



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **MERILA ZA UGOTAVLJANJE REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Mentorica: dr. Silva Kos Knez  
Lektorica: Metka Bartol

Kandidatka: Mateja Drinovec

Kranj, september 2009

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplome.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Bartol, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

### **IZJAVA**

»Študentka Mateja Drinovec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne, \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo obravnavali področje vrednotenja dela, metode vrednotenja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Podrobneje smo predstavili sistem plač in zakonodajo, ki ureja področje redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Zanimalo nas je, ali javni uslužbenci poznajo novi plačni sistem v javnem sektorju, ki velja od 5. 6. 2008 naprej, kakšen pomen imajo merila za določanje redne delovne uspešnosti ter kakšnega pomena je za javne uslužbence plačilo redne delovne uspešnosti. Rezultati ankete nam kažejo, da ugotavljanje in vrednotenje redne delovne uspešnosti ne deluje vzpodbudno na zaposlene. Z analizo pa smo ugotovili, da bi bilo treba posamezne kriterije za ugotavljanje redne delovne uspešnosti natančneje opredeliti.

## **KLJUČNE BESEDE**

- vrednotenje dela
- plače
- nagrajevanje
- delovna uspešnost
- javni uslužbenci

## **SUMMARY**

This diploma dissertation covers the field of work assessment, methods of assessment and rewarding success at work. In more detail it presents the salary system and legislation that deals with the field of regular work success of civil servants. We were eager to find out if civil servants are familiar with the new salary system in the public sector, which has been in use since 5th June 2008, what role the criteria that determine successful work have, and how important paying regular work success is for civil servants. The results of the questionnaire reveal that analyzing and assessing regular success at work do not have a positive effect on employees. The analysis shows that some of the criteria of regular work assessment should be defined more exactly.

## **KEYWORDS**

- work assessment
- salaries
- rewarding
- work success
- civil servants

# KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA .....	1
1.3 PREDPOSTAVKE.....	2
1.4 METODE DELA .....	3
2 VREDNOTENJE DELA .....	4
2.1.1 ZGODOVINSKI PREGLED VREDNOTENJA DELA .....	4
2.1.2 METODE VREDNOTENJA DELA.....	6
2.1.3 NAPAKE PRI VREDNOTENJU DELA .....	7
2.1.4 OCENJEVANJE DELOVNIH DOSEŽKOV .....	8
2.2 PLAČE.....	8
2.2.1 VLOGA PLAČ .....	8
2.2.2 STRUKTURA PLAČ .....	10
2.2.3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....	11
2.2.4 OBLIKOVANJE OSNOVNIH PLAČ.....	15
2.3 NAGRAJEVANJE V JAVNEM SEKTORJU.....	16
2.3.1 ZAKON O SISTEMU PLAČ V JAVNEM SEKTORJU.....	16
2.3.2 KOLEKTIVNA POGODBA ZA JAVNI SEKTOR.....	16
2.3.3 PLAČE IN PLAČNI SISTEM V JAVNEM SEKTORJU .....	17
2.4 DELOVNA USPEŠNOST .....	21
2.4.1 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	21
2.4.2 DELOVNA USPEŠNOST JAVNIH USLUŽBENCEV.....	22
2.4.3 KRITERIJI IN MERILA ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST.....	23
3 OBSTOJEČE STANJE.....	25
3.1 POSNETEK STANJA.....	25
4 ANALIZA O NAGRAJEVANJU REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	28
4.1 ZNAČILNOSTI VZORCA.....	28
4.2. METODA .....	28
4.3 REZULTATI RAZISKAVE.....	28
4.3.1 STRUKTURA ANKETIRANCEV .....	28
4.3.2 SEZNANJENOST Z OCENJEVANJEM REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	31
4.3.3 KRITERIJI ZA UGOTAVLJANJE REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	33
4.3.4 SPREMLJANJE REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	36
4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ .....	38
4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI .....	39
5 ZAKLJUČEK.....	40
LITERATURA IN VIRI.....	42
LITERATURA .....	42
VIRI.....	42
PRILOGE .....	42
KAZALO TABEL.....	43
KAZALO SLIK.....	43
Priloga 1 .....	44
Priloga 2 .....	45

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

S podpisom Kolektivne pogodbe za javni sektor (KPJS) je prišlo na področju plačnega sistema do velikih sprememb. Poleg uvrščanja javnih uslužbencev v plačne razrede, napredovanja in ocenjevanja so bile uvedene spremembe tudi pri plačilu redne delovne uspešnosti. KPJS točno določa merila in kriterije za ugotavljanje redne delovne uspešnosti, in sicer: znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in osnovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela ter inovativnost. Glede na navedene kriterije menimo, da je zaradi ugotavljanja redne delovne uspešnosti potrebno mesečno poročanje uradnikov in strokovno-tehničnih javnih uslužbencev o opravljenem delu. Na podlagi mesečnih poročil bodo lahko vodje lažje ocenili zaposlene po določenih kriterijih. Nenazadnje pa je ugotovljena delovna uspešnost tudi podlaga pri ocenjevanju in napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Na Okrožnem sodišču v Kranju so zaposleni sodniki, uradniki in strokovno-tehnično osebje. Diplomsko naloga bo osredotočena na javne uslužbence: uradnike in strokovno-tehnično osebje. Javne uslužbence delimo na uradnike in strokovno-tehnične javne uslužbence. Uradniki so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge, in javni uslužbenci, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa. Javni uslužbenci, ki v organih opravljajo druga spremljajoča dela, so strokovno-tehnični javni uslužbenci.

Sodišče ima naslednje notranje organizacijske enote:

1. sodne oddelke,
2. sodne pisarne,
3. sodne službe,
4. javno knjigo.

Sodišče ima za opravljanje dela po pravnih področjih naslednje sodne oddelke:

- oddelek za kazensko sodstvo,
- oddelek za civilno sodstvo,
- oddelek za gospodarsko sodstvo.

Sodni oddelek vodi sodnik – vodja oddelka.

Sodne pisarne

Pisarniško delo in drugo delo za izvajanje sodne oblasti ter za zadeve sodne uprave je organizirano v naslednjih sodnih pisarnah:

- urad predsednika,
- računovodstvo,
- pisarne oddelkov (kazenski, pravdni, gospodarski in stečajni)
- strojepisnica,
- sprejemna pisarna in arhiv
- tehnična služba.

#### Sodne službe

Sodišče ima službo za informatiko. Službo vodi sodnik, ki je z letnim razporedom določen za to delo; pri delu sodelujejo sodniki, sistemski inženir in potrebno število drugega sodnega osebja.

Sodišče ima službo za brezplačno pravno pomoč, v katero so vključeni strokovni sodelavci ter vodja vpisnika, določeni z letnim razporedom dela.

#### Javna knjiga

Javna knjiga sodišča je sodni register, ki ga vodi vodja sodnega registra pod neposrednim nadzorstvom sodnika. V pisarni sodnega registra opravljajo svoje delovne dolžnosti tudi samostojni sodni referenti in sodni referenti.

Sodno osebje se razporedi na delovna mesta v skladu s sprejeto sistemizacijo. O razporeditvi se izda sklep. Vsako leto se sodno osebje razporedi na delo v organizacijske enote z letnim razporedom dela.

Posamezni oddelek sestavljajo: sodniki, vodja vpisnika in sodne zapisnikarice.

### **1.3 PREDPOSTAVKE**

Pred raziskavo smo postavili nekaj predpostavk, ki so izhajale iz trenutne aktualne problematike. Postavili smo nekaj hipotez, ki jih bomo skušali potrditi oziroma ovreči.

H. 1 Zaposleni poznajo in spremljajo zakonodajo s področja ugotavljanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev.

H. 2. Merila in kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti niso dovolj konkretizirani.

H. 3 Vodje z rednim spremljanjem delovne uspešnosti zaposlenih lahko ugotavljajo, ali ti pri svojem delu dosegajo pričakovane rezultate, nadpovprečne ali podpovprečne.

## 1.4 METODE DELA

Glavni namen je predstaviti in analizirati sistem nagrajevanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Metode, ki jih bomo uporabili v diplomski nalogi, bodo temeljile na deskriptivni analizi, strokovni literaturi in internetnih virih.

V prvem, teoretičnem delu bomo povzeli predvsem spoznanja in stališča domačih avtorjev. Osnovna uporabljena metoda bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere bodo zbrani dejstva ter informacije o nagrajevanju redne delovne uspešnosti.

V empiričnem delu naloge bomo uporabili neeksperimentalno raziskovanje. S pomočjo anketnega vprašalnika bomo preverjali hipoteze. Anketa bo prostovoljna in anonimna. Zbrane podatke pa bomo analizirali s pomočjo opisne statistike.

Podatke, pridobljene s pomočjo analize, bomo prikazali grafično ter izraženo v odstotkih s pomočjo grafikonov.

Po opravljeni analizi pa bomo pripravili predloge za spremembo izboljšanja stanja pri oblikovanju objektivne ocene ugotavljanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev.

## 2 VREDNOTENJE DELA

### 2.1.1 ZGODOVINSKI PREGLED VREDNOTENJA DELA

Prvi poskus vrednotenja dela je opravila leta 1871 U. S. Civil Service Commission. Leta 1909 pa sta Civil Service Commission in The Commonwealth Edison Company iz Chicaga predložili program za vrednotenje dela. Ta program danes označujejo kot začetek sporadičnih in nepopolnih poskusov znanstvenega ugotavljanja razmerij med posameznimi vrstami dela in njihovih razmerij do prejemkov (Lipičnik 1999, str. 170).

Razvoj vrednotenja dela v Evropi je bil relativno hiter. Leta 1925 so v Veliki Britaniji že opravili prve poskuse vrednotenja dela. Med drugo svetovno vojno je vrednotenje dela zastalo. Po vojni pa so bili sindikati pobudniki za vrednotenje dela. British Institute of Management je praktično in teoretično razvijal metode vrednotenja dela. Leta 1949 pa so bila izdana praktična napotila za izvedbo vrednotenja dela v podjetjih. Tako se je prvič pojavila metodologija v pisni obliki (Lipičnik 1999, str. 170).

Leta 1950 so v Ženevi na konferenci strokovnjaki ugotovili, da se za vrednotenje dela v glavnem uporabljajo štiri značilnosti, ki predstavljajo samo dva vidika: znanje in sposobnosti, ki jih mora imeti delavec, ter obremenitve in naprežanja, ki nastajajo pri delu. Povezanost štirih karakteristik in dveh vidikov ponazarja tabela. Shema je poznana pod imenom Ženevska shema (Lipičnik 1999, str. 170).

	ZNANJA IN SPOSOBNOSTI	OBREMENTIVE IN NAPREZANJA
DUŠEVNE OBREMENTITVE	+	+
TELESNE OBREMENTITVE	+	+
ODGOVORNOST	-	+
DELOVNI POGOJI	-	+

Tabela 1: Ženevska shema (Organizacija podjetja, Lipičnik, 1999, 171.)

Na konferenci v Amsterdamu leta 1969 sta Evropska federacija za študij dela in Evropsko združenje za management predstavili različne metodologije za vrednotenje dela iz različnih dežel. Metode so bile tako različne, da je amsterdamska konferenca imenovala komite, ki naj bi pripravil teze. Teze so bile pripravljene maja 1971, vendar jih na drugi amsterdamski konferenci niso sprejeli zaradi različnih interesov (Lipičnik 1999, str. 170).

Amsterdamske teze so aktualne še danes. Zajemajo pa:

- A. CILJ VREDNOTENJA DELA – ugotoviti razvrstitev delovnih mest po njihovi zahtevnosti brez vpliva političnih ali socialnih pomislekov,

## B. POTEK VREDNOTENJA DELA

Faze navadnega poteka vrednotenja

- analiza dela, odstranitev pomanjkljivosti delovnih postopkov, opis delovnega mesta, razvrstitev in vrednotenje,
- nenehno izboljševanje delovnih mest in s tem povezana ponovitev opisov, razvrstitev in vrednotenje.

Faze idealnega poteka

- analiza dela, izboljšanje delovnih mest, kjer je to zaželeno, opis razvrstitev in vrednotenje.

Karakteristike vrednotenja vplivajo na analizo dela in na zahtevane vsebine opisov delovnih mest.

Opisi delovnih mest, ki se zahtevajo za vrednotenje dela, so uporabni tudi za druge namene, npr. za izbor kadrov, izobraževanje, izboljšanje organizacijskih struktur, razširitev delovnega področja, vrednotenje uspešnosti delavcev, razvoj sistemov vodenja in vodenje s cilji.

## C. RAZVRSTITEV DELOVNIH MEST

Pomen kriterijev, zanesljivost, stroški za meritve, analize in njihova sprejemljivost so kriteriji za izbor karakteristik vrednotenja dela.

Zaradi zanesljivosti vrednotenja dela se naj zberejo stvarne zahteve za karakteristike, ne pa osebne sposobnosti vsakokratne osebe na delovnem mestu.

Delovni pogoji (npr. hrup, vročina) naj bi se obravnavali posebej zaradi njihovega zaželenega začasnega trajanja. Delovni pogoji ne bi smeli vplivati na razvrstitev delovnih mest, ampak bi se morali poravnati s pomočjo dodatkov.

Število stopenj funkcij naj bi se omejilo na dvanajst.

## D. SPREJEMLJIVOST SISTEMOV VREDNOTENJA

Sprejemljivost sistemov vrednotenja dela naj bi se presojala z odgovori na naslednja vprašanja

- Ali so točkovne vrednosti, razvrstitve, vključitve delovnih mest v ustrezne bazične mezde predhodno potrjene kot pravilne?
- Ali so postopke in iz njih izhajajoče razvrstitve priznali delavci, njihovi predstojniki in predstavniki sindikata?

Na sprejem nekega sistema vpliva dano poročilo in število oseb, ki zasedajo delovna mesta, število njihovih zastopnikov in predpostavljenih v raznih stopnjah vrednotenja.

## E. UPORABNOST IN PRIMERLJIVOST SISTEMOV

V okviru ene organizacije naj bi se uporabljal en sam sistem vrednotenja dela, ki bi vključeval vse zaposlene.

Če se znotraj ene organizacije uporabljajo različni sistemi vrednotenja dela (npr. različni sistemi za delavce in nameščence, vodilne nameščence), naj bi se uporabil sistem, ki bi te sisteme povezoval.

## F. SODELOVANJE Z DRUGIMI STROKOVNJAKI

Priporočljivo je sodelovanje strokovnjakov za vrednotenje dela s strokovnjaki drugih področij, za katera je pomembna analiza dela (študij dela, ergonomija in izobraževanje).

## G. RAZISKOVANJE

Potrebno je več raziskovanja in razvoja.

Posebno pozornost je treba posvetiti izboru značilnih karakteristik, povezavi vrednotenja dela z vrednotenjem uspešnosti delavcev, primerjavi delovnih zahtev in osebnih sposobnosti ter metodam, s katerimi preizkušamo sprejemljivost sistemov vrednotenja dela.

## 2.1.2 METODE VREDNOTENJA DELA

Kot navaja Lipičnik (1999, str. 175–176), je metrijski vidik vrednotenja dela ugotavljanje razlik med deli. Pri tem so ugotovljene enakosti med deli le stranskega pomena. Do njih pridemo takrat, kadar je razlika enaka nič. V svetu sta razviti dve skupini vrednotenja dela: globalna ali sumarna in analitična metoda.

