

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Svetec

Vpliv reforme plačnega sistema na intenzifikacijo dela kadrovskih služb in povečanje
konfliktov v organizacijah javnega sektorja v RS

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Svetec

Mentorica: doc.dr. Barbara Rajgelj

Vpliv reforme plačnega sistema na intenzifikacijo dela kadrovskih služb in povečanje
konfliktov v organizacijah javnega sektorja v RS

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Predvsem bi se rada zahvalila mentorici doc.dr. Barbari Rajgelj za izčrpne in korektne nasvete pri nastajanju pričujočega diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi Zavodu republike Slovenije za transfuzijsko medicino za omogočanje študija. Posebna zahvala gre vsem sodelujočim v moji raziskavi, tako pri anketi, kot pri intervjujih. Za vse spodbude, posluh in tudi ideje pa se zahvaljujem posameznikom, ki mi pomenijo družino po srcu in ki dobro vedo, kdo so. Brez vas bi bilo vse skupaj mnogo težje.

Vpliv reforme plačnega sistema na intenzifikacijo dela kadrovskih služb in povečanje konfliktov v organizacijah javnega sektorja v RS

Zaradi preživelih zakonodaj, sistemov in zaradi sprememb družbeno-ekonomskega okolja, je potrebno na področje dela javnega sektorja uvajati reforme. Reforme v javnem sektorju narekuje Vlada z uvajanjem novih sistemskih zakonov. Kljub zavesti, da so spremembe javnega sektorja pomembne in potrebne, je dejstvo, da so reforme do zaposlenih le redko prijazne. V zadnjem času je čutiti pritiske predvsem z vladne strani, da se ob reformnih spremembah tudi v javni sektor prične uvajati nove menedžerske prijeme, v povezavi s tem je bil leta 2008 v prakso uveden nov plačni sistem za javni sektor. Bistveni prispevek v operativni izvedbi plačnega sistema v javnem sektorju gre priznati strokovnim delavcem posameznih proračunskih uporabnikov, ki so znotraj organizacij poskrbeli za ustrezen prehod iz starega v nov plačni sistem. V večini organizacij javnega sektorja, ki imajo lasten kadrovski oddelek, so bili to zaposleni znotraj kadrovskih služb posamezne organizacije. Lahko bi rekli, da zaradi novega sistema plač v javnem sektorju nastaja nova generacija strokovnjakov s plačnega področja, saj ima ta poklicna skupina z uveljavljanjem in posodabljanjem plačnega sistema na tem področju še danes veliko dela v sklopu svojih del in nalog. Delo s plačnim sistemom dodatno intenzivira delo kadrovskih služb, kadrovske strokovnjaki pa so v povezavi s tem dodatno izpostavljeni konfliktnim situacijam.

Ključne besede: javni sektor, reforma, plačni sistem, konflikti.

State Reform of Salary System Influence on Intensification of Human Resource Management Department and Conflict Increase within Public Sector Organizations in Slovenia

Reforms that are dictated by national government through implementation of new acts are needed in the public sector due to the outdated legislation, systems and turbulent environment, overall. Despite the awareness the public sector transformation is important and necessary, it is an obvious fact that reforms are rarely employee-friendly. Lately, pressures from the governmental side are raising the need for the new managerial models in public sector, that is why a new salary system for public sector was introduced into practice in 2008. Main contribution in operational phase of salary system in public sector was from professionals of individual state budget spenders who inside of their organizations provided an efficient transfer from the old to the new salary system. Most public sector organizations that have its own human resource department incharged employees inside human resource department for implementation of new salary system. It can be concluded that because of the new salary system in public sector a new generation of professionals from the field of salary expertise is developing, as this professional group has many tasks with implementation and improvement of salary system which consequently intensifies work of human resource professionals and causes conflict situations within human resource department.

Key words: public sector, reform, salary system, conflicts.

Kazalo

1 UVOD	7
2 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA	9
3 OPREDELITEV IN ORIS TEME RAZISKOVANJA	10
3.1 Namen in cilj diplomske naloge	10
3.2 Opredelitev hipotez.....	11
3.3 Uporabljena metodologija	12
4 POJMOVNO TEORETIČNA IZHODIŠČA	14
4.1 Javni sektor in menedžment v javnem sektorju	14
4.1.1 Javni sektor	14
4.1.2 Kadrovski menedžment v javnem sektorju.....	16
4.2 Reforma javnega sektorja s poudarkom na plačni reformi	17
4.2.1 Plačni sistem v javnem sektorju.....	20
4.2.2 Reforma plačnega sistema	21
4.3 Uvedba ZSPJS v prakso.....	23
4.3.1 Prevedba plač v novo zakonodajo	23
4.3.2 Napredovanje in ocenjevanje javnih uslužbencev	24
4.3.3 Dodatki.....	26
4.3.4 Sklep poglavja.....	29
4.4 Konflikti in klima zadovoljstva v organizaciji v povezavi s plačnim sistemom	30
4.4.1 Konflikti.....	30
4.4.2 Klima zadovoljstva in kultura v organizaciji	33
4.4.3 Sklep poglavja.....	36

5 EMPIRIČNI DEL.....	37
5.1 Metodologija raziskave.....	37
5.1.1 Anketni vprašalnik in izvedba ankete.....	37
5.1.2 Intervju.....	39
5.2 Analiza ankete	40
5.3 Analiza intervjujev.....	66
6 SKLEPI IN UGOTOVITVE	73
6.1 Zaključek	77
7 LITERATURA	80
PRILOGE.....	85
Priloga A: Ocenjevalni list za ocenjevanje zaposlenih.....	85
Priloga B: Evidenčni list.....	86
Priloga C: Kriteriji za napredovanje javnih uslužbencev	87
Priloga Č: Anketni vprašalnik	89
Priloga D: Anonimno pismo javne uslužbenke	94
Priloga E: Negativen odgovor za sodelovanje v raziskavi s strani policije.....	95
Priloga F: Prepis intervjujev z diktafona	96

1 UVOD

Javni sektor lahko opredelimo kot »zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem« (Setnikar Cankar 1997). Organizacije javnega sektorja zagotavljajo storitve za državljane. Obseg, raznolikost, celo kakovost pa je odvisna od odločitev organov oblasti, ki so v demokratičnih okoljih pooblaščenci državljanov (Hughes 2003). Organizacije javnega sektorja naj bi ščitile javno korist in zadovoljevale uzakonjen splošni oz. javni interes (Ferfila in Kovač 2000).

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 63/2007-UPB3, v nadaljevanju ZJU) v 1. členu opredeljuje pod javni sektor Republike Slovenije državne uprave in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javne sklade, javne zavode in javne gospodarske zavode ter druge osebe javnega prava, kateri štejejo pod posredne uporabnike državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Omenjeni zakon, ter Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 108/09-UPB13, v nadaljevanju ZSPJS) javnih podjetij in tistih gospodarskih družb, v katerih ima večinski delež in prevladujoč vpliv na upravljanje država ali lokalna skupnost, ne prišteva v javni sektor.

Hitro življenje v sodobni družbi zahteva spremembe na vseh področjih. Zaradi preživelih zakonodaj, sistemov in nasploh zaradi sprememb življenja, je potrebno v delo javnega sektorja uvajati reforme. Same naloge javnih storitev postajajo celovitejše, zahteve uporabnikov pa vse večje. Vzroki za spremembe v upravnem okolju se delijo na notranje in zunanje, pri čemer se pod notranje vzroke šteje spreminjanje vrednot in organizacijske kulture, individualizacija in zahteva zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja. Med zunanje vzroke štejejo zahteve po zmanjšanju javnih izdatkov, kritičen in bolj zahteven odnos uporabnikov in naraščanje obsega in zahtevnosti javnih storitev (Haček in Bačlija 2007).

Reforme v javnem sektorju narekuje državna oblast preko zakonodajnega organa z uvajanjem novih sistemskih zakonov. Reforme same so bolj ali manj dogovorjene in usklajene med socialnimi partnerji. V Sloveniji so to združenja delodajalcev, sindikati ter Vlada Republike Slovenije. Ko posamezna reforma zaživi v praksi, se po določenem času izkažejo dobre in slabe plati ter posledice teh reform. Med zaposlenimi se lahko posledično poraja občutek nezadovoljstva na delovnem mestu, ki povzroča nižjo kvaliteto in nižjo pripadnost posameznika organizaciji (Farnham in Horton 1996).

S 1. 8. 2008 je v javnem sektorju Republike Slovenije stopila v veljavo plačna reforma z novim Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju. Zakonodajalec je preko ZSPJS želel urediti določene pomanjkljivosti glede plač zaposlenih, ki so bile zaznane v prejšnji zakonodaji. Tako je bil namen ZSPJS čim boljje urediti plačna razmerja posameznih poklicnih skupin, tarifnih razredov ter odpraviti nesorazmerja glede plač na nivoju vseh zaposlenih v javnem sektorju. Pogajanja glede ureditve novega zakona so potekala kar šest let, pa vendar se po treh letih veljave zakona zdi, da so zaposleni še bolj nezadovoljni z ureditvijo plač, kot kadarkoli prej. Iz tega razloga sem se odločila poglobiti se v domnevno nezadovoljstvo ter raziskati ozadje reforme plač, ki jo je narekoval državni aparat, v empiričnem delu naloge pa se posvečam raziskavi mnenj glede uspešnosti plačne reforme javnega sektorja tako, da se osredotočam na mnenja kadrovskih služb organizacij javnega sektorja, torej tisti poklicni skupini, ki ima z ZSPJS največ opravka in ki je bila po večini že od začetka uvajanja reforme zadolžena za prevedbe plač zaposlenih iz stare v novo zakonodajo. Uvedba ZSPJS v prakso je že pred uveljavitvijo zahtevala veliko časovno in intelektualno angažiranost odgovornih za prevedbe plač zaposlenih. Zdi se, da je trenutni normativ kadrovskih strokovnjakov na število zaposlenih v organizaciji preživet. Dodatna intenzifikacija dela v kadrovskih službah javnega sektorja z uvedbo ZSPJS to še potrjuje, kakor bom prikazala v empiričnem delu naloge z analizo raziskave.

V imenu perečega stanja v državi so v obravnavo ponovno podani poleg že sprejetega Zakona o interventnih ukrepih, nadaljnji ukrepi oz. spremembe in dopolnila k Zakonu o interventnih ukrepih (Ur. l. RS 98/09 in 94/10, v nadaljevanju ZIU). Dodatni ukrepi so državnemu zboru v nujni postopek obravnave in sprejetja podani z argumentom, da se bodo na ta način lahko »preprečile težko popravljive posledice za delovanje države«. Predlog sprememb znova močno posega v pravice iz dela zaposlenih in med drugim opredeljuje poleg zamrznitve ali celo zmanjšanja plač nujnost popolne prepovedi zaposlovanja v javnem sektorju, ter prepoved sklepanja avtorskih pogodb in pogodb o delu za zaposlene javnega sektorja.

2 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomska naloga bo sestavljena iz treh osnovnih sklopov:

- Opredelitev in oris področja raziskovanja,
- Pojemovno – teoretična izhodišča,
- Empirični del naloge z analizo opravljene raziskave javnega mnenja določene ciljne skupine ter intervjuji zaposlenih oseb različnih hierarhičnih nivojev znotraj iste organizacije.

V sklopu pojmovno teoretičnih izhodišč bom podrobneje razdelala pojme, ki so predmet raziskovanja teme diplomske naloge.

Opredelila bom javni sektor Republike Slovenije, upravljanje s človeškimi viri v javnem sektorju, plačni sistem javnega sektorja, pomen reform javnega sektorja s poudarkom na reformi plačnega področja, konflikte ter klimo zadovoljstva v organizaciji. V sklopu opisa kadrovske funkcije organizacij javnega sektorja s teoretskega vidika se bom dotaknila segmentov organizacije dela, ki so jih organizacije dolžne spoštovati na podlagi zakona.

V empiričnem delu diplomskega dela bom preverjala hipoteze s pomočjo opravljene ankete s ciljno populacijo – to so organizacije javnega sektorja in sicer kadrovski strokovnjaki ali drugi odgovorni, zaposleni v teh organizacijah, ki so opravljali prevedbe plač za zaposlene iz prejšnje zakonodaje v sistem, ki ga narekuje plačna reforma v skladu z ZSPJS. Poleg ankete kadrovske oddelkov znotraj javnega sektorja bom opravila tudi pol strukturirani intervju s tremi zaposlenimi znotraj iste organizacije. Intervjuvani zaposleni bodo predstavniki različnih hierarhičnih nivojev znotraj iste organizacije, katerim bom postavila enaka ključna, dokaj odprta vprašanja, kjer bom zgolj usmerjala pogovor glede ne-odstopanja od zastavljene teme. Zaposleni, ki jih bom intervjuvala ne bodo predstavniki kadrovskega strokovnjakov, temveč zaposleni na različnih hierarhičnih nivojih, ki se kakor vsi javni uslužbenci, z reformo srečujejo preko plačila za opravljeno delo, v operativnem smislu pa z reformo nimajo stika. Na koncu empiričnega dela bom analizirala rezultate ankete in opravljene intervjuje ter na ta način prišla do sklepov, s pomočjo katerih bom lahko potrdila ali ovrgla hipoteze.

3 OPREDELITEV IN ORIS TEME RAZISKOVANJA

3.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Namen naloge je raziskati vprašanje, v kakšnem obsegu je intenzifikacija dela kadrovske službe javnega sektorja Republike Slovenije v zadnjih letih posledica uvedbe Zakona o sistemu plač v javnem sektorju. S ciljem, da posledično intenzifikacijo in birokratizacijo dela kadrovske službe razčlenim in razjasnim, bom opisala nove delovne postopke, ki jih ZSPJS narekuje ter obrazce, ki jih predvideva. Sledenje zakonskim normam o plačni reformi, že od uveljavitve avgusta 2008 zahteva uvedbo novih delovnih procesov ter določa nove roke, ki zavezujejo kadrovske strokovnjake. Omenjeno lahko na delovna mesta v kadrovske službe vnaša večje nezadovoljstvo zaposlenih in hkrati manjšo avtonomijo glede organizacije delovnih procesov. To so dejavniki, ki na zaposlene v kadrovske službe lahko delujejo demotivacijsko. Posledično se lahko zaradi povečane stopnje nezadovoljstva in slabše delovne klime na delovnem mestu zvišuje stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni, ki so lahko tudi posledica preobremenjenosti.

