nekatere bonitete iz delovnega razmerja: dodelitev službenega vozila in parkirnega mesta v uporabo, službenega stanovanja, pa tudi nekatere druge vidike nagrajevanja: možnost napredovanja in dolgoročni razvoj kariere, priložnost za učenje in razvijanje novih kompetenc, odgovornost, načrtno ustvarjanje sproščenega in ustvarjalnega delovnega okolja in s tem zadovoljstva zaposlenih pri delu. (Beer v: Vidič, 2008, str. 54)

Upravljanje človeških virov je s pojmovanjem zaposlenih kot največjega bogastva organizacije postalo izjemno pomembno. Kadri so danes vsaj proklamativno potenciali, viri, investicija in ne strošek (Kovač, 2000, str. 288).

8 PLAČNI SISTEM V JAVNEM SEKTORJU

Način določanja plač v javni upravi ima dolgo in razgibano zgodovino. Ta tema je tehnično kompleksna in politično občutljiva. Vlade morajo pravilno uravnotežiti svojo potrebo po visoko kvalitetnih kadrih na eni strani in odgovornost do parlamenta in davkoplačevalcev glede cenovno ugodne javne uprave na drugi strani. Tudi skozi to prizmo moramo razumeti pritiske, ki vplivajo na določitev plač v javnem sektorju. (Drewry in Butcher, 1991, str. 115). Plačni sistem v javnem sektorju je bil že od nekdaj kočljiva tematika, kot zanimivost lahko izpostavim, da je Republika Slovenija je od 1. januarja 1992 do 31. oktobra 1992 vsem zaposlenim v državnih organih, javnih zavodih in drugih organih ter organizacijah, ki so pretežno financirane iz državnega proračuna, izplačevala plače v nasprotju z veljavnimi predpisi. Zato so posamezniki pred iztekom zastaralnega roka (do 31. oktobra 1997) vložili tožbe na plačilo razlike plačil in bili v pravnih uspešni. Država jim je tako bila na podlagi pravnomočnih sodb zavezana plačati glavnicu in zakonite zamudne obresti . (Kukec, 2001, str. 1366)

Plačni sistem je del zakonske ureditve, ki ureja splošna izhodišča določanja in oblikovanja plač. Tako je v okviru sistema plač določena struktura plače, način izračunavanja plače ter možnost njenega zviševanja (napredovanje ipd.). Sistem plač določa ob enotnih elementih tudi primere fleksibilnosti pri določanju plač, bodisi način spreminjanja plač na splošni ravni (na primer usklajevanje z rastjo življenjskih stroškov). (Kerševan, 2001, str. 1357)

Sistem plač je eden glavnih elementov urejanja položaja zaposlenih v javnem sektorju. Za javne uslužbenke veljajo posebni pogoji dela kakor tudi posebni sistemi nagrajevanja. Ti se bistveno razlikujejo od plačnih sistemov v gospodarstvu. V sistemu javnih uslužbencev je zadeva mnogo bolj zapletena. Narava dela javnih uslužbencev je namreč takšna, da je ugotavljanje delovne uspešnosti zelo oteženo. Za finančna sredstva, namenjena plačam javnih uslužbencev, veljajo drugačne značilnosti, kot to velja za gospodarstvo. Zaradi relativno nizkega ugleda, ki ga v mnogih državah prinaša položaj javnega uslužbenca in v primerjavi z gospodarstvom tudi bistveno nižje plače, se v mnogih državah pojavljajo težave pri pridobivanju in ohranjanju primerne kadra. Denarna nadomestila, ki jih lahko ponudi gospodarstvo, so mnogo višja od tistih v javni upravi. Medtem ko so plače v zasebnem sektorju odvisne od razmer na trgu delovne sile in gospodarskega uspeha posamezne organizacije oziroma podjetja, so plače v javnem sektorju le posredno odvisne od dogajanja na trgu. Avtomatizem pri oblikovanju plač zasebnega sektorja, ki ga povzroča delovanje tržnih mehanizmov, v javnem sektorju nadomešča politična volja saj država nastopa kot zakonodajalec in delodajalec. Odločitev o tem, kakšno plačo naj javni uslužbenec prejema, je odvisna od vrednostne sodbe, ki pa je omenjena z določenimi zmožnostmi javnega financiranja na podlagi gospodarstva. Seveda pa ima zaposlitev v javni upravi tudi določene prednosti pred zaposlitvijo v gospodarstvu, saj prinaša relativno visoko varnost zaposlitve in pogosto tudi dokaj lagodno delo.

Nekateri plačni sistemi so urejeni enotno, drugi pa so zelo različni. Plačni sistem mora vsebovati nekatere bistvene značilnosti, med drugim mora biti:

- racionalno oblikovan
- del kadrovske politike
- dovolj prožen za uresničitev sprememb
- privlačiti strokoven in primerno usposobljen kader
- postaviti plačilne pogoje dovolj visoko, da javni uslužbenci ne zapuščajo uprave
- motivirati uslužbence za doseg individualnih in skupnih rezultatov
- biti sprejemljiv za uslužbence, kar pomeni da mora vzpostaviti jasne in dobro zasnovane odnose med javnimi uslužbenci in vsem zaposlenim zagotavljati primerno plačilo, ter
- zasledovati vse omenjeno znotraj minimalnih in sprejemljivih stroškov

Pri oblikovanju sistema plač je treba slediti poslanstvu organizacije, ki mora biti določena na najvišji politični ravni, opredeliti je treba cilj, proces in sistem. Plačni sistem se mora neprestano prilagajati ciljem, zato se zdi še posebej pomembna trditev, da je treba človeške vire motivirati s plačo in ne zanjo. Za vse plačne sisteme v javni upravi je značilno, da so urejeni na podlagi klasifikacije delovnih mest. Vendar pa vsaka od držav razvija svojo klasifikacijo, ki je odvisna predvsem od obsega pristojnosti, ki jih ima javna uprava v določeni družbi. Za javno upravo je bistvenega pomena, da sledi spremembam v družbi in temu primerno spreminja tudi sistematizacijo. V nasprotnem primeru lahko pridemo do situacije, ko zaradi neurejenosti in zastarelosti javna uprava preide v svoje nasprotje in postane namesto pospeševalec razvoja njegova zavora. V preteklosti so mnogi sistemi pri napredovanju in plačnem sistemu uporabljali predvsem načelo senioritete, vendar se je ta sistem pokazal kot neučinkovit, saj zagotovljene prednosti zmanjšujejo inovativnost in uspešnost zaposlenih, poleg tega pa se preprečuje prihod novih, morebiti vrhunskih kadrov, na višje položaje. Za večino delovnih mest v sistemu javnih uslužbencev je tudi značilno, da so relativno slabše plačana kot primerljiva mesta v zasebnem sektorju.

Plačni sistem javnih uslužbencev mora biti takšen, da zagotavlja gmotno podlago za življenje, kar je temeljni pogoj za uslužbenčevu lojalnost in nepodkupljivost, hkrati pa motivira ljudi, da se zaposlujejo v javni upravi. Sistem plač mora biti nadalje enostaven in pregleden, tako da zaposleni jasno vidijo učinke različnih načinov svojega vedenja na končno nagrado. Le tako lahko plačni sistem spodbuja zaželeno vedenje zaposlenih in doseganje zadanih ciljev. Plačni sistem mora temeljiti na poslovni strategiji in hkrati podpirati njeno izvajanje, izražati mora organizacijske vrednote in kulturo ter upoštevati potrebe zaposlenih.

Plače in drugi prejemki javnih uslužbencev so v Sloveniji urejeni z Zakonom o delavcih v državnih organih ter njegovimi številnimi spremembami in dopolnitvami, vendar je pomembno spremembo prinesel Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v drugih lokalnih skupnostih, ki je v plačni sistem uvedel kot najpomembnejšo novost sistem napredovanja zaposlenih na delovnih mestih, hkrati pa je s tem spremenil način obračunavanja plač. Za javne agencije, javne sklade in druge javne institucije se zakon uporablja le glede meril za zagotavljanje sredstev za plače, ki se zagotavljajo iz proračunov in drugih javnih sredstev. Uresničevanje zakona je zaradi možnosti uvajanja različnih

dodatkov s kolektivnimi pogodbami, drugimi zakoni in podzakonskimi predpisi porušilo njegova temeljna razmerja, dodatki bi postali način povečanja osnovnih plač.

Tudi sicer je Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v drugih lokalnih skupnostih presežen in zaradi togosti določanja razmerij osnovnih plač za današnji čas zastarel. Prav tako pa ustvarja že v svojem izhodišču vsebinske razlike v uporabi instituta napredovanja na delovnem mestu, razlike temeljijo na funkcionalni različnosti delovnih področij, ne izhajajo pa iz zahtevnosti in odgovornosti posameznih delovnih mest.

Plače javnih funkcionarjev (razen plač poslancev in funkcionarjev, za katere se smiselno uporabljajo določbe Zakona o poslancih, plač predsednika in sodnikov Ustavnega sodišča ter plač sodnikov, državnih tožilcev in njihovih namestnikov) ureja Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v drugih lokalnih skupnostih, plače drugih javnih funkcionarjev pa posamezni zakoni, ekskluzivno za vsako funkcijo posebej. Tako se za izračun plač uporabljata različni obračunski osnovi, ki se različno kombinirata, dodatki se obračunavajo na različne načine (na primer dodatek na delovno dobo, ki daje zaradi različnega obračuna nekaterim skupinam tudi za 20 odstotkov višjo plačo). Zakon o funkcionarjih v državnih organih je zaradi posebnih ureditev in svoje zastarelosti izgubil svojo vlogo, obračunska osnova za izračun osnovne plače poslancev, v nekaterih primerih pa prav poslanska plača sta postali merilo za določanje plač javnih funkcionarjev, za katere ne velja zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v drugih lokalnih skupnostih.

Plača javnega uslužbenca je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno dobo in dodatkov. Osnovna plača se določi tako, da se osnova za obračun pomnoži s količnikom, ki je določen glede na zahtevano stopnjo izobrazbe za delovno mesto in glede na zahtevnost dela. Osnova za obračun je izhodiščna plača za I. tarifni razred in je dogovorjena s kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti. Delovna uspešnost je del plače, ki pripada posameznemu javnemu uslužbencu, če bistveno presega pričakovane delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen. Dodatek za delovno uspešnost lahko znaša največ 20 odstotkov od osnovne plače.

Pri urejanju plačnega sistema javnih uslužbencev se izhaja iz kvalifikacije delovnih mest, za katera so določeni količniki v posebni tabeli, ki je priložena Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in drugih lokalnih skupnostih. Na podlagi količnika se izračuna plača ali pa določi fiksni znesek. Javni uslužbenci so razvrščeni v devet tarifnih skupin. Znotraj teh skupin se količniki razvrščajo v plačne razrede. Višina količnika pomeni hkrati tudi označbo plačnega razreda. V tabeli so delovna mesta razvrščena po tarifnih skupinah na posameznem področju javnega sektorja (v državnih organih, v šolstvu, v socialnem varstvu, v zdravstvu, itd.). Sestavni del plače so tudi dodatki za delovno dobo, za manj ugodne delovne razmere, ki se pojavljajo občasno in niso zajete v vrednotenju delovnega mesta, za delo v manj ugodnem delovnem času ter drugi z zakonom ali kolektivno pogodbo določeni dodatki. Osnova za obračun dodatkov je osnovna plača zaposlenega, zato se dodatki ne množijo z osnovo in količnikom, temveč se izračunajo od osnovne plače in se nato k njej prištejejo.

Razen plače pripadajo javnim uslužbencem še drugi prejemki, kot so regres za letni dopust, nagrade ob delovnih jubilejih, nagrade ob upokojitvi – odpravnina, solidarnostne pomoči ter

povračila stroškov v zvezi z delom, kot so regres za prehrano med delom, potni stroški na službenem potovanju in stroški za prevoz na delo in z dela. (Haček, 2001)

8.1 Določitev plač

Plače javnih uslužbencev in funkcionarjev se določajo po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, medtem ko se plače javnih uslužbencev za delo v tujini določijo z Uredbo vlade.

Plača se določi s pogodbo o zaposlitvi, odločbo oziroma sklepom, tako da se v pogodbi oziroma sklepu določi plačni razred in druge sestavine plače v skladu s tem zakonom, predpisi in drugimi akti, izdanimi na njihovi podlagi ter kolektivnimi pogodbami.