### Globalna ali sumarna metoda

»Po teh metodah del ne primerjamo z vnaprej dogovorjenimi kriteriji, ampak na osnovi globalnega občutka o razlikah med njimi. Rezultate izražamo na ordinalnih skalah, kar pomeni, da vemo samo, katero delo je zahtevnejše in katero manj zahtevno, ne vemo pa, koliko številčno znašajo te razlike. Mnogokrat ugotovljenih razlik niti ne znamo skladno pojasniti. V tej skupini metod imamo predvsem princip razvrščanja (Job Ranking Method) in princip klasificiranja (Job Classification Method).« (Lipičnik 1999, str. 176.)

### Analitična metoda

»Primerjava med deli pri analitičnih metodah poteka na osnovi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah, kar pomeni, da izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko zahtevnejše. Ugotovljene razlike znamo tudi pojasniti, ker lahko takoj povemo, v katerem kriteriju se dve deli

med seboj razlikujeta. V tej skupini metod lahko srečamo predvsem princip primerjave faktorjev (Factor-Comparison) in princip točkovanja (Point Method).«

Lipičnik (1999, str. 189) poudarja, da je treba pred uporabo katerekoli metode za vrednotenje dela poznati štiri metrijske karakteristike: objektivnost, diskriminativnost, zanesljivost in veljavnost.

Objektivnost – metoda je objektivna, če so dobljeni rezultati odvisni od pojava, ki ga merimo, in ne od subjektivne interpretacije ocenjevalca in drugih spremenljivih razmer.

Diskriminativnost ali občutljivost metode je velika, če lahko z njeno pomočjo razlikujemo tudi majhne razlike v zahtevnosti. Občutljivost metod za vrednotenje je v rokah konstruktorja, ki izbira kriterije, določa ocenjevalne lestvice in podatke, ki jih morajo imeti ocenjevalci na razpolago. V praksi se pogosto dogaja, da so metode za vrednotenje dela preobčutljive glede na človekovo razlikovalno sposobnost, ki jo uporablja pri presoji dobljenih rezultatov.

Zanesljivost – metoda je zanesljiva, ko večkratno ugotavljanje zahtevnosti istega dela daje enake rezultate. Zanesljivost je metrijska karakteristika, ki jo najlaže nadzorujemo. Zanesljivost vrednotenja dela lahko bistveno izboljšamo, če natančno predvidimo podatke in način sklepanja. To pomeni, da določena informacija o delu omogoča samo eno oceno in definiran način sklepanja ne dopušča različnih zaključkov.

Veljavnost metod – pravimo, da je metoda veljavna, če dejansko meri tisto, kar mislimo, da meri.

### 2.1.3 NAPAKE PRI VREDNOTENJU DELA

»Napake pri vrednotenju se pojavijo običajno takrat, ko mora ocenjevalec na osnovi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe. To se dogaja pri vseh metodah, čeprav so nekateri prepričani, da se bodo tej napaki izognili, če bodo za ocenjevalce uporabljali ljudi, ki delovna mesta poznajo.« (Lipičnik 1999, str. 190–191.)

Napaka halo učinek – ocenjevalec presoja zahtevnost dela po posameznem kriteriju pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o delovnem mestu. Napako halo učinka lahko omilimo, če ocenjevalce predhodno ustrezno poučimo in so pozneje nanje pozorni.

Napaka prilagojevanja konkretnemu vzorcu – je manj poznana in omenjena napaka. Pri tej napaki se ocene prilagajajo splošnemu nivoju sredine, v kateri se vrednotijo dela. Ta napaka se največkrat pojavlja pri analitično-točkovnih metodah, medtem ko so globalne ali sumarne metode nanjo neobčutljive.

Konstantna napaka ali osebna enačba – je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali vsem določi srednjo zahtevnost. Zanj je torej značilno grupiranje ocen okrog določene vrednosti. Napako, kjer ocenjevalec določi vsem srednjo zahtevnost, imenujemo napaka centralne tendence. Vpliv te napake lahko

ublažimo z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informaciji o delu in natančnimi navodili za presojanje.

Logična napaka – je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

Pred izbiro metode vrednotenja dela je treba poznati vse metode. Odločitev, katero metodo bo organizacija izbrala, ni preprosta. Vrednotenje dela je zelo kompleksen in sistematičen proces.

»Višina osebna dohodka kot tudi višina plače v nobenem primeru nista odvisni od sistema vrednotenja dela, ampak od sistema delitve osebnih dohodkov oziroma sistema določanja višine plač. Sistem vrednotenja dela lahko le pomaga ugotavljati razlike, ki naj bi jih pri delitvi osebnih dohodkov ali določanju višine plač upoštevali.

## 2.1.4 OCENJEVANJE DELOVNIH DOSEŽKOV

Razlog za ocenjevanje delovnih dosežkov je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. Povratna informacija vpliva na vedenje zaposlenega in s tem tudi na njegove prihodnje delovne dosežke (Jamšek 1998, str. 219).

»Ocenjevanje delovnih dosežkov je formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o njegovih delovnih dosežkih.« (Jamšek 1998, str. 219.)

»Na delovnih mestih, ki so tehnološko natančno opredeljena (določena učinkovitost in uspešnost), so delovni dosežki določeni s tehnologijo samo. Navadno se ne dajo spreminjati brez bistvenih posegov v samo tehnologijo. Drugače pa je na tistih delovnih mestih, ki niso tako močno odvisni od dane tehnologije dela. Podatke, ki jih lahko uporabljamo za standarde delovnih dosežkov, lahko za takšna delovna mesta pridobimo na različne načine. Najpogostejše metode so:

- zadovoljstvo kupcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- finančni kazalci,
- primerjalne analize.« (Jamšek 1998, str. 223–224.)

## 2.2 PLAČE

### 2.2.1 VLOGA PLAČ

»Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega pa jih razumejo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben

motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu. Herzberg<sup>1</sup> sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. Takšno razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Glede na to, da je ta pojem zelo raztegljiv in ga vsak meri s svojim metrom, so seveda tudi potrebe in želje ter odnos do denarja zelo različni.« (Zupan 2001, str. 119.)

Plača je sestavljena iz večjega števila elementov, med katerimi je najpogostejša zahtevnost samega dela, uspešnost delavcev, konkurenčnost na tržišču delovne sile ... (Lipičnik 1999, stran 155).

»Rezultati vrednotenja dela se pri določanju plače ne uporabljajo na enak način. Do nedavnega je bila pri nas močno zastopana miselnost, da je treba »objektivno ugotoviti zahtevnost dela«, in te rezultate uporabiti pri delitvi osebnih dohodkov. Pri tem pa nismo smeli upoštevati ničesar, kar ni izhajalo iz dela. Prepričani smo bili, da je le delo tisto, ki odloča, koliko naj kdo dobi. Višino osebnega dohodka, ki smo jo določali na osnovi vrednotenja dela, smo bili pripravljene spremeniti le za uspešnost delavca. Trdili smo, da delavec, ki ne opravi dela v predvideni količini, predvideni kvaliteti in s predvidenimi stroški, lahko dobi tudi manj, kot je pričakoval glede na vrsto dela.

V tem sistemu se je predpostavljalo, da ugotovljena zahtevnost dela, uspešnost delavca in drugi elementi, na osnovi katerih ima delavec pravico do udeležbe, ne vplivajo na višino osebnih dohodkov, ampak le na udeležbo pri delitvi. Kakšna bo udeležba, izražena v denarju, pa je bilo odvisno tudi od ustvarjenih sredstev, ki so se smela deliti za osebne dohodke. Višja udeležba ni pomenila samodejno več denarja, ampak je delavec lahko prišel do več denarja le v primeru, da je bilo ustvarjenih več sredstev. Kljub temu pravilo so osebne dohodke večkrat povečevali tudi tisti, ki tega ne bi smeli.

S kolektivnimi pogodbami in uvedbo trga delovne sile pa sta se vloga in vsebina vrednotenja dela bistveno spremenili. Tam, kjer priznavajo trg delovne sile, že v metodologije za vrednotenje dodajo kriterije, ki iz njega izhajajo. Dodajo pa tudi kriterije, ki se nanašajo na delavca. Zato dejansko ne ugotavljajo zahtevnosti dela, ampak vrednotijo dela v smislu določanja cene dela. V teh sistemih so rezultati vrednotenja dela ponavadi izraženi v denarju. Delavec vedno dobi najmanj toliko denarja, kot so pokazali rezultati vrednotenja ne glede na ustvarjena sredstva. Pravimo, da so osebni dohodki v teh sistemih strošek. Delavec pa lahko dobi tudi več, če se posebej izkaže. Za odpravo neuspešnosti pri delu se v teh sistemih uporabljajo drugačni mehanizmi, ne pa manjše plače, npr. zamenjava dela, disciplinski ukrepi ...

Sistemi delitve so vedno podrejeni družbeni ureditvi in družbenim odnosom. Tem odnosom pa naj sistemi vrednotenja dela ne bi bili podrejeni. Zato se dogaja, da se rezultati vrednotenja dela v različnih družbah pa tudi v isti družbi v različnih časovnih in razvojnih obdobjih uporabljajo na različne načine.« (Lipičnik, 1999, stran 156–157.)

---

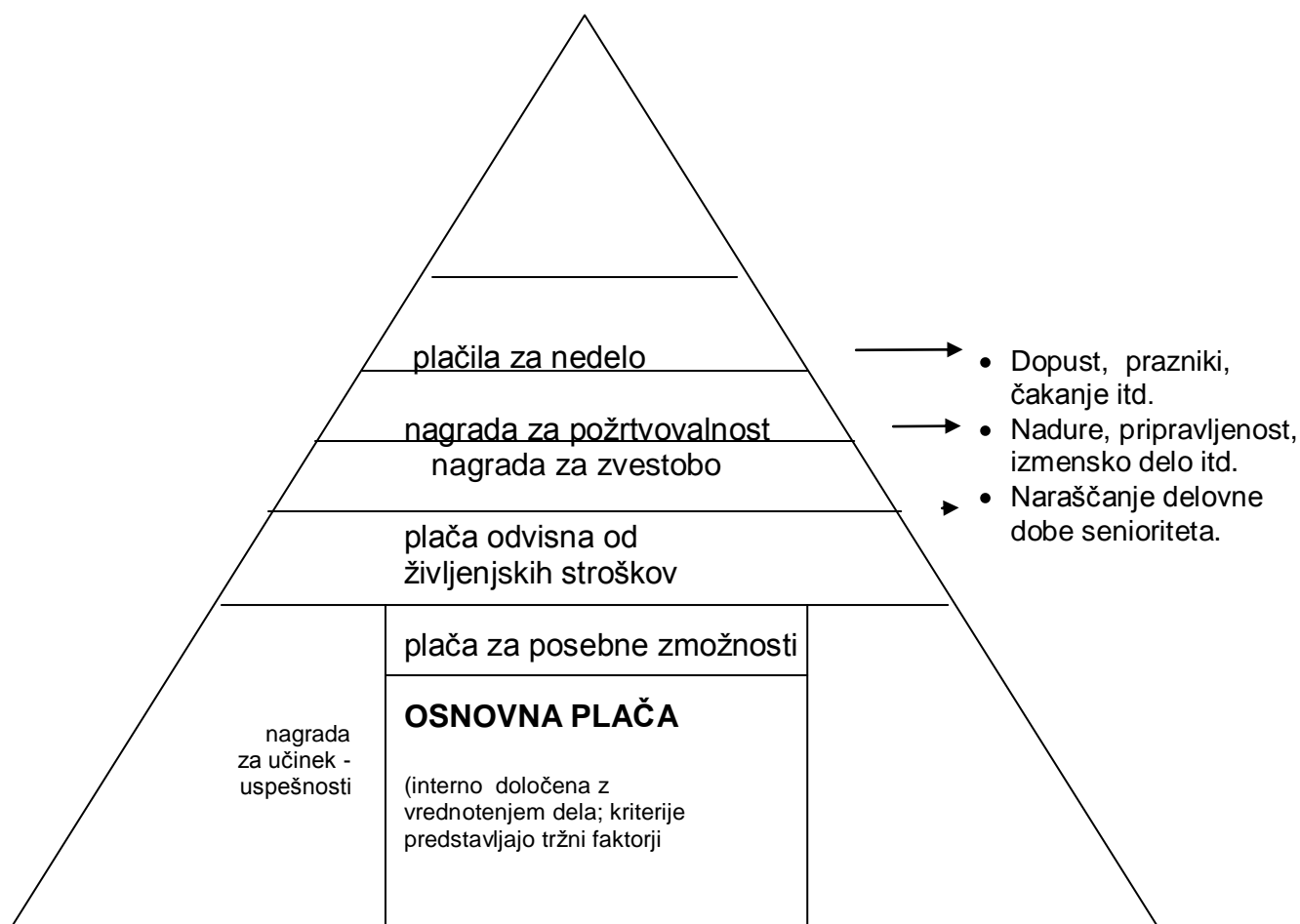
<sup>1</sup>F. Herzberg (1987): One more Time: How Do You Motivate Employees, Harvard Business Review, september–oktober 1987, str. 111–124.

## 2.2.2 STRUKTURA PLAČ

»Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčev zavzetost za delo. Tako lahko podjetja plače dvigujejo v nedogled, pa se delavnost delavcev ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se podjetja z delavci dogovorila, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne).

Rezultati vrednotenja dela so uporabni v različne namene. Najpogosteje se uporabljajo pri določanju višine plače. Zahtevnost dela, ki je osrednja dimenzija vrednotenja dela pri nas, ima močan vpliv na delitev sredstev za osebne dohodke, vendar ni in more biti edina. Pri delitvi sredstev za osebne dohodke so še drugi elementi, kot so npr. uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi faktorji, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe. « (Lipičnik 1999, stran 157)

Zaželeno je, kot navaja Lipičnik (1999), da vsako podjetje na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač, kot je to primer na Sliki 1.



Slika1: Plačilna piramida (Kompleten program plač, Lipičnik, 1999: 158.)

Vsak del plače v njeni strukturi ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1999, str. 159). To orodje pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile še dva namena, in sicer konkurenčnost na trgu delovne sile ter doseči tako razmerje plač, da je že po sami višini plače razvidno kdo opravlja zahtevnejše ali manj zahtevno delo (Lipičnik, 1999, stran 159).

Med plačo za posebne zmožnosti se uvrščajo posebna znanja in spretnosti, ki jih ima delavec, pa čeprav jih ne potrebuje vsakodnevno.

Plača, odvisna od življenjskih stroškov – podjetje zagotovi delavcem, da bodo kljub nekoliko manjši osnovni plači prejeli vedno toliko več, kot se bodo zvišali življenjski stroški.

Nagrade za zvestobo – pripada delavcem, ki delajo v podjetju že dalj časa in izkazujejo svojo pripadnost.

Nagrade za požrtvovalnost – sem spadajo nagrade, ki jih podjetja izplačujejo delavcem za opravljanje del, ki niso navedena v osnovnih pogodbah. Delavci so pripravljeni za plačilo opravljati dežurstvo, delo prek polnega delovnega časa ...

Plačilo za nedelo – to pomeni plačilo za čas, ko delavca ni oziroma je na rednem dopustu, bolniškem dopustu ali izobraževanju.