Po drugi strani se zdi, da na splošno med zaposlenimi v javnem sektorju še ni bilo večjega nezadovoljstva s plačnim sistemom, kot ravno v današnjem času. Moj namen je preko empirične raziskave v širšem delu javnega sektorja potrditi ali ovreči domnevo, da so se konflikti znotraj organizacij po uvedbi plačne reforme stopnjevali občutno na slabše, pri čemer menim, da je področje plač za zaposlene še posebej občutljivo. Na podlagi navedenega menim, da uvedba plačne reforme neugodno vpliva na splošno delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih, kar bom tekom ankete v empiričnem delu naloge preverila, ter tezo potrdila ali ovrгла.

Ker smo v času ekonomske krize, ko se zdi, da Slovenija nikakor ne najde izhoda, je državna oblast primorana uvajati varčevalne ukrepe. Zdi se, da organi oblasti edini izhod in možnosti varčevanja celotne države vidijo ob zmanjševanju socialnih transferjev in ob zamrznitvah pokojnin zgolj v zamrznitvah plač zaposlenim v javnem sektorju, nadalje s prepovedmi napredovanj zaposlenih javnega sektorja ter v omejevanju in celo ukinjanju zaposlovanj v javnem sektorju. Za zaposlene, ki so odgovorni za operativne izvedbe vedno novih zakonov, uredb, zahtev, navodil ali priporočil, to zagotovo ni dobra novica. V sklopu empiričnega dela naloge bom v skladu z opisanim skušala izkazati potrebo po novem premisleku o normativu ustreznega števila kadrovske strokovnjakov glede na število zaposlenih, pri čemer se omejujem na normativ za kadrovske oddelke v sklopu javnega sektorja.

3.2 OPREDELITEV HIPOTEZ

Ena redkih reform, kjer je socialnim partnerjem kljub dolgotrajnim šest letnim pogajanjem uspelo najti skupen dogovor, je bila v letu 2008 v prakso uvedena reforma plačnega sistema za javni sektor Republike Slovenije. Po treh letih časovne distance od uveljavitve, se za omenjeno reformo zdi, da je vse prej kot učinkovita in pravična do zaposlenih. Trenutno še ni izdelanih podrobnejših študij o učinkovitosti novega plačnega sistema. Pa vendar se zdi, da zaposleni še niso bili tako nezadovoljni s svojimi delovnimi pozicijami, kakor sedaj. Zdi se, da je pregovorna togost in neprilagajanje okolju ter neodzivnost na potrebe po spremembah nasploh, še posebej pa javnih uslužbencev vse izrazitejša, kar je lahko posledica nizke motiviranosti zaposlenih za kakovostno in odlično delo. Zdi se, da oblastni organi grozijo in odvzemajo pravice vsakokrat, ko je potrebno izboljšati stanje državnega proračuna in sicer zgolj z omejevanji avtonomije in plač zaposlenim v javnem sektorju, pri tem pa se nad isto skupino državljanov vrši vse večji nadzor ter organizacijske revizije upravljanja.

Kadrovska funkcija in organizacija dela kadrovskih strokovnjakov se je po uvedbi plačne reforme izrazito spremenila.

V svoji diplomski nalogi bom preverjala naslednje hipoteze:

- *Izvedba reform, ki jih uvede država lahko povečuje konfliktno situacije znotraj delovnih organizacij javnega sektorja, pri čemer je področje plač še posebej občutljivo.*
- *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju neugodno vpliva na klimo in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja Republike Slovenije.*
- *Plačna reforma za javni sektor intenzificira in dodatno birokratizira delo v kadrovske službah javnega sektorja, ki so zadolžene za operativno izvedbo plačne reforme, kar neugodno vpliva na motivacijo, zdravstveno stanje in pripadnost organizaciji kadrovskih strokovnjakov, ki so zadolženi za izvedbo plačne reforme.*
- *Državni aparat z omejevanjem možnosti dodatnega zaposlovanja v javnem sektorju v času recesije dodatno vpliva na intenzifikacijo dela zaposlenih, ki izvajajo plačno reformo v operativnem smislu.*

3.3 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Hipoteze bom preverjala v skladu z različnimi kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami in tehnikami družboslovnega raziskovanja. Diplomsko delo se opira na analizo primarnih in sekundarnih virov, ki opredeljujejo izbrano področje raziskovanja za namen razumevanja pomembnosti elementa reform javnega sektorja, s poudarkom na plačnem sistemu; posebna pozornost je namenjena empiričnemu delu naloge, kjer s tehniko ankete na nivoju kadrovskih služb javnega sektorja, ter hkrati s pol strukturiranimi intervjuji z zaposlenimi različnih hierarhičnih nivojev znotraj iste organizacije preverjam, kako se reforma plačnega sistema za javni sektor dejansko odraža v praksi. Uporabljene so sledeče tehnike družboslovnega raziskovanja:

Pojmovno – teoretična izhodišča:

- *Analiza in interpretacija primarnih virov*, torej pravnih virov, zakonov, uredb ter predpisov s poudarkom na Zakonu o sistemu plač za javni sektor, saj posledice njegove uvedbe predstavljajo temeljni okvir raziskovalnega problema diplomske naloge.
- *Analiza sekundarnih virov* – literature in spletnih virov, strokovnih člankov - ki služi kot temelj predvsem za teoretično opredelitev raziskovalnega problema.
- *Deskriptivna metoda*, s katero je opisano stanje, okoliščine ter širši kontekst teoretičnih in praktičnih izhodišč glede zastavljene teme.

Empirični del naloge:

- *Anketni vprašalnik* z vprašanji zaprtega in odprtega tipa je bil odposlan strokovnim službam, ki so bile v letu 2008 zadolžene za prehod iz prejšnje plačne zakonodaje v obstoječi plačni sistem in ki se z njim še srečujejo. V večini primerov so to kadrovske službe organizacij javnega sektorja, razen v tistih organizacijah, ki samostojnega oddelka za upravljanje s človeškimi viri nimajo. Zaradi dokaj nizke odzivnosti na anketo, rezultati niso reprezentativni in jih ne gre posploševati na stališče celotnega javnega sektorja.
- *Intervjuji* s posamezniki, ki so zaposleni na različnih hierarhičnih nivojih znotraj iste organizacije v javnem sektorju. Intervjuji so bili opravljeni s ciljem preverjanja osebnih mnenj glede plačne reforme in kako zaposleni, katerim je ZSPJS pravzaprav namenjen, v praksi občutijo reformo plačnega sistema po časovni distanci treh let od uvedbe reforme, ki se je v tem času že dokaj ustalila -vsaj v teoretičnem smislu.
- *Primerjalna analiza*, s pomočjo katere skušam vzpostaviti vzporednice mnenj med intervjuvanimi posamezniki, ki se z reformo plačnega sistema srečujejo zgolj v praksi, ter v anketnem vprašalniku izraženih mnenj strokovnih delavcev, ki so zadolženi za operativno izvedbo plačne reforme. V okviru tako pridobljenih informacij, v ugotovitvah zaokrožim sklepe in potrdim ali ovržem hipoteze.

Pristop k raziskovanju teme moje diplomske naloge je prevladujoče deduktiven, kar pomeni, da iz splošne teorije ter preko aplikacij različnih metod raziskovanja prehaja v praktične in specifične vidike glede uspešnosti uvajanja plačne reforme v javni sektor.

4 POJMOVNO TEORETIČNA IZHODIŠČA

4.1 JAVNI SEKTOR IN KADROVSKI MENEDŽMENT V JAVNEM SEKTORJU

4.1.1 Javni sektor

Družbeni sistemi demokratično urejenih držav se načeloma delijo na javni in zasebni sektor. Enotne, skupne definicije javnega sektorja pravzaprav ni, saj je to pojem, ki ga opredeljuje veliko avtorjev. Tako lahko govorimo o javnem sektorju kot o družbenem področju, ki usmerja upravni sistem, da deluje kot celota nepridobitnih subjektov, ki se zaradi delovanja v javnem interesu financirajo iz proračunskih sredstev (Kovač 2000).

Organizacije javnega sektorja zagotavljajo storitve za državljane. Obseg, raznolikost, celo kakovost pa je odvisna od odločitev organov oblasti, ki so v demokratičnih okoljih pooblaščen s strani državljanov (Hughes 2003). Organizacije javnega sektorja naj bi ščitile javno korist in zadovoljevale zakonjen splošni oz. javni interes (Ferfila in Kovač 2000).

V skladu z Zakonom o sistemu plač za javni sektor, ki poleg Zakona o javnih uslužbencih predstavlja ključni zakon za zaposlene v javnem sektorju, je javni sektor opredeljen kot kompleksen pojem, ki ga določajo različne značilnosti. V Sloveniji obstajata dve definiciji javnega sektorja za različne potrebe. V 2. členu ZSPJS je navedena širša definicija, ki se uporablja za nacionalne statistične potrebe in zajema vse znane zasebnopravne in javnopravne oblike, v katerih so organizirane pravne osebe v Republiki Sloveniji. Ta definicija vključuje štiri dejavnosti in sicer:

- Javna uprava, obramba in sociala,
- Izobraževanje,
- Zdravstvo in socialno varstvo,
- Druge javne, skupne in osebne storitve.

Različne pravne osebe se lahko povežejo bodisi z regularno funkcijo, pospeševalno funkcijo ali pa z izvajalsko funkcijo (Trpin 1997).

Ožja definicija javnega sektorja je bila uzakonjena z obema ključnima zakonoma za javni sektor in sicer s 1. členom ZJU in z 2. členom ZSPJS, ki kot javni sektor uzakonjata vse znane javnopravne oblike, v katerih so lahko organizirane osebe javnega prava v Republiki Sloveniji, razen javnih podjetij. Iz tega sledi definicija javnega sektorja, ki ga v praksi določa poseben sklep¹, na podlagi katerega javni sektor obsega:

- Državne organe in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti oz. lokalne skupnosti,
- Javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Uporabniki storitev javnega sektorja naj bi svoje pravice ali dolžnosti uveljavljali na najhitrejši možen način, dostopnost naj bi bila omogočena vsem enako in za kar najnižjo možno ceno. Ta načela kot temeljna določa 7. člen Zakona o javnih uslužbencih, kateri na splošno navaja tudi ostala načela za vse javne uslužbence.

Najpomembnejša načela sistema javnih uslužbencev so: načelo zakonitosti, načelo samostojnosti, izvajanje nalog v sklopu ministrstev – na podlagi javnih pooblastil, načelo strokovnosti, politična nevtralnost, načelo dobrega gospodarja, načelo častnega ravnanja, načelo odgovornosti za rezultate, načelo varovanja poklicnih interesov, če se našteje le nekaj izmed pomembnejših (Trstenjak 2005).

V skladu s 3. členom Zakona o javnih financah (Ur. l. RS 11/2011-UPB4, v nadaljevanju ZJF) je javni sektor Republike Slovenije sestavljen z neposrednimi in posrednimi uporabniki državnega proračuna.

Splošno sprejeto mnenje prebivalstva govori o mnogo varnejši zaposlitvi znotraj javnega sektorja, kot je v zasebnem sektorju.

Zaradi uvajanja novih menedžerskih prijemov, ki se v javni sektor prelivajo iz zasebnega sektorja ter kot posledica evropskih pravnih standardov, to dejstvo počasi zamira. Predvsem v zadnjem času je čutiti pritiske, naj se ob reformnih spremembah v javni sektor prične uvajati nove menedžerske prijeme, ki bi med drugim omogočili lažje odpuščanje zaposlenih v skladu z interventnimi ukrepi na trgu dela.

¹ Sklep o subjektih, za katere velja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 115/2002)

Navkljub mnenju oblasti in tudi širše javnosti, da je javni sektor Republike Slovenije preveč razvejan, premalo centraliziran, celo neučinkovit in da posledično zaposluje preveč ljudi, mednarodna primerjava zaposlenosti v javnem sektorju kaže, »da je v Sloveniji delež zaposlenih v javni upravi pod povprečjem držav Evropske unije, čeprav delež zaposlenih v javnem sektorju narašča. Primerjava zaposlenih v dejavnostih javnega sektorja na 100.000 prebivalcev po državah članicah EU kaže, da ima Slovenija manj zaposlenih na 100.000 prebivalcev po dejavnostih javnega sektorja. Izjema je dejavnost izobraževanja, kjer je število zaposlenih po tej primerjavi približno na ravni EU-27« (Dnevnik 2010, 22. julij).

4.1.2 Kadrovski menedžment v javnem sektorju

Različni avtorji kadrovski menedžment oz. menedžment človeških virov (MČV) različno interpretirajo, saj vsak poudarja določen vidik nalog kadrovskega menedžmenta znotraj določene organizacije. Lipičnik menedžment človeških virov razume »kot proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev« (Lipičnik v Svetlik 2009, 27). Po drugi strani Armstrong meni, da je upravljanje s človeškimi viri »poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na menedžerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost« (Armstrong v Svetlik 2009, 27). Najbolj splošno in široko definicijo kadrovskega managementa pa podajajo Noe in drugi, ki menijo, da se »nanaša na politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu« (Noe v Svetlik 2009, 27).

Avtorji so si enotni, da so zaposleni v organizacijah ključni dejavnik organizacije pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije. MČV je tako opredeljen kot funkcija, za katero je po eni strani značilen odvisnostni pristop, saj so kadrovske aktivnosti odvisne od okolja, v katerem menedžment človeških virov deluje; po drugi strani pa je poudarjen strateški vidik, ki zahteva usklajenost aktivnosti oz. kadrovske funkcije MČV s strateškimi cilji organizacije (Svetlik in Zupan 2009).

Načeloma naj bi dejavnosti MČV obsegale podobne naloge tako v zasebnem, kot v javnem sektorju. Pa vendar ne gre zanemariti povsem različnih okolij, znotraj katerih delujejo kadrovski strokovnjaki na svojih delovnih mestih. Kadrovski strokovnjaki v javnem sektorju se morajo spopadati z več med seboj konfliktnimi pritiski, hkrati pa morajo zagotavljati kvalitetne storitve uporabnikom, stroškovno učinkovitost storitev tistim, ki jih plačujejo, ter se strogo držati načela pravične zaposlitve za zaposlene.