V pogodbi o zaposlitvi, odločbi oziroma sklepu se javnemu uslužbencu in funkcionarju ne sme določiti plače v drugačni višini, kot je določena z zakonom, predpisi in drugimi akti, izdanimi na njihovi podlagi ter kolektivnimi pogodbami.

O spremembah plače, ki so posledica spremembe zakona, predpisa in drugega akta, izdanega na njihovi podlagi ali kolektivne pogodbe, obvesti delodajalec javnega uslužbenca ali funkcionarja s pisnim obvestilom in mu hkrati izroči pisni predlog ustreznega aneksa k pogodbi o zaposlitvi, odločbi oziroma sklepu, najkasneje v 15 dneh po uveljavitvi akta ali pogodbe. (ZSPJS, 9. člen)

8.2 Sestava plače, osnovna plača in usklajevanje osnovnih plač

Po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju ja plača sestavljena iz treh elementov, in sicer: osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Znesek osnovne je določen z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice, kot je prikazano v spodnji tabeli:

Tabela 1 : Prikaz plačne lestvice za uvrstitev v plačne razrede

A – Funkcije v državnih organih in lokalnih skupnostih	A1– Predsednik republike in funkcionarji izvršilne oblasti A2 – Funkcionarji zakonodajne oblasti A3 – Funkcionarji sodne oblasti A4 – Funkcionarji v drugih državnih organih A5 - Funkcionarji v lokalnih skupnostih
B – Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	B1 – Ravnatelji, direktorji in tajnik
C- uradniški nazivi	C1 – Uradniki v drugih državnih organih C2 – Uradniki v državni upravi, upravah

	<p>pravosodnih organov in upravah lokalnih skupnosti</p> <p>C3 – Policisti</p> <p>C4 – Vojaki</p> <p>C5 – Cariniki</p> <p>C6 – Inšpektorji, pravosodni policisti in drugi uradniki s posebnimi pooblastili</p> <p>C7 – Diplomati</p>
D – Delovna mesta na področju vzgoje in izobraževanja	<p>D1 – Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci</p> <p>D2 – Predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji in drugi strokovni delavci</p> <p>D3 – Vzgojitelji in ostali strokovni delavci v vrtcih</p>
E – Delovna mesta na področju zdravstva	<p>E1 – Zdravniki in zobozdravniki</p> <p>E2 – Farmaceutski delavci</p> <p>E3 – Medicinske sestre in babice</p> <p>E4 – Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci</p>
F – Delovna mesta na področju socialnega varstva	<p>F1 –Strokovni delavci</p> <p>F2 – Strokovni sodelavci</p>
G – Delovna mesta na področju kulture in informiranja	<p>G1 – Umetniški poklici</p> <p>G2 – Drugi poklici na področju kulture in informiranja</p>
H – Delovna mesta in nazivi na področju znanosti	<p>H1 – Raziskovalci</p> <p>H2 – Strokovni sodelavci</p>
I – Delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih in drugih javnih zavodih	<p>I1 – Strokovni delavci</p>
J – Spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	<p>J1– Strokovni delavci</p> <p>J2 - Administrativni delavci</p> <p>J3 – Ostali strokovno tehnični delavci</p>
K – Delovna mesta na področju obvezne socialne varnosti	<p>K1 – Strokovni delavci</p>

Vir: ZSPJS, 7. člen

Vrednosti plačnih razredov se usklajujejo praviloma enkrat letno. Višina uskladitve mora biti enaka za vse javne uslužbence in funkcionarje.

Višina uskladitve vrednosti plačnih razredov za javne uslužbence se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor. Višina uskladitve vrednosti plačnih razredov za funkcionarje pa se, po predhodnem usklajevanju s funkcionarji, določi z ZSPJS.

Pogajanja in usklajevanja iz kolektivne pogodbe za naslednje leto se pričnejo najkasneje do 1. maja in se praviloma zaključijo 30 dni pred rokom, določenim za predložitev predloga državnega proračuna Državnemu zboru. (ZSPJS Ur list RS, št. 56/02 z dne 28. 6. 2002)

8.3 Orientacijska delovna mesta in nazivi ter skupna metodologija

Orientacijska delovna mesta in nazivi so izbrana delovna mesta in nazivi, ki omogočajo primerjavo v plačnih skupinah in med plačnimi skupinami. Ovrednotijo se z uporabo skupne metodologije določene v kolektivni pogodbi, to je npr. na področju šolstva: učitelj, vzgojitelj, na področju sociale: socialni delavec, na področju kulture: igralec, na področju državne uprave: svetovalec. Skupna metodologija opredeljuje navodila za uvrščanje delovnih mest in nazivov v plačne razrede, pri čemer se upoštevajo različni kriterij zahtevnosti delovnih nalog oziroma pogojev za pridobitev naziva, zahtevana usposobljenost (zahtevana strokovna izobrazba, potrebna dodatna znanja in izkušnje), odgovornost in pooblastila, psihofizični in umski napor ter vplivi okolja.

Skupna metodologija se določi s posebno kolektivno pogodbo, ki jo sklenejo vlada in reprezentativni sindikati javnega sektorja.

Orientacijska delovna mesta in nazivi se določijo s kolektivno pogodbo za javni sektor.

8.4 Način uvrščanja v plačne razrede

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev med drugim opisuje kriterije in pogoje za napredovanje. Nadpovprečno opravljeno delo javnega uslužbenca oziroma delovna uspešnost se lahko oceni z ocenami: odlično, kar pomeni odlično opravljeno delo oziroma visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja. Ocena zelo dobro, pomeni prav tako zelo dobro opravljeno delo nad pričakovanji v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju. Ocena dobro pomeni v skladu s pričakovanji, zadovoljivo pomeni delno pod pričakovanji in nezadovoljivo pomeni v celoti pod pričakovanji. Sem spadajo vsi javni uslužbenci, ki so pri proračunskem uporabniku oziroma v javnem sektorju zaposleni za: določen čas, nedoločen čas, za polni delovni čas ali delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa. Skratka ocenjevanje se izvaja enkrat letno. Po uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede se lahko hkrati napreduje v višji naziv in višji plačni razred. Uredba o napredovanju opredeljuje, da lahko javni uslužbenec napreduje v plačni razred vsaka tri leta, v primeru, če izpolnjuje predpisane pogoje. Napredovanje pa je pogojeno na

podlagi treh letnih ocen od zadnjega napredovanja ali od časa prve zaposlitve v javnem sektorju, samo ocenjevalno obdobje, v katerem se javnega uslužbenca oceni traja od 1. januarja do 31. decembra. Vse pravice in dolžnosti v organih države uprave, upravah lokalnih skupnosti in v pravosodnih organih nosi predstojnik ali poslovodni organ. (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09)

9 NOVI SISTEM PLAČ V JAVNEM SEKTORJU

Ureditev plač v javnem sektorju je določena z zakonom o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti leta 1994, se je v praksi uveljavila, vendar je zakon dopustil možnost uvajanja številnih dodatkov, ki so večinoma pomenili le višanje plač in ne vrednotenje posebnosti posameznega dela oziroma delovnega mesta. Prav tako pa je zakon pustil v veljavi vse določbe področnih zakonov in drugih predpisov, ki so se nanašale na plače, zaradi česar plačni sistem že v začetku ni bil najpreglednejši, pa tudi enoten ne. Kasneje je zaradi uvajanja novih dodatkov kot načina urejanja višine plače postal še bolj zapleten in nepregleden, predvsem pa zelo težko primerljiv. To so bili razlogi za pripravo novega sistema, ki naj bi tovrstno pomanjkljivost odpravil.

Cilj zastavljen ob pripravi novega plačnega sistema, je bil enoten plačni sistem za javne uslužbence in funkcionarje, v katerem naj bi bila določena ustrezna razmerja med plačnimi skupinami in podskupinami, hkrati pa naj bi bil prilagodljivejši, obvladljiv z vidika financ in seveda pregleden. Upošteva je navedene cilje je nov zakon sicer upošteval dosedanje strukturo plače ter tudi dosedanje normativno ureditev, vendar pa so posamezni elementi plače dobili novo vsebino. Posebej pomembno pa je, da je novi sistem plač zmanjšal števila dodatkov in jim tudi določil novo vsebino. Možno bo namreč določiti le tiste dodatke, ki jih za vrednotenje posebnosti posameznega delovnega mesta ali naziva omogoča zakon.

V starem sistemu plač sta obstajali različni ureditvi za funkcionarje in za druge zaposlene v javnem sektorju, pri čemer je za obe področji veljalo precej predpisov, kar je dodatno zmanjševalo preglednost sistema. Prav tako se je na novo uredila sestava plače, in sicer osnovna plača, del plače za delovno uspešnost in dodatki. Vrednosti delovnih mest in funkcij so bile določene s količniki, na podlagi katerih je bila ob upoštevanju osnove za obračun določena osnovna plača. Veljavna ureditev določa tudi najvišji možni obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti, in sicer tako pri določanju skupnega obsega sredstev kot tudi pri izplačilih na individualni ravni, pri čemer navedene omejitve za funkcionarje praviloma niso veljale. Sami dodatki niso bili omejeni ne po vrsti in ne po višini, saj je zakon dopuščal urejanje z različnimi predpisi in na različnih podlagah, kar je omogočilo veliko raznovrstnih dodatkov, predvsem pa različno vrednotenje istovrstnih dodatkov. Veljali sta dve osnovi za obračun plač, in sicer prva določena z zakonom, za funkcionarje in druga, dogovorjena s kolektivno pogodbo, za preostale zaposlene.

Novosti so bile tudi pri napredovanju na delovnem mestu, vendar na izvedbeni ravni ni dosegla zelenih ciljev, zaradi katerih je bila uvedena. Spremenjen pa je bil tudi način obračuna plače, kar je pomenilo, da je bilo treba ob uveljavitvi zakona pričeti obračunavati vse dodatke, izražene v odstotkih, od osnovne plače.

Koncept ZSPJS pa je ves čas imel še druge cilje. Ti so bili predvsem naslednji štirje:

Tabela 2: Temeljni cilji plačnega sistema

Prvi cilj:

Vzpostavitev skupnega in enotnega plačnega sistema za javne uslužbence in funkcionarje.

Drugi cilj:
Določitev ustreznih razmerij med plačami javnih uslužbencev in funkcionarjev s primerjavo osnovnih plač v javnem sektorju.
Tretji cilj:
Vzpostavitev gibkega plačnega sistema, ki bo višino plač bolj povezoval z učinkovitostjo in rezultati dela.
Četrti cilj:
Preglednost in obvladljivost plačnega sistema z vidika javnih financ kot tudi pravičnejša porazdelitev po novem sistemu plač.

Vir: Tičar in Vitez (2008, str. 1764)

Načelna pravičnost novega sistema plač v javnem sektorju ni bila izrecno postavljena kot cilj. Lahko pa sklepamo predvsem iz prvega in drugega cilja, da je bil *ratio legis* prvega ZSPJS tudi v tem, da se vzpostavi distributivno pravičen nov sistem plač v javnem sektorju. (Tičar, 2006, str. 1746)

9.1 POMEBJEJŠE REŠITVE V NOVEM ZAKONU

Upošteva dosežanje prakso in pomanjkljivosti veljavnega plačnega sistema ter seveda tudi tuja in domača teoretična spoznanja so bili zastavljeni cilji, priprave novega plačnega sistema: enotna ureditev na področju celotnega javnega sektorju, preglednost sistema in primerljivost v sistemu ter seveda tudi obvladljivost sistema z vidika javnofinančnih možnosti države.

Novi zakon o sistemu plač v javnem sektorju torej prvič enotno ureja sistem plač za vse zaposlene v javnem sektorju, tako za funkcionarje kot za javne uslužbence, kar je vsekakor pomembna novost. V zvezi z veljavnostjo zakona pa je pomembno tudi dejstvo, da se v tem delu zakon navezuje na prav tako novo ureditev uslužbenskega sistema in določa enak obseg veljavnosti, kot to velja za prvi del zakona, ki ureja sistem javnih uslužbencev. Tak način urejanja plač bo vsekakor povečal primerljivost in preglednost celotnega sistema. Zakon ohranja do sedaj znano sestavo plače, kar je pomembno tudi z vidika novega zakona o delovnih razmerjih, ki prav tako kot zakon o sistemu plač določa, da plačo sestavljajo osnovna plača, del plače za delovno uspešnost in dodatki. Poudariti je treba, da ti elementi plače dobivajo novo vsebino. (Kocjančič, 2003, str. 152)

Skratka leta 2002 se je Zakon o sistemu plač v javnem sektorju še naknadno spremenil. Ta se je začel izvajati leta 2008 in s tem prešel na nov plačni sistem, in sicer s kolektivno pogodbo v javnem sektorju in uredbo o napredovanju, uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju, uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, uredbo o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence, uredbo o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačne razrede, uredbo o plačah in drugih prejemkov javnih uslužbencev za delo v tujini, Zakon o začasnem znižanju plač funkcionarjev in Pravilnik o metodologiji za posredovanje in analizo podatkov v plačah v javnem sektorju.