Nagrada za delovno uspešnost – cilj podjetij je, da bi delavci opravili točno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih morali delavci doseči. Skoraj v vsakem sistemu dobi delavec posebno nagrado, če je opravil več in boljše, kot je podjetje od njega pričakovalo. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega delavca. V tem primeru dobi delavec del plače v odvisnosti od svoje uspešnosti. Poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, pri kateri je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Ker je v teh primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k skupinski uspešnosti, dobijo vsi delavci, udeleženci v takšni skupini, enako nagrado. Odraz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v podjetjih. V zahvalo in spodbudo delavcem se v takšnih podjetjih mnogokrat odločajo, da bodo del dobička po posebnem sistemu razdeli tudi delavcem – nagrade za dobiček (Lipičnik 1999, str. 195–160).

### **2.2.3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

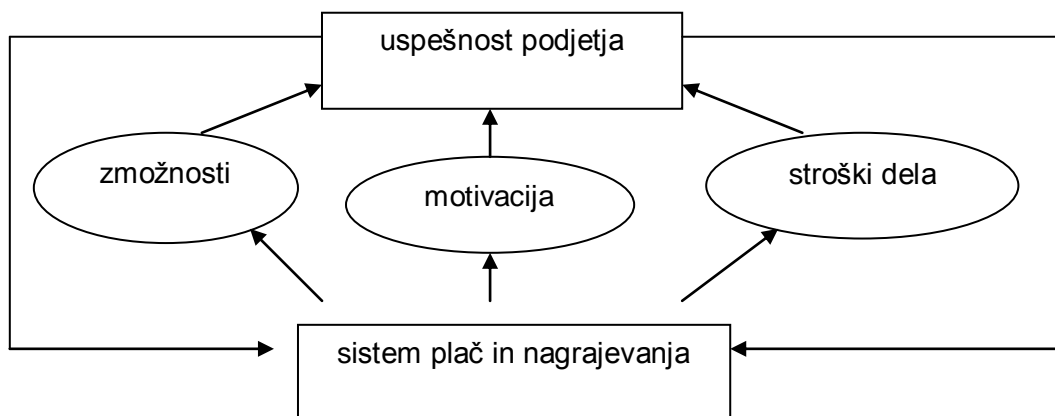
Kot navaja Zupanova (2001, str. 116), sodobna teorija o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad obravnava sistem plač in nagrajevanja v precej širšem smislu od običajnega. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalce so strošek oziroma sodobneje rečeno naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja.

<p><b>OSEBNA RAST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vlaganje v ljudi</li> <li>• razvoj in usposabljanje</li> <li>• sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>• napredovanje na poklicni poti</li> <li>• odnosi zmaga – zmaga med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<p><b>PRIVLAČNA PRIHODNOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vizija in vrednote</li> <li>• uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>• podoba in ugled podjetja</li> <li>• deležništvo</li> </ul>
<p><b>PLAČE, NAGRADE, UGODNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača</li> <li>• plačilo po uspešnosti</li> <li>• ugodnosti in posredna plačila</li> <li>• priznanja in praznovanja uspehov</li> </ul>	<p><b>DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost k ljudem</li> <li>• vodenje</li> <li>• sodelavci</li> <li>• značilnosti dela</li> <li>• vključenost v dogajanje</li> <li>• zaupanje in privrženost</li> <li>• odprto komuniciranje</li> </ul>

*Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 116.)*

»Če tako široko opredelimo pojem plač in nagrajevanja, so seveda za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Kljub temu druge vidike le redko omenjajo v pogajanjih med delavci in delodajalci, ki pozornost še vedno usmerjajo na sestavine sistemov plač in nagrajevanja v ožjem smislu, to je na plačo ter različne nagrade in ugodnosti (zgolj na spodnji levi kvadrat, Slika 2). To so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov (torej za pričakovano doseženo uspešnost).« (Zupan 2001, stran 116–117.)

Zaposleni si želijo tak plačni sistem, ki bi jim za dobro delo omogočal dobro plačilo. Delodajalec pa z ustreznim nagrajevanjem želi vplivati na zaposlene. Kot navaja Zupanova (2001, str. 118): »To lahko storijo na tri načine. 1. lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, 2. vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti, 3. s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.«

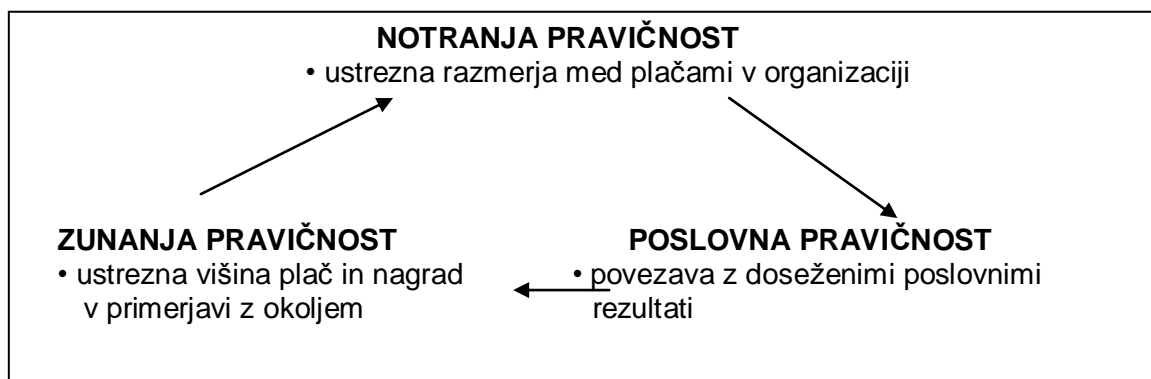


Slika 3: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 118)

»Sistem plač in nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava plače in nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in torej na njegovo konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno za privabljanje najboljših sodelavcev. Še posebej ko gre za mlade, visoko izobražene kadre, pri katerih je plača lahko dokaj pomembna sestavina pri odločanju o izbiri delodajalca. Njihove potrebe in pričakovanja po končanem univerzitetnem šolanju so namreč precej visoke. Hkrati je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovsko sito. Tisti, ki niso naklonjeni tveganju, se verjetno ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je večji del plače odvisen od doseženih rezultatov. Prav tako se tisti, ki ne bodo prepričani o svojih sposobnostih, ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna plača zelo nizka, a lahko z uspešnim delom prideš do povišanj. Poleg tega sistem plač in nagrajevanja spodbuja že zaposlene, da pridobivajo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti.« (Zupan 2001, str. 119.)

Sistem plač in nagrajevanja mora zadostiti naslednjim zahtevam: 1. prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, 2. biti mora pravičen, 3. stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih in 4. ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, str. 122).

Ko govorimo o pravičnosti sistema, mislimo pri tem tako na zaposlene kot na podjetje. Omenimo naj trikotnik pravičnosti (Zupan 2001, str. 122), ki naj bi se upošteval pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja (Slika 4).



Slika 4: Trikotnik pravičnosti (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 122.)

Dojemanje pravičnosti je predvsem osebno doživljanje, dejstvo pa je, da zaposleni nenehno primerjajo plače tako v organizaciji kot zunaj nje. Pomembno je, da poleg dobro oblikovanemu plačnemu sistemu namenimo pozornost komuniciranju in razlagi sistema z namenom, da ga zaposleni dobro spoznajo. Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Temelj dolgoročne uspešnosti je ustvarjanje pravega odnosa med vodstvom in zaposlenimi.

Zupanova (1999, str. 129–131) navaja, da je v zadnjem desetletju prišlo v sistemih plač in nagrajevanja do precejšnjih sprememb, ki so bile predvsem posledica konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Navaja nekaj sprememb in novosti pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja:

- povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja,
- povečevanje gibljivega deleža plače na porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene,
- prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti,
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine,
- prenos odgovornosti s sistema na menedžerje,
- težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja,
- usmerjenost v prihodnost,
- partnerski odnos in vključevanje zaposlenih.

## 2.2.4 OBLIKOVANJE OSNOVNIH PLAČ

Tabela 2 nam prikazuje razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač.

ZNAČILNOSTI	TRADICIONALNI MODELI	SODOBNI MODELI
ENOTA ANALIZE	zahtevnost dela	delavec
KAKO DOLOČIMO VREDNOST	vrednotenje dela	vrednotenje zmožnosti, znanja in spretnosti
KAJ DOLOČA VIŠINO PLAČE	vrsta dela	sposobnost opravljanja dela
NAPREDOVANJE V OSNOVNI PLAČI	skromne razlike znotraj plačilnih razredov, napredovanje ob občutnih spremembah zahtevnosti dela	velike razlike med začetno in končno vrednostjo osnovne plače, odvisno od posameznika dela
SESTAVA OSNOVNIH PLAČ	veliko delovnih mest in plačilnih razredov, hierarhična urejenost	malo široko opredeljenih kariernih pasov

*Tabela 2: Razlika med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 150)*

Kot navaja Zupanova (2001, str. 149–151), so v podjetjih tradicionalno vrednotili predvsem zahtevnost dela, danes pa nekatera podjetja pri določanju osnovne plače izhajajo iz potrebnih znanj, spretnosti, zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela. Sodobni sistemi so torej usmerjeni v osebo, ki delo opravlja, in ne v zahtevnost dela. Temeljna razlika je v tem, da zdaj ni pomembno, kaj delaš, temveč kaj si sposoben narediti. Razlogi za uvajanje teh metod so predvsem v spodbujanju učenja ter pridobivanju novih znanj, spretnosti in zmožnosti. To povečuje prilagodljivost zaposlenih, ki znajo opravljati več delovnih nalog in so sposobni izpeljati tudi povsem nove delovne izzive. Zato značilne nagrade med delovnimi mesti izginjajo, prav tako podrobni opisi delovnih mest, uvajajo se karierni pasovi. Bistvo metod plačila po znanju ali spretnosti je, da določimo posamezne sklope, ki so potrebni za uspešno opravljanje dela. Pridobivanje stopenj je lahko povezano z gibljivim delom plače, do katerega tisti, ki na primer niso pridobili novih znanj, niso upravičeni. Vrednotenje zmožnosti se je uveljavilo predvsem zato, ker postaja delo čedalje zahtevnejše in je za podjetje pomembno, da se lahko znajde in prilagodi spremenljivemu okolju. Primerno pa je predvsem takrat, kadar rezultati dela niso neposredno merljivi.

## 2.3 NAGRAJEVANJE V JAVNEM SEKTORJU

### 2.3.1 ZAKON O SISTEMU PLAČ V JAVNEM SEKTORJU

Ta zakon ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače.

Zakon določa skupne temelje sistema plač v javnem sektorju, in sicer za uveljavitev načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, za zagotovitev preglednosti sistema plač ter stimulativnosti plač.

2. odstavek 3. člena ZSPJS določa, da se plača določi s pogodbo o zaposlitvi oziroma aneksom, 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.

»ZSPJS odpravlja količnike nasploh, izhodiščno plačo za negospodarske dejavnosti in tudi tako imenovano poslansko (funkcionarsko) osnovo za oblikovanje plač funkcionarjev. Namesto tega uvaja nominalne mesečne bruto osnovne plače, ki se določijo z uvrstitvijo funkcije, delovnega mesta in naziva v plačni razred na plačni lestvici. Tako bo v enega od plačnih razredov uvrščen sleherni funkcionar in javni uslužbenec v Republiki Sloveniji.« (Klinar 2006, str. 37.)

### 2.3.2 KOLEKTIVNA POGODBA ZA JAVNI SEKTOR

5. 6. 2008 sta Vlada Republike Slovenije kot stranka na strani delodajalcev in reprezentativni sindikati kot stranka na strani javnih uslužbencev sklenili kolektivno pogodbo za javni sektor (KPJS). Namen sklenitve je bil, da se vse uslužbenec javnega sektorja uvrsti v plačne razrede in odpravi plačna nesorazmerja. KPJS je prinesla veliko sprememb od uvrstitve uslužbencev v plačne skupine, prevedbe plač, odprave nesorazmerij in pa do plačila redne delovne uspešnosti. 27. člen KPJS določa obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti. Za leto 2008 skupen obseg sredstev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače. Skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se za vsako naslednje leto določi z aneksom h kolektivni pogodbi za javni sektor najpozneje 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. Letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti uporabnika proračuna mora biti izplačan v celoti, ne glede na poslovni rezultat uporabnika proračuna.

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. Osnova za obračun redne delovne uspešnosti posameznega javnega uslužbenca je njegova osnovna plača za čas rednega dela v ocenjevalnem obdobju (28. člen KPJS).

### 2.3.3 PLAČE IN PLAČNI SISTEM V JAVNEM SEKTORJU

Plača javnega uslužbenca je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov.

$$\text{PLAČA} = \text{OSNOVNA PLAČA} + \text{DEL PLAČE ZA DELOVNO USPEŠNOST} + \text{DODATKI}$$

»Osnovna plača je tisti del plače, ki ga prejema javni uslužbenec in funkcionar na posameznem delovnem mestu in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. V osnovno plačo je všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca in funkcionarja.

Del plače za delovno uspešnost je tisti del plače, ki ga javni uslužbenec in funkcionar lahko prejeme za nadpovprečno uspešno opravljeno delo v določenem obdobju.

Dodatki so del plače javnega uslužbenca in funkcionarja za posebne pogoje, nevarnosti in obremenitve, ki niso upoštevani pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta, naziva in funkcije.« (Klinar 2006, str. 61.)

STALNI DEL PLAČE	GIBLJIVI DEL PLAČE	
zahtevnost delovnega mesta	odvisnost od različnih dejavnikov	odvisnost od organizacije dela
osnovna plača	napredovanje <ul style="list-style-type: none"> <li>• delovna uspešnost</li> <li>• dodatna delovna (poslovna uspešnost)</li> </ul>	dodatki
primerjalni vidik	razlikovalni vidik	

Tabela 3: Stalni in giblivi deli plače v ZSPJS (Sistem plač v javnem sektorju, Klinar 2006: 61.)

Osnovne plače se razvrščajo v plačne razrede in v tarifne skupine.

»Tarifni razredi izražajo zahtevnost delovnih nalog, ki se pretežno opravljajo na posameznih delovnih mestih, za njihovo opravljanje pa je potrebna določna stopnja strokovne izobrazbe. Delovna mesta in nazivi se glede na zahtevnost del na delovnem mestu razvrščajo v devet tarifnih razredov.« (Klinar 2006, str. 51–56.)