Kadrovski menedžment javnega sektorja je mnogo bolj omejen z oblastnimi predpisi, kot to velja za kadrovski menedžment zasebnega sektorja, za oba tipa organizacij pa velja, da »imata kadrovske dejavnosti zamejeno od zunaj, s trgom dela, splošno veljavno delovno zakonodajo in sindikati« (Farnham in Horton 1996, 32).

4.2 REFORMA JAVNEGA SEKTORJA S Poudarkom NA PLAČNI REFORMI

V slovarju tujk pod definicijo termina reforma lahko preberemo opis, da gre za »preoblikovanje, preureditev, preustroj. V političnem smislu termin reforma opredeljuje izboljšanje, preureditev obstoječih razmer po mirni poti, brez sprememb v družbenih temeljih« (Verbinc 1987, 603).

Reforma pomeni zavestno spodbujanje in vodenje organizacije ali preurejanje vladnega aparata na način, da se v praksi izvajajo reorganizacije organizacijskih enot in se ponovno vzpostavlja opredeljevanje poslanstva ter funkcij teh enot preko truda, ki je usmerjen k dobremu vladanju (Brejc 1997).

Za Stanonika pomeni reforma javnega sektorja kompleksno nalogo, ki jo je potrebno obravnavati vsaj s treh pomembnih vidikov. Sprva je to organizacijski vidik, ki predvideva organizacijske spremembe, nato funkcionalni vidik, ki se dotika načina delovanja glede zagotavljanja storitev ter kadrovski vidik, kateri zaposlenim v javnem sektorju pripisuje najbolj ključno vlogo pri uresničevanju zastavljenih reform (Stanonik 1999).

Po osamosvojitvi so se sodobni prijemi kadrovskega menedžmenta pričeli prelivati iz zasebnega tudi v javni sektor. Do reforme javnega sektorja v Sloveniji namreč ni bilo enotnega sistema urejanja delovnih razmerij in plač. Krovni zakon v tem segmentu je bil Zakon o delavcih v državnih organih (Ur. l. RS 2/1991, v nadaljevanju ZDDO), ki je urejal široko paleto aktivnosti glede zaposlovanja in delovnega razmerja posameznika. Plače zaposlenih v javnem sektorju so bile urejene preko Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti (Ur. l. RS 18/1994, v nadaljevanju ZRPJZ).

Poleg omenjene zakonodaje so bili za posamezne poklicne skupine ključnega pomena tudi področni zakoni, ki so urejali elemente položaja posameznih poklicnih skupin. V primerih, ko določenega aspekta iz delovnih razmerij, noben drug zakon ni urejal, je veljalo splošno delovno pravo – zvezni Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja ter splošni Zakon o delovnih razmerjih (Haček in Bačlija 2007).

Opisana zakonodaja, ki je urejala uslužbenški sistem v Republiki Sloveniji je bila toga in zastarela, kar je temeljni razlog za reformo javnega sektorja

Dodaten pomemben razlog za temeljito prenovo sistema gre pripisati novi državni ureditvi z jasno začrtanim javnim sektorjem ter proces vključevanja Slovenije v Evropsko unijo, katera že tradicionalno ureja javni sektor držav članic na način, da se začrtan sistem ohranja tudi vnaprej. V Sloveniji so po mnenju Kovačeve in Stanonika reforme še bolj izrazite, kakor drugod in sicer zaradi posebnosti položaja naše države na prehodu iz socialističnega v post-kapitalistični sistem ter zaradi integracijskih procesov, ki jih je vseskozi narekovala Evropska unija (Kovač in Stanonik 2000).

Reforma javnega sektorja je zasledovala več pomembnejših ciljev. Kot primer navajam nekatere izmed njih:

- Razširiti veljavnost enovitega uslužbenškega sistema s ciljem zagotoviti enoten uslužbenški sistem za vse državne organe in za celotno javno upravo,
- Čim bolj približati ureditev glede pravic in dolžnosti javnih uslužbencev delovnopравnim predpisom z upoštevanjem posebnosti, ki jih narekuje javni interes,
- Decentralizirati in poenostaviti postopke odločanja o kadrovskih zadevah in hkrati centralizirati in bistveno okrepiti nadzor ter vzpostaviti odgovornost in sankcije za kršitve,
- Uvesti elemente kariernega sistema, ki bo motiviral sposobne posameznike za vstop v uradniško službo in preprečeval odliv sposobnih kadrov,
- Ločiti politične položaje (funkcije) od upravnih položajev; v tem delu se zakon povezuje z zakonoma, ki urejata vlado in državno upravo,
- Zagotoviti mehanizme za racionalizacijo poslovanja,
- Vzpostaviti pregleden sistem nazivov, delovnih mest in položajev,
- Omogočiti večjo fleksibilnost pri upravljanju človeških virov in večjo stopnjo pretoka delovne sile med organi javne uprave (notranji trg dela).

Program reforme javnega sektorja Republike Slovenije je bil potrjen konec leta 1997. Takratna Vlada si je optimistično zastavila cilj, da se reforma izpelje do konca leta 1999, vendar v nekaterih segmentih še do danes ni dokončana (Kovač 2000).

Eden izmed najbolj ključnih ciljev reforme slovenskega javnega sektorja je bilo približevanje sodobni javni upravi, ki naj postane evropsko primerljiv sistem. Ta sistem naj bi vsem javnim uslužbencem enotno zagotavljal nivo varnosti glede temeljnih institutov delovnega razmerja in s tem v zvezi vsakomur zagotavljal enakopravno, pošteno in primerljivo obravnavanje. Storitve, ki jih v javnem interesu nudi javni sektor morajo biti opravljene strokovno in v skladu z zakoni, položaj javnih uslužbencev pa mora biti zaščiten pred posegi politike v njihov delovnopравни status, hkrati se vladajoče elite ne smejo vmešavati v način in vsebino dela javnih uslužbencev. To pomeni, da mora javno uslužbenki status zagotavljati izvajalcu veliko mero neodvisnosti pri delu (Trpin 1997).

Vse opisano pomeni, da je »nujno uvajati nove načine dela, ki pripomorejo k racionalizaciji, učinkovitosti in uspešnosti delovanja« (Stanonik 1999, 35).

Oba strateška dokumenta glede prenove javnega sektorja - strategija razvoja javnega sektorja 2003-2005², ki jo je tedanja slovenska vlada sprejela 17.7.2003 in ki predstavlja ključni strateški dokument na področju uvedbe reform v javni sektor Republike Slovenije, ter trenutno aktualni dokument Strategija razvoja Slovenije 2006-2013³, sprejeta na 30. redni seji Vlade RS junija 2005 zasledujeta enake cilje glede reform javnega sektorja. Kot konkretne ukrepe oba strateška dokumenta navajata poleg kadrovskega načrtovanja, objektivnega izbora prek javnih natečajev, omejenega mandata opravljanja dela na najvišjih menedžerskih položajih in povečane mobilnosti znotraj upravnega sistema ter preko razvoja izobraževalnega sistema in usposabljanja v javni upravi s poudarkom na horizontalnih vsebinah, tudi spremembe glede bolj gibljivega plačilnega in klasifikacijskega sistema, kar lahko razumemo kot napoved reforme plačnega sistema za javne uslužbence Republike Slovenije.

² Ministrstvo za notranje zadeve, predstavitev Strategije nadaljnega razvoja javnega sektorja 2003-2005, več lahko preberete na spletni strani (MJU).

³ Vlada RS, Strategija razvoja Slovenije 2006-2013, več lahko preberete na spletni strani (MG).

4.2.1 Plačni sistem v javnem sektorju

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju je poleg Zakona o javnih uslužbencih krovni zakon, ki ureja medsebojna razmerja in plačno politiko za zaposlene znotraj javnega sektorja v Sloveniji. Tovrstni zakoni so značilni za vse sodobne uslužbenske sisteme v svetu (Haček in Bačlija 2007).

Plače zaposlenih v javnem sektorju se razlikujejo od plač v zasebnem sektorju, saj so sredstva namenjena za plače v javnem sektorju črpana iz državnega proračuna, torej gre za davkoplačevalska sredstva. V tem smislu so plače za isto izobrazbo v javnem sektorju nižje, kakor v zasebnem. Poleg navedenega, je značilen tudi nizek status ugleda javnih uslužbencev, kar v javni sektor prinaša težave glede pridobivanja, zaposlovanja in zadržanja ustreznega kadra. V teoriji srečujemo teze, kot so »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« (Mlakar v Haček in Bačlija 2000, 130).

Sistem za zaposlene v javnem sektorju je bil v Sloveniji prvič vzpostavljen preko Zakona o razmerju plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti. Ta zakon je določal izhodiščne količnike tipičnih delovnih mest, višina ostalih plač pa se je določala z drugimi zakoni, podzakonskimi akti ter s področnimi kolektivnimi pogodbami. Ta razmerja je v tistem času urejalo preko 40 predpisov. Takšna ureditev se je ohranila do leta 2002. Zaradi hitrejših sprememb trga dela se je ta sistem izoblikoval kot tog in neprilagodljiv, hkrati pa se je zaradi neprestanih določanj novih dodatkov tudi rušil sam sistem razmerij med plačami. Vse naštetu je generiralo oblikovanju novega sistema plač, ki v svoji končni obliki v namenu zasleduje cilje, ki so navedeni v 1. členu ZSPJS:

»1. 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 opredeljuje tudi postopek za spremembe razmerij med plačnimi skupinami in plačnimi podskupinami v javnem sektorju.

2. 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«.

4.2.2 Reforma plačnega sistema

Začetek priprave Zakona o sistemu plač za javni sektor sega v leto 2001. ZSPJS je za zaposlene v javnem sektorju uradno stopil v veljavo za izračun avgustovskih plač v letu 2008. Končno vzpostavitev plačnega sistema gre pripisati trem dejavnikom: prvič gre za politično interesni vidik z izraženo voljo, da se tako velik in kompleksen projekt sploh lahko uresniči; drugič, za pogajalski vidik z dolgoletnimi kolektivnimi pogajanja in usklajevanja predpisov med stranjo oblasti in stranjo reprezentativnih sindikatov javnega sektorja; ter tretjič za strokovni vidik, kjer je poleg strokovnjakov poznavalcev pretekle zakonodaje ključnega pomena operativna izvedba priprave samega zakona. Na ravni celotnega javnega sektorja je bil ob implementaciji zakona to rezultat dela takratnega Direktorata za plače pri Ministrstvu za javno upravo, gre pa priznati bistveni prispevek v operativni izvedbi strokovnim delavcem posameznih proračunskih uporabnikov, ki so znotraj organizacij poskrbeli za ustrezen prehod iz starega v nov plačni sistem. V večini organizacij javnega sektorja, katere imajo lasten kadrovski oddelek, so bili to zaposleni znotraj kadrovskih služb posamezne organizacije. Lahko bi rekli, da zaradi novega sistema plač v javnem sektorju nastaja nova generacija strokovnjakov s plačnega področja, saj ima ta poklicna skupina z uveljavljanjem in posodabljanjem plačnega sistema še danes veliko opravkov v sklopu svojih del in nalog (Klinar 2008).

ZSPJS določa plačne skupine in podskupine v javnem sektorju, ki so razvrščene v 9 tarifnih skupin od enostavnih del – I. tarifna skupina, do izjemno zahtevnih del – IX. tarifna skupina. Za izračun plače je pomembna tudi uvrstitev posameznega delovnega mesta znotraj določene tarifne skupine, ki hkrati predstavlja formalno pridobljeno izobrazbo zaposlenega. Vsak zaposleni je na podlagi prevedbe iz stare zakonodaje v nov plačni sistem uvrščen v plačni razred, ki mu glede na delovno mesto pripada. Najnižji možni plačni razred delovnega mesta za posamezni tarifni razred je določen v 15. členu Kolektivne pogodbe za javni sektor (Ur. l. RS 57/2008, v nadaljevanju KPJS). Lestvica ima 65 plačnih razredov. Delovno mesto, njegova šifra, tarifni razred in plačni razred delovnega mesta je skladno z zakonom potrebno navajati v notranjih aktih posameznega delodajalca (na primer v sistemizaciji delovnih mest, pogodbah o zaposlitvi ipd.).

Plača posameznega zaposlenega v javnem sektorju načeloma sestoji iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost ter dela plače iz dodatkov h plači. Vendar je zaradi trenutne ekonomske situacije v svetu zakonodajna oblast tudi v naši državi sprejela Zakon o interventnih ukrepih, ki med drugim določa zamrznitev socialnih transferjev, pokojnin in plač javnih uslužbencev, določa tudi ustavitev izvedb dogovorjenih odprav plačnih nesorazmerij ter določa zamrznitev oz. neizvajanje napredovanj na delovnem mestu zaposlenih v javnem sektorju, nadalje tudi odpravlja izplačevanje redne delovne uspešnosti vsaj do dosega 2 % gospodarske rasti v Republiki Sloveniji.

Javnim uslužbencem je torej za čas veljavnosti interventnih ukrepov ukinjen celotni fleksibilni del plače, z izjemo dodatka za dopolnjeno delovno dobo. Motiviranje zaposlenih preko plač je v javnem sektorju močno omejeno, saj je sistem nagrajevanja že sam po sebi določen z zakonom, torej tog in nefleksibilen, predvsem pa omejujoč dejavnik predstavljajo finančna sredstva, ki so preko državnega proračuna striktno zamejena, še več, v trenutnih razmerah se sredstva dodatno krčijo. Vendar bi se morali organi oblasti zavedati, da »zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja, ki vpliva na končni znesek prejemkov močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje« (Zupan v Svetlik 2009, 532).

4.3 UVEDBA ZSPJS V PRAKSO

Z uvedbo ZSPJS so se v delokrog kadrovskih oddelkov uvedle novosti v obliki novih obrazcev in novega sistema dela, ki jih v nadaljevanju kratko opisujem. Hkrati se je povečalo tudi število zakonsko določenih rokov, katere morajo kadrovske strokovnjaki upoštevati in spoštovati. Ker je število kadrovske strokovnjakov na število zaposlenih zelo različno na nivoju organizacij javnega sektorja, je tudi težavnost spoštovanja zakonsko določenih rokov zelo različna.