Pojavilo se je kar nekaj polemik pa tudi prednosti v novem plačnem sistemu

Kot že omenjeno se je s prehodom na nov plačni sistem septembra 2008 začela uporabljati tudi Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08 in 113/09), ki je uvedla več novosti. Med drugim je bila uvedena še peta ocena delovne uspešnosti, in sicer prav dobro. V ta postopek ocenjevanja so vključeni vsi javni uslužbenci, v katerem lahko napredujejo v višji plačni razred in tudi višji naziv. Sam postopek ocenjevanja se izvede do 15. marca, kot že omenjeno enkrat letno².

9.1.1 Roki

V želji po preglednosti in primerljivosti starega plačnega modela z novim je ZSPJS določil tudi večino postopkov in rokov za odpravljanje nesorazmernosti pri prevedbi v nov plačni sistem:

- do 31. decembra 2009 se odpravijo nesorazmerja vseh tistih javnih uslužbencev, ki so zaradi prevedbe uvrščeni v višji plačni razred, vendar ne višji, kot bi ga bilo mogoče doseči z napredovanjem;
- s 1. januarjem 2008 se odpravijo vsa nesorazmerja nad štirimi plačnimi razredi;
- preostala nesorazmerja navzgor se odpravijo po tretjinah, in sicer s 1. januarjem 2008, 1. julijem 2008 in 1. julijem 2009;
- s 1. januarjem 2008 se odpravijo vsa nesorazmerja tistih javnih uslužbencev, ki so zaradi prevedbe uvrščeni v nižji plačni razred. (Kunšek, 2008, str. 7)

9.2 PREDNOSTI NOVEGA PLAČNEGA SISTEMA

Kot sem že omenila, sestavni elementi plače dobivajo novo vsebino. Osnovna plača je, kot že rečeno, določena z uvrstitvijo funkcije, delovnega mesta ali naziva v plačni razred. Vendar pa je bilo ob pripravi novih rešitev upoštevano tudi sedanje stanje, ki so ga posamezni poklici in dejavnosti dosegli, predvsem na področju dodatkov. To pomeni, da osnovna plača vključuje tudi vse tiste dodatke, ki so jih zaposleni prejeli vsak mesec in so bili tako rekoč sestavni del plače. Zamisel novega sistema plač namreč temelji na ideji, da se število dodatkov bistveno omeji ter da so dodatki namenjeni vrednotenju tistih posebnosti in okoliščin, ki niso upoštevane v osnovni plači.

Namen zakona je bil tudi, da se za celotni javni sektor enotno uredi dodatke, torej da jih najprej določi, nato pa omogoči, da bo tudi njihova višina določena enotno, tudi za funkcionarje, kadar jim dodatek pripada.

Kot prednost lahko izpostavim tudi področje plačila delovne uspešnosti. Sam del plače za plačilo delovne uspešnosti sicer to novost, je pa drugače urejena višina tega dela plače in njihovo izplačevanje. Novi zakon določa, da znaša skupni obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti največ 5% sredstev za osnovne plače. Druga novost je višina tega dela plače, ki zanaša za posameznika največ dve njegovi osnovni mesečni plači, po starem zakonu pa je znašal 20% osnovne plače, posameznik pa ga je lahko dobil vsak mesec.

² Poročilo o ocenjevanju delovne uspešnosti za leto 2008 in napredovanju v letu 2009, MJU

9.3 SLABOSTI NOVEGA PLAČNEGA SISTEMA

Z uveljavitvijo novega modela plačnega sistema so se na njegov račun pojavile številne kritike in nesoglasja o tem, ali je dejansko prišel prehitro in brez pravega preučevanja. Nasprotniki zakona so opozarjali, da bi moral biti nov zakon veliko bolj pregleden in primerljiv kot predhodni, predvsem pa, da se s spremembami in dopolnitvami odpravijo plačna nesorazmerja. To dejstvo, da reprezentativni sindikat za vzgojo in izobraževanje, obrambo in ljubljansko univerzo ni podpisal KPJS, nagiba k pomisleku, ali novi sistem dejansko prinaša pozitivnost, ki jo je zakonodajalec tako poudarjal. Ali je uveljavitev poenotenja plač sploh smiselna? Ključna slabost novega plačnega sistema je za večino uvrstitev profesorjev, zdravnikov, kulturnikov, novinarjev in sodnikov med državne uradnike in poenotenje njihovih plač po enotni plačni lestvici. Po uvedbi je bila velika večina nezadovoljnih z njihovo razporejenostjo v posamezne plačne razrede na enotni plačni lestvici. Težko je primerjati dve delovni mesti oziroma dva naziva delavcev, ki na videz opravljata podobno zahtevno delo v različnih poklicnih dejavnostih oziroma določati, katero delo se sploh lahko medsebojno primerja. Preučevalci novih sprememb so opredelili glavne slabosti novega sistema in potrebne ukrepe za njihovo izboljšanje. Največja težava je bila v sistemizaciji delovnih mest, ki so najbolj nesorazmerna, in sicer na področju sociale, kulture in javnega zavoda RTV. Tudi nekatera druga nesorazmerja niso bila niti povsem niti deloma odpravljena, in sicer na področju zdravstva, natančneje pri srednjih medicinskih sestrah. Te naj bi bile razporejene in plačane po delovnem mestu oziroma nazivu srednje medicinske sestre, medtem ko naj bi opravljale dela diplomiranih oziroma višjih medicinskih sester. Težave so nastajale pri prevedbi delovnih mest po katalogu, kjer so se zahteve po stopnji izobrazbe povečale, pri čemer samega delovnega mesta ni bilo moč prevesti v tisto stopnjo izobrazbe, za katero je uslužbenec opravljal delo pred uveljavitvijo novega sistema. Posamezni uporabniki proračuna pri tem niso upoštevali 14. člena ZSPJS, ki natančno določa, da je potrebno javne uslužbenke razvrščati na tista delovna mesta, ki ustrezajo njihovi strokovni usposobljenosti, posledica tega je bila napačna prevedba delovnega mesta oziroma ne odbitek plačnih razredov za nižjo raven izobrazbe od zahtevane. S poenotenjem različnih področij javnega sektorja se ne bo rešilo sodnih zaostankov ali onemogočilo številnega preusmerjanja v privatiziranje zdravstva ali šolstva, ampak naj sistem zagotovi vsem poklicnim skupinam spoštovanje posebnosti glede vseh vrst poimenovanj, upoštevanja njihovih funkcionalnih in ustavnih posebnosti, pridobivanja finančnih sredstev ter njihovo razpolaganje v okviru določenih pristojnosti, pooblastil in odgovornosti (glej Zeni v: Problemska konferenca na temo novega plačnega sistema, 2008, 4).

9.3.1 Še več nelogičnosti novega sistema

Ena izmed glavnih zamer novemu plačnemu sistemu je ta, da njegova uvedba ne pomeni, da lahko starega pozabimo in izbrišemo.

Vse dokončne odprave nesorazmerij, torej do marca 2010, je bilo potrebno upoštevati tudi prejšnjo ureditev. Prevedba namreč ni bila samo enkratno dejanje, ampak bo potrebna vedno znova. Če se je po 1. avgustu 2008 delavca na novo zaposlilo, se je pričakovalo da se ga preprosto razporedi v plačni razred, v katerega se uvršča delovno mesto oz. naziv, in se mu določi osnovno plačo v nominalnem znesku, ki mu pripada, vendar temu ni tako.

Primer:

Ko imamo dva delavca brez napredovanj v plačnih razredih, zaposlena na enakem delovnem mestu. Delavec A se je zaposlil 1. julija 2008, njegova plača se je ob prevedbi prevedla v 28. plačni razred. Po prevedbi pa je bilo njegovo delovno mesto uvrščeno v 29. plačni razred, ki ga bo delavec A dosegel šele 1. marca 2010. Za avgust 2008 je prejel plačo za 29. plačni razred, zmanjšano za tri četrtine razlike med 28. in 29. plačnim razredom. Če bi delavca B, ki se je zaposlil 1. avgusta 2008, uvrstili po novem plačnem sistemu neposredno v 29. plačni razred, saj v starem sistemu nikoli ni bil in ga tako ni bilo treba prevajati, bi prišlo do neenakopravnega položaja, saj bi B prejemal višje plačilo, plačilo, ki ga bo A dosegel šele marca 2010. B namreč nima nesorazmerja, saj ni šel skozi prevedbo. (Zemljak, 2008, str. 7)

9.3.2 **Potrebne izboljšave plačnega sistema**

Od podpisa kolektivnih pogodb do implementacije sistema v praksi so bili na voljo samo trije meseci. Izkazalo se je, da je bil ta rok, sicer zapisan v zakon, prekratek. Vlada bi bila morala predlagati spremembo zakona in ta rok podaljšati ali pa že od samega začetka ne bi smela pristati na tako kratek rok. Prekratek rok je bil škodljiv za kakovost implementacije sistema. S tem je bil škodljiv tudi za zaposlene, torej so tudi sindikati z željo po nagli implementaciji pljunili v lastno skledo. Obstajala je sicer možnost, da se tudi ob kratkem roku uvedba sistema dobro pripravi. Če bi se bil javni sektor na implementacijo začel pripravljati že nekaj časa prej, ko je bil že praktično v celoti poznan nabor delovnih mest, bi bilo lažje. Tako pa so bili mnogi proračunski uporabniki (tudi po krivdi resornih ministrstev, ki niso spodbudila pravočasne priprave novih sistemizacij) povsem pasivni do zadnjega trenutka. Občutek je bil kot da ponekod do zadnjega niso verjeli v možnost pogajalskega sistema. Sistemizacije so bile marsikje pripravljene na hitro, brez koordinacije sorodnih javnih zavodov, brez temeljitega usklajevanja s sindikati. To je gotovo eden največjih problemov, ki so spremljali rojstvo novega plačnega sistema. Izmed vseh dejavnosti v javnem sektorju sta bili le dve, in sicer javna uprava in šolstvo – zaradi urejenosti sistema delovnih mest po tej plati relativno dobro pripravljene. Druge dejavnosti, kot npr. zdravstvo, kultura, socialno varstvo itd. pred plačno reformo niso imele tako urejenega in preglednega sistema delovnih mest, ponekod (npr. pri zdravnikih) pa je z novo kolektivno pogodbo prišlo do precejšnje dodatne diferenciacije delovnih mest in je bilo treba s sistemizacijami to diferenciacijo sploh prvič izpeljati v praksi.

Torej glavne težave in hkrati priložnosti za izboljšave plačnega sistema so naslednje:

- Prevelika pričakovanja posameznikov nad večjo rastjo svoje plače in odpravo plačnih nesorazmerij v enem zamahu in ne v štirih tranšah do marca 2010.

- Nekatere posameznike je novi sistem uvrstil enako ali nižje kot stari in so ostali na varovanih plačah. Vendar ta del nezadovoljstva se bo sčasoma polegel.
- Del nezadovoljstva zaposlenih je bil posledica napak v aneksih k pogodbam o zaposlitvi in pri obračunih plač. Te težave so bile v glavnem že odpravljene.
- Premajhna informiranost zaposlenih z značilnostmi novega plačnega sistema in načinom prehoda nanj, npr. pojem »varovane plače«, ki se ne nanaša na morebitne nadure, delovno uspešnost, povečan obseg dela in nekaj drugih kategorij, ki so izrazito variabilne in odvisne od dejanskih okoliščin.
- Pred prehodom v nov plačni sistem so bile v vseh organizacijah javnega sektorja sprejete nove sistematizacije delovnih mest ali vsaj spremenjene in dopolnjene stare sistematizacije. Problem je zlasti v tem, da so se zaposleni v istovrstnih organizacijah, ki de facto delajo na istovrstnih ali zelo podobnih delovnih mestih formalno znašli razporejeni na različnih delovnih mestih. Nezadovoljstvo, ki je nastalo bi lahko izkoristili, kot priložnost za izboljšanje sistematizacij delovnih mest, kar bo imelo dolgoročne koristi.
- Nekateri anomalije vsebuje tudi sam plačni sistem – kolektivne pogodbe in podzakonski predpisi.