Tarifni razred	Zahtevnost del na delovnem mestu	Strokovna izobrazba oziroma pridobljena usposobljenost, ki je praviloma potrebna za opravljanje delovnih nalog
I.	enostavna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najmanj šest razredov osemletnega osnovnošolskega izobraževanja oziroma sedem razredov devetletnega izobraževanja</li> <li>• uspešno končano osem- ali devetletno osnovnošolsko izobraževanje</li> </ul>
II.	manj zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poklicno usposabljanje po osnovnošolskem izobraževanju</li> </ul>
III.	srednje zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje, ki je trajalo manj kot tri leta</li> </ul>
IV.	zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• srednje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje v trajanju tri leta ali več</li> </ul>
V.	bolj zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• srednje splošno izobraževanje</li> <li>• poklicno izobraževanje z opravljenim mojstrskim ali ekvivalentnim izpitom</li> <li>• maturitetni tečaj z opravljenim maturo</li> <li>• poklicni tečaj z opravljenim poklicno maturo</li> <li>• srednje tehniško in drugo strokovno izobraževanje ali</li> <li>• srednje poklicno-tehniško izobraževanje</li> </ul>
VI.	zelo zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• višje strokovno izobraževanje</li> <li>• višješolsko izobraževanje, ki omogoča prehodnost v univerzitetnih programih</li> <li>• višješolsko specialistično izobraževanje</li> </ul>
VII.	visoko zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podiplomsko specialistično izobraževanje</li> <li>• podiplomsko magistrsko izobraževanje</li> <li>• specializacija v zdravstvu</li> <li>• državni pravniški izpit</li> </ul>
VIII	najbolj zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podiplomsko specialistično izobraževanje</li> <li>• podiplomsko magistrsko izobraževanje</li> <li>• specializacija v zdravstvu</li> <li>• državni pravniški izpit</li> </ul>
IX.	izjemno zahtevna dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doktorat znanosti</li> </ul>

Tabela 4: Tarifni razredi, zahtevnost del na delovnem mestu in zahtevana strokovna izobrazba (Sistem plač v javnem sektorju, Klinar, 2006: 52.)

Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom na plačni lestvici.

Najnižji plačni razredi za posamezen tarifni razred so naslednji:

<b>TARIFNI RAZRED</b>	<b>NAJNIŽJI PLAČNI RAZRED BREZ NAPREDOVANJA</b>
I.	1
II.	3
III.	7
IV.	10
V.	12
VI.	19
VII./1	25
VII./2	29
VIII.	31
IX.	36

*Tabela 5: Najnižji plačni razred za posamezni tarifni razred (14. člen KPJS Ur. l. RS, št. 57 z dne 10/6-2008.)*

»Plačno skupino sestavljajo funkcije, delovna mesta in nazivi, značilni za dejavnost, oziroma istovrstna delovna mesta v vseh dejavnostih. Plačna skupina se glede na skupne značilnosti funkcij, delovnih mest in nazivov razcepi na plačne podskupine. Členitev na plačne skupine in plačne podskupine je osnovna členitev funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju.« (Klinar 2006, str. 48.)

Plačne skupine	Plačne podskupine
A – funkcije v državnih organih in lokalnih skupnosti	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 tajniki
C – uradniški nazivi v državni upravi in v upravah lokalnih skupnosti ter v drugih državnih organih	C1 – uradniki v drugih državnih organih C2 – uradniki v državni upravi, sodni upravi in upravah lokalnih skupnosti C3 – policisti C4 – vojaki C5 – cariniki C6 – inšpektorji, pazniki in drugi uradniki s posebnimi pooblastili
D – delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja in športa	D1 – visokošolski učitelji in visokošolski delavci D2 – predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji in drugi strokovni delavci D3 – vzgojitelji in ostali strokovni delavci v vrtcih
E – delovna mesta na področju zdravstva	E1 – zdravniki in zobozdravniki E2 – farmacevtski delavci E3 – medicinske sestre, babice in tehniki zdravstvene nege E4 – zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
F – delovna mesta na področju socialnega skrbstva	F1 – strokovni delavci F2 – strokovni sodelavci
G – delovna mesta na področju kulture in informiranja	G1 – umetniški poklici G2 – drugi poklici na področju kulture in informiranja
H – delovna mesta in nazivi na področju znanosti	H1 – raziskovalci H2 – strokovni sodelavci
I – delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih, drugih javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter pri drugih uporabnikih proračuna	I1 – strokovni delavci
J – spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	J1 – strokovni delavci J2 – administrativni delavci J3 – ostali strokovno-tehnični delavci

Tabela 6: Plačne skupine in plačne podskupine (7. člen ZSPJS, Ur. l. RS, št. 95, z dne 19/10-2007.)

## 2.4 DELOVNA USPEŠNOST

### 2.4.1 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

»Nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z uspešnostjo. Cilj je, da se zaposleni zavedajo, kaj je pomembno za njihovo poslovno uspešnost in hkrati uspešnost organizacije. Tako je redno ocenjevanje delovne uspešnosti ključnega pomena, saj zaposlenim omogoča redne povratne informacije o njihovem delu in o tem, na katerih področjih so uspešni ter kje bi bile potrebne izboljšave.« (Klopčič 2006.)

Kot navaja Zupanova (2006, str. 168), je bila pred leti osnova za nagrajevanje posameznikov doseganje norme. Pojavljati so se začeli pritiski na zniževanje norme in odpor proti spremembam v primeru tehnoloških posodobitev. Zaradi linijske proizvodnje pa je preseganje norme na enem delovnem mestu nepomembno, saj je prepustnost linije odvisna od njenega najšibkejšega člana. Norme se ne uporabljajo več pri obračunavanju plač, ampak samo še pri načrtovanju proizvodnega procesa.

Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika

#### Plačevanje po normi, akordu

PREDNOSTI	SLABOSTI
• preprosta povezava plačila z dejansko opravljenim delom, lahko razumljiv sistem	• pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost
• lahko ga uporabimo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih	• ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja
• objektivno vrednotenje prispevka posameznika	• primerno le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm
	• norme so včasih težko določljive
	• pritiski na zniževanje norm
	• potrebna je obsežna administracija

Tabela 7: Plačevanje po normi, akordu (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 169.)

#### Dodatek ali nagrada glede na oceno delovne uspešnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
• možnost ugotavljanja prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo	• prava merila za ocenjevanje je težko določiti
• podpira ciljno vodenje	• višina nagrade ponavadi ni dovolj, da bi motivirala
• vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja	• subjektivnost ocenjevalca
	• ne upošteva timskega dela
	• rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki

Tabela 8: Dodatek ali nagrada glede na oceno delovne uspešnosti (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 169.)

### Napredovanje

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
• možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu	• preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki
• povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke	• ker gre za princip ničelne vsote (zero sum), spodbuja individualistično, tekmovalno vedenje zaposlenih
• zagotovljeno, če izpolnjuješ pogoje zanj	• letno naraščajo stalni stroški dela
	• težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za menedžerje)
	• določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo

Tabela 9: Napredovanje (Nagradite uspešne, Zupan, 2001: 169.)

## 2.4.2 DELOVNA USPEŠNOST JAVNIH USLUŽBENCEV

KPJS določa, da so javni uslužbenci lahko upravičeni do:

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

Delitev sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se izvede na ravni uporabnika proračuna oziroma organizacijske enote (29. člen KPJS).

Del plače za delovno uspešnost je vezan na posameznega javnega uslužbenca, saj izraža njegovo uspešnost pri delu. Do tega dela plače je upravičen javni uslužbenec, ki pri svojem delu dosega nadpovprečne delovne rezultate oziroma je nadpovprečno obremenjen. V primerjavi s prejšnjim sistemom se pomembno razlikujeta tako višina kot dinamika izplačevanja tega dela plače. V prejšnjem sistemu se je obvezno izplačeval mesečno, posameznik je lahko prejel največ 20 odstotkov osnovne plače, v skladu z ZSPJS pa javni uslužbenec za nadpovprečno uspešno delo ali delovno obremenjenost lahko prejme največ dve osnovni plači v višini osnovne plače decembra preteklega leta. Mesečno izplačevanje dela plače za delovno uspešnost ni več obvezno, saj jo je mogoče izplačevati v poljubnih časovnih intervalih (Klinar 2006, str. 73–74).

### Redna delovna uspešnost

22. člen ZSPJS določa, da skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Skupen obseg sredstev za vsako leto se za javne uslužbence določi s kolektivno pogodbo za javni sektor, za sodnike, državne tožilce in državne pravobranilce pa z zakonom, ki ureja izvrševanje državnega proračuna. Del plače za redno delovno

uspešnost ne pripada funkcionarjem, razen sodnikom, državnim tožilcem in državnim pravobranilcem.

»Takšna ureditev je novost, saj je v veljavni ureditvi merila in kriterije za delitev sredstev za delovno uspešnost praviloma določal proračunski uporabnik sam. Precej proračunskih porabnikov pa takih meril sploh ni imelo, zato je o delitvi sredstev za delovno uspešnost odločal predstojnik. Zaradi pomanjkanja ustreznih meril in kriterijev je bil dokaj pogosto uporabljen ne preveč izviren način delitve sredstev za delovno uspešnost vsem zaposlenim v enakem deležu. Zaradi tega se je izoblikovalo prepričanje javnih uslužbencev, da gre za sestavni del plače, ki jim pripada ne glede na rezultate dela. Predstojniki, v pristojnosti katerih je bilo odločanje o delitvi teh sredstev, pa so se s tem izognili spremljanju dela in rezultatov dela javnih uslužbencev in s tem vplivanju na izboljšanje organizacije dela. To nikakor ni bil namen zakonodajalca pri sprejemanju ZRPJZ<sup>2</sup> in pri uvajanju posebnega dela plače za delovno uspešnost.« (Klinar 2006, str. 74.)

### 2.4.3 KRITERIJI IN MERILA ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST

Postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost se za vse javne uslužbence izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Postopek se izvede pred vsakokratnim izplačilom dela plače za delovno uspešnost in se opravi na obrazcih, kot to določa 30. člen KPJS).

31. člen KPJS določa, da se del plače za redno delovno uspešnost javnemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev:

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

22. a člen ZSPJS določa, da del plače za redno delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je v obdobju, za katerega se izplačuje, pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Ta del plače lahko letno znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, pri čemer se kot osnova upošteva višina osnovne plače javnega uslužbenca v mesecu decembru preteklega leta. Del plače za redno delovno uspešnost se izplača najmanj dvakrat letno, razen če ni s kolektivno pogodbo ali z aktom, izdanim na podlagi zakona, urejeno drugače. Del plače za redno delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s kolektivno pogodbo za javni sektor.

V 33. členu ZSPJS je določeno, da se vsota točk posameznega javnega uslužbenca, za katerega je bilo v postopku ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost ugotovljeno, da je dosegel nadpovprečne delovne rezultate, objavi znotraj uporabnika proračuna oziroma organizacijske enote.

---

<sup>2</sup>Zakon o razmerju plač v javnih zavodih, državnih organih in lokalnih skupnosti.

32. člen KPJS pa določa, da je vsak posamezen kriterij za ugotavljanje delovne uspešnosti ovrednoten z 1 točko, ki pomeni doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri posameznem kriteriju. Seštevek števila točk, ki jih javni uslužbenec doseže, je podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca. Pri določitvi dela plače za redno delovno uspešnost posameznega javnega uslužbenca se poleg seštevka števila točk posameznega javnega uslužbenca upošteva tudi obseg sredstev iz prvega odstavka 28. člena KPJS. Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca za določitev dela plače za redno delovno uspešnost je razvidno iz Priloge 1.

## 3 OBSTOJEČE STANJE

### 3.1 POSNETEK STANJA

V okviru Okrožnega sodišča v Kranju trenutno delujejo naslednji oddelki: kazensko-preiskovalni oddelk, kazenski oddelk, civilni oddelk in gospodarski oddelk. Sodni oddelk vodi sodnik – vodja oddelka. Na posameznem oddelku so razporejeni sodniki, sodne zapisničarice in vodje vpisnikov (vir: <http://www.sodisce.si/okrokr>).

#### Vpisniki

Sodišča zaradi evidence zadev, ki jih obravnavajo, vodijo na predpisanih obrazcih vpisnike in pomožne knjige določene s Sodnim redom. Podatki iz vpisnikov so tudi podlaga za statistična in druga poročila. Vpisniki in pomožne knjige se vodijo kronološko (262. člen Sodnega reda).

Vsaka zadeva mora biti vpisana samo v enega od vpisnikov. Vpisniki se vodijo ločeno za posamezne vrste postopkov ali zadev v okviru istega pravnega področja. V tem primeru se pred označbo vpisnika doda rimska številka. Vsaka zadeva se vodi praviloma pod isto opravilno številko, dokler ni odčrtana (264. člen Sodnega reda).

Vpisnike in pomožne knjige vodi vodja vpisnika samostojno, v primeru nejasnosti pa po odredbi vodje oddelka.

Okrožna sodišča splošne pristojnosti vodijo naslednje vpisnike:

#### 1. kazenske zadeve

- vpisnik za kazenske zadeve »K«
- vpisnik za kazensko-preiskovalna dejanja »Kpd«
- vpisnik za kazenske preiskave »Kpr«
- vpisnik za razne kazenske zadeve »Kr«
- vpisnik za pripravljalni postopek v kazenskih zadevah zoper mladoletnike »Kmp«
- vpisnik za pomilostitvene zadeve »Po«
- vpisnik za zadeve zunajobravnavnega kazenskega senata »Ks«
- vpisnik za zadeve izvrševanja kazni zapora »IKZ«
- vpisnik za zadeve izvrševanja kazenskih sodb tujih sodišč »IKZt«
- vpisnik za zadeve odločanja o dovolitvi posegov v človekove pravice in svoboščine »Pp«

#### 2. civilne zadeve

- vpisnik za pravdne zadeve »P«
- vpisnik za plačilne naloge »Pl«
- vpisnik za zadeve pravne pomoči »Pom«
- vpisnik za zadeve mednarodne pravne pomoči »Pom-i«
- vpisnik za razne civilne zadeve »R«
- vpisnik za inozemske overitve »Ov-i«
- vpisnik za overitve po Haaški konvenciji »Ov-h«

### 3. gospodarske zadeve

- vpisnik za gospodarske pravdne zadeve »Pg«
- vpisnik za gospodarske plačilne naloge »Plg«
- vpisnik za prisilne poravnave, stečaje in redne likvidacije »Ins«
- vpisnik za zadeve sodnega registra »Srg«

Pomožne knjige, ki jih vodijo vsa sodišča, so:

- obvestila javnim glasilom
- spremljanje javnih glasil
- poslovni koledar
- seznam odposlanih spisov
- evidenca odrejenih uradnih potovanj
- seznam iz arhiva izdanih spisov
- imenik k vpisnikom
- seznam listin
- imenik k seznamu listin
- seznam pregledov sodišča
- seznam pogojnih obsodb
- seznam zaseženih predmetov
- kontrolnik oseb v priporu
- seznam negotovinskih pologov
- seznam sodnikov porotnikov
- evidenco o dogodkih in dejanjih v dežurni preiskovalni službi
- sejno knjigo
- seznam pečatov

### Vodja vpisnika (pravosodni sodelavec II, I)

Opis del in nalog za vse vodje vpisnikov:

- vodenje vpisnikov, knjig in imenikov v skladu s Sodnim redom in drugimi predpisi, ki urejajo notranjo organizacijo in poslovanje sodišča,
- sodelovanje pri vodenju preprostejših postopkov in izdajanju odločb iz pristojnosti sodišča,
- vodenje preprostejših predpisanih in potrebnih evidenc in priprava informacij, statističnih in drugih poročil ter obvestil,
- delo s strankami,
- delo z zaseženimi predmeti,
- arhiviranje spisov, skladno s Sodnim redom,
- zbiranje statističnih podatkov, pripravljanje statističnih poročil,
- izdelovanje preprostih sklepov, dopisov, zagotavljanje objav v uradnih listih,
- odločanje o sodnih taksah in njihova izterjava,
- ugotavljanje pravnomočnosti sodnih odločb, dostava spisov in drugih pisanj osebno sodniku,
- opravljanje vse potrebnih vpisničarskih in strojepisnih del.