4.3.1 Prevedba plač v novo zakonodajo

Uvedba ZSPJS v prakso je že pred uveljavitvijo zahtevala veliko časovno in intelektualno angažiranost odgovornih za prevedbe plač zaposlenih. Ministrstvo za javno upravo je izdalo poseben elektronski model z delovnim nazivom Simulacija, ki je služil konkretnemu prehodu v nov plačni sistem ter potrebam simulacije plač. Hkrati se je s simulacijo ugotavljala višina plačnih nesorazmerij za vsakega posameznega zaposlenega. Model je podpiral celoten proces od prevedbe osnovne plače do izdaje aneksa k pogodbi o zaposlitvi. Uporaba modela ni bila zakonsko obvezna, se pa je model v večini organizacij javnega sektorja dejansko uporabljal za prevedbe plač v novo zakonodajo. Model je bil razvit na Direktoratu za plače Ministrstva za javno upravo (Klinar 2008).

Operativna izvedba prehoda v nov plačni sistem je bila v večini organizacij javnega sektorja v domeni kadrovske strokovnjakov in drugih zaposlenih znotraj kadrovske oddelkov. V posameznih organizacijah so bili zaposleni, ki so bili odgovorni za operativno prevedbo plač, plačani preko podlage za izvedbo projekta prevedbe plač, drugod so ti zaposleni opravljali ogromen obseg nadurnega dela. Model Simulacija se je namreč med izvedbo prevedb kar dvakrat spremenil, kar je pomenilo veliko dodatnega dela za operativno izvedbo prevedb. Delo je zahtevalo veliko intelektualne angažiranosti in izjemno natančnost odgovornih, saj je področje plač in njihov pravilen izračun izjemnega pomena za vse zaposlene.

V osnovi je delo glede operativne prevedbe plač potekalo po dokaj enotnem principu: po pridobljenih podatkih s strani predstojnikov zaposlenih, glede delovnega mesta posameznega zaposlenega, je sledil vnos podatkov v model simulacije. Sprva se je vnašalo podatke o delodajalcu, nato je sledil vnos osebnih podatkov javnega uslužbenca, ter v nadaljevanju vnos zakonsko določene predloge za kasnejši izpis aneksa k pogodbi o zaposlitvi.

Sledil je vnos vseh podatkov o plači predhodne zakonodaje (delovno mesto, naziv, tarifni razred, osnovni količnik, količnik z napredovanji, število napredovanj, dodatki, pravne podlage dodatkov vključno z zakonskimi členi, ki jih določajo in sicer nekatere izražene v deležu, druge v nominalnem količniku, skupno dodatke, skupni količnik ter nominalni znesek osnovne plače, izražen v evrih), šele nato se je pričela dejanska prevedba na delovno mesto v skladu z ZSPJS – kar je štelo dodatnih 20 podatkov (kolone 38 do 58). Med podatke je bilo potrebno vnesti tudi delovno dobo posameznika, za ženske delovno dobo v letih nad 25 let skupne delovne dobe, morebitne dodatke za vodenje, dvojezičnost ali dodatek za doktorat, magisterij ali specializacijo (v primeru, da ima zaposleni dokončano omenjeno izobrazbo, a je razvrščen na delovno mesto, ki je izobrazbe ne določa). Opisano pomeni natančno vnašanje vsaj 50 različnih podatkov za vsakega posameznega zaposlenega. Iz opisanega ni težko razbrati, da je bilo delo glede prevedbe plač javnega sektorja izjemno natančno, izčrpno in predvsem dolgotrajno. Po končanem vnosu podatkov v elektronski model je sledila še izdelava aneksov k pogodbam o zaposlitvi, njihovo podpisovanje, vročanje zaposlenim (ter razlaga zaposlenim za kaj pravzaprav sploh gre). Vzporedno z vnosom podatkov je v modelu nastajala tudi analiza primerljive plače ter sistemizacija delovnih mest za posamezno organizacijo.

Terminski načrt prehoda v novo plačno zakonodajo je določal prvi obračun v skladu z ZSPJS za mesec avgust 2008. Rok za prilagoditev notranjih aktov proračunskih uporabnikov je bil 15. 7. 2008. Izvedba modela simulacij je imela rok 31. 7. 2008, rok za sprejem sistemizacije delovnih mest in nazivov delodajalca je bil do 1. 8. 2008. Aneksi k pogodbam o zaposlitvi pa so morali biti podpisani in vročeni javnim uslužbencem 30 dni pred prvim obračunom plač v skladu z ZSPJS (Vejnović 2008).

4.3.2 Napredovanje in ocenjevanje javnih uslužbencev

Pravni okvir, ki določa področje napredovanja v višji plačni razred zaposlenih v javnem sektorju je naveden v V. poglavju ZSPJS, oz. od 16. do 20. člena zakona in v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/08, 91/08 in 113/09).

Glavna značilnost napredovanj po Pravilniku o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Ur. l. RS 41/1994) bivše zakonodaje je bila, da je bilo napredovanje mogoče na vsaka 3 leta na podlagi predloga za napredovanje, ki ga je za zaposlenega podal njegov nadrejeni. Napredovati je bilo mogoče za skupno največ 5 plačnih razredov, z izjemo zdravnikov – 7 plačnih razredov.

Napredovati je bilo mogoče po en plačni razred naenkrat, napredovanja pa so se na podlagi izpolnjevanja pogojev za zaposlene v organizaciji izvajala trikrat letno in sicer 1. januarja, 1. maja in 1. septembra tekočega leta. Načeloma je že predhodni plačni sistem priporočal točkovno ocenjevanje zaposlenih, vendar se ocenjevanje zaposlenih po točkah ni izvajalo po vseh organizacijah javnega sektorja. Seznanjanje zaposlenega z oceno je bilo mogoče zgolj na podlagi zahteve zaposlenega.

Z ZSPJS se je napredovanje in ocenjevanje javnih uslužbencev spremenilo. Za zaposlene javnega sektorja, ki napredujejo v naziv še vedno velja, da je mogoče napredovati za največ 5 plačnih razredov, medtem, ko za ostale zaposlene velja, da lahko napredujejo za 10 plačnih razredov na delovnem mestu. Napredovanje se na podlagi pridobljenih ocen izvaja enkrat letno in sicer 1. aprila tekočega leta. Ocenjevanje zaposlenih je v skladu z ZSPJS poenoteno na nivoju celotnega javnega sektorja. Do 15. marca tekočega leta morajo biti vsi javni uslužbenci ocenjeni ter do 31. marca seznanjeni z oceno in sicer v sklopu letnega razgovora z neposrednim vodjo. Ocena mora biti vpisana v za to namenjen nov obrazec »ocenjevalni list« (priloga A). Ocenjevalni obrazec mora biti podpisan s strani ocenjevalca ter ocenjenega, sama ocena pa nato še dodatno vpisana v nov obrazec »evidenčni list« (priloga B). ZSPJS določa, da je evidenčni list ocen zaposlenega potrebno hraniti v zaposlenčevi osebni mapi. Sistem na ta način omogoča dokončnost ocene posameznega zaposlenega, saj v tem smislu kasneje vodje za svoje podrejene nimajo možnosti spreminjanja ocen za nazaj.

Zaposleni izpolnjuje pogoje za napredovanje po pridobljenih treh letnih ocenah in z minimalno 11 točkami. Vrednostne točke ocen se gibljejo od 2 do 5 oz. zadovoljivo do odlično. Kot že omenjeno, je po ZSPJS mogoče napredovati za dva plačna razreda hkrati, vendar pod pogojem 15 zbranih točk v treh zaporednih letnih ocenah, kar pomeni tri leta zapored odlična ocena, sicer je mogoče še vedno napredovati zgolj za 1 plačni razred. Pod 11 zbranimi točkami je napredovanje za eno leto v mirovanju. V skrajnem primeru je omogočeno napredovanje zaposlenemu za 1 plačni razred po preteku 6 let, če je zbral skupno vsaj 11 točk. Ocena zaposlenih sestoji iz petih elementov dela zaposlenega (priloga C), in sicer: 1. rezultati dela, 2. samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri delu, 3. zanesljivost pri opravljanju dela, 4. sodelovanje in organizacija dela ter 5. druge sposobnosti v zvezi z delom (Fon Jager 2008).

Kadrovski oddelek ima mnogo operativnega dela z vsemi naštetimi obrazci, pripravo le-teh za vodje, pojasnila in pomoč vodstvu glede izvedbe letnih razgovorov, pojasnila zaposlenim glede ocen, izračun plač po novem plačnem razredu (z novim in drugačnim modelom simulacij), šele nato sledi izdelava aneksov k pogodbam o zaposlitvi v skladu z napredovanjem v višji plačni razred. Zakonsko določeni rok 15. marca v tekočem letu, ko mora biti projekt preverjanj in izvedbe napredovanj dokončan, hkrati pomeni opominjanje vodij ter zaposlenih glede izpolnjevanja obveznosti, kar vnaša v delo kadrovskih oddelkov nemalo konfliktov, saj tako zaposleni, kot vodje v večini menijo, da so tovrstne zahteve zgolj produkt togih in birokratskih zahtev kadrovskega oddelka. Po končanem projektu napredovanja v praksi za kadrovske službe sledi vpisovanje ocen v evidenčne liste, ki se nahajajo v osebnih mapah zaposlenih. Če je dovolj kadrovskih strokovnjakov na število zaposlenih v organizaciji, opisani postopki dokaj lepo tečejo, vendar je večina zaposlenih v kadrovskih oddelkih v sklopu raziskave navajala kadrovski deficit znotraj kadrovskih oddelkov, kar pomeni ogromno vsakoletnega dela z napredovanji zaposlenih ter pritiske zaradi zakonsko določenih rokov, ki vedno spremljajo proces napredovanja javnih uslužbencev.

4.3.3 Dodatki

Dodatke določa VII. poglavje ZSPJS in sicer v okviru 23. do 32. b člena. V 23. členu ZSPJS določa vrste dodatkov, ki javnim uslužbencem pripadajo v skladu z izpolnjevanjem pogojev. To so: položajni (vodstveni) dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo in dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta; dodatek za dvojezičnost, dodatek za manj ugodne delovne pogoje in nevarnosti, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta ter dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času. V skladu s 23. členom ZSPJS razen dodatka za delovno dobo, funkcionarjem dodatki ne pripadajo. V primeru, da dodatek ni nominalno določen, se izračunava iz osnove plače javnega uslužbenca.

Že ob prevedbi plač se je dodatek za izpolnjeno posamezno leto delovne dobe javnim uslužbencem zmanjšal iz predhodne nominalne vrednosti 0,5% osnovne plače za posamezno dopolnjeno leto delovne dobe, na 0,33%, ostali dodatki, razen vodstvenega, so zakonsko določeni bodisi v deležu od osnovne plače posameznika, bodisi nominalno v evrih.

Položajni dodatek - oz. dodatek za vodenje, ki ga določa ZSPJS v 18. členu in Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence (Ur. l. RS 57/08). Glede višine dodatka za vodenje oz. položajnega dodatka je bilo z Uredbo iz leta 2008 določeno, da je do dodatka upravičen javni uslužbenec, ki izvaja vodstvena dela po pooblastilu predstojnika organizacije, pod pogojem, da nima vodstvenega naziva že v samem nazivu delovnega mesta, saj je bil dodatek tem delovnim mestom upoštevan že ob pogajanjih glede višine plačnih razredov za posamezna delovna mesta. Kriterija, ki sta določala višino položajnega dodatka sta bila število podrejenih uslužbencev ter njihova izobrazba. Oba kriterija sta bila proporcionalno določena v deležu, na koncu sta se oba deleža med seboj seštelata, ta seštevek je predstavljal višino položajnega dodatka posameznega vodje. Za izračun položajnih dodatkov so morali poskrbeti že ob prevedbi v večini primerov kadrovski oddelki.

Število podrejenih posameznega vodje je bil primoran spremljati kadrovski oddelek, voditi (nove) tovrstne evidence in posodabljati višine dodatkov dva krat letno in sicer 1. januarja in 1. julija tekočega leta. Uredba iz leta 2008 je prenehala veljati z dnem 1. novembra 2010, ko so v veljavo stopile velike spremembe glede višine položajnega dodatka za javne uslužbence, kot to določa nova Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence (Ur. l. RS 85/10, v nadaljnjem besedilu Uredba). Ta uredba je ukinila kriterij izobrazbe podrejenih in uvedla določbo, da se spremlja in posodablja višino in upravičenost do vodstvenih dodatkov vsak mesec, ter se pri plači posodablja vsak mesec sproti.

Že sama ukinitve enega od kriterijev je uvedla v kadrovske službe javnega sektorja nova dela in naloge, poleg omenjenega pa je preko uredbe določen ostrejši in drugače zasnovan kriterij glede števila podrejenih, kar je za kadrovske strokovnjake pomenilo novo prevetritev organiziranosti dela znotraj organizacij, preverjanje skladnosti posameznih notranjih organizacijskih enot z organigrami organizacij, ter novo vrsto konfliktov s strani vodij in zaposlenih.

Redna delovna uspešnost - v skladu z ZSPJS so javni uslužbenci upravičeni tudi do dodatkov iz naslova delovne uspešnosti, ki načeloma obsega redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela in delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Maksimalna višina proporcionalno na plačo posameznika je določena z ZSPJS.

Vsakoletno naj bi bil s strani oblasti izdan sklep o višini možnega dodatka iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu za preteklo leto, ki se upošteva pri plačah zaposlenih javnega sektorja.

V decembru 2009 je bil v sklopu interventnih ukrepov sprejet dogovor med socialnimi partnerji, da od leta 2010 do nadaljnjega javnim uslužbencem in funkcionarjem del plače za redno delovno uspešnost, ne pripada. Ta dogovor je še vedno veljaven, v letu 2010 pa je bil sprejet dogovor, da se redna delovna uspešnost javnim uslužbencem ne izplačuje do dosega 2% gospodarske rasti.

Do leta 2010, ko se je omenjena redna delovna uspešnost izplačevala, so imeli zaposleni znotraj kadrovskih oddelkov veliko dela tudi z omenjenim segmentom ZSPJS. Zaposlene so morali vodje ocenjevati vsakomesečno, datoteke s tabelami za ocenjevanje so bile znova podane s strani Ministrstva za javno upravo, kot je razvidno v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: elektronski obrazec za vnos ocen redne mesečne delovne uspešnosti z legendo

OSNOVNI PODATKI O JAVNIH USLUŽBENCIH				KRITERIJ						VSOTA	A = ZNANJE IN STROKOVNOST B= KAKOVOST IN NATANČNOST C= ODNOS DO DELA IN DELOVNIH SREDSTEV D= OBSEG IN UČINKOVITOST DELA E= INOVATIVNOST OCENA: 1= DOSEGANJE NADPOVPREČNIH REZULTATOV 0= DOSEGANJE POVPREČNIH REZULTATOV MAX.ŠT TOČK=5
Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred	Obr. osnovna plača (obdobje)	Nadpovprečni delovni rezultati *							
				A	B	C	D	E			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10=SUM(5..9)		

Vir: Ministrstvo za javno upravo (2008).