Skratka, novi plačani sistem, projekt izjemnega obsega, je uspešno stopil v veljavo, ni pa bil uveljavljen brezhibno. V nadaljevanju bo treba socialnem dialogu odpraviti anomalije. V vsakem primeru pa velja temeljito premisliti pred radikalnimi posegi v plačni sistem – npr. ukinitvijo enotnega sistema, izločitvijo posameznih skupin iz sistema in podobno.

Kritiki novemu plačnemu sistemu očitajo, da je pretog. Plačni sistem mora omogočati zadostno prilagodljivost vsakokratnemu položaju na trgu dela in nagrajevanje delovne uspešnosti. Dober plačni sistem mora zagotoviti ravnovesje med urejenostjo in fleksibilnostjo. (Virant, 2009a, str. 9) (Virant, 2009b, str. 10) (Virant, 2009c, str. 12)

10 ANALIZA ANKET O SISTEMU K VEČJI UREJENOSTI NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Za pridobivanje in interpelacijo podatkov o sistemu k večji urejenosti nagrajevanja v javnem sektorju sem uporabila kavzalno metodo, in sicer anketni vprašalnik. Anketa je potekala na Ministrstvu za javno upravo, v direktoratu za plače v javnem sektorju.

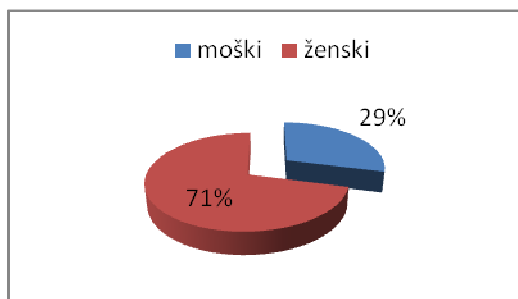
Anketo sem izvajala individualno, pisno. Izbirala sem predvsem vprašanja zaprtega tipa, torej sem odgovore že vnaprej formulirala ter v vprašalnik tudi napisala. Ta tip vprašanj sem uporabila zato, ker sem dovolj zanesljivo poznala možne odgovore, s tem pa sem tudi razbremenila anketirance in jim olajšala izpolnjevanje ankete.

Namen raziskave je bil predvsem ugotoviti kaj zaposlene v javni upravi motivira k večji storilnosti, kakšne metode bi po njihovem mnenju pomagale k boljši ureditvi nagrajevanja v javnem sektorju. Vendar pri vsem tem ne smem zanemariti dejstva, da je gospodarska kriza močno vplivala tudi na zaposlene v javnem sektorju, kot so zmanjšanje javnega proračuna za plače, temu posledično ukinitve študentskega dela in tudi odpuščanje zaposlenih.

Trudila sem se, da so vprašanja oblikovana razumljivo ter vključevala tipe vprašanj, kjer so zaposleni lahko tudi sami izrazili svoje mnenje.

V nadaljevanju sem interpretirala rezultate ankete ter podala tudi svoje komentarje.

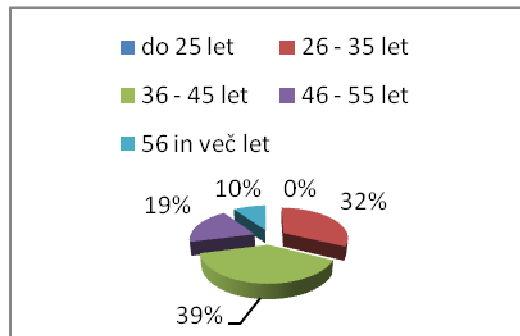
Grafikon 1: Spol



Vir: Lasten

Anketo je izpolnilo 71% ženskih in 29% moških oseb.

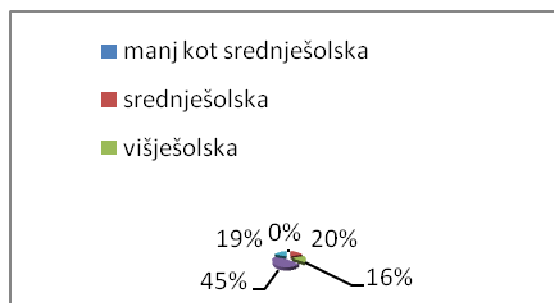
Grafikon 2: Starost



Vir: Lasten

Večina anketiranih je bila zaposlena med 36 - 45 letom starosti, in sicer 39%, nekaj manj med 26- 35 letom starosti pa 32%.

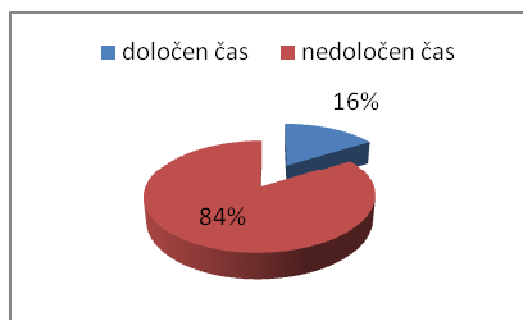
Grafikon 3: Izobrazba



Vir: Lasten

Z visokošolsko izobrazbo je zaposlenih 45% anketiranih, 20% je takih, ki imajo srednješolsko izobrazbo, 19% jih ima specializacijo/magisterij/doktorat, preostalih 16% ima višješolsko izobrazbo.

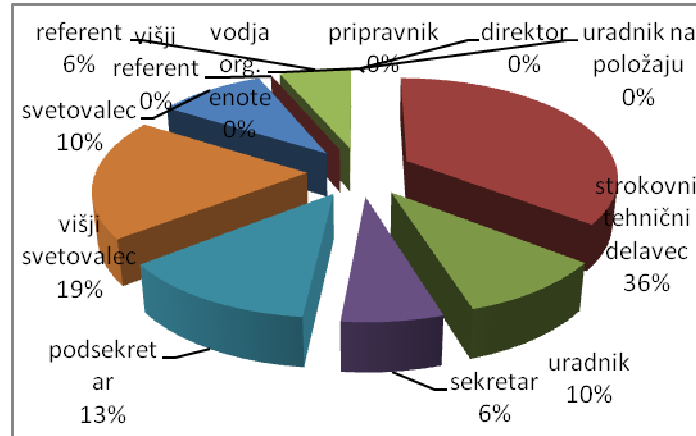
Grafikon 4: Zaposlenost



Vir: Lasten

Kar 84% anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas, preostalih 16% anketiranih pa je zaposlenih za določen čas.

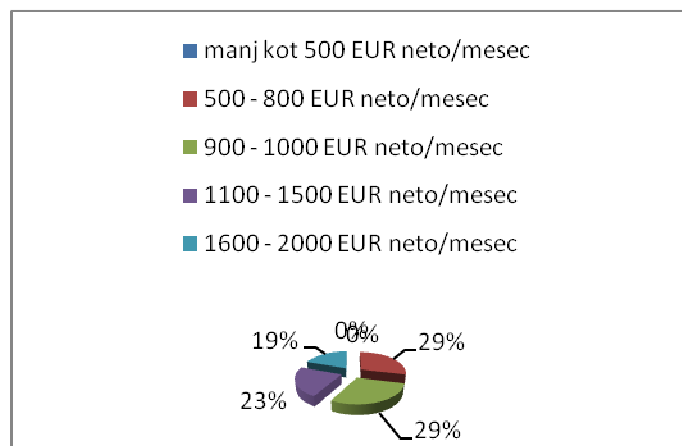
Grafikon 5: Funkcija



Vir: Lasten

Največ anketiranih, in sicer 36% opravlja službo strokovno tehničnega delavca, nato jim z 19% sledijo višji svetovalci, 13% podsekretar, z 10% in manj so uradniki, svetovalci in referenti.

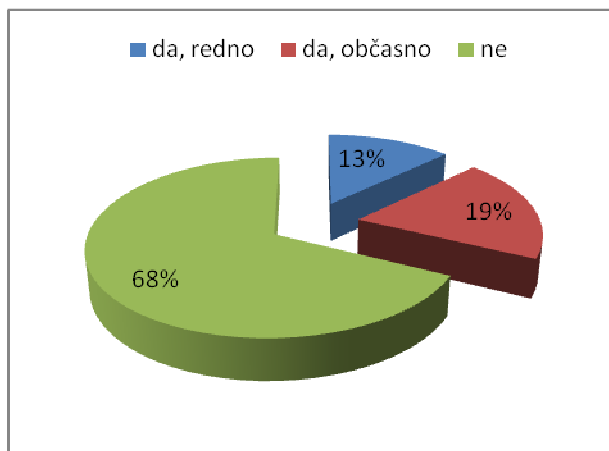
Grafikon 6: Dohodek



Vir: Lasten

Dohodek med anketiranimi je večinoma porazdeljen v enakem deležu, z 29% zaposleni prejema plačo od 900 do 1000 € neto in od 1600 € do 2000 € neto, 23% jih prejema od 1100 do 1500 € neto ter preostalih 19% prejema od 1600 do 2000 € neto plače na mesec.

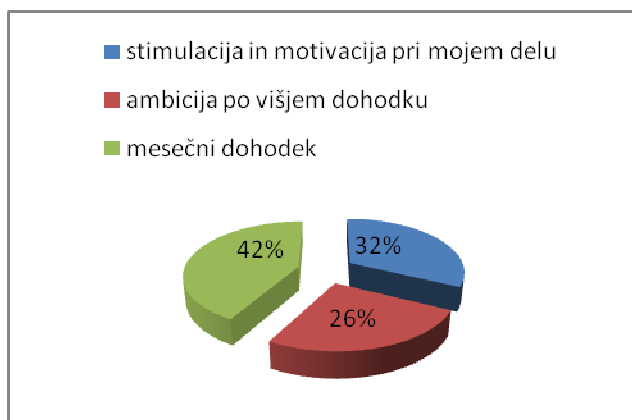
Grafikon 7: Stimulacija



Vir: Lasten

68% anketiranih ne prejema stimulacije ob mesečnem plačilu, 19% je takih, ki prejemajo in 13% jih sploh ne prejema.

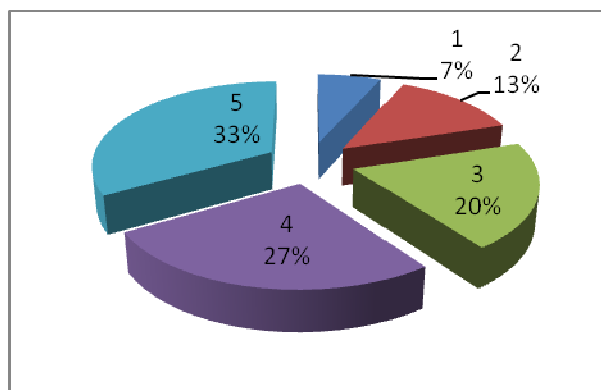
Grafikon 8: Pomen plače



Vir: Lasten

Ob pojmu plača zaposlene na MJU asociira predvsem mesečni dohodek, in sicer 42%, 32% stimulacija in motivacija za opravljeno delo in najmanj 26% ambicija po višjem dohodku.

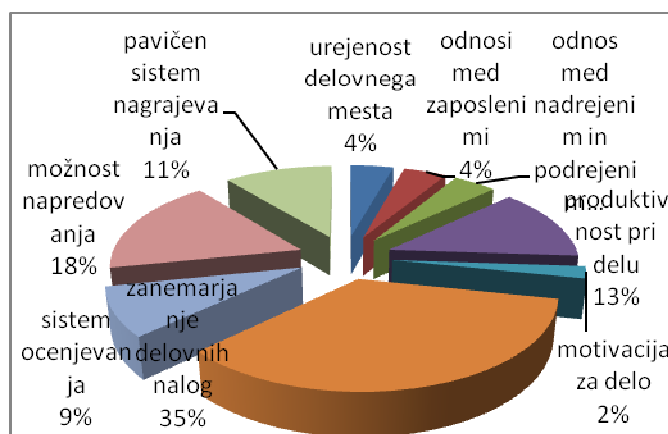
Grafikon 9: Stimulativen mesečni dohodek



Vir: Lasten

Na vprašanje ali menijo, da imajo stimulativen mesečni dohodek je 33% odgovorilo z oceno 5, 27% z oceno 4, 20% z oceno 3, 13% z oceno 2 in 7% z oceno 1.