### Sodni zapisnikar na sodišču

Opis del in nalog:

- pisanje po neposrednem diktatu na glavnih obravnavah, narokih, zaslišanjih na sedežu organa in na zunanjem poslovanju sodišča,
- pisanju po diktafonu in prepisovanje rokopisov zahtevnih vlog, obrazložitev sodnih odločb ali drugih pisanj,
- sestavljanje dopisov, sklepov, odredb za izvedence, sodne takse, računovodstvo in opravljanje poizvedb,
- priprava osnutka odredbe računovodstvu za plačilo izvedencem, zbiranje podatkov iz spisa,
- samostojna opravila v zvezi z vabljenjem na glavno obravnavo, naroke in zaslišanja, odpravljanje sodnih pisanj,
- izterjevanje sodnih taks,
- delo s strankami,
- opravljanje dežurne službe,
- samostojno urejanje spisov po končanih obravnavah, narokih in zaslišanjih, izdelava popisov po določilih Sodnega reda,
- opravljanje drugih del, skladno s Sodnim redom, po odredbi predsednika sodišča, sodnikov, sekretarja sodišča in vodje strojepisk.

Sodno osebje se razporedi na delovna mesta v skladu s sprejeto sistemizacijo. O razporeditvi se izda sklep. Vsako leto se sodno osebje razporedi na delo v organizacijske enote z letnim razporedom dela. Sistemizacija mora biti v skladu s kadrovskim načrtom.

## **4 ANALIZA O NAGRAJEVANJU REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Raziskavo smo opravili na izbranem sodišču v mesecu avgustu 2009. Raziskava je bila opravljena med sodnimi zapisnikaricami in vodji vpisnikov. Z raziskavo smo želeli ugotoviti poznavanje sistema spremljanja in vrednotenja redne delovne uspešnosti ter preveriti hipoteze, ki so bile postavljene na začetku.

H. 1 Zaposleni poznajo in spremljajo zakonodajo s področja ugotavljanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev.

H. 2 Merila in kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti niso dovolj konkretizirani.

H. 3 Vodje z rednim spremljanjem delovne uspešnosti zaposlenih, lahko ugotavljajo, ali ti pri svojem delu dosegajo pričakovane rezultate, nadpovprečne ali podpovprečne.

V nadaljevanju bomo predstavili odgovore na vprašanja in vsakega podrobno opisali. Pri analizi smo uporabili metodo opisne statistike. Grafi so izdelani v programu Excel.

### **4.1 ZNAČILNOSTI VZORCA**

Anketo smo opravili na izbranem sodišču. Razdeljena je bila med 22 javnih uslužbencev. 2 sodni zapisnikarici na anketo nista želeli odgovoriti. Tako, da smo anketirali 20 javnih uslužbencev, in sicer 6 vodij vpisnikov in 14 strojepisk zapisnikaric. Izbrani anketiranci opravljajo delo na kazenskem oddelku, oddelku za civilno sodstvo in oddelku za gospodarsko sodstvo.

### **4.2. METODA**

Anketa je bila anonimna in je tudi prikazana v Prilogi 2. Anketni vprašalnik zajema 15 vprašanj, od tega je 10 vprašanj zaprtega tipa, 4 odprtega tipa ter demografsko vprašanje.

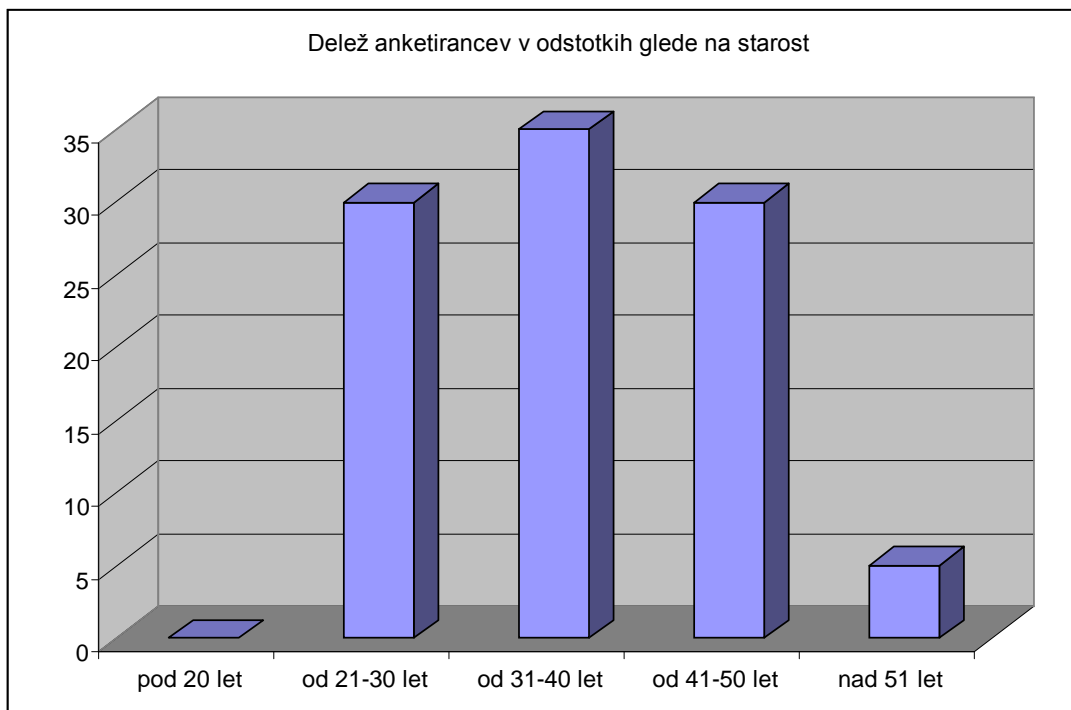
### **4.3 REZULTATI RAZISKAVE**

#### **4.3.1 STRUKTURA ANKETIRANCEV**

Vsi anketiranci so bile ženske.

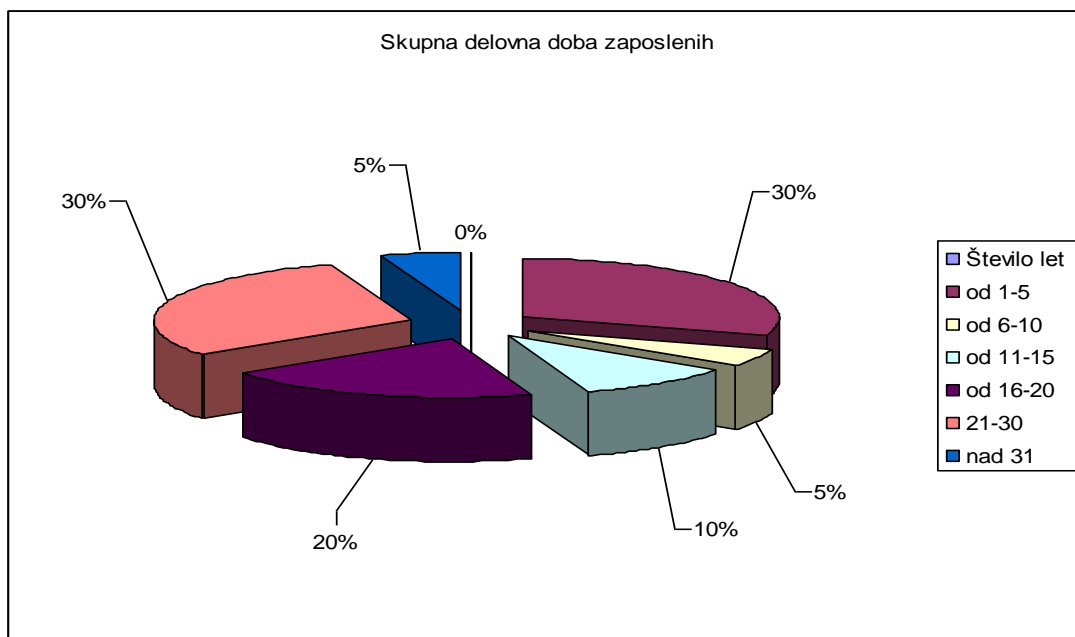
S pomočjo Slike 5 lahko ugotovimo, da so največ vprašalnikov izpolnili anketiranke, stare med 31 in 40 let, kar predstavlja 35 % vseh rešenih anket. Nato sledita skupini

od 21 do 30 let in od 41 do 50 let ter predstavljata 30 % rešenih vseh anket, najstarejšo skupino nad 51 let pa predstavlja le 5 % vseh rešenih anket.



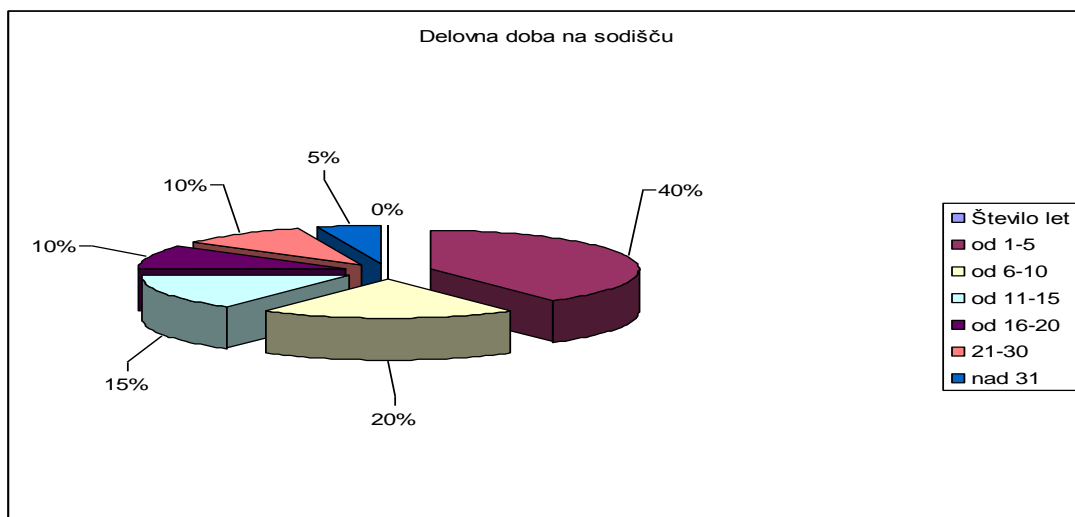
Slika 5: Delež anketirancev v odstotkih glede na starost

Slika 6 nam prikazuje, koliko let delovne dobe imajo anketiranci. Tako smo prišli do ugotovitev, da sta največ anket izpolnili skupini anketirancev, ki imajo na med 1 in 5 let delovne dobe in hkrati skupina, ki ima od 21 do 30 let delovne dobe, kar skupaj predstavlja natanko 60 % vseh anketirancev. Z 20 % sledijo anketiranci, ki imajo od 16 do 20 let delovne dobe, nato z 10 % anketiranci z 11 do 15 let delovne dobe. Zadnja skupina, ki predstavlja 5 % delež vseh anketiranih, pa ima delovno dobo nad 31 let.



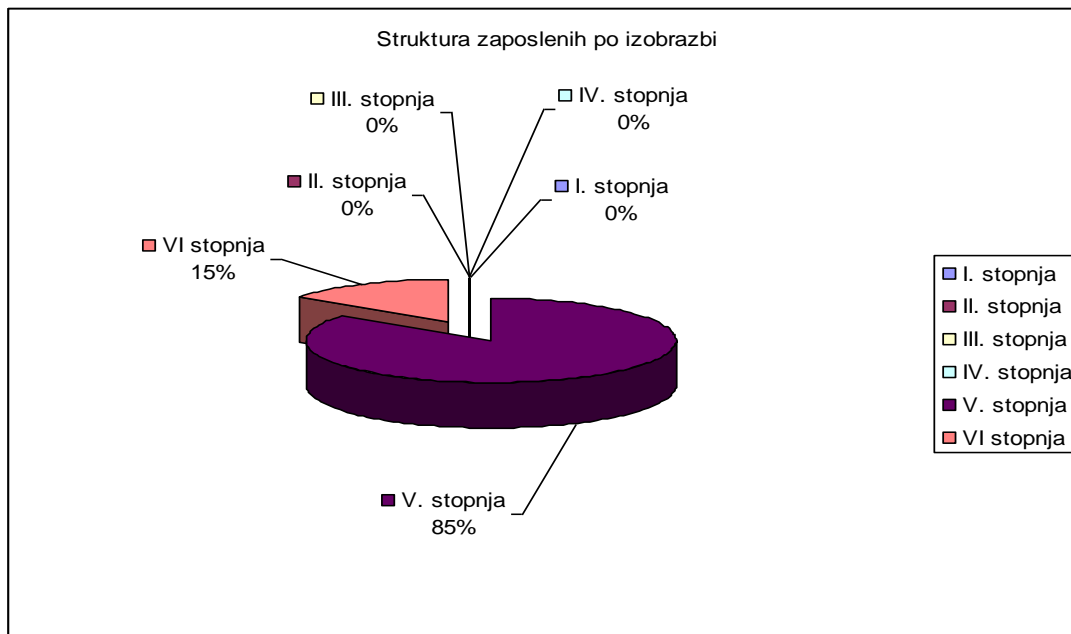
Slika 6: Število let delovne dobe

Zanimalo nas je tudi, koliko let delovne dobe imajo anketiranci na izbranem sodišču. Anketa je pokazala, da je največ anketiranih zaposlenih od 1 do 5 let, in sicer 40 %, nato sledi skupina 20 % anketirancev, ki so zaposleni na sodišču od 6 do 10 let, od 11 do 15 let delovne dobe na sodišču ima 15 % anketiranih. Nato sta z 10 % skupini od 16 do 20 let in od 21 do 30 let, na koncu pa je s 5 % skupina, ki ima delovno na izbranem sodišču nad 31 let. Ti podatki nam kažejo, da prihaja do večje fluktuacije med zaposlenimi od 1 do 5 let. Večinoma so to sodne zapisnikarice, ker je delo na tem delovnem mestu naporno.



Slika 7: Število let delovne dobe na sodišču

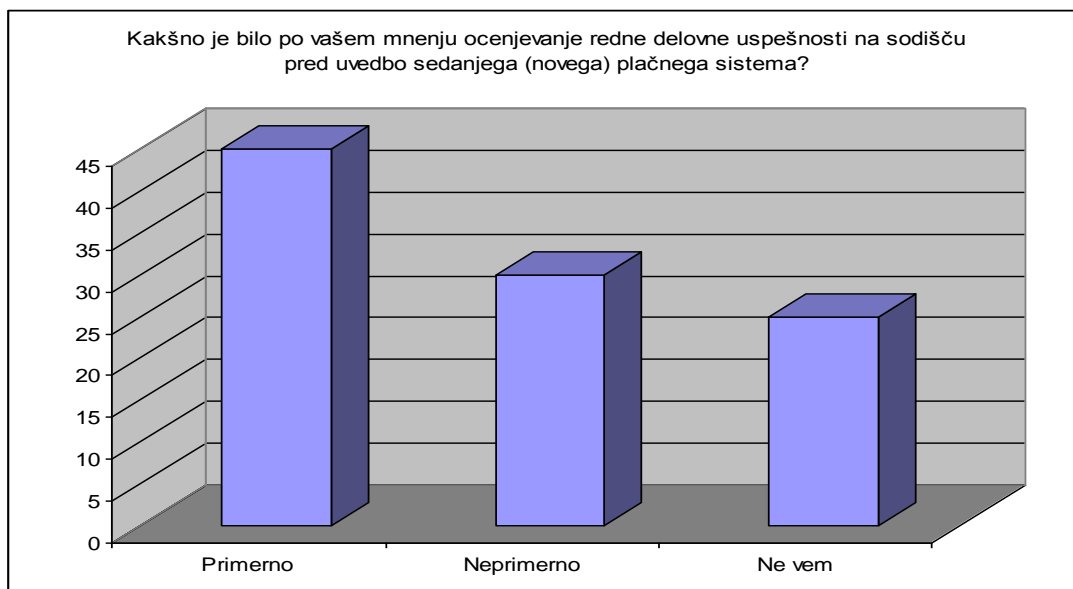
V izobrazbeni strukturi zaposlenih je največ anketirancev, ki imajo V. stopnjo izobrazbe, in sicer 85 %. Izobrazbo VI. stopnje pa ima 15 % javnih uslužbencev. V anketi se je izkazalo, da nihče od sodelujočih nima I., II., III. ali IV. stopnje izobrazbe.