Priprava, zbiranje podatkov, poročanje računovodstvu organizacije za izračun plač in Ministrstvu za javno upravo je bilo delo kadrovskih oddelkov. V skladu z ZSPJS je bilo določeno vsak mesec objaviti ocene mesečne redne delovne uspešnosti zaposlenih na oglasne deske organizacij, kar je znova povzročilo različne vrste konfliktov v organizacijah. Kot mediator pa je med zaposlenimi, ki so bili občutno užaljeni zaradi občutka nepravilnosti ter med vodji, ki so jih (subjektivno?) ocenili, deloval predvsem kadrovski oddelek.

4.3.4 Sklep poglavja

Opredeljen je le del nalog, ki so kot posledica plačne reforme dodatno obremenile zaposlene znotraj kadrovskih oddelkov javnega sektorja. Našteto nedvomno demotivacijsko vpliva na to poklicno skupino. Poleg zmanjšane motivacije lahko konflikti posledično vplivajo tudi na zdravstveno stanje posameznih kadrovskih strokovnjakov.

Ni odveč dodati, da kljub dejstvu, da je z interventnim zakonom v 8. členu določena zamrznitev napredovanj javnih uslužbencev za leto 2011, isti zakon hkrati določa, da v skladu s 4. členom Uredbe o napredovanjih javnih uslužbencev, ocenjevanje za leto 2010 mora biti izvedeno. In to kljub dejstvu, da se ocene zaposlenih za leto 2010 in 2011 ne bodo nikjer upoštevale, ter celo, da leto 2011 sploh ne bo šteto v napredovalno obdobje javnih uslužbencev. Osebnostno ocenjujem, da bi torej ves vložen trud okoli dela glede ocenjevanja javnih uslužbencev v letu 2011 lahko označili kar za »sizifovo delo« zaposlenih v kadrovskih oddelkih in vodij znotraj organizacij javnega sektorja. Ne dvomim, da bi se delovni čas, namenjen opisanim dejstvom lahko prerazporedil koristneje. Poleg tega naj omenim dejstvo, da se zdi v imenu varčevanja celotne države, delo izven rednega delovnega časa kadrovskih strokovnjakov zaradi omenjenih dejstev in posledično izplačevanje nadurnega dela (kjer je to še mogoče) iz tega naslova - vsaj brezsmiselno.

Konflikti zaradi sprememb na slabše glede vodstvenih dodatkov so se v kadrovskih oddelkih pojavljali tako z vodji, kot tudi z zaposlenimi, saj jih je bilo mnogo zaradi novih kriterijev za pridobitev dodatka za vodenje ob (zaslužen) dodatek k plači. Ob izgubi tovrstnega dodatka se gre vprašati o motivaciji vodji za nadaljnje odlično vodenje in organizacijo dela v posameznih segmentih organizacij javnega sektorja. Vendar se zdi, da so to vprašanja, ki zanimajo zgolj nas, ki se posvečamo raziskovanju obstoječe situacije, odločilni akterji v tej situaciji pa žal ostajajo togi in neomajni. Še več, interventne ukrepe se zgolj dodatno zastruje.

4.4 KONFLIKTI IN KLIMA ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJI V POVEZAVI S PLAČNIM SISTEMOM

4.4.1 Konflikti

V seznamu pojmov knjige Menedžment človeških virov je konflikt opredeljen kot »nasprotovanje, ki nastane zaradi različnih interesov, nezdržljivih ciljev, različnih pogledov in mišljenj med člani v skupini ali organizaciji« (Svetlik 2009, 640). Ta opredelitev je zastavljena široko, verjetno z namenom, da definicija lahko zaobjame vse različne vrste konfliktov na mikro in makro ravni.

Pristopi makro ravni se osredotočajo na vzroke, posledice in procese konfliktov. Tako na primer Možina meni, da konflikti pomenijo obliko interakcije med udeleženci, v katerih je dejavnost enega usmerjena v nasprotju z dejavnostjo drugega zaradi dosega lastnih interesov na način, da ena stran poskuša omejiti, škodovati ali celo onemogočiti uresničevanje interesov drugega udeleženca (Možina 2002). Ule pa meni, da je konflikt izraženo nasprotje, ki se kaže v neusklajeni aktivnosti udeležencev ali skupin udeležencev, v nesprejemanju pobud, idej ter predlogov drugih udeleženih v boju za prevlado, položaje, statuse in moč ter lastnino (Ule 2003).

Mikro pristopi se s konflikti ukvarjajo v smislu konfliktov med udeleženci in znotraj njih. V tem smislu Almost opredeljuje konflikt kot proces, v katerem je vključenih več udeležencev in kjer eden izmed njih zaznava nestrinjanje drugega udeleženca. Tako je za konflikt po Almostu značilno, da je to proces med najmanj dvema udeležencema (Almost 2005).

Konflikti imajo tako negativne kot tudi pozitivne učinke glede na upravljanje z njimi. Posledice konfliktov se odražajo na ljudeh, v medsebojnih interakcijah in v organizaciji (Kržišnik 2004).

Ker so za diplomsko delo bistvenega pomena zgolj konflikti znotraj delovnega okolja, se v nadaljevanju osredotočam na organizacijske konflikte, ki sicer spadajo v skupino medskupinskih konfliktov. Medskupinski konflikt se opredeljuje kot konfliktno vedenje med skupinami. Značilno je, da se udeleženci posamezne skupine s to skupino identificirajo in hkrati zaznavajo opozicijsko skupino kot tisto, ki preprečuje doseganje njihovih ciljev in pričakovanj. Znotraj organizacije se konflikti lahko pojavljajo med skupinami v okviru horizontalnega – med oddelki, ali vertikalnega – med različnimi hierarhičnimi nivoji v organizaciji (Potočan 2005).

Med zaposlenimi znotraj posamezne organizacije se ustvarjajo medsebojna razmerja, ki zaposlene povezujejo v organizacijsko skupino ali združbo. Večja kot je medsebojna odvisnost med posameznimi timi glede dela, večja je tudi možnost za vzpostavitev konfliktov (Jehn in Mannix 2001). Boj za avtonomijo med skupinami izzove konflikte, ki so povezani z vlogami, postavljanjem pravil, organizacijskim procesom in vodenjem. Organizacijski dejavniki konfliktov, ki spodbujajo sodelovanje in okoliščine za uspešno povezovanje in ki lahko zmanjšajo negativne učinke konfliktov so dobra organizacijska filozofija, kultura, klima, struktura in organizacija dela. Poleg naštetih so timski resursi in koordinacijski ter komunikacijski mehanizmi tisti viri, ki dodatno povečujejo možnost pozitivnih učinkov konfliktov v organizaciji (Almost 2005).

Družbeno pogojeno in splošno sprejeto mnenje je, da se v naši kulturi konflikte dojema kot nekaj slabega, negativnega in kot nekaj, čemur se je potrebno za vsako ceno izogniti, saj konflikti s seboj skoraj vedno prinašajo negativne posledice, kot so poslabšanje medsebojnih razmerij, nevzdržno delovno vzdušje, izgubo privilegijev, ponižanje, izgubo položaja ali celo izgubo delovnega mesta (Kržišnik 2004).

Konflikti, ki ostajajo znotraj organizacije nerazrešeni, se ponavljajo in postajajo vir frustracij. Znotraj organizacije se tovrstne frustracije lahko odražajo na več nivojih: v medosebnih, med-oddelčnih odnosih, ter tako po horizontalnem, kot po vertikalnem nivoju. Mnoge študije govorijo o močnem vplivu konfliktov na zdravstveno stanje udeleženega v konfliktu.

Izkazana je pozitivna korelacija med konflikti in psihosomatskimi težavami ljudi v študiji Spectorja in drugih, ki je preučevala dolgoročen odnos med dejavniki stresa na delovnem mestu in delovno prizadevnostjo med kontroliranim negativnim občutenjem do preteklih delovnih izkušenj. Ravno tako je preko študij dokazana tudi pozitivna korelacija med konfliktom in psihološkimi težavami in izgorelostjo (Shirom in Mayer 1993).

Dolgo trajajoči konflikt znotraj organizacije zmanjšujejo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in vodijo v težave posameznikov, kot so izčrpanost, razdražen želodec, motnje srčnega ritma, zaskrbljenost in depresijo (Cox 2003). Na podlagi opravljene raziskave v letu 2000 je v evropskem prostoru 7% zaposlenih povezovalo svojo bolniško odsotnost z dela s konflikti v delovnem okolju (Frese in Cooper 2000).

Tudi dolgoročne študije brez dvomov dokazujejo močno negativen vpliv stresa na delovne rezultate in zadovoljstvo posameznikov pri delu (Spector in drugi 2000).

Avtorji med drugim poudarjajo tudi možne pozitivne učinke konfliktov. Za delovne organizacije v našem družbenem prostoru je to vsekakor prej utopija, kakor stalna praksa.

Pa vendar teoretiki tudi znotraj našega okolja govorijo o konfliktih, kot o boju med različnimi motivi oziroma hotenji.

Ob nastanku hotenj in želja je nedvomno vedno in logično prisotna tudi želja po zadovoljitvi teh hotenj. Bistvo tega procesa pa je, da je posameznik ravno zaradi konflikta lahko izjemno aktiven (Možina 2005).

Konflikti po Kržišniku lahko pomenijo priložnost za boljše razumevanje sebe in drugih, za spoznavanje širšega spektra dane družbe, kar pa pomeni učenje in s tem osebni razvoj posameznika. Podobno kot krize omogočajo organizacijski razvoj, aktivacijo potenciala, spodbujajo oblikovanje novih idej ali alternativ ter bistveno prispevajo k uvajanju sprememb v organizaciji in njenem okolju (Potočan 2005; Kržišnik 2004).

Konflikti so tisti proces, ki dejansko prikaže težavo in ki odpravlja stagnacijo glede določenega problema. Ker izhajajo iz posameznikov ali skupin z različnimi interesi, nujno vodijo do novih idej in spoznanj, zahtevajo rešitve, omogočajo samospoznavanje, spodbujajo spremembe ter utrjujejo identitete posameznikov ali skupin (Lipičnik 1996).

Iz opisanih pristopov ni težko ugotoviti, da številni avtorji delijo konflikte na funkcionalne ter na disfunkcionalne v organizaciji. Funkcionalen konflikt bo pripomogel k doseganju ciljev organizacije. Kot primer funkcionalnega konflikta bi lahko navedli konflikt, ki nastane med dvema oddelkoma iste organizacije, ki se načeloma strinjata glede ciljev, imata pa različne usmeritve, kako te cilje doseči. Tovrsten konflikt povzroči tekmovalnost, kjer je za zmago potrebna kakovost dela. Tovrsten konflikt torej spodbuja konkurenčnost, pripadnost posameznika določeni skupini ter ima pozitivne vplive na rezultate podjetja.

Po drugi strani je bolj znana disfunkcionalna oblika konflikta. Ta oblika v nasprotju s funkcionalno obliko preprečuje doseganje ciljev organizacije ter s tem slabša organizacijski output. Tovrstni konflikti delujejo na odnose med zaposlenimi razdiralno, povzročajo otopelost in nezainteresiranost zaposlenih pri delu. Reševanje tovrstnih konfliktov je v domeni vodij (Možina 2005).

4.4.2 Klima zadovoljstva in kultura v organizaciji

Organizacijsko klimo v literaturi različni avtorji opredeljujejo različno, vendar je opazen trud po skupnih točkah, ki bi pojem definirale. Tako po Lipičniku organizacijska klima pomeni »vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti« (Lipičnik 1997, 62).

Mihaličeva je v svojem delu povzela opredelitve organizacijske klime po različnih avtorjih in navaja Jonesa in Baerly ki o organizacijski klimi pišeta kot o »psihološkem mehurčku«, ki obkroža delo. Tako opredeljujeta značilnosti, ki določeno družbo ločuje od drugih in ki vplivajo na vedenje zaposlenih znotraj družbe. Gilmer meni, da je organizacijska klima dejavnik, na katerega v organizaciji reagiramo, celoten kontekst stimulatorjev za delo in delovnega vrveža. Organizacijska kultura po drugi strani pomeni »značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Odraža se v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in način razvijanja medsebojnih odnosov« (Mihalič 2006, 256).

Razlike med organizacijsko klimo in kulturo so že v pomenu, saj je pomen klime kontekstualen in procesen, medtem, ko je pomen kulture sistemski. To pomeni, da je organizacijska kultura usmerjena izključno v preteklo in prihodnje stanje, organizacijska klima pa je usmerjena v sedanje dogajanje in odraža stanje v trenutnem sistemu (Mihalič 2006).

»Pri medsebojni primerjavi organizacijske klime in kulture ugotovimo, da se obe ukvarjata s subjektivnimi zaznavami organizacijskega dogajanja in da sta hkrati vzrok in posledica za vedenje zaposlenih znotraj organizacije. Sta predvsem funkciji institucije in le delno funkciji subjekta. Obstajata na organizacijski ravni, hkrati pa tudi na ravni posameznih segmentov organizacije in sta relativno stabilnega značaja« (Kavčič 1994, 191).

Skupni imenovalec organizacijske klime in organizacijske kulture po različnih avtorjih lahko torej povzamemo kot vzdušje v določeni združbi, ki pojasnjuje obnašanje in sprejemanje združbe zaposlenih ter kako se zaposleni v določeni združbi počutijo, kakšne so njihove medsebojne interakcije ter na kakšnem nivoju v splošnem je komunikacija znotraj celotne združbe tako po horizontalni, kot po vertikalni ravni.

Neustrezna organizacijska klima v organizaciji na delovni proces deluje zaviralno. Zaposleni, ki se ne počuti spoštovan in se ne počuti dobro znotraj svojih delovnih nalog, bo demotiviran za opravljanje dela. V primeru, da se preko merjenj organizacijske klime zazna neustreznost le-te v organizaciji, je potrebno klimo spremeniti. To je teoretično lepo opisan proces, ki v praksi lahko naleti na neljube ovire. Avtorji govorijo o velikem pomenu spreminjanja načina doživljanja določenih situacij pri zaposlenih. Če se sprememba doseže, zaposlene na ta način usmerimo v način reagiranja, s katerim bo organizacija dosegala zastavljene strateške cilje (Lipičnik 1997).