Grafikon 10: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu



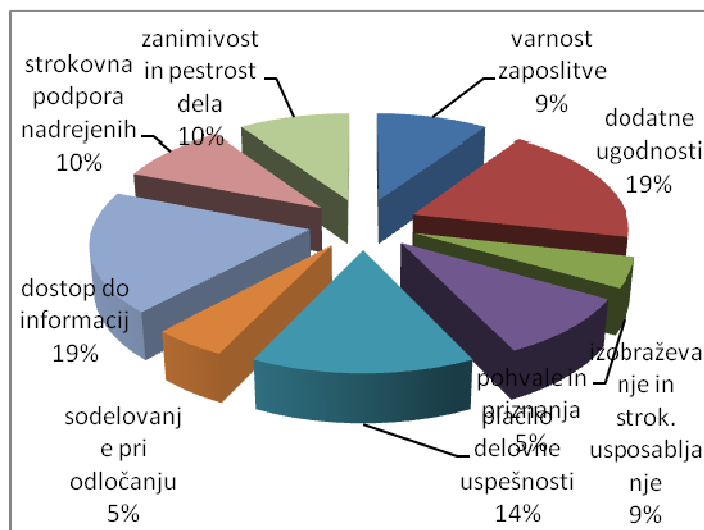
Vir: Lasten

35% anketiranih je mnenja, da se delovne naloge zanemarjajo, bodisi s strani sodelavcev, s strani nadrejenih ali podrejenih. 18% anketiranih je mnenja, da je možno napredovati, 18% je zadovoljnih z možnostjo napredovanja, 13% se strinja, da obstaja produktivnost pri delu, 11% anketiranih se strinja, da je sistem nagrajevanja pravičen, 9% zaposlenih je zadovoljnih s sistemom nagrajevanja, v enakih deležih in sicer 4% zaposlenih je zadovoljnih z urejenostjo delovnega mesta, odnosi med zaposlenimi, odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, samo 2% pa je motiviranih za svoje delo.

Vprašanje 11: ŽELENE UGODNOSTI IN IZOBRAŽEVANJA

- kadrovski dnevi
- ni stvar nadrejenega ampak sredstev
- usposabljanje na delovnem področju
- konferenca o strokovnih temah
- tečaj računalništva
- strokovna konferenca
- druga strokovna srečanja
- jezikovno izobraževanje
- retorika in javno nastopanje
- nepremičninsko pravo
- gibljiv delovni čas
- izobraževanje glede na delovno področje

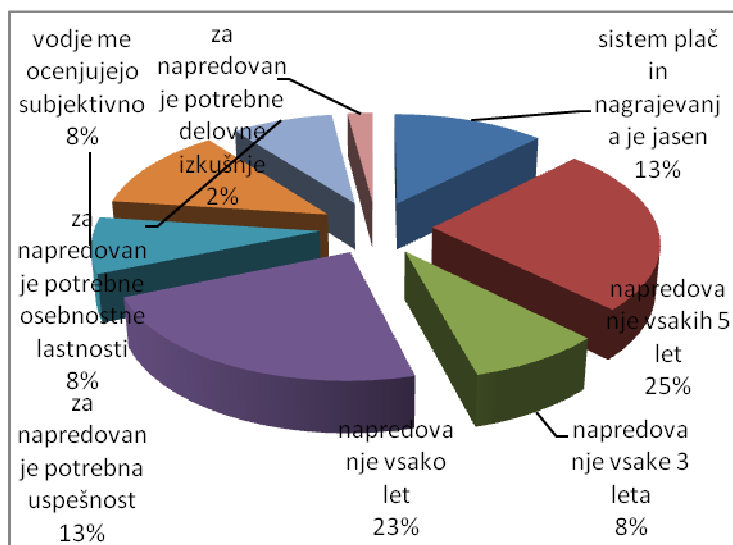
Grafikon 11: Ocena pomembnosti dejavnikov



Vir: Lasten

Največji odstotek pomembnosti dejavnikov pri delu zaposleni pripisujejo dodatnim ugodnostim 19%, dostopu do informacij 19%, 14% anketiranih je pomembno plačilo delovne uspešnosti, 10% strokovni podpora nadrejenih, enak delež 10% zanimivosti in pestrosti dela, v manjših deležih je za zaposlene pomembno sodelovanje pri odločanju z 10% ter pohvale in priznanja.

Grafikon 12: Ocena sistema nagrajevanja



Vir: Lasten

Največ anketiranih se strinja, da lahko napredujejo vsakih 5 let, in sicer 25%, 23% je takih, ki menijo, da je napredovanje možno vsako leto, 13% anketiranih je mnenja da je sistem plač in nagrajevanja jasen. V enakem deležu, in sicer 8% je takih ki menijo, da jih vodje ocenjuje subjektivno ter da so za napredovanje potrebne osebne lastnosti, nekaj 13% je mnenja da je doseg napredovanja potrebna uspešnost, najmanj, in sicer 2% je takih, ki so mnenja, da so za napredovanje potrebne delovne izkušnje.

VPRAŠANJE 14: PREDLOGI, MNENJA ZA IZBOLJŠANJE TRENUTNEGA STANJA

Odgovori pri tem vprašanju so bili bolj skopi, saj se zaposleni v javnem sektorju zavedajo, da sami kaj dosti ne morejo spremeniti. Odgovori so bili sledeči:

- počakati na boljšo gospodarsko rast, ko bo več sredstev in temu posledično večje možnosti za napredovanje
- naj zavržejo obstoječi sistem nagrajevanja, ker je popolnoma zavožen, netransparenten ničesar ne odpravlja, samo jezi ljudi
- več denarja v proračunu

11 SISTEM NAPREDOVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev je določen z uredbo o napredovanju, kjer je opredeljeno:

Javni uslužbenec napreduje v plačni razred vsaka tri leta, če izpolnjuje predpisane pogoje po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, izjema so pripadniki Slovenske vojske, za katere se postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanja in ocenjevanje delovne uspešnosti izvaja v skladu s predpisi na obrambnem področju.

Za napredovalno obdobje se šteje, da je to čas od zadnjega napredovanja ali prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem mora javni uslužbenec pridobiti tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje, odgovorna oseba, ki samo napredovanje izvaja je predstojnik ali poslovodni organ.

11.1 NAČIN IN POSTOPEK PREVERJANJA IZPOLNJEVANJA POGOJEV ZA NAPREDOVANJE

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede dvakrat letno, štirikrat letno ali mesečno. Postopek se izvede pred vsakokratnim izplačilom za delovno uspešnost in se opravi na posebnih obrazcih. Pri izplačilu januarske plače javni uslužbenec prejme obvestilo o tem, v koliko ocenjevanjih je bil v preteklem letu ocenjen in kolikšno število točk je dosegel pri posameznem ocenjevanju.

V sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti je za vsak predpisan kriterij predvidena ena točka, če je javni uslužbenec pri tem kriteriju nadpovprečno uspešen, in nič točk če ne dosega, nadpovprečnih delovnih rezultatov. Nič točk ne pomeni, da javni uslužbenec posameznega kriterija pri svojem delu ne izkazuje, temveč se z nič točkami oceni javni uslužbenec, ki svoje delo opravlja tako, kot se pričakuje. Določanje meje med pričakovanimi in nadpovprečnimi rezultati pa je ponovno, tako kot samo razumevanje kriterijev, prepuščeno subjektivnim opažanjem in merilom ocenjevalca.

Seštevek števila točk, ki jih javni uslužbenec doseže, je podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca, pri tem se kot je že zgoraj navedeno, upoštevata tudi omejitev sredstev na posameznika in omejitev sredstev v posameznem organu. Navodilo za izračun redne delovne uspešnosti javnega uslužbenca je podprto z Excelovo tabelo (vstavi pod opombo), ki je objavljena na spletni strani Ministrstva za javno upravo. Po vnosu podatkov o osnovni plači in doseženih točkah javnega uslužbenca za delovno uspešnost program izračuna znesek sredstev, ki pripadajo javnim uslužbencem za delovno uspešnost. Opisani postopek pa ne podpira samega ocenjevanja delovne uspešnosti javnega uslužbenca, ampak je samo orodje, ki omogoča izračun zneska ob upoštevanju omejitev glede na skupni razpoložljivi znesek, ki pripada določenemu organu ali organizacijski enoti. (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09)

Javne uslužbenke, ki so v Uradu zaposleni za nedoločen ali določen čas, za polni delovni čas ali delovni čas krajši od polnega delovnega časa, generalni sekretar oceni enkrat letno, najkasneje do 15. marca tekočega leta za preteklo leto.

Ocenijo se vsi javni uslužbenci, ki so v preteklem koledarskem letu opravljali delo najmanj šest mesecev. Ocenijo se tudi tisti javni uslužbenci, ki so bili odsotni več kot šest mesecev zaradi napotitve na izobraževanje s strani delodajalca, zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni ali starševskega varstva (porodniški dopust).

V primeru, da javnemu uslužbencu preneha delovno razmerje v Uradu, kjer je bil zaposlen večji del ocenjevalnega obdobja, ga generalni sekretar oceni. Javnemu uslužbencu se izroči kopija ocene, izvirnik pa ostane shranjen v njegovi personalni mapi.

Med drugim sam postopek napredovanja opredeljuje tudi, da mora generalni sekretar za javnega uslužbenca izpolniti ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju, mu določiti oceno ter javnega uslužbenca seznaniti s pisno oceno in utemeljenimi argumenti. Na koncu pa se ocenjevalni in evidenčni listi hranijo v personalni mapi, ocene vseh javnih uslužbencev pa se hranijo v Evidenčnem listu. (Uradni list RS, št. 110/2008 z dne 21.11.2008, Pravilnik o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, Stran 14435)

11.2 PRAVNA UREDITEV NAPREDOVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV

ZSPJS v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju uredba) in drugimi področnimi predpisi ureja celoten sistem napredovanja javnih uslužbencev in funkcionarjev, katerim je po zakonu dovoljeno napredovanje. Javni uslužbenec lahko na podlagi ZSPJS na delovnem mestu oziroma v nazivu napreduje v višji plačni razred in v višji naziv vsaka tri leta, in sicer za en ali dva plačna razreda, če izpolnjuje pogoje. Pogoj za napredovanje v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju, ki se ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnosti, ustvarjalnosti, natančnosti in zanesljivosti pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Pogoji za napredovanje v višji naziv so nekoliko strožji, saj določajo poleg delovne uspešnosti še predpisano izobrazbo, delovne izkušnje, opravljanje nalog v višjem nazivu in druge pogoje, ki so določeni z zakonom, podzakonskim aktom ali splošnim aktom delodajalca. Pogoj za napredovanje uradnikov je tudi dosežena ocena izmed ocen, ki jih določa Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Na osnovi teh elementov se določijo letne ocene, ki omogočajo napredovanje. Z uredbo vlade se določata postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna, razen za javne uslužbenke v drugih državnih organih, javnih zavodih s področja zdravstvenega, invalidskega in pokojninskega zavarovanja, zaposlovanja in zavarovanja za primer brezposelnosti ter s področja raziskovalne in razvojne dejavnosti, za katere se izdajo splošni akti. Po predlogu Ministrstva za javno upravo (v nadaljevanju MJU) naj bi drugi državni organi in javni zavodi, za katere se izdajo splošni akti na področju

urejanja napredovanja, hkrati poleg aktov upoštevali tudi določbe uredbe vlade zaradi zagotovitve primerljivosti plač s systemskega vidika. Javni uslužbenci lahko na delovnih mestih, kjer je mogoče napredovanje v naziv, v posameznem nazivu napredujejo za največ pet plačnih razredov, kjer pa ni mogoče napredovanje v višji naziv, lahko javni uslužbenci napredujejo za največ deset plačnih razredov. Če pa z napredovanjem v vseh nazivih ni mogoče napredovanje za deset plačnih razredov, je v najvišjem nazivu omogočeno napredovanje za toliko plačnih razredov, da je mogoče skupaj v vseh nazivih doseči deset plačnih razredov. Tako je določen razpon osnovne plače na delovnem mestu oziroma v nazivu.