Slika 8: Struktura zaposlenih po izobrazbi

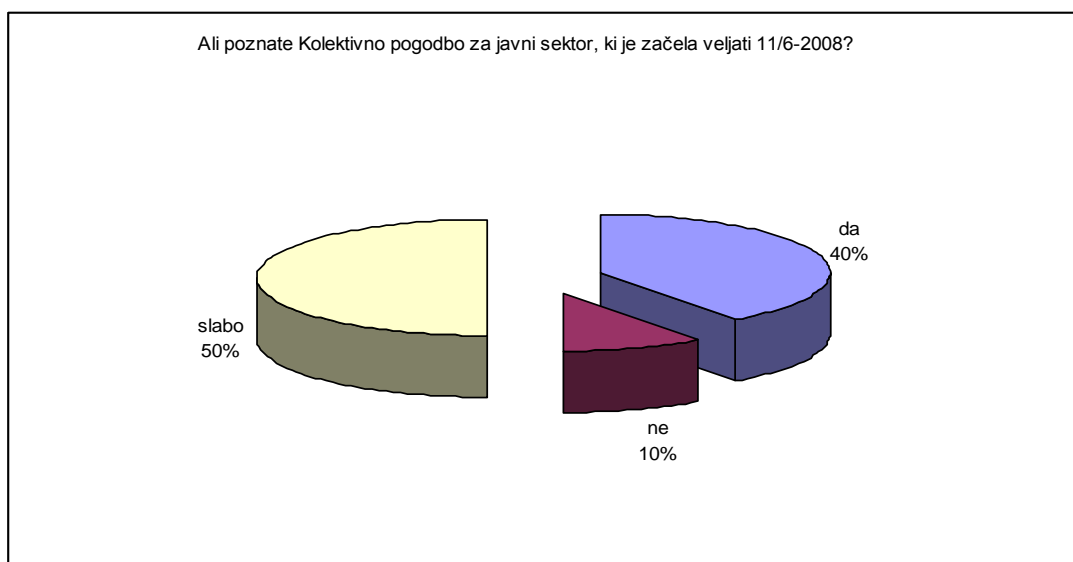
#### 4.3.2 SEZNANJENOST Z OCENJEVANJEM REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI

Najprej nas je zanimalo, kako so bili anketiranci zadovoljni z ocenjevanjem redne delovne uspešnosti pred uvedbo novega plačnega sistema. 45 % anketirancev je mnenja, da je bilo ocenjevanje primerno, 30 % jih meni, da je bilo ocenjevanje neprimerno, 25 % pa je izjavilo, da ne vedo, kakšno je bilo ocenjevanje. Tak odgovor je pričakovan, saj je kar 40 % zaposlenih na sodišču šele kratek čas (od 1 do 5 let) in po vsej verjetnosti prejšnjega sistema spremljanja redne delovne uspešnosti niso poznali.



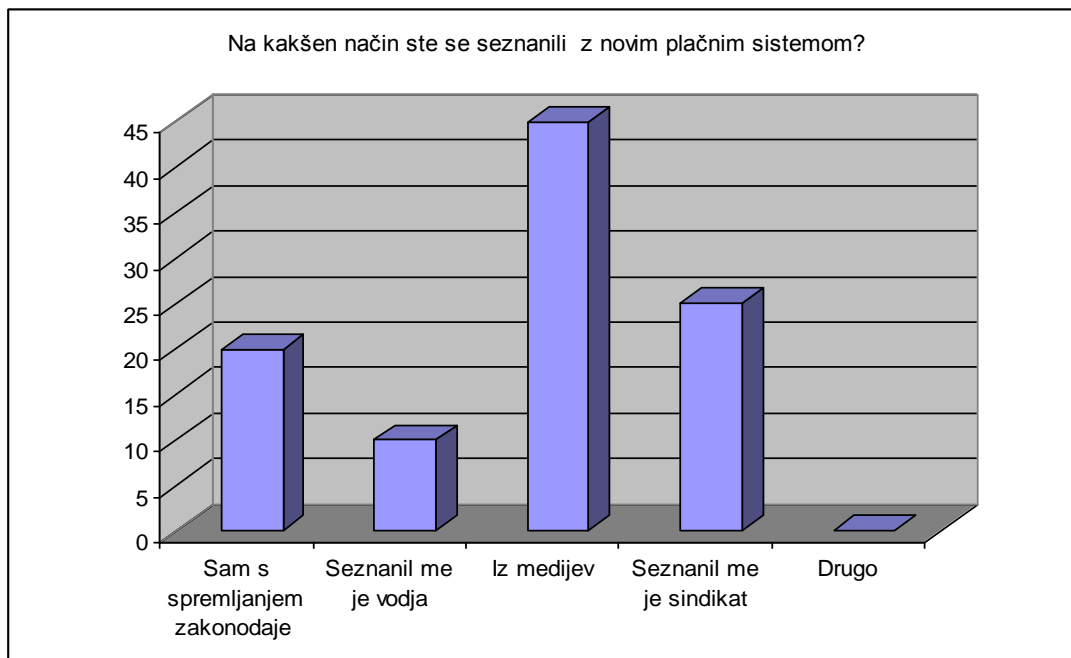
Slika 9: Kakšno je bilo ocenjevanje redne delovne uspešnosti na sodišču pred uvedbo sedanjega (novega) plačnega sistema?

Na zastavljeno vprašanje, ali poznajo Kolektivno pogodbo za javni sektor, ki je začela veljati 11/6-2008, nam je 40 % anketirancev odgovorilo, da jo poznajo, 10 % da ne, kar 50 % anketirancev pa, da jo slabo poznajo. Ti podatki nam povedo, da velika večina slabo pozna KPJS.



Slika 10: Ali poznate Kolektivno pogodbo za javni sektor, ki je začela veljati 11/6-2008?

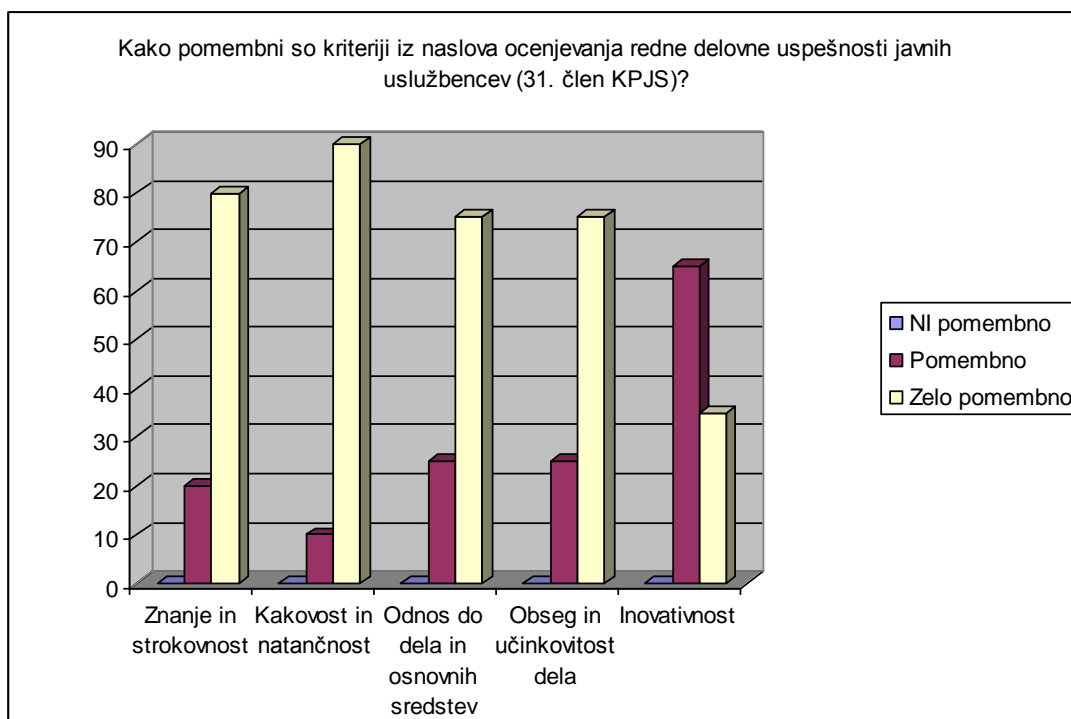
Na vprašanje, kako so se anketiranci seznanili z novim plačnim sistemom, je 20 % anketiranih odgovorilo, da so se seznanili prek medijev, 25 % jih je seznanil sindikat, 20 % se jih je seznanilo s spremljanjem zakonodaje, 10 % pa jih je seznanil vodja. Nihče od anketiranih pa ni navedel kakšne druge možnosti seznanitve.



Slika 11: Na kakšen način ste se seznanili z novim plačnim sistemom?

### 4.3.3 KRITERIJI ZA UGOTAVLJANJE REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI

Slika 12 prikazuje, kako anketiranci po pomembnosti razvrščajo kriterije za ugotavljanje redne delovne uspešnosti, ki jih določa 31. člen KPJS.



Slika 12: Kako pomembni so kriteriji iz naslova ocenjevanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev?

Med zelo pomembne kriterije uvrščajo znanje in strokovnost – 80 %, kakovost in natančnost – 90 %, odnos do dela in osnovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela – 75 %.

Med pomembne kriterije pa uvrščajo inovativnost – 65 %, odnos do dela in osnovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela – 25 %, znanje in strokovnost – 20 %, kakovost in natančnost – 10 %.

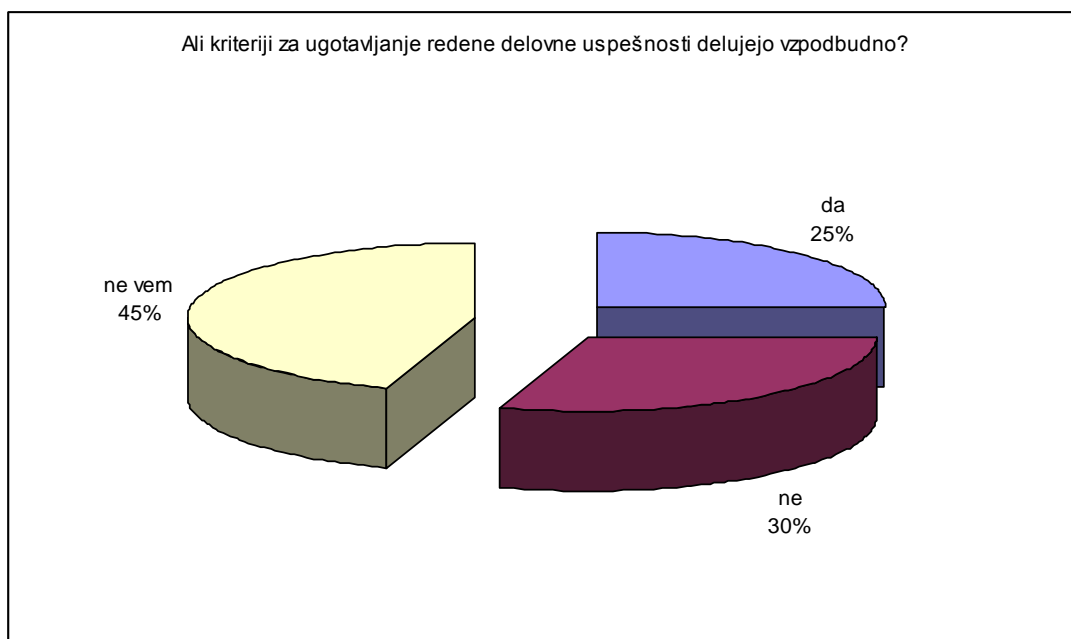
Za kriterije, ki se jim ne zdi pomembni, pa se ni odločil noben anketiranec.

Analiza nam pokaže, da anketirancem največ pomenijo kakovostno in natančno opravljeno delo, znanje in strokovnost, odnos do dela in osnovnih sredstev ter obseg in učinkovitost dela. Prav tako pa je pomemben kriterij inovativnosti.

Na zastavljeno vprašanje, ali kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti delujejo vzpodbudno na anketirance, je samo 25 % odgovorilo pritrdilno, 30 % negativno, 45 % pa se jih ni moglo opredeliti. Ta podatek nam prikazuje Slika 13.

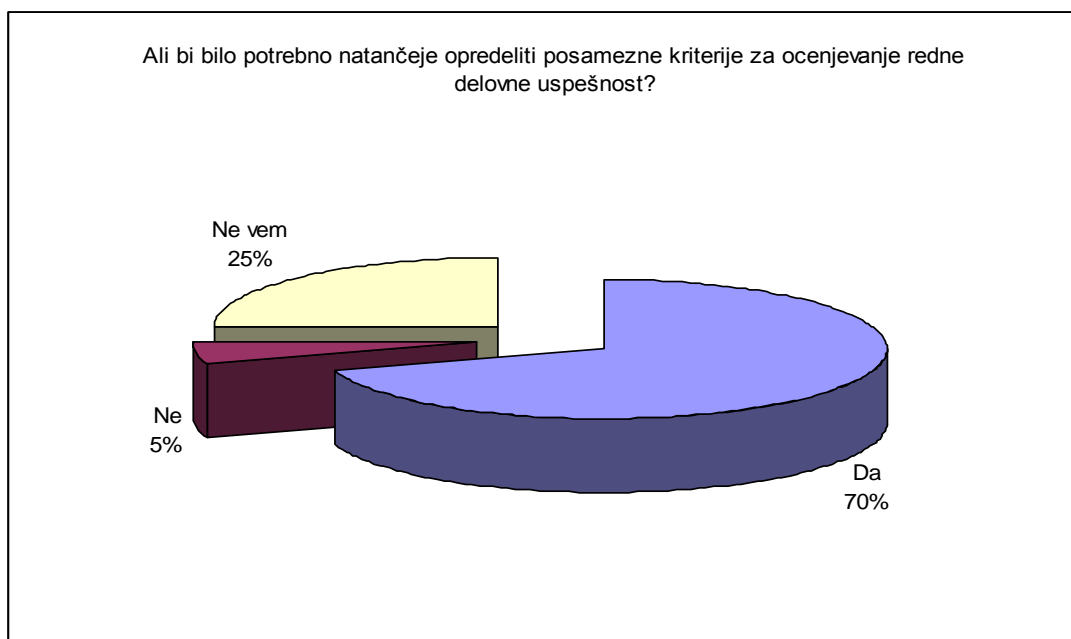
Pri tem vprašanju so imeli anketiranci možnost odgovoriti s pojasnilom, zakaj vrednotenje teh kriterijev nanje deluje vzpodbudno. Na to vprašanje je odgovorilo 25 %. Navedli bomo nekaj odgovorov, ki so jih podali anketiranci:

- da jim to pomeni potrditev oziroma priznanje za delo,
- da je to vzpodbuda za nadaljnje delo,
- prizadevanje za boljše delo je na koncu nagrajeno ...