Klima v organizaciji naj bi se spremenila na način, da organizacija doseže stanje učečega sistema, klimo, ki bo spodbujala vseživljenjsko izobraževanje in učenje, generirala spodbudno delovno okolje in rehumanizirala življenje zaposlenega na njegovem delovnem mestu (Mihalič 2006). Po Svetliku so dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom razdeljeni v šest skupin, kot je razvidno v preglednici:

Tabela 4.2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanja motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperature, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik (2009, 341).

Po Herzbergu eni dejavniki motivirajo, drugi vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Na ta način se ločujejo na motivatorje in higienike.

Če v organizacijo vpeljemo motivatorje, bodo zaposleni zadovoljni, če vpeljemo higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Herzberg v Svetlik 2009).

Če v tem smislu pomeni, da so plače in nagrajevanje poleg organizacije dela, dela ki je cenjeno in ustreznega vodje upoštevani pod higienike, je jasno, da bi morali poskrbeti, da se plače držijo na primerni ravni, sicer ne gre dvomiti, da bo v organizaciji prej ali slej zavladalo nezadovoljstvo.

Nezadovoljstvo zaposlenih se znotraj organizacij pojavlja v več pojavnih oblikah, kot so:

- absentizem oz. izostajanje z dela (še posebej pereč problem je bolniška odsotnost),
- fluktuacija oz. zapuščanje organizacije,
- neželjeno oz. deviantno vedenje zaposlenih,
- kolektivne zahteve, protesti in stavke, ki nastopijo, ko nezadovoljstvo preseže individualno raven (Svetlik 2009).

Plača zaposlenega je v našem okolju sestavljena iz stalnega in gibljivega dela prejemkov. Pri tem je stalni del plače odvisen od vrste dela, ki ga zaposleni opravlja, gibljivi del pa od tega, kako uspešno zaposleni opravlja svoje delo. V tem smislu je stalni del plače nadomestilo za delovno silo oz. delodajalcu ponujene človeške vire; gibljivi del pa nadomestilo za nadpovprečno uporabo človeških virov oz. za nadpovprečne dosežke (Zupan v Svetlik 2009).

Plačilo za opravljeno delo predstavlja med drugim tudi socialno varnost za vsakega zaposlenega, saj v večini primerov predstavlja osnovo za življenje posameznika, v širšem smislu pa preko plačila delodajalec zaposlenemu nudi (ali naj bi nudil) tudi osebno rast, privlačno prihodnost, dobro delovno okolje in razmere ter samo plačilo, nagrade ter ugodnosti (Zingheim v Svetlik 2009).

Tako sestavljena plača predstavlja med delodajalcem in zaposlenim zaposlitveni odnos, ki po eni strani lahko vpliva na konkurenčnost organizacije, po drugi strani pa predstavlja vir notranje motivacije za delo pri posamezniku. Posameznik v zaposlitvenem razmerju od delodajalca vedno pričakuje več kot zgolj plačilo za opravljeno delo, kar imenujemo psihološka pogodba (Rousseau v Svetlik 2009).

V primerih, da je psihološka pogodba kršena, sledi pri zaposlenemu reakcija v obliki padca motivacije za delo, poveča se nezadovoljstvo na delovnem mestu ter v mnogih primerih se poviša stopnja absentizma oz. odsotnosti z dela. Ker so pričakovanja zaposlenih vedno višja od stanja ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen nuditi zaposlenemu, je smiselno z zaposlenimi preko komunikacije in usposabljanja doseči raven organizacijske kulture, ko razlika med pričakovanji in dejanskim obsegom ugodnosti le ne bo tako velika, da bi že povzročala omenjene negativne efekte (Zupan v Svetlik 2009).

4.4.3 Sklep poglavja

V skladu z navedenim povzeman, da so zelo verjetno zaposleni javnega sektorja na splošno v trenutni situaciji v večini organizacij ekstremno nezadovoljni, saj se - ob vse večjih pričakovanih državljanov (strank), organov oblasti, vodij organizacij in ob vse večjem obsegu dela - plače in nagrajevanja nezadržno krčijo. Zaposlenim javnega sektorja se je namreč praktično že odvzel skoraj celotni variabilni del plače. Omenjeno v mnogo primerih predstavlja ne le skrb zaradi nezadovoljstva v delovnem življenju, temveč tudi zamajane temelje kvalitetnega družinskega in prostega časa, takšna situacija lahko celo vodi v težave glede socialne varnosti posameznikov in njihovih družin.

Kadrovski strokovnjaki se po uvedbi ZSPJS srečujejo z množico konfliktov, ki izhajajo posledično zaradi zakonskih določb glede plačnega sistema. Po eni strani so to konflikti z vodji znotraj organizacije, po drugi strani z zaposlenimi, ki težko razumejo, da so jim vedno znova odvzete ugodnosti in nagrade k že tako zamejenim dohodkom. Vsi opisani konflikti lahko delujejo kot močan pritisk na kadrovske strokovnjake, kar lahko deluje demotivacijsko in lahko manjša posameznikovo pripadnost organizaciji, kar se nadalje lahko odraža v zmanjšani pripravljenosti za odlično opravljanje dela, saj le-to vodi v vedno nove konfliktne situacije. Seveda so tudi ti posamezniki zgolj ljudje, ki se lahko zaradi psihičnega stanja kot posledice daljši izpostavljenosti konfliktom in stresnim situacijam, pričnejo upirati z begom iz tovrstnega okolja, na primer preko namerne odsotnosti z dela.

Poleg naštetega ZSPJS v kadrovske oddelke vnaša številne revizijske preglede glede ustreznosti upoštevanja nenehnih sprememb ZSPJS, kar zaposleni teh oddelkov lahko razumejo kot nezaupanje do njihovega dela in nenazadnje kot popolno izgubo avtonomije pri lastnem delu. Menim, da je ob deficitu kadrovskih strokovnjakov v večini organizacij vse opisano skrb zbujujoče. Morda bi bil ustrezen premislek o velikem vložku čustev v delo te poklicne skupine, saj menim, da je delo z ljudmi vedno stresno; še toliko bolj pa, če se posameznik z večino ljudi, za katere opravlja storitve tudi osebno pozna. A to bi bila lahko tema za kakšno drugo študijo s področja kadrovskega menedžmenta.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomskega dela bom v skladu z opisano situacijo v teoriji, tudi praktično prikazala povišano intenziteto dela kadrovskih služb javnega sektorja ter preko lastne raziskave osvetlila problem frustracij zaposlenih, ki se zaradi konfliktov že močno odraža v kadrovskih službah javnega sektorja. Veliko poslabšanih zdravstvenih stanj, bolniških odsotnosti, nezadovoljstva in kot rečeno, predvsem konfliktov kadrovskih strokovnjakov, je glede na mojo raziskavo moč pripisati ravno plačni reformi oz. uvedbi ZSPJS v organizacije javnega sektorja.

5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za metodo empiričnega dela diplomske naloge sem uporabila dva raziskovalna instrumenta. V tem kontekstu v nadaljevanju predstavljam anketo javnega mnenja z omejitvijo anketiranja, torej s ciljno populacijo, ter intervju s tremi osebami.

5.1.1 Anketni vprašalnik in izvedba ankete

Z namenom, da bi anketa kar najbolj odrazila mnenje ustrezne populacije, sem osebno sestavila vprašalnik z 49 vprašanji, ki so namenjeni strokovnemu področju prehoda plač javnih uslužbencev iz stare v novo zakonodajo. Vsebina vprašanj je oblikovana glede na zastavljene hipoteze, le-te pa so zastavljene v smislu problematike raziskovalne teme na podlagi opažanj preko lastnega dela v kadrovske službi organizacije javnega sektorja. Ker so bile nasploh za prevedbe plač v javnem sektorju večinoma odgovorne kadrovske službe javnega sektorja, je vprašalnik strokovno namenjen odgovornim za prevedbe plač, operativnim službam kadrovskih oddelkov in tistim, ki se s posodobitvami plačnega sistema srečujejo.

Anketni vprašalnik je razdeljen na tri sklope. Prvi sklop obsega 30 trditev na temo uspešnosti plačne reforme v javnem sektorju, na katere so anketirani odgovarjali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico⁴. Drugi in tretji sklop vprašalnika sta pol odprtega tipa tako, da je poleg podane možnosti za odgovor ponujena tudi možnost, ki omogoča anketiranemu izražanje lastnega mnenja. Drugi sklop vprašalnika obsega 11 vprašanj, ki se vsebinsko nanašajo na izvedbo prevedb plač, obseg dela v kadrovskem oddelku ter intenzifikacijo le-tega kot posledico uvedbe ZSPJS.

⁴ 1- sploh se ne strinjam, 2- delno se strinjam, 3- niti da niti ne, 4- večinoma se strinjam, 5- popolnoma se strinjam.

Tretji sklop obsega 8 vprašanj, ki se vsebinsko ukvarjajo z zadovoljstvom zaposlenih pri delu in načinom soočanja s konflikti v posameznih organizacijah javnega sektorja.

Anketni vprašalniki (priloga Č) so bili poslani peko klasične pošte v začetku februarja 2011 na 100 naslovov organizacij javnega sektorja, s pripisom, da naj jih v roke prejme odgovorna oseba, ki je bila v njihovi organizaciji določena za prevedbe plač iz stare v novo zakonodajo in ki se s posodobitvami plačnega sistema največ srečuje.

Rok za vrnitev izpolnjenih anket je bil postavljen do sredine marca 2011. Anketi je bilo priloženo spremno besedilo z opisom namena raziskave, s kratkimi navodili za izpolnjevanje, z zagotovilom o anonimnosti anketiranih, zahvalo za trud pri sodelovanju ter s ponudbo za vpogled v rezultate raziskave. Hkrati sem priložila prazne kuverte z že izpisanim povratnim naslovom ter nalepljeno znamko z željo, da bi imeli izpolnjevalci kar najmanj skrbi glede povratne pošte ter s tem izrazila željo po čim boljšem odzivu na raziskavo.

Kljub želji sem naletela na slabo odzivnost. Izpolnjenih in vrnjenih anketnih vprašalnikov sem do sredine marca prejela 49, nekaj dni kasneje pa še 3, katere sem tudi vključila v skupno analizo 52 izpolnjenih anket, kar pomeni 52% odziv na raziskavo. Sem mnenja, da je slab odziv na tako pomembno raziskavo glede dela kadrovske službe javnega sektorja moč pripisati pomanjkanju časa zaposlenih v kadrovske službah, kar je konec koncev tudi cilj in namen dokazati s pričujočim diplomskim delom. Po drugi strani pa sem presenečena nad močnim odzivom posameznih sodelujočih, saj sem na primer priloženo k vrnjeni in izpolnjeni anketi prejela tudi anonimno pismo ene od anketirank (priloga D). Zanimiv je tudi odziv generalne policijske uprave Republike Slovenije, saj sem bila z njihove strani preko elektronske pošte sprva prijazno napotena, naj podam uradno zaprosilo za izpolnjevanje ankete direktorjevemu uradu policije v naši državi. Ker policija predstavlja dobršen del javnega sektorja sem na naslove različnih policijskih uprav v Sloveniji odposlala kar sedem anketnih vprašalnikov. Zaradi želje po pridobitvi mnenj kadrovske službe v sklopu policije, sem torej preko elektronske pošte v sredini februarja 2011 poslala uradno zaprosilo na direktorat policije za dovoljenje, da bi policijske uprave oz. njihove kadrovske službe lahko sodelovale v moji raziskavi.

Do sredine marca 2011, torej do roka, ko sem zbirala izpolnjene vrnjene ankete se ni pisno ali kako drugače dogodilo nič. Dne 14. aprila 2011 sem preko elektronske pošte prejela negativen odgovor za sodelovanje v moji raziskavi glede plačnega sistema (priloga E). Sama ocenjujem situacijo kot pokazatelj odklonilnega odnosa vodilnih služb v državi do raziskav, ki kažejo na neuspešnost redkih reform, ki jih oblast sploh lahko izpelje. Hkrati je to lahko pokazatelj, da so policisti zares zelo nezadovoljna poklicna skupina s trenutno plačno ureditvijo (o čemer nas konstantno obveščajo preko medijev), kar je lahko vzrok, da se vodstvo policije izogiba tovrstnim raziskavam.

5.1.2 Intervju

Za podkrepitev ugotovitev preko ankete, sem opravila še pol strukturirani intervju. Na kratko sem intervjuvala tri osebe, zaposlene v isti organizaciji javnega sektorja. Zaposleni so na različnih hierarhičnih nivojih in nihče nima pravičnega stika z ZSPJS, razen kar se tiče plačila za delo. Izbrala sem naslednje poklicne profile zaposlenih:

- ✓ Strokovni sodelavec – vodja notranje organizacijske enote (VII. Tarifna skupina),
- ✓ Pisarniški referent (V. tarifna skupina),
- ✓ Receptor (IV. Tarifna skupina).

Vsi trije zaposleni želijo ostati anonimni, vsem sem zastavila le nekaj pol odprtih vprašanj, odgovore sem posnela z diktafonom z namenom, da bi preprečila vsakršno možno izgubo informacij (prepis posnetih intervjujev - priloga F). Med potekom intervjujev sem pustila intervjuvane osebi, da prosto izraža svoje mnenje, vmešala sem se le v primeru, če je intervjuvani izkazoval željo po odstranjevanju od teme intervjuja.

Vsi trije intervjuji so potekali v prostorih organizacije, kjer so intervjuvane osebe zaposlene, posamezen intervju je potekal med pol in eno uro.

Tudi intervjuvane osebe so prejele zagotovilo o anonimnosti glede sodelovanja v raziskavi, zahvalo ter ponujeno možnost za vpogled v rezultate raziskave.