12 SISTEM NAGRAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ločuje tri vrste delovne uspešnosti, do katerih so upravičeni javni uslužbenci, in sicer redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Ker v zadnji dve varčevalni ukrepi vlade RS niso posegli oziroma niso posegli v opaznejši meri in ker bi nagrajevanje redne delovne uspešnosti, glede na njej namen, lahko bil najsplošnejše uporaben motivacijski dejavnik, sta v tem prispevku ključno predstavljeni dilemi glede ugotavljanja redne delovne uspešnosti ter kakšne posledice imajo nanje vladni ukrepi za zmanjšanje javnofinančnega primanjkljaja.

Javnemu uslužbencu, ki je pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate, pripada del plače za redno delovno uspešnost v obdobju, za katero se izplačuje. Ta del plače lahko letno znaša tudi do dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, pri čemer so kot osnova upošteva višina osnovne plače javnega uslužbenca v decembru preteklega leta. Glede na to, da javni uslužbenec lahko iz tega naslova prejme kar dodatnih 17 odstotkov letne osnovne plače, redna delovna uspešnost ni zanemarljiv dejavnik motivacije, ki spodbuja javne uslužbence za opravljanje dela z večjo prizadevnostjo in bolj učinkovito v smislu doseganja boljših delovnih dosežkov.

Vendar omejitev izplačila za redno delovno uspešnost ni določena le z osnovno plačo javnega uslužbenca, ampak je višina plače omejena tudi na ravni posameznega organa, is sicer z 22. členom ZSPJS, ki določa, da lahko skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša od najmanj 2 do največ 5 odstotkov letnih sredstev za osnovne plače v organu. Konkretni delež obsega sredstev se za vsako leto določi s Kolektivno pogodbo za javni sektor oziroma z aneksom h KPJS, ki mora biti sprejet najkasneje do 1. septembra. Če se do tega roka podpisniki KPJS ne morejo uskladiti, se za tekoče leto uporablja enak odstotek kot v preteklem letu.

Zaradi narave dela je v gospodarskem sektorju dokaj enostavno izmeriti uspešnost zaposlenih, medtem ko v javnem sektorju zaradi kompleksnosti sistema nekoliko bolj zapleteno. Javni uslužbenec je upravičen do dela plače za redno delovno uspešnost za čas rednega dela, ki je pri svojem delu nadpovprečno delovno uspešen, kar pomeni, da mora v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enaka ali podobna dela, dosegati nadpovprečne rezultate. Pri ugotavljanju redne delovne uspešnosti se upošteva načelo, da javni uslužbenec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnih delovnim naporom oziroma trdom dosega osnovno plačo. Pri tem se od javnega uslužbenca pričakuje, da opravlja naloge v predpisanih in dogovorjenih rokih, obsegu in kakovosti, da so uporabniki zadovoljni, da vpliva na zmanjševanje stroškov, racionalno izkorišča delovni čas, da ni treba pogosto kontrolirati njegova dela³.

³ Članek, Manica Marovt, univ, dipl. prav., Ministrstvo za visoko šolstvo

12.1 ODLOČANJE O DODELITVI SREDSTEV OZIROMA NAGRAJEVANJA

Pri posameznem proračunskem uporabniku se obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti določi na podlagi osnovnih plač javnih uslužbencev, določenih v skladu s pogodbami o zaposlitvi. Pri tem se upošteva podatke o osnovnih plačah za posamezne mesece. Na tej podlagi uporabnik proračuna določi obseg sredstev za posamezno obdobje ocenjevanja. Če se delitev sredstev opravi na ravni organizacijske enote, se določi obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti na enak način tudi za posamezno organizacijsko enoto.

Osnova za določitev najvišjega možnega letnega zneska za izplačilo redne delovne uspešnosti javnega uslužbenca na podlagi prvega odstavka 22. a člena ZSPJS, je osnovna plača javnega uslužbenca, ki mu je pripadala v skladu s pogodbo o zaposlitvi za mesec december preteklega leta.

Osnova za obračun redne delovne uspešnosti posameznega javnega uslužbenca je njegova osnovna plača, sama delitev sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se izvede na ravni uporabnika proračuna oziroma organizacijske enote.

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno.

Pri izplačilu januarske plače javni uslužbenec prejme obvestilo o tem, v koliko ocenjevanjih je bil v preteklem letu ocenjen in kolikšno število točk je dosegel pri posameznem ocenjevanju. Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca, ki je pri opravljanju svojega rednega dela dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se shrani tudi v njegovo personalno mapo. Del plače za redno delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev: znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela ter inovativnost.

Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se za vsako naslednje leto določi z aneksom h kolektivni pogodbi za javni sektor najkasneje do 1. septembra. V primeru, da skupen obseg sredstev do tega roka ni določen, se v tekočem letu uporablja enak odstotek kot v preteklem letu. V ta obseg sredstev se ne všteva obsega sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti za ravnatelje, direktorje in tajnike, ki se jim osnovna plača določa v skladu z uredbo vlade.

Letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti uporabnika proračuna mora biti izplačan v celoti, ne glede na poslovni rezultat uporabnika proračuna. (KPJS (Uradni list RS, št. 57/08).

12.2 REDNA DELOVNA USPEŠNOST

Nagrajevanje redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev je zamrznjeno že od 1. aprila 2009, ko je novela Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2008 in 2009, določila, da javnim uslužbencem pri uporabnikih proračuna ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. Izplačevanje redne delovne uspešnosti pa se ni bo izvrševalo tudi v letu 2010 in se ne bo v letu 2011, saj so Vlada in reprezentativni sindikati javnega sektorja v

dogovoru, ki so ga podpisali 28. oktobra 2009, soglašali, da javnim uslužbencem ne pripada del plače za redno delovno uspešnost v obdobju od decembra 2009 do novembra 2011. Odločitev vlade RS, da poseže v ta instrument, je v času recesije seveda razumljiva, vendar je glede na namen nagrajevanja redne delovne uspešnosti na tem mestu potreben tudi razmislek o vprašanju, kako neizvajanje nagrajevanja za redno delovno uspešnost vpliva na delovno motiviranost javnih uslužbencev za doseganje boljše učinkovitosti⁴.

12.3 DELOVNA USPEŠNOST IZ POVEČANEGA OBSEGA DELA

Uredba iz delovne uspešnosti iz povečanega obsega dela določa pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence, razen za javne uslužbence v drugih državnih organih⁵. Ne glede na merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela velja tudi za javne uslužbence v pravosodnih organih, to je na sodiščih, državnem tožilstvu in državnem pravobranilstvu.

Javnemu uslužbencu se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v posameznem mesecu pod pogoji, ki jih določa zakon, če:

1. povečan obseg dela opravi pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna;
2. opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva.

Javnemu uslužbencu, ki prejema del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, direktor oziroma predstojnik za iste naloge ne sme odrediti dela prek polnega delovnega časa. (Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08).

Javnemu uslužbencu se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog uporabnika proračuna. Pisno odločitev o povečanem obsegu dela in plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela sprejme predstojnik oziroma direktor uporabnika proračuna za posamezni mesec na podlagi pisnega dogovora med javnim uslužbencem in predstojnikom oziroma direktorjem ali javnim uslužbencem, pooblaščenim za organizacijo dela, ki ga lahko skleneta za daljše obdobje.

Javnim uslužbencem v javnih vzgojno-izobraževalnih zavodih in visokošolskih zavodih se lahko, v okviru povečanega obsega dela iz prejšnjega odstavka, določi obseg dodatne tedenske učne obveznosti oziroma obseg dodatne tedenske pedagoške obveznosti le v obsegu in pod pogoji, določenimi z zakoni, ki urejajo organizacijo in financiranje vzgoje in izobraževanja oziroma visokošolskega izobraževanja.

⁴http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/organizacija_kadri_in_place/placni_sistem/druge_informacije/

⁵ kot jih določa Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo).

Vlada z uredbo določi pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence, vključno s Slovensko vojsko, razen za javne uslužbence v drugih državnih organih, za katere se pogoje in obseg dela plače za plačilo delovne uspešnosti določi z zakonom oziroma s splošnim aktom, izdanim na podlagi zakona. Del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela se obračuna enako kot redna učna oziroma pedagoška obveznost. (ZJU Uradni list RS, št. 32/06)

12.4 DELOVNA USPEŠNOST IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU

Po uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence se lahko sredstva iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu uporabijo za plačilo delovne uspešnosti, če so izpolnjeni za to predpisani pogoji. Storitve javne službe se morajo opravljati v dogovorjenem obsegu in kakovosti v skladu z dogovori oziroma programi dela, ki so bili potrjeni s strani financerja za izvajanje posamezne javne službe ali v skladu s pogodbo o opravljanju storitev javne službe. Ob tem je potrebno vse prihodke ali odhodke za izvajanje javne službe (izjema so primeri določeni z uredbo vlade) izkazati v letnem poročilu, se pravi prikažejo se vsi izravnani prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev na trgu. Višino sredstev, namenjeno izplačilu dela plače za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, določi direktor po predhodnem dogovoru z reprezentativnimi sindikati. Samo dinamiko izplačil pa določi organ upravljanja uporabnika proračuna na predlog direktorja.

13 USPEŠNOST V JAVNI UPRAVI – KAJ IN KAKO MERITI

V zvezi z merjenjem in vrednotenjem kakovosti in učinkovitosti procesov velja znani rek: »Česar ne moremo meriti, tega ne moremo upravljati in voditi. V javni upravi postaja merjenje uspešnosti pomembna zahteva ne samo demokratične javnosti, temveč tudi drugih zainteresiranih subjektov, npr. parlamenta, vlade in tudi gospodarstva, vseh, ki presojujejo upravičenost proračunske uporabe. Od nje pričakujejo dokazila o dobrem upravljanju in učinkovitem izvajanju delovnih procesov. Ta pa jim lahko dokaze ponudi le, če svoje delo tudi spremlja in meri, kar pa ji danes ne uspeva dovolj prepričljivo.

Eden izmed bistvenih problemov slovenske javne uprave je nerazvita meterika, saj je spremljanje kakovosti javne uprave po vnaprej definiranih merilih in kazalnikih izjemno kompleksno in zahtevno. Vse preveč je še zmeraj prisotna miselnost, da je delo javne uprave tako specifično, da ga ne moremo standardizirati in da se njeni procesi ne dajo celovito upravljati in meriti. Rezultat je, da v praksi javna uprava posveča nekaj pozornosti merjenju vložkov (porabi), predvsem finančnih, manj opredeljevanju meril procesov in storitev, še manj ali skoraj nič pa opredeljevanju meril, učinkovitosti in njenih dosežkov. Poleg zbiranja podatkov upravne statistike danes v slovenski državni upravi ni veliko standardiziranih postopkov dokazovanja uspešnosti. Menedžment mora večkrat iskati lastne rešitve merjenja in spremljanja procesov v svoji organizaciji. Pogosto se postavlja vprašanje kaj in kako meriti, kakšna merila in kazalce uspešnosti uporabiti znotraj upravnega organa in v primerjanju z drugimi.

Oblikovanje poenotениh kazalcev uspešnosti za posamezne skupine upravnih organov (npr. upravne enote, občine, urade) ne sme biti stranski produkt reforme javne uprave, prepuščen naključju, ampak mora postati eden izmed temeljnih ciljev in središče reformnih prizadevanj. Oblikovanje objektivnih in preglednih kriterijev uspešnosti javne uprave dopušča manj prostora za subjektivne ocene in posege politike v njeno delo, kar pomeni korak k njeni večji avtonomnosti.

13.1 Merjenje je del vodenja za uspešnost

Različni predpisi in zahteve po merjenju so dober argument, da se predstojniki zavejo, da je njihova odgovornost za dosežene rezultate danes večja kakor kdaj koli v preteklosti. Dodaten argument so tudi nova razmerja in zahteve uveljavljajočega se zakona o javnih uslužbencih. Predstojniki potrebujejo nova znanja in orodja, ne samo za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, ampak tudi za vodenje uspešnosti celotnega upravnega organa. V literaturi se danes vse bolj uveljavlja izraz menedžment delovne uspešnosti (Tomažič, 2003). Ta usmerja pozornost na proces, ki se začne z opredelitvijo ciljev zaposlenih, usklajenih s cilji organizacije, ter na parametre njihovega merjenja in stalno obveščanje o uresničevanju teh ciljev tako za posameznega zaposlenega kot za organizacijo.