Slika 13: Ali kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti delujejo vzpodbudno?

Na vprašanje, ali bi bilo treba natančneje opredeliti posamezne kriterije za ocenjevanje redne delovne uspešnosti, se je 70 % anketirancev strinjalo s to trditvijo, 5 % jih meni, da ni potrebno, 25 % pa se jih ni moglo opredeliti.



Slika 14: Ali bi bilo treba natančneje opredeliti posamezne kriterije za ocenjevanje redne delovne uspešnosti?

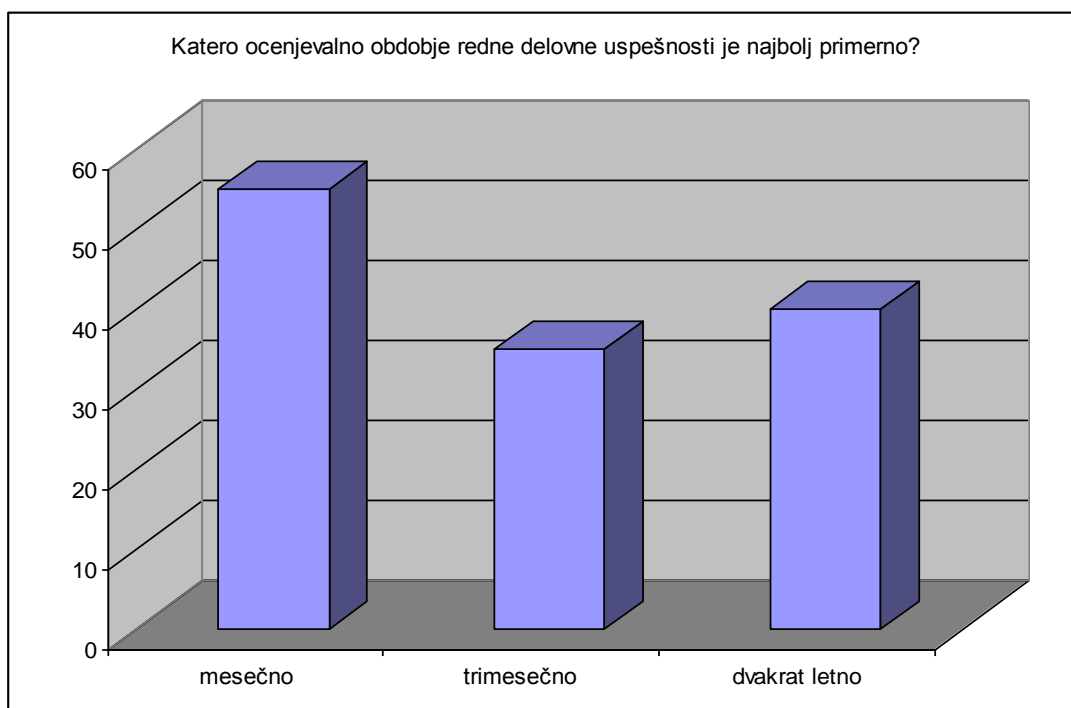
Zanimalo nas, je kakšno je mnenje anketirancev pri načinu ugotavljanja redne delovne uspešnosti, ki je bil sprejet s KPJS in je začel veljati 11/6-2008. Kar 35 % odstotkov anketiranih meni, da je tak način ugotavljanja dober:

- ker zajema široko področje,
- je vzpodbuden za delavce,
- če je javni uslužbenec ocenjen odlično, je to motivacija za še boljše delo,
- ker se ocenjuje vsak posameznik.

30 % anketiranih pa je mnenja, da je ta način ugotavljanja redne delovne uspešnosti slab. Našteli so naslednje razloge:

- vodja bi moral imeti na razpolago večji razpon ocenjevanja pri posameznem kriteriju; ne samo 1 točko, ampak npr. od 1 do 5,
- del sredstev, ki je namenjen za izplačevanje redne delovne uspešnosti, je prenizek,
- v praksi se dogaja, da so vsi javni uslužbenci enako ocenjeni.

Slika 15 prikazuje, kakšno je stališče anketirancev glede ocenjevalnega postopka ugotavljanja redne delovne uspešnosti. 55 % anketiranih se je odločilo za mesečno ocenjevalno obdobje, 35 % za trimesečno ocenjevalno obdobje in 40 % za dvakrat letno.



Slika 15: Katero ocenjevalno obdobje redne delovne uspešnosti je najprimernejše?

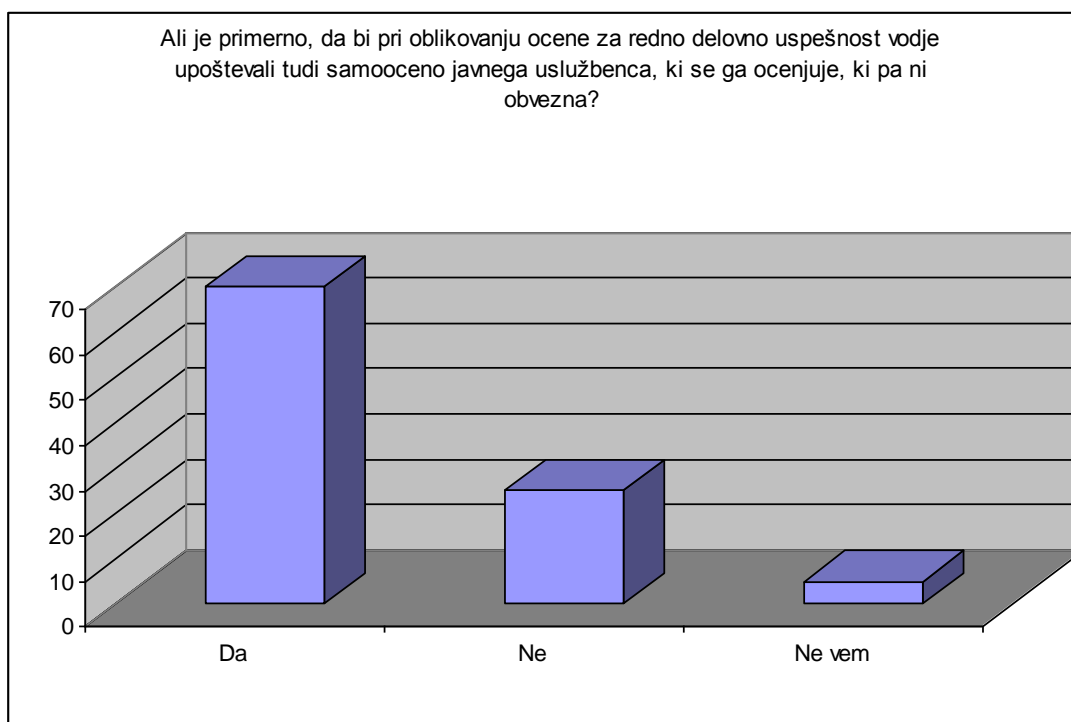
#### 4.3.4 SPREMLJANJE REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI

Anketirance smo vprašali, ali menijo, da bi morali mesečno poročati o opravljenem delu. Večina se strinja, in sicer kar 65 % anketiranih, ostalih 35 % pa jih je mnenja, da poročanje ni potrebno.

Na vprašanje, na kakšen način naj bi vodja spremljal delo posameznega javnega uslužbenca, je odgovorilo samo 60 % anketiranih. Podali pa so naslednje predloge:

- javni uslužbenci bi morali oddajati mesečna poročila o delu,
- osebno, z listinskimi dokazi, kjer je to mogoče,
- z redno kontrolo javnih uslužbencev, spremljati zadovoljstvo sodnikov s sodnimi zapisnikaricami,
- z dnevnimi ali tedenskimi sestanki,
- s pogostejšimi obiski in nadziranjem,
- z razgovori,
- z rednim pregledovanjem mesečnega poročila ...

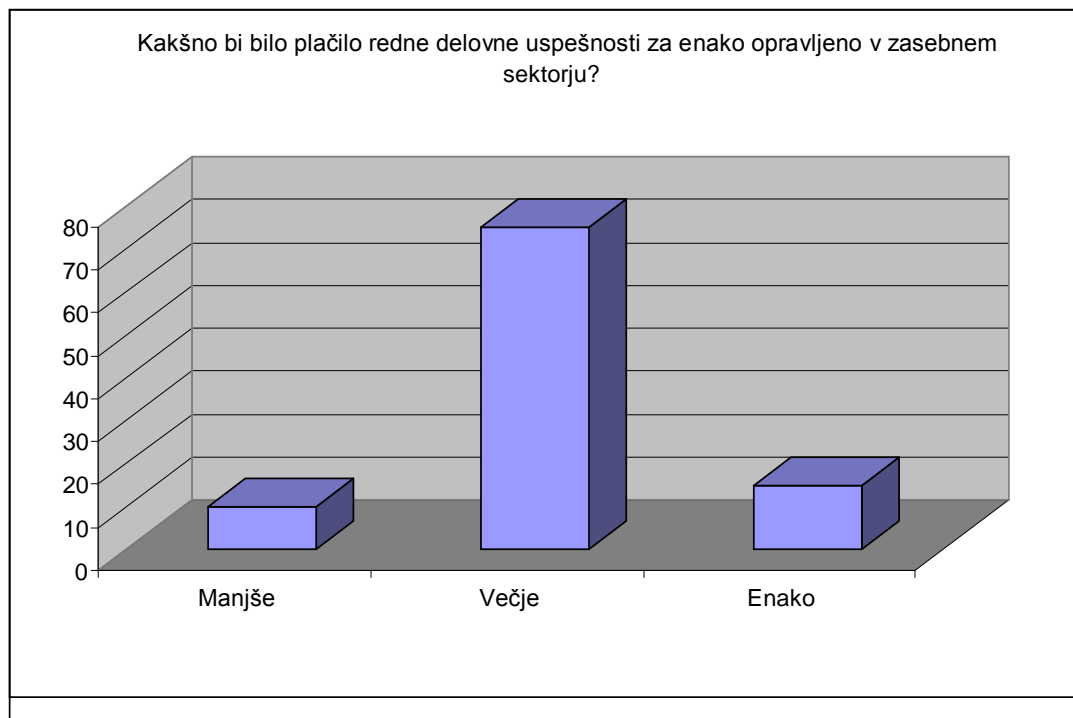
Slika 16 nam prikazuje, kakšno je mnenje anketirancev o tem, da bi pri oblikovanju ocene za redno delovno uspešnost vodje upoštevali tudi samooceno javnega uslužbenca, ki se ga ocenjuje, ki pa ni obvezna. 70 % anketiranim se ta način zdi primeren, 25 % jih meni, da samoocena ni potrebna, 5 % anketiranih pa se ni opredelilo.



Slika 16: Ali je primerno, da bi pri oblikovanju ocene za redno delovno uspešnost vodje upoštevali tudi samooceno javnega uslužbenca, ki se ga ocenjuje, ki pa ni obvezna?

Na zastavljeno vprašanje, ali so anketiranci seznanjeni s 33. členom KPJS, ki določa, da je treba vsoto točk posameznega javnega uslužbenca, za katerega je bilo v postopku ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost ugotovljeno, da je dosegel nadpovprečne rezultate, objaviti znotraj organizacijske enote, je samo 20 % anketiranih odgovorilo, da so seznanjeni. 80 odstotkov anketirancev pa ni seznanjenih.

Na zadnje vprašanje, kakšno bi bilo izplačilo redne delovne uspešnosti v zasebnem sektorju za enako opravljeno delo, je večina anketiranih – 75 %, menila, da bi bilo večje, za enako plačilo se je opredelilo 15 %, 10 % anketiranih pa meni, da bi bilo plačilo manjše.



Slika 17: Kakšno bi bilo plačilo redne delovne uspešnosti za enako opravljeno delo v zasebnem sektorju?

#### 4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

Z raziskavo, ki smo jo opravili na izbranem sodišču, smo predvsem želeli preveriti hipoteze, ki so bile postavljene na podlagi spoznanj o redni delovni uspešnosti. Na izbranem sodišču smo želeli preveriti poznavanje sistema spremljanja in vrednotenja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev, kako pomembni so kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti ter pomembnost ugotavljanja in spremljanja redne delovne uspešnosti.

Prva hipoteza, ki smo jo postavili pred začetkom opravljanja raziskave diplomskega dela, je bila, da zaposleni poznajo in spremljajo zakonodajo s področja ugotavljanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Analiza nam je pokazala, da več kot polovica anketiranih slabo oziroma ne pozna zdaj veljavne zakonodaje. Na vprašanje, ali so bili anketiranci zadovoljni z ocenjevanjem redne delovne uspešnosti pred uvedbo novega plačnega sistema, pa je četrtnina anketiranih odgovorila, da ne pozna prejšnjega ocenjevanja redne delovne uspešnosti. Na podlagi zbranih ugotovitev hipoteze ne moremo potrditi.

Druga hipoteza temelji na predpostavki, da merila in kriteriji za ugotavljanje redne delovne uspešnosti niso dovolj konkretizirani. Iz odgovorov anketiranih je povzeti, da v praksi prihaja do položaja, ko so vsi zaposleni enako ocenjeni. Pri posameznem kriteriju bi moral biti večji razpon ocenjevanja, prav tako pa bi moral biti določen pričakovani obseg opravljenega dela na posameznem delovnem mestu. Iz analize izhaja tudi dejstvo, da kriteriji in merila, kot so postavljeni, ne vplivajo vzpodbudno na zaposlene. Na podlagi teh ugotovitev lahko potrdimo hipotezo.

Zadnja hipoteza, ki smo jo zastavili pred opravljanjem raziskave, je predvidevala, da bi vodje z rednim spremljanjem delovne uspešnosti zaposlenih, lahko ugotavljali, ali ti pri svojem delu dosegajo pričakovane rezultate, nadpovprečne ali podpovprečne rezultate. Raziskava nam je pokazala, da se več kot polovica anketiranih strinja, da bi mesečno poročali o opravljenem delu neposrednim vodjem. Podali so tudi vrsto predlogov, kako naj bi vodje spremljali delo javnih uslužbencev. 70 % anketiranih pa meni, da bi vodje pri ocenjevanju redne delovne uspešnosti upoštevali tudi samooceno zaposlenega. Na podlagi izvedene analize lahko potrdimo hipotezo.