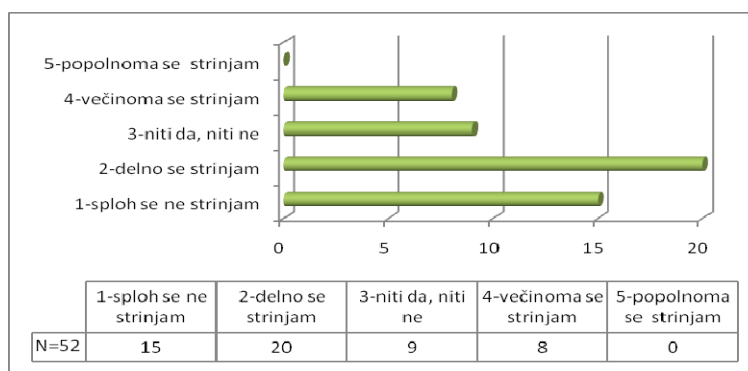
5.2 ANALIZA ANKETE

Prvi sklop anketnega vprašalnika obsega 30 trditev na temo uspešnosti plačne reforme v javnem sektorju, na katere so anketiranci odgovarjali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico.

1. ZSPJS je sestavljen tako, da odpravlja nesorazmerja med plačami posameznih poklicnih skupin.

Na trditev glede odprave plačnih nesorazmerij med posameznimi poklicnimi skupinami je največ anketiranih odgovorilo z oceno 2 – delno se strinjam, kar je komaj nekaj nad nestrinjanjem. Povprečna ocena pri dani trditvi je 2,19, kar pomeni, da se v večini anketiranci le delno strinjajo, da reforma plačnega sistema odpravlja plačna nesorazmerja med posameznimi poklicnimi skupinami, popolnoma strinjal s trditvijo pa se ni nihče.

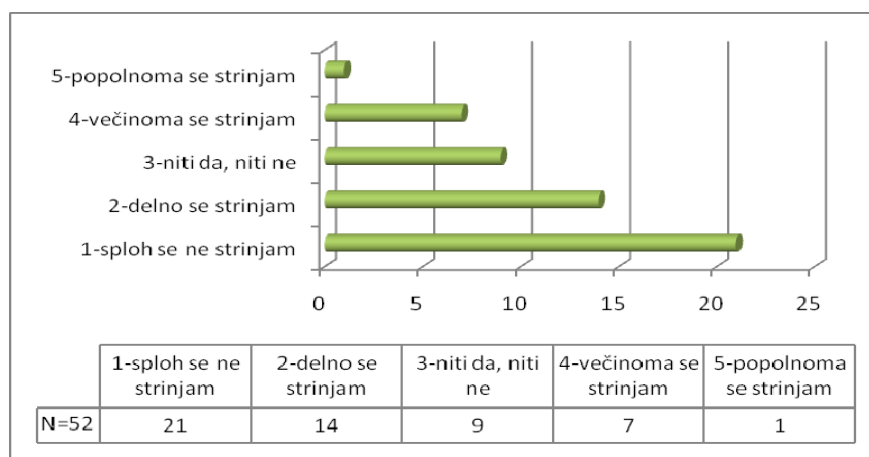
Graf 5. 1: ZSPJS je sestavljen tako, da odpravlja nesorazmerja med plačami posameznih poklicnih skupin.



2. ZSPJS je »pravičen« kar se tiče njegovega dela o ocenjevanju zaposlenih.

Glede pravičnosti ZSPJS v segmentu ocenjevanja zaposlenih, je kar 21 anketiranih odgovorilo negativno, kar predstavlja 40,3% vseh vprašanih. Povprečna ocena pri dani trditvi je 2,09.

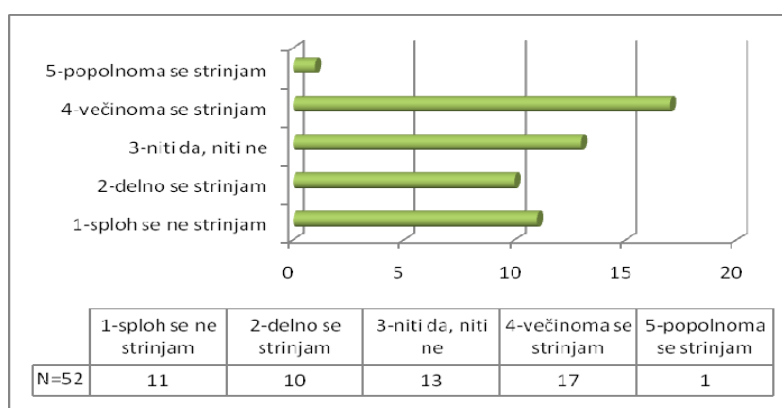
Graf 5. 2: ZSPJS je »pravičen« kar se tiče njegovega dela o ocenjevanju zaposlenih.



3. ZSPJS ustrezno in pravično ureja redna napredovanja zaposlenih.

Pri trditvi o pravičnosti ZSPJS glede rednih napredovanj zaposlenih v javnem sektorju so mnenja očitno deljena z izjemo, da se le en anketirani s trditvijo popolnoma strinja. Povprečna ocena pri dani trditvi je 2,75, kar že samo po sebi predstavlja sredinsko ocenjevalno vrednost. Največ, 17 (32,7%) anketiranih, kar predstavlja tretjino vprašanih - pa je odgovorilo z oceno 4 – večinoma se strinjam.

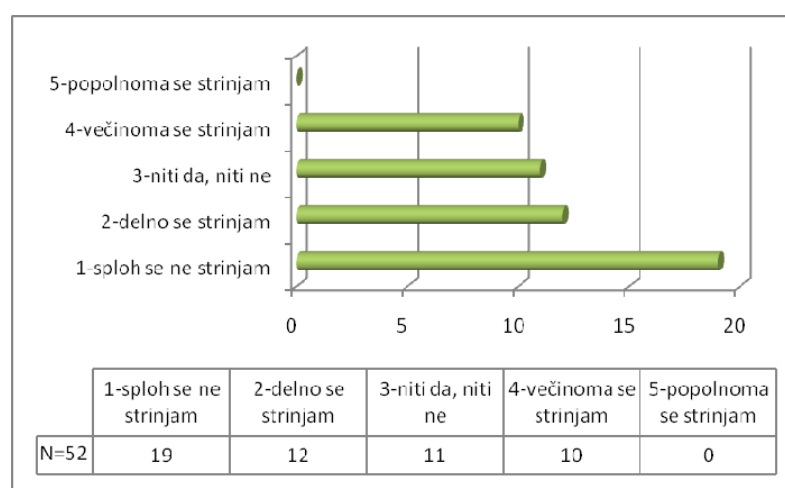
Graf 5. 3: ZSPJS ustrezno in pravično ureja redna napredovanja zaposlenih.



4. Ob uvedbi ZSPJS smo bili glede načina izvajanja prevedb zaposlenih kadroviki zadostno poučeni.

Strinjanja s trditvijo glede zadostne poučenosti kadrovikov so deljena, vendar z močno prevlado na negativni strani, torej največ ocen 1 – sploh se ne strinjam, je podalo 19 (36,5%) anketiranih, oceno 2 – delno se strinjam pa je podalo 12 (23%) anketiranih. Skupno to predstavlja 59,5% vprašanih. 11 (21,1%) vprašanih je odgovorilo nevtrarno. To pomeni, da se zgolj 10 (19%) vprašanih delno strinja o zadostni poučenosti kadrovske službe glede prevedb plač iz stare v novo zakonodajo, popolnoma strinjal pa se ni nihče.

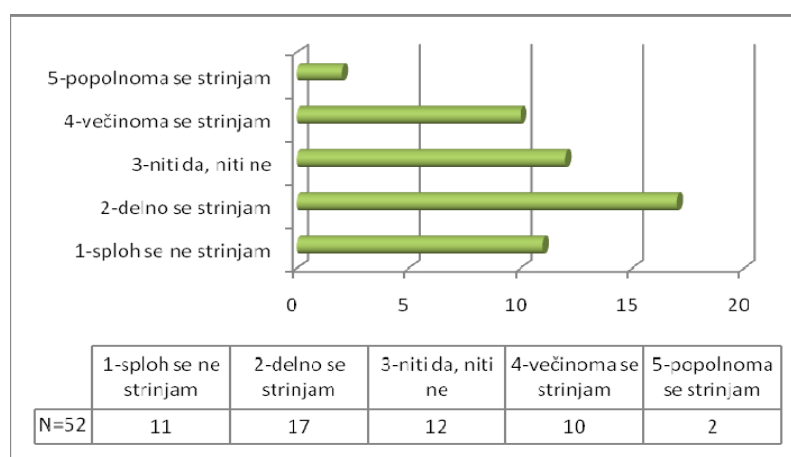
Graf 5. 4: Ob uvedbi ZSPJS smo bili glede načina izvajanja prevedb zaposlenih kadroviki zadostno poučeni.



5. Računalniški program »simulacija« za prevedbo plač s strani MJU je/je bil razumljiv in dobro oblikovan.

Pri trditvi o razumljivosti in učinkovitosti modela Simulacija se popolnoma strinjata le dva anketirana. Pri ostalih so mnenja deljena, največ anketiranih – 17 (32,7%) je odgovorilo z oceno 2 – delno se strinjam, 12 (23%) vprašanih pa je bilo neodločenih. Povprečna ocena pri trditvi o učinkovitosti in razumljivosti modela Simulacija pa je le 2,52.

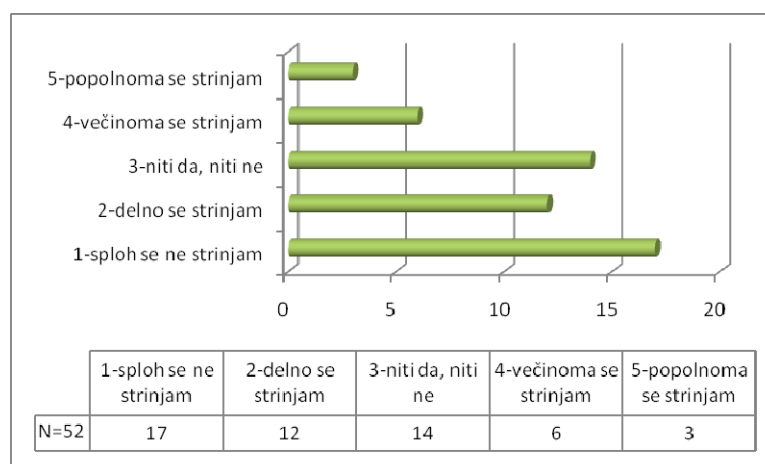
Graf 5. 5: Računalniški program »simulacija« za prevedbo plač s strani MJU je/je bil razumljiv in dobro oblikovan.



6. Po uvedbi ZSPJS in enotnih obrazcih je plačilna lista zaposlenim bolj razumljiva.

Glede razumljivosti plačilne liste po uvedbi ZSPJS prevladuje negativno mnenje. Največ anketiranih – 17 (32,7%) je namreč odgovorilo z oceno 1 – sploh se ne strinjam. Z oceno 2 jih je odgovorilo 12 (23%), neodločenih je bilo 14 (26,9%). To pomeni, da pozitivno na dano trditev odgovarja skupno 9 (17,3%) vprašanih, pri čemer se jih popolnoma strinja s trditvijo zgolj 3 (5,7%). Povprečna ocena odgovorov na trditev je 2,19.

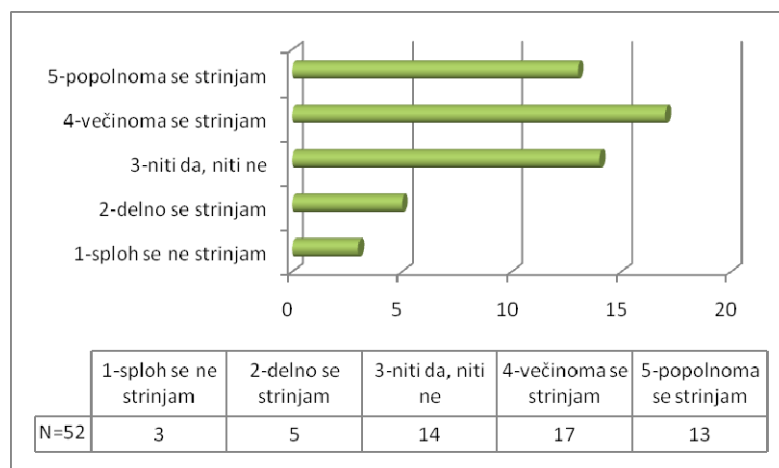
Graf 5. 6: Po uvedbi ZSPJS in enotnih obrazcih je plačilna lista zaposlenim bolj razumljiva.



7. Zaposleni plačilnih list ne razumejo, prejšnji sistem je bil boljši.

To trditev sem vključila takoj za prejšnjo z namenom, da še bolj razjasnim zadano vprašanje glede smiselnosti metodologije in enotnih obrazcev, katere je po ZSPJS obvezno izvajati v celotnem javnem sektorju. O »boljši stari zakonodaji« se je izrekla večina vprašanih, saj jih s popolnim strinjanjem oz. oceno 5 odgovarja 13 (25%) vprašanih. Z oceno 4 jih je odgovorilo 17 (32,7%), nevtralnih je bilo 14 (26,9%) odgovorov. Skupno 8 (15,3%) vprašanih se s trditvijo ne strinja, od tega 3 (5,7%) vprašanih se sploh ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena za dano trditev je 3,61.

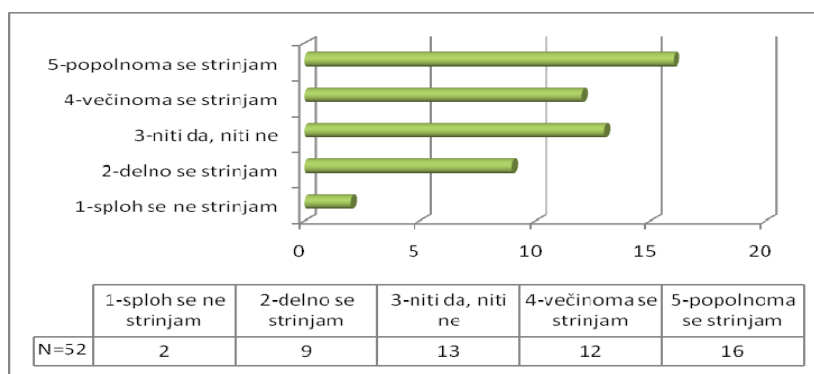
Graf 5. 7: Zaposleni plačilnih list ne razumejo, prejšnji sistem je bil boljši.