Pričakovanja predstojnikov so, da bodo s pomočjo uveljavljenih modelov vodenja dosegli uspeh morda z manj truda in v krajšem času. Kmalu pa postane jasno, da ni »čudežnega

recepta«, ki bi čez noč peljal organizacijo na pot uspešnosti. Za menedžment je pomembno spoznanje, da formalna uporaba modelov vodenja, kot so PRSPO, CAF ali ISO 9001, sama po sebi ne bo naredila organizacije uspešne. To se lahko doseže le s celovitim sistematičnim pristopom in doslednim vztrajanjem pri izvajanju tudi tretjega in četrtega koraka Demingovega kroga kakovosti, to je ne samo načrtuj in naredi, ampak tudi preveri in ukrepaj. Korak preveri pomeni, da bomo morali izvesti tudi taka ali drugačna merjenja. Sistem nas tako prisili, da si zgradimo lasten model meril in kazalcev in se osredotočimo na merjenje operativne učinkovitosti, to je na upravljanje in izboljševanje procesov. Uveden model ali sistem nam ponudi le okvir, in pokaže pot, odgovornost vodstva pa je, da na tej poti dosledno vztraja in skupaj z

Merjenje, spremljanje in presojanje zaposlenimi dejavnostmi nenehno spremlja in meri ter si prizadeva za napredovanje. delovanja (angl. performance measurement) tako postajajo tudi v državni upravi sestavni del vodenja in osnova za odločanje. Menedžment, ki uporablja merjenje kot metodo pravočasnega odkrivanja nepredvidenih odstopanj, ne varuje pred tveganjem le sebe, temveč predvsem organizacijo in zaposlene v njej. Učinkovitost in smisel merjenja sta tem večja, čim krajši je odzivni čas na rezultate analize merjenj. V javni upravi se pogosto dogaja, da se ukrepi, sprejeti na podlagi merjenj, izvajajo z zamikom in ne v celoti, večkrat pa se zgodi, da se ukrepi sploh ne sprejmejo in je bilo merjenje namenjeno samo sebi.

V upravnih organih se merjenje pogosto uporablja tudi kot sredstvo za nadzorovanje obnašanja ter ocenjevanje preteklih rezultatov, manj pa kot orodje, katerega namen je obvladovanje prihodnosti. Merjenje mora preseči dimenzijo tradicionalnega nadzornega sistema, ki je prevečkrat namenjen iskanju napak v škodo zaposlenih, temveč mora biti v potrjevanje večjega ali uspeha zaposlenih in organizacije, postati mora orodje vodenja k uspešnosti. Gre za proces, ki poteka stalno ne pomeni samo spremljanja merljivih ciljev, ampak tudi spodbujanje izvajanja sprememb, ki so potrebne za dosega cilja. (Kocjančič, 2003. str. 183)

14 ZAKLJUČEK

Ne glede na to ali je nekdo zaposlen v javnem ali zasebnem sektorju, je potrebno zaposlene motivirati. V javnem sektorju ne moremo izpostaviti konkurenčnosti kot jo lahko v gospodarstvu, kajti javni sektor oblikujejo zakonodaja in drugi veljavni predpisi, ki so posledica pogajanj sindikatov, ki ščitijo interese javnih uslužbencev in na drugi strani vlada, ki s svojimi ukrepi omogoča udeležanje zastavljenih ciljev. Se pravi za zaposlene v javnem sektorju je še bolj pomembno, da se jih ustrezno motivira, kajti sam sistem napredovanja v višji naziv ali višji plačni razred ni ravno ugoden za zaposlene, saj obstajajo naprej pogoji, ki so zakonsko določeni in nato ocena nadrejenega, ki lahko vpliva ali pa ne vpliva na napredovanje. Subjektivno in nestrokovno ocenjevanje delovne uspešnosti vodij povzroča pri zaposlenih dožemanje sistema nagrajevanja kot nepravičnega.

Pri vsej tej problematiki lahko izpostavim nedenarno motivacijo, ki lahko prispeva k ohranitvi vrhunskih, dobrih kadrov, ki lahko vplivajo k učinkoviti in prijazni javni upravi. Da nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih so razložile že različne teorije, na podlagi prispevkov sklepam, da je potrebno za uspešno motiviranje zaposlenih poznati njihove potrebe, jih nagraditi s privlačnimi nagradami, natančno postaviti cilje in naloge dela, uskladiti nagrade z delovno uspešnostjo posameznika, jim dajati ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter zagotoviti najprej poznavanje samega sebe in predvsem njegovo pravičnost.

Da bi sistem plač in nagrajevanja imel motivacijsko moč, mora najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni na Ministrstvu za javno upravo si želijo več možnosti za napredovanje, kot so: izobraževanje, tečaj računalništva, jezikovno izobraževanje, tudi gibljiv delovni čas, izobraževanje glede na področje dela, retorika in javno nastopanje, konferenca o strokovnih temah. Vse omenjeno so načini, da se zaposlene ustrezno motivira, tako so uslužbenci na Ministrstvu za javno upravo pripravljeni povečati kakovost in obseg dela za pričakovano stimulacijo oziroma denarno nagrado. Zato je v javni upravi potrebno zagotoviti večji obseg sredstev za variabilni del plače, na podlagi raziskave so zaposleni nezadovoljni s stimulacijo, saj je pri večini ukinjena, k vsemu temu pa botrujejo tudi posledice gospodarske krize oziroma ukrep vlade za zamrznitev redne delovne uspešnosti od decembra 2009 do novembra 2011, ki še dodatno povečuje nezadovoljstvo nekaterih zaposlenih v javni upravi. Sedanji plačni sistem in nagrajevanje v javni upravi ima pomanjkljivosti predvsem z vidika učinkovitosti motiviranja javnih uslužbencev. Kot že omenjeno je trenutno največja slabost v ukinitvi stimulacije, ki kot oblika denarne nagrade zaposlene dodatno motivira. Ko bo v rokah oziroma močeh vodij, da bodo lahko uskladili plačila za delovno uspešnost z učinkoviti delom bo zelo dobrodošlo, da prispevajo k temu. Kajti nepravično nagrajevanje lahko prizadene osrednji segment zaposlenih v javnem sektorju in s tega vidika sili v povprečnost opravljanja delovnih nalog. Zato bi bilo treba poskrbeti za boljše in natančnejše poznavanje sistema nagrajevanja s strani zaposlenih in zagotoviti večjo objektivnost pri ocenjevanju posameznikove uspešnosti na podlagi predpisanih meril.

Če vlada ne bo pravočasno ukrepala ne moremo zanemariti dejstva, da bodo zaposleni v javnem sektorju raje prešli v zasebni sektor, kjer so večje možnosti napredovanja in nagrajevanja.

Dober, vesten in učinkovit kader je potrebno ustrezno motivirati, jih nagraditi tudi denarno, kajti le na tak način lahko dosežemo učinkovito, hitro, odzivno in prijazno javno upravo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. ADAMIČ, Karmen. Sistem plač v javnem sektorju. Diplomsko delo. Fakulteta za upravo, Ljubljana 2010.
2. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, 2004.
3. BEC, Vanja. Motiviranje, nagrajevanja in napredovanje zaposlenih, primer pravnega oddelka na okrožnem sodišču v Ljubljani. Diplomsko delo. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2010.
4. DREWRY, Gavin, BUTCHER, Tony. The civil services today (second edition) «An excellent textbook» Public Administration. T.J .Press Ltd., Padstow, 1991.
5. E. HUGHES, Owen. Public Management & Administration, Basingstoke, 2003.
6. GRUBAN, Brane. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM. 2006, let. 4, št. 11, Planet GV, Ljubljana, str. 21-24.
7. HAČEK, Miro. Sistem javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001.
8. HAČEK, Miro in Bačilija, Irena. Sodobni uslužbenski sistemi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2007.
9. KERŠEVAN, Erik. Delovnopравни in drugi vidiki zaposlenih v javnem sektorju: Enotni plačni sistem za zaposlene v javnem sektorju. Podjetje in delo. 2001, Gospodarski vestnik, številka 6, str. 1358.
10. KOCIJANČIČ, Rudi. RIBIČIČ, Ciril. GRAD, Franc. KAUČIČ, Igor. Ustavno pravo Slovenije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2003.
11. KOCIJANČIČ, Rudi. Zbornik referatov: X. dnevi slovenske uprave, september 2003
12. KOVAČ. Polona. Javna uprava v znamenju ljudi. Teorija in praksa. 2000, letnik 37, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 279-293.
13. KRSTIČ FLORJANIČ, Staša. Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. 2004
14. KUKEC, B. Delovnopравни in drugi vidiki zaposlenih v javnem sektorju: (Pred)sodno reševanje kolektivnih delovnih sporov v javnem sektorju. Podjetje in delo. 2001, str. 1366)
15. KUNŠEK, Mojca. Nove plače in nov plačni sistem v javnem sektorju: Roki. Pravna praksa. 2008, letnik 27, št. 26, str 7.
16. MARZEL, Kornelija. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. Teorija in praksa. 2000, letnik 37, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 348-363.
17. MIKIČ, Tatjana. Novi plačni sistem v javnem sektorju. Diplomsko delo. Fakulteta za upravo. Ljubljana, 2009
18. MILETIČ, Sandra. Plačni sistem v javnem sektorju, napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. Fakulteta za upravo. Ljubljana, 2009.

19. MOŽINA, Stane. Management kadrovskih virov. 2002, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, str. 316.
20. PEČAR, Zdravko. Management v javnem sektorju. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
21. ŠOPAR, Anja. Kolektivna pogajanja o plačah v javnem sektorju. Diplomsko delo. Fakulteta za upravo. Ljubljana, 2007.
22. ŠKALER, Zdenka. Sistem obdavčitve plač v Sloveniji in izbranih državah. Specialistično delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2007.
23. TIRAK, Sabina. Problematika izvajanja novega sistema javnih uslužbencev v Sloveniji. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2007.
24. VIDIČ, Branko. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca: napredovanje in neposredno nagrajevanje delovne uspešnosti. HRM. 2008. Let 6, št. 24, str. 54-59.
25. VIRANT, Gregor. Nov plačni sistem v javnem sektorju – prednosti in priložnosti za izboljšave: Potrebne izboljšave plačnega sistema. Javna uprava, 2009, str. 3-13.
26. VITEZ, Jagoda in TIČAR, Bojan. Ali je novi sistem plač v javnem sektorju skladen s pojmovanjem načela pravičnosti. Podjetje in delo, 2008, str. 1764.
27. VODOVNIK, Zvone. Poglavlja iz delovnega in socialnega prava. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
28. VODOVNIK, Zvone. Delovna in socialna razmerja ter ustava. Pravna praksa. 2000, let. 19/480, št. 28, GV Založba, d. o. o., Ljubljana 2000, str. III (priloga).
29. VIRANT, Grega. Pravna ureditev javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2002.
30. VUČKOVIČ, APOHAL, Lidija. Javna uprava. 2009, let 45, št. 3, str. 23
31. ZEMLJAK, Nejc. Nekaj spornih vidikov novega plačnega sistema: Še več nelogičnosti novega sistema. Pravna praksa, 2008, str. 7.

PRAVNI VIRI

1. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju; ZSPJS (Uradni list RS, št. 108/09-UPB13, 107/09-odl.US, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10)
2. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09)
3. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenca (Uradni list RS, št. 53/08, 89/08)
4. Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list RS št. 60/08)
5. Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05 - upb4, 89/07, 126/07, 48/09)
6. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/01)
7. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02, 103/07)
8. Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. stari 15/90, stari 5/91, stari 18/91, stari 22/91, I 2/91, 4/93, 13/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97, 38/99, 56/02)

1. Ustava Republike Slovenije. Uradni list RS, št. 33I/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004 in 68/2006.

DRUGI VIRI

1. URL = http://www.mju.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/ 03.03.2011
2. Ministrstvo za javno upravo. URL=http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_učinkovita_uprava«.13.1.2010
3. URL=«http://www.pf.uni-mb.si/datoteke/delovna_razmerja_po_zju.doc«. 1.3.2011
4. URL = <http://www.dialogos.si/slo/podjetje/brane-gruban/>15.05.2011
5. URL = <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101> 13.12.2010
6. URL=<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023309.pdf>«. 3.1.2010.
7. URL=«http://www.ombudsman.europa.eu/code/pdf/sl/code2005_sl.pdf«. 3.1.2010.