#### 4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Analiza nam je pokazala, da javni uslužbenci slabo poznajo nov plačni sistem. Večina anketiranih v nagrajevanju redne delovne uspešnosti ne vidi vzpodbude za nadaljnje delo. Menimo, da je za tak odnos razlog v tem, ker je z vzpostavitvijo novega plačnega sistema z dne 5. 6. 2008 obseg sredstev, namenjenih za izplačilo redne delovne uspešnosti, nižji, kot pa se je izplačevalo pred tem. KPJS določa, da skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev za leto 2008 znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače, po prejšnji zakonodaji pa je bilo za redno delovno uspešnost namenjenih 20 % sredstev za osnovne plače. Trenutno stanje je, da za obdobje od 1. aprila do 30. oktobra 2009 javnim uslužbencem ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. V letošnjem letu je bila izplačana redna delovna uspešnost za mesece januar, februar in marec 2009, redna delovna uspešnost za mesec december 2009 pa bo izplačana iz sredstev v letu 2010. Vlada Republike Slovenije in reprezentativni sindikati javnega sektorja so 24. 2. 2009 podpisali Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer za obdobje 2009–2010 (Dogovor).

Tudi iz strokovne literature je povzeti, da je epidemija nezavzetosti zaposlenih skoraj prisotna vsepovsod po svetu. V veliki meri so za to odgovorni vodje, ki lahko s svojim vodenjem vplivajo na nemotiviranost, cinizem in to, da so zaposleni pripravljeni narediti le toliko, kot se od njih zahteva, in nič več.

Iz vrnjenih vprašalnikov je povzeti, da si anketiranci želijo več stika oziroma komunikacije med vodjo in sodelavci. Ugotavljajo, da se pri ocenjevanju kriterijev ne upošteva nadpovprečna uspešnost. Tak način pa pripelje do položaja, ko so vsi javni uslužbenci ocenjeni enako. Prav tako pa iz vrnjenih vprašalnikov izhaja, da so anketiranci naklonjeni temu, da bi oddajali mesečna poročila o opravljenem delu.

Na podlagi opravljene analize ugotavljamo, da bi bilo primerno, da javni uslužbenci mesečno poročajo o svojem delu vodji. Glede na to, da je večina anketiranih predlagala, da se pri spremljanju redne delovne uspešnosti vključi tudi samoocena zaposlenega, predlagamo, da bi se le-ta pri ugotavljanju uspešnosti upoštevala.

Dejstvo pa je, da je delovno uspešnost težko meriti oziroma ugotavljati. Zavezujoča pa je tudi KPJS, ki natančno določa merila in kriterije za ugotavljanje redne delovne uspešnosti. Glede na to, da je delo na sodišču specifično, za vse zadeve se namreč vodijo natančne statistike, je mogoče redno spremljanje obsega dela vodje vpisnikov. Prav tako se evidentirajo vse izdelane odločbe, tako bi tudi sodne zapisnikarice lahko vodile evidenco o opravljenem delu.

## 5 ZAKLJUČEK

Ugotavljanje redne delovne uspešnosti v javnem sektorju bo verjetno tema, o kateri se bo veliko pisalo, med zaposlenimi pa bo povzročalo nezadovoljstvo.

Za celotni javni sektor je v veljavi enotna kolektivna pogodba, kar pa predstavlja pri ocenjevanju določenih kriterijih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti težave. Za primer naj navedemo kriterij inovativnosti. Delo na sodišču je predpisano s Sodnim redom, ki natančno določa način poslovanja sodišča in predpisuje točno določeno obliko pisanj. Na področju dela, ki smo ga obravnavali, se pravi med vodji vpisnikov in sodnimi zapisnikaricami, je težko pričakovati, da bodo inovativni glede na to, da je samo poslovanje natančno opredeljeno in ni odstopanj.

Vprašanje se postavlja tudi pri pričakovanem obsegu dela, ki ga mora opraviti javni uslužbenec. Pri kriteriju obseg in učinkovitost dela prihaja do težav, kakšen je pričakovani obseg dela. V preteklosti je bila delovna obveznost sodnih zapisnikaric in vodij vpisnikov določena s številom delovnih dni v mesecu. Določeni so bili normativi za posamezna opravila. Ob koncu meseca se je ugotavljalo število ur prisotnosti na delu in pa število ur opravljenega dela glede na poročila, ki so jih oddajali zaposleni. Sčasoma pa je, glede na spremembe in sodoben način poslovanja, z uvedbo računalniške tehnologije se je pisarniško poslovanje poenostavilo, zgodilo, da te norme niso bile več sprejemljive. Dejstvo je, da so norme težko določljive. Trenutno je stanje tako, da velja enotna kolektivna pogodba za celotni javni sektor in je treba v njenem okviru ugotavljati redno delovno uspešnost. Imajo pa vodje oziroma predstojniki možnost, da v okviru KPJS sprejmejo interni pravilnik, s katerim bi določili pričakovani obseg dela za tista delovna mesta, kjer je to mogoče oziroma merljivo.

Na podlagi zbranih informacij, ki smo jih pridobili, lahko zaključimo, da je pomembno, da se v okviru zakonskih možnosti zagotovi kar se da pravičen način nagrajevanja redne delovne uspešnosti. Trenutno sistem deluje samodejno in na koncu nagrajevanje redne delovne uspešnosti ne doseže svojega namena. Prihaja do uravnilovke, saj je večina javnih uslužbencev ocenjena z vsemi možnimi točkami. Pomembno pa je tudi, da se javni uslužbenci natančneje seznanijo s sistemom spremljanja redne delovne uspešnosti. Raziskava je pokazala, da javni uslužbenci slabo poznajo KPJS oziroma področje redne delovne uspešnosti.

Treba je zagotoviti objektivno in strokovno ocenjevanje redne delovne uspešnosti. Poudariti je treba tudi to, da zaposleni nimajo povratne informacije o napakah, ki so jih delali oziroma informacij o tem, kako uspešni so bili pri svojem delu. Zaposleni se včasih ne zavedajo svojih napak oziroma ne naredijo ničesar, da bi jih odpravili, če se jih na napake ne opozori ali sankcionira.

Glede samega obsega sredstev, ki so namenjena za izplačevanje redne delovne uspešnosti, ni nobenih možnosti, da bi se obseg kakorkoli povečal. KPJS namreč določa, da skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Skupen obseg sredstev pa se za vsako leto določi s kolektivno pogodbo za javni sektor.

Veliko vlogo pa imajo po našem mnenju nedenarne nagrade, in sicer so posebej primerne pohvale in napredovanja. Zaposleni se morajo čutiti upoštevane in cenjene. Zato je zelo pomembno sodelovanje z vodjo. Dobro vzdušje med zaposlenimi omogoči pozitivno delovno naravnost. Posameznikom namreč ni edina motivacija plačilo, ampak tudi dobri odnosi med zaposlenimi. Cilj vodstva bi moral biti, da v trenutnem položaju, ki je nastal zaradi ekonomskih razmer v javnem sektorju, zaposleni čutijo pripadnost delodajalcu ter da so njihovi delovni rezultati priznani.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Jamšek, F. (1998). *Management kadrovskih virov, Zbirka profesija*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
2. Klinar, I. (2006). *Sistem plač v javnem sektorju*. Ljubljana: GV Založba.
3. *Kolektivna pogodba za javni sektor*. Uradni list RS, št. 57, z dne 10. 6. 2008.
4. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
5. Okrožno sodišče v Kranju. (1998). *Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti in določanja višine plače iz naslova delovne uspešnosti sodnega osebja Okrožnega sodišča v Kranju, Okrajnih sodišč v Kranju, v Radovljici, v Škofji Loki in na Jesenicah*.
6. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
8. *Zakon o javnih uslužbencih*. Uradni list RS, št. 56/2002 z dne 28. 6. 2002.
9. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. Uradni list RS, št. 95/2007 z dne 19. 10. 2007.

### VIRI

1. Gruban, B. Dobre in slabe strani ocenjevanja delovne uspešnosti <http://www.delavska-participacija.com/clanki/IDO70804.doc>, 11.6.2009
2. Okrožno sodišče v Kranju, <http://www.sodisce.si>, 11.6.2009
3. Ministrstvo za javno upravo, <http://www.mju.gov.si/>, 12.6.2009

### PRILOGE

Priloga 1 – Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca za določitev dela plače za redno delovno uspešnost – obrazec

Priloga 2 – Anketni vprašalnik

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ženevska shema .....	4
Tabela 2: Razlika med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač .....	15
Tabela 3: Stalni in giblivi deli plače v ZSPJS .....	17
Tabela 4: Tarifni razredi, zahtevnost del na delovnem mestu in zahtevana strokovna izobrazba .....	18
Tabela 5: Najnižji plačni razred za posamezni tarifni razred .....	19
Tabela 6: Plačne skupine in plačne podskupine .....	20
Tabela 7: Plačevanje po normi, akordu .....	21
Tabela 9: Napredovanje .....	22

## KAZALO SLIK

Slika 1: Plačilna piramida .....	10
Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu .....	12
Slika 3: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja .....	13
Slika 4: Trikotnik pravičnosti .....	14
Slika 6: Število let delovne dobe .....	30
Slika 7: Število let delovne dobe na sodišču .....	30
Slika 8: Struktura zaposlenih po izobrazbi .....	31
Slika 9: Kakšno je bilo ocenjevanje redne delovne uspešnosti na sodišču pred uvedbo sedanjega (novega) plačnega sistema? .....	32
Slika 10: Ali poznate Kolektivno pogodbo za javni sektor, ki je pričela veljati 11/6-2008? .....	32
Slika 12: Kako pomembni so kriteriji iz naslova ocenjevanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev? .....	34
Slika 14: Ali bi bilo potrebno bolj natančno opredeliti posamezne kriterije za ocenjevanje redne delovne uspešnosti? .....	35
Slika 15: Katero ocenjevalno obdobje redne delovne uspešnosti je najbolj primerno? .....	36
Slika 16: Ali je primerno, da bi pri oblikovanju ocene za redno delovno uspešnost vodje upoštevali tudi samooceno javnega uslužbenca, ki se ga ocenjuje, ki pa ni obvezna? .....	37
Slika 17: Kakšno bi bilo plačilo redne delovne uspešnosti za enako opravljeno delo v zasebnem sektorju? .....	38

## KRATICE

KPJS: kolektivna pogodba za javni sektor

ZSPJS: zakon o sistemu plač v javnem sektorju

ZRJPZ: zakon o sistemu plač v javnih zavodih, državnih organih in lokalnih skupnosti

## Priloga 1

**LETNO OBVESTILO  
O OCENJEVANJU JAVNE/GA USLUŽBENKE/CA  
ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST ZA LETO 2009**

Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred	OSNOVNA PLAČA avgust 2008 december 2008 (2. odst. 28. člena KPJS)	Skupno izplačilo redne delovne uspešnosti za leto 2009
			€	€
Priimek in ime: _____				

Ocenjevalno obdobje	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju	Višina izplačila redne delovne uspešno sti po ocenjeva lnem obdobju
	znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost		€
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

## Priloga 2

**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani !

Končujem študij na Višji strokovni šoli B&B v Kranju. V diplomski nalogi obravnavam področje redne delovne uspešnosti, in sicer kriterije za določitev dela plače za redno delovno uspešnost in merila za vrednotenje kriterijev.

S tem anketnim vprašalnikom želimo ugotoviti, koliko poznate novi način spremljanja in vrednotenja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Zato Vas prosim, da izpolnite priloženi vprašalnik. Vaši odgovori mi bodo pri raziskavi v veliko pomoč.

Anketa je anonimna. Posredovani podatki bodo uporabljeni izključno za raziskovalni namen.

Prosim Vas, da na vprašalnik odgovorite tako, da izberete le en odgovor in obkrožite črko pred njim oziroma odgovorite na zastavljeno vprašanje.

Za Vaše sodelovanje se Vam zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Mateja Drinovec

## 1. Demografski podatki

Spol (obkrožite)

- a) ženski
- b) moški

Starost (obkrožite)

- a) pod 20
- b) od 21–30
- c) od 31–40
- d) od 41–50
- e) nad 51

Napišite število let delovne dobe \_\_\_\_\_, od tega na sodišču \_\_\_\_\_.

Stopnja izobrazbe (obkrožite)

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola

2. Kakšno je bilo po vašem mnenju ocenjevanje redne delovne uspešnosti na našem sodišču **pred uvedbo sedanjega (novega) plačnega sistema?**  
(obkrožite)

- a) primerno
- b) neprimerno
- c) ne vem

3. Ali poznate Kolektivno pogodbo za javni sektor (KPJS), ki je začela veljati 11/6-2008? (plačni razredi, odprava plačnih nesorazmerij za obdobje 2008 do 2009 ...)  
(obkrožite)

- a) da
- b) ne
- c) slabo

4. Na kakšen način ste se seznanili z **novim plačnim sistemom?**  
(obkrožite)

- a) sam s spremljanjem zakonodaje

- b) seznanil me je vodja  
 c) iz medijev  
 č) seznanil me je sindikat  
 d) drugo \_\_\_\_\_.

5. Kako pomembni so po vašem mnenju naslednji kriteriji iz naslova ocenjevanja redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev (31. člen KPJS)?

1.	Znanje in strokovnost	1	2	3
2.	Kakovost in natančnost	1	2	3
3.	Odnos do dela in osnovnih sredstev	1	2	3
4.	Obseg in učinkovitost dela	1	2	3
5.	Inovativnost	1	2	3

(Ocena 1 – ni pomembno, 2 – pomembno, 3 – zelo pomembno)

6. 32. člen KPJS, določa, da vsak posamezen kriterij za ugotavljanje redne delovne uspešnosti iz 31. člena KPJS, ki je ovrednoten z 1 točko, pomeni doseganje **nadpovprečnih delovnih rezultatov**. Ali ti kriteriji delujejo na vas vzpodbudno? (obkrožite)

- a) da  
 b) ne  
 c) ne vem

Če ste odgovorili z da, pojasnite zakaj:

---



---



---

7. Ali bi bilo treba po vašem mnenju natančneje opredeliti posamezne kriterije za ocenjevanje redne delovne uspešnosti? (obkrožite)

- a) da  
 b) ne  
 c) ne vem

8. Kaj menite, da je dobro pri tem načinu ugotavljanja redne delovne uspešnosti?

---



---

9. Kaj menite, da je slabo pri tem načinu ugotavljanja redne delovne uspešnosti?

---



---

10. V 30. člen KPJS je določeno, da se postopek ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost izvede mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Katero ocenjevalno obdobje redne delovne uspešnosti je po vašem mnenju najprimernejše?

(obkrožite)

- a) mesečno
- b) trimesečno
- c) dvakrat letno

11. Ali menite, da bi bilo treba vodji mesečno poročati o opravljenem delu?

(obkrožite)

- a) da
- b) ne

12. Na kakšen način naj bi po vašem mnenju vodja spremljal delo posameznega javnega uslužbenca.

---

---

---

13. Ali se vam zdi primerno, da bi pri oblikovanju ocene za redno delovno uspešnost vodje upoštevali tudi samooceno javnega uslužbenca, ki se ga ocenjuje, ki pa ni obvezna?

(obkrožite)

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

14. Ali ste seznanjeni s 33. členom KPJS, ki določa, da je treba vsoto točk posameznega javnega uslužbenca, za katerega je bilo v postopku ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost ugotovljeno, da je dosegel nadpovprečne delovne rezultate, objaviti znotraj organizacijske enote?

(obkrožite)

- a) da
- b) ne

15. Ali menite, da bi bilo za enako opravljeno delo v zasebnem sektorju izplačilo redne delovne uspešnosti:

(obkrožite)

- a) manjše
- b) večje
- c) enako