SEZNAM TABEL:

Tabela 1: Prikaz plačne lestice za uvrstitev v plačne razrede

Tabela 2: Temeljni cilji plačnega sistema

SEZNAM GRAFOV:

Graf 1: Spol

Graf 2: Starost

Graf 3: Izobrazba

Graf 4: Zaposlenost

Graf 5: Funkcija

Graf 6: Dohodek

Graf 7: Stimulacija

Graf 8: Pomen plače

Graf 9: Stimulativen mesečni dohodek

Graf 10: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu

Graf 11: Ocena pomembnosti dejavnikov

Graf 12: Ocena sistema nagrajevanja

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Sanja Stojanović, sem študentka na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Za temo diplomskega dela sem izbrala izdelati Izboljševanje nagrajevanja v javnem sektorju. Temu primerno sem pripravila kratko anketo, s pomočjo katere želim pridobiti potrebne podatke za statistično analizo, ki jo bom uporabila za namene diplomske naloge.

Prosim vas za nekaj minut vašega časa.

Anketa je anonimna.

Vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za vaše sodelovanje!

Pri spodaj navedenih vprašanjih označite ali obkrožite ustrezno oceno ali odgovor.

1. SPOL

- moški
- ženski

2. STAROST

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let in več

3. STOPNJA IZOBRAZBE

- manj kot srednješolska
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska/univerzitetna
- specializacija/magisterij/doktorat

4. ZAPOSLEN SEM ZA:

- določen čas
- nedoločen čas

5. FUNKCIJA

- pripravnik
- strokovno tehnični delavec
- uradnik
- sekretar
- podsekretar
- višji svetovalec
- svetovalec
- višji referent
- referent
- uradnik na položaju
- direktor
- vodja organizacijske enote

6. DOHODEK

- do 500 EUR neto na mesec
- od 500 do 800 EUR neto na mesec
- od 900 do 1000 EUR neto na mesec
- od 1100 do 1500 EUR na mesec
- od 1600 do 2000 EUR
- od 2100 neto na mesec ali več

7. ALI PREJEMATE DEL PLAČE ZA DELOVNO USPEŠNOST?

- da, redno (vsak mesec)
- da, občasno (vsaj šestkrat letno)
- ne

8. NA KAJ POMISLITE OB POJMU »PLAČA«?

- plača je tudi *stimulativa in me motivira* pri mojem delu
- ambicija po višjem dohodku
- preprosto moj mesečni dohodek s katerim plačujem račune

**9. MENITE, DA IMATE GLEDE NA STOPNJO IZOBRAZBE/NAZIV IN DELOVNO MESTO STIMULATIVEN MESEČNI DOHODEK, glede na: (1-5):
Velja rastoča urejenost ocen: 1 – zelo nizka, 5 – zelo visoka**

Hitrost opravljenjega dela	
Natančnost opravljenega dela	
Dovzetnost za delo	
Produktivnost pri delu	

**10. OCENITE KAKO STE ZADOVOLJNI Z VAŠIM DELOVNIM MESTOM (1-5)
Velja rastoča urejenost ocen: 1 –zelo nizka, 5 – zelo visoka**

urejenost delovnega mest	
odnosi med zaposlenimi	
odnos nadrejenega do vas in obratno	
produktivnost pri deli	
motivacija za delo	
zanemarjanje delovnih nalog	
sistem ocenjevanja	
možnost napredovanja	
pravičen sistem nagrajevanja	

11. ALI VAM NADREJENI OMOGOČA DOVOLJ SEMINARJEV, IZOBRAŽEVANJ (npr. jezikovni tečaj) IN DRUGIH USPOSABLJANJ, razvrstite od 1 do 5 kakšno vrsto dodatnega izobraževanja ali ugodnosti si najbolj želite:

1. _____
2. _____

3. _____
 4. _____
 5. _____

12. Obkrožite kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom (1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben) in kako ste z njimi zadovoljni (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5= zelo zadovoljen)

OCENA POMEMBNOСТИ DEJAVNIKOV	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve					
Dodatne ugodnosti (možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja)					
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo					
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja					
Plačilo za delovno uspešnost upoštevajoč trud					
Možnost sodelovanja pri odločanju					
Dostopnost do informacij					
Ustrezna strokovna podpora nadrejenih					
Zanimivost in pestrost dela					

OCENA ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve					
Dodatne ugodnosti (možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja)					
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo					
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja					
Plačilo za delovno uspešnost upoštevajoč trud					
Možnost sodelovanja pri odločanju					
Dostopnost do informacij					
Ustrezna strokovna podpora nadrejenih					
Zanimivost in pestrost dela					

13. ALI ZA SISTEM NAGRAJEVANJA V VAŠI ORGANIZACIJI VELJAJO NASLEDNJE TRDITVE (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = neodločen, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam)

OCENA SISTEMA NAGRAJEVANJA	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja moje organizacije mi je jasen					
Na višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem vsakih 5 let					

Na višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem vsaka 3 leta					
Na višji plačni razred na istem delovnem mestu napredujem vsako leto					
Vodje me ocenjujejo subjektivno					
Za kriterij napredovanja je pomembna nadpovprečna uspešnost					
Za kriterij napredovanja so pomembne tudi osebnostne lastnosti					
Za kriterij napredovanja so pomembne tudi delovne izkušnje					

14. VAŠI PREDLOGI IN MNENJA ZA IZBOLJŠANJE TRENUTNEGA STANJA:

PRILOGA 2: Orientacijska delovna mesta plačnih skupin C do J

Plačna skupina C:

Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred	brez napr.
C025003	Referent	V	18	
C026002	Višji referent	VI	21	
C027005	Svetovalec	VII/1	28	
C027010	Višji svetovalec	VII/2	33	
C027001	Podsekretar	VII/2	41	
C035003	Policist	V	21	
C035001	Kriminalist	V	21	
C045001	Vojak	V	21	
C055001	Carinik	V	21	
C065006	Paznik	V	21	
C065001	Izterjevalec	V	21	
C066001	Davčni kontrolor	VI	22	

C067002	Inšpektor	VII/2	36	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
C067016	Notranji revizor svetovalec	VII/1	28	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
C067017	Notranji revizor višji svetovalec	VII/2	34	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
C067014	Notranji revizor podsekretar	VII/2	41	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+

Plačna skupina D:

+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred	 brez napr.
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D010001	Asistent z doktoratom	IX	36	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D019001	Visokošolski učitelj docent	IX	43	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D027021	Predavatelj višje strokovne šole	VII/2	31	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D027030	Učitelj	VII/2	30	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D035001	Pomočnik vzgojitelja	V	19	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
D037007	Vzgojitelj	VII/1	30	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+

Plačna skupina E:

+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred	 brez napr.
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
E017005	Zdravnik sekundarij	VII/2	31	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
E017022	Zobozdravnik	VII/2	35	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
E017001	Zdravnik brez specializacije/zdravnik po opravljenem sekundariatu	VII/2	35	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
E018001	Zdravnik specialist II	VIII	41	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+

E025005	Farmaceutski tehnik	V	19	
	III			
+-----+				
E027005	Farmacevt III	VII/2	32	
+-----+				
E028005	Farmacevt specialist	VIII	39	
	II			
+-----+				
E035009	Srednja medicinska	V	19	
	sestra v ambulanti			
+-----+				
E037001	Diplomirana babica	VII/1	29	
	dispanzerska dejavnost			
+-----+				
E037011	Diplomirana medicinska	VII/1	29	
	sestra dispanzerska			
	dejavnost			
+-----+				
E037038	Profesor zdravstvene	VII/2	30	
	vzgoje			
+-----+				
E045007	Laboratorijski tehnik	V	19	
	III			
+-----+				
E047024	Fizioterapevt III	VII/1	29	
	(ambulanta)			
+-----+				
E047056	Radiološki inženir III	VII/1	31	
+-----+				
E048001	Klinični psiholog	VIII	39	
	specialist			
+-----+				
E048007	Medicinski biokemik	VIII	39	
	specialist III			
+-----+				

Plačna skupina F:

Šifra ODM	Ime orientacijskega	Tarifni	Plačni	
	delovnega mesta	razred	razred	
			brez napr.	
+-----+				
F017012	Strokovni delavec	VII/2	30	
	storitve			
+-----+				
F017008	Skupinski habilitator	VII/2	31	
+-----+				
F024002	Bolničar negovalec II	IV	15	
+-----+				
F024005	Socialna oskrbovalka	IV	16	
	II			
+-----+				

F025012	Varuhinja I	V	19	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
F025010	Srednja medicinska	V	21	
	sestra II			
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
F027010	Medicinska sestra	VII/1	31	
	vodja tima			
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
F027001	Delovni terapevt	VII/1	29	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+

Plačna skupina G:

+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
Šifra ODM	Ime orientacijskega	Tarifni	Plačni	
	delovnega mesta	razred	razred	
			brez napr.	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G026020	Tajnica režije skript	VI	24	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G016007	Zborist	VI	24	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027005	Bibliotekar	VII/2	30	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027029	Snemalec	VII/2	29	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027017	Napovedovalec	VII/2	30	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027016	Montažer	VII/2	29	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027006	Kamerman	VII/2	29	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027015	Mojster zvoka	VII/2	32	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027020	Novinar specialist	VII/2	34	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G017008	Dramski igralec	VII/2	30	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G017041	Scenarist	VII/2	34	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027021	Novinar urednik	VII/2	36	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G017007	Dramaturg	VII/2	33	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G017044	Solist v simfoničnem	VII/2	37	
	ali operno simfoničnem			
	orkestru			
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027013	Mojster mešalec slike	VII/2	32	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027027	Producent	VII/2	33	
+-----+	+-----+	+-----+	+-----+	+-----+
G027010	Glasbeni urednik	VII/2	35	

G027040	Režiser	VII/2	41	
G027014	Mojster osvetljave	VII/2	32	
G017014	Koncertni mojster	VII/2	43	
G025033	Šepetalec v dramskem gledališču	V	18	
G025002	Arhivski tehnik	V	18	
G026003	Inspicjent	VI	23	
G027019	Novinar poročevalec	VII/2	31	
G027012	Kustos	VII/2	30	
G027018	Novinar komentator	VII/2	41	
G028005	Kustos z magisterijem	VIII	33	
G029010	Kustos z doktoratom	IX	39	

Plačna skupina H:

Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred brez napr.
H018001	Asistent z magisterijem	VIII	32
H019001	Asistent z doktoratom	IX	36
H019007	Znanstveni sodelavec	IX	43

Plačna skupina I:

Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred brez napr.
I015038	Revirni lovec II	V	18
I015003	Gasilec	V	21
I016025	Revirni gozdar V	VI	22
I016015	Namestnik vodje gasilske izmene II	VI	25

I017008	Gozdar načrtovalec	VII/2	30
I017165	Vodja gasilske izmene I	VII/1	31

Plačna skupina J:

Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred brez napr.
J015013	Knjigovodja V	V	17
J015001	Analitik V	V	17
J015008	Finančnik V	V	17
J016001	Analitik VI	VI	20
J016027	Računovodja VI	VI	22
J016005	Finančnik VI	VI	21
J017141	Strokovni sodelavec za upravno pravne zadeve VII/1	VII/1	28
J017016	Finančnik VII/1	VII/1	28
J017025	Informatik VII/1	VII/1	28
J017036	Kadrovik VII/1	VII/1	28
J017093	Računovodja VII/2 (III)	VII/2	29
J017025	Informatik VII/2	VII/2	30
J025019	Tajnica V	V	15
J025013	Sodni zapisnikar V	V	18
J026004	Poslovni sekretar VI	VI	21
J027006	Poslovni sekretar VII/1	VII/1	25
J032013	Perica II	II	7
J032001	Čistilka II	II	6

J033027	Vratar III	III	8	
J033023	Telefonist III	III	8	
J034089	Kuhar IV	IV	13	
J034025	Voznik IV	IV	11	
J035025	Hišnik V	V	16	
J035035	Kuhar V	V	16	
J035005	Delovni inštruktor	V	21	
	UIKS V			

Najnižji plačni razredi za posamezen tarifni razred so naslednji:

Tarifni razred	Najnižji plačni razred brez napredovanja
I	1
II	3
III	7
IV	10
V	12
VI	19
VII/1	25
VII/2	29
VIII	31
IX	36