8. ZSPJS je po nepotrebem uvedel veliko novih obrazcev.

Z ZSPJS je definitivno uvedenih veliko novih obrazcev. Ali je to nepotrebno, preverja dana trditev. Odločno v večini so se anketiranci izrekli, da je temu res tako, saj se popolnoma strinja s trditvijo 16 (30%) vprašanih, z oceno 4 je trditev ocenilo 12 (23%) anketiranih. To je skupno 53%, 13 (25%) odgovorov je bilo ocenjenih z oceno 3, kar pomeni nevtralnno. Z oceno 2 je trditev ocenilo 9 (17,3%) anketiranih, 2 (3,8%) izmed anketiranih pa se trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena za trditev o nepotrebosti novih obrazcev, uzakonjenih z ZSPJS je 3,6.

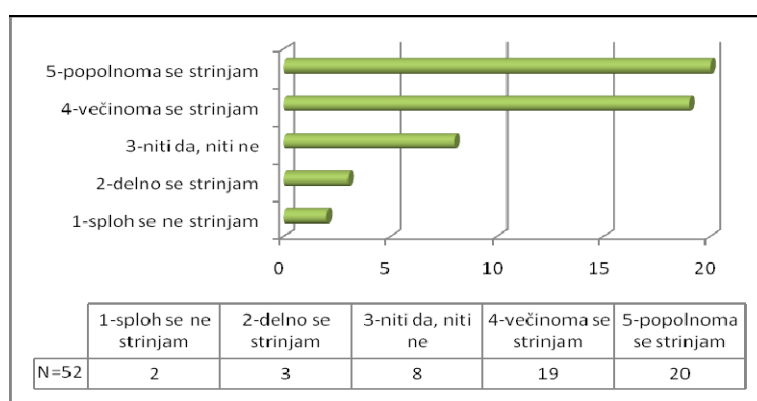
Graf 5. 8: ZSPJS je po nepotrebem uvedel veliko novih obrazcev.



9. Spremembe v delu kadrovikov zaradi ZSPJS še vedno trajajo.

Odgovori glede spremembe dela zaposlenih v kadrovskih službah javnega sektorja zaradi ZSPJS so pričakovani, saj se plačna reforma nenehno spreminja. Vzrok gre med drugim pripisati tudi spremembam interventnih ukrepov zaradi ekonomske krize, dejstvo pa je, da so spremembam in uvedbi le teh primorani slediti zaposleni v kadrovskih službah, katerih obveznost je uvajati vse spremembe in dodatne ukrepe v prakso v skladu z določbami oblasti. Tako je 20 (38,5%) vprašanih trditev ocenilo z oceno 5, 19 (36,5%) pa z oceno 4. To pomeni skupno 75% pritrdilnih odgovorov. Nevtralnih odgovorov je bilo 8 (15,3%), z oceno 2 so trditev ocenili 3 (5,7%) vprašanih, s trditvijo pa se sploh ne strinjata zgolj 2 (3,8%) anketirana. Povprečna ocena te trditve je 4,0.

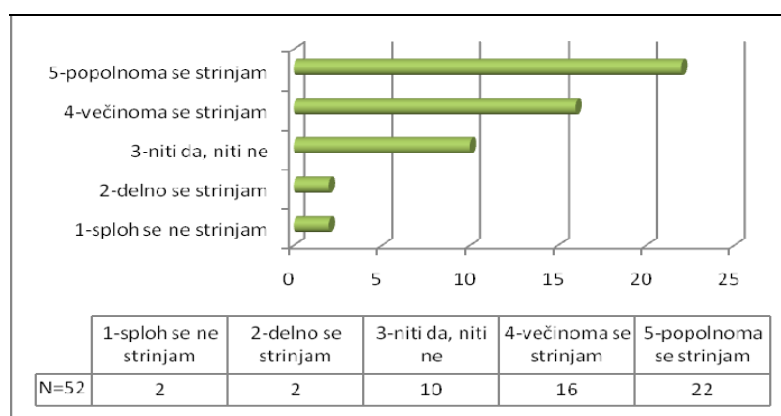
Graf 5. 9: Spremembe v delu kadrovikov zaradi ZSPJS še vedno trajajo.



10. ZSPJS intenzificira delo kadrovske službe.

S trditvijo, da ZSPJS intenzificira delo kadrovskih služb, se je strinjala večina anketiranih. Popolnoma se s trditvijo strinja 22 (42,3%) anketiranih, ki so trditev ocenili z oceno 5, z oceno 4 je trditev ocenilo 16 (30,7%) vprašanih. Skupno to pomeni 38 (73%) anketiranih. 10 (19,2%) odgovorov je nevtralnih, s trditvijo se delno in popolnoma ne strinjata po 2 (3,8%) anketirana - kar je skupno 7,6% vseh odgovorov - saj sta po 2 anketirana trditev ocenila z 2 ali 1. Povprečna ocena te trditve je 4,04.

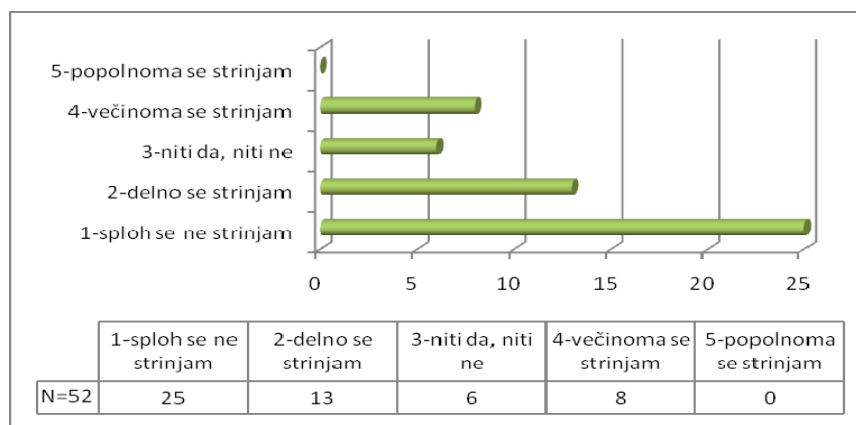
Graf 5. 10: ZSPJS intenzificira delo kadrovske službe.



11. ZSPJS je primer uspešne reforme javnega sektorja.

Da je ZSPJS primer uspešne reforme se ni popolnoma strinjal nihče izmed anketiranih. Z oceno 4 je trditev ocenilo 8 (15,3%) anketiranih, nevtralnih odgovorov je bilo 6 (11,5%). Z oceno 2 je trditev ocenilo 13 (25%) vprašanih, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, se je preko ocene 1 izreklo 25 (48%) anketiranih. Če seštejemo oceni 1 in 2 oziroma nestrinjanje s trditvijo, pomeni, da se s trditvijo ne strinja kar 38 (73%) vprašanih. Povprečna ocena trditve je 1,94.

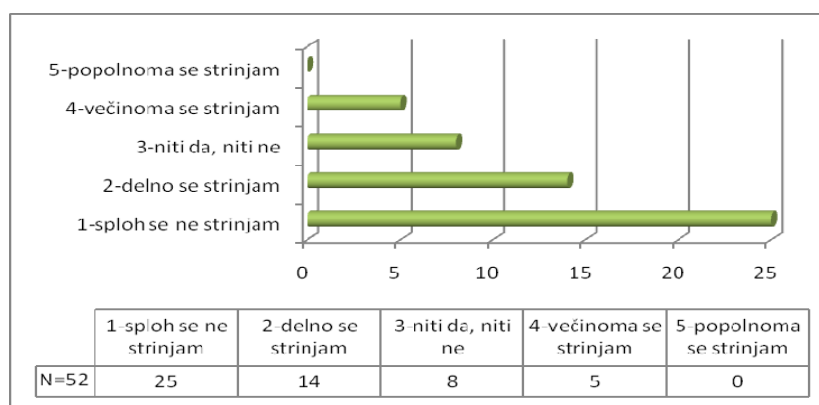
Graf 5. 11: ZSPJS je primer uspešne reforme javnega sektorja.



12. Po uvedbi ZSPJS so zaposleni bolj zadovoljni.

Tudi s trditvijo, da so zaposleni po uvedbi ZSPJS bolj zadovoljni, se ni strinjal nihče izmed anketiranih. Z oceno 4 je trditev ocenilo 5 (9,6%) vprašanih, nevtralnih odgovorov je bilo 8 (15,4%). Nestrinjanje je z oceno 2 izreklo 14 (26,9%) anketiranih, z oceno 1 pa je trditev ocenilo 25 (48%) anketiranih. Skupno oceni nestrinjanja 2 in 1 pomenita večino in sicer 39 (75%) anketiranih. Povprečna ocena te trditve je 1,96.

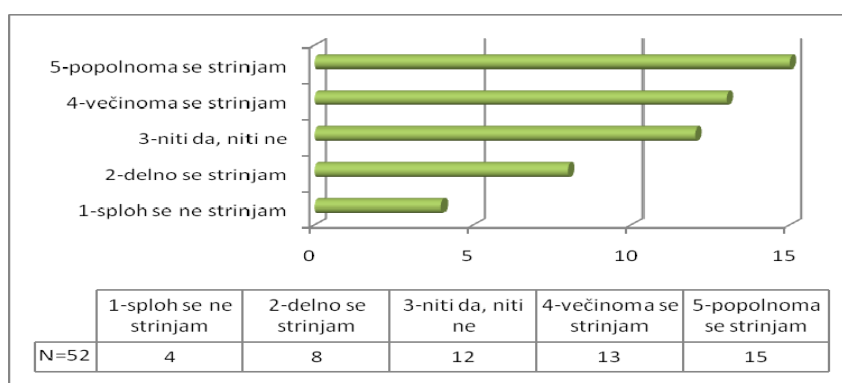
Graf 5. 12: Po uvedbi ZSPJS so zaposleni bolj zadovoljni.



13. Vsaka reforma s strani državnih organov v organizacijo uvede nove konflikte.

Da vsaka reforma s strani državnih organov v organizacijo uvede nove konflikte se popolnoma strinja 15 (28,8%) anketiranih, ki so trditev označili z oceno 5. Z oceno 4 je trditev ocenilo 13 (25%) vprašanih. Nevtralnih odgovorov je bilo 12 (23%), z oceno 2 je trditev ocenilo 8 (15,3%) anketiranih. S trditvijo se sploh ne strinjajo zgolj 4 (7,6%) anketiranih. Povprečna ocena trditve je 3,52.

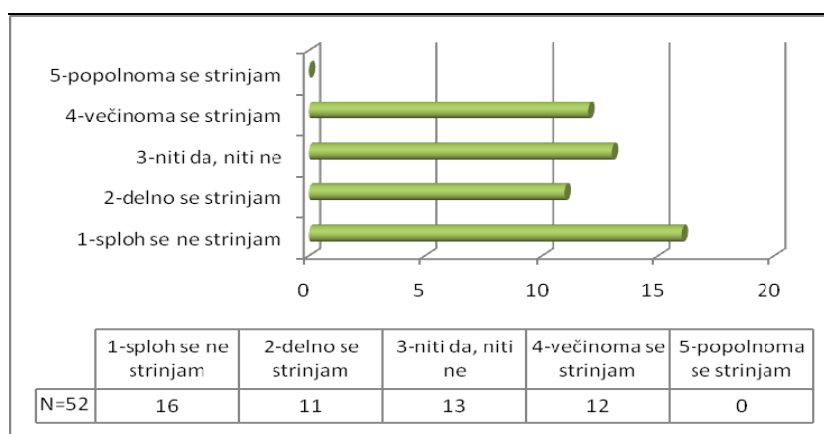
Graf 5. 13: Vsaka reforma s strani državnih organov v organizacijo uvede nove konflikte.



14. Konflikti prispevajo k reševanju problemov in pomenijo novo priložnost za odnose znotraj organizacije.

Da konflikti prispevajo k reševanju problemov in pomenijo novo priložnost za odnose znotraj organizacije je teoretični vidik konfliktov, ki sem ga opisala v pojmovno teoretičnem delu naloge. Hkrati sem predvidevala, da v Sloveniji, če se omejim na javni sektor, zaposleni v večini ne sprejemajo konfliktov na tovrsten teoretični način. Odgovori na to trditev moje predvidevanje potrjujejo, saj se popolnoma s trditvijo ni strinjal nihče. Z oceno 4 je trditev ocenilo 12 (23%) anketiranih, za katere predvidevam, da teorijo konfliktov poznajo. Nevtralnih odgovorov je bilo 13 (25%), z oceno 2 je trditev ocenilo 11 (21%) in da se s trditvijo sploh ne strinjajo, se je izreklo 16 (30,7%) anketiranih. Povprečna ocena trditve je 2,4.

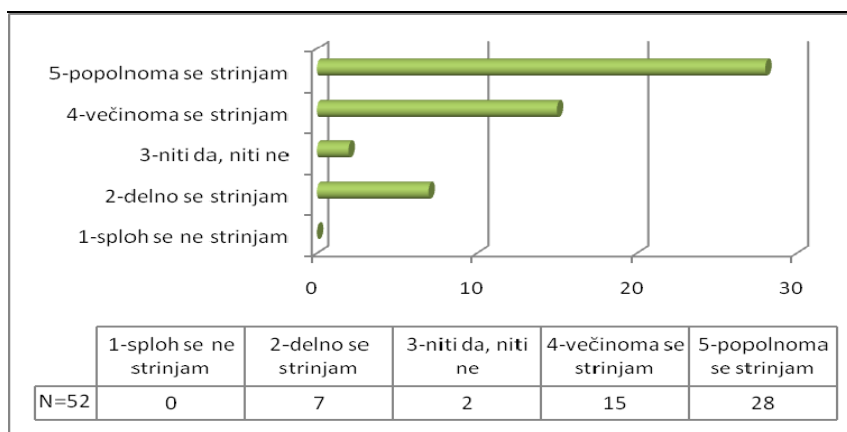
Graf 5. 14: Konflikti prispevajo k reševanju problemov in pomenijo novo priložnost za odnose znotraj organizacije.



15. Področje plač v javnem sektorju je v primerjavi z drugimi reformami bolj občutljivo.

Ob trditvi, da je področje plač v primerjavi z drugimi reformami bolj občutljivo, je po pričakovanju izkazano večinsko strinjanje. Popolnoma se s trditvijo strinja oz. z oceno 5 je trditev ocenilo 28 (53,8%) anketiranih. Z oceno 4 je trditev ocenilo 15 (28,8%) anketiranih, 2 (3,8%) odgovora sta bila nevtralna. Oceno 2 je trditvi pripisalo 7 (13,4%) anketiranih, nihče pa trditve ni označil z oceno 1. Povprečna ocena trditve je kar 4,23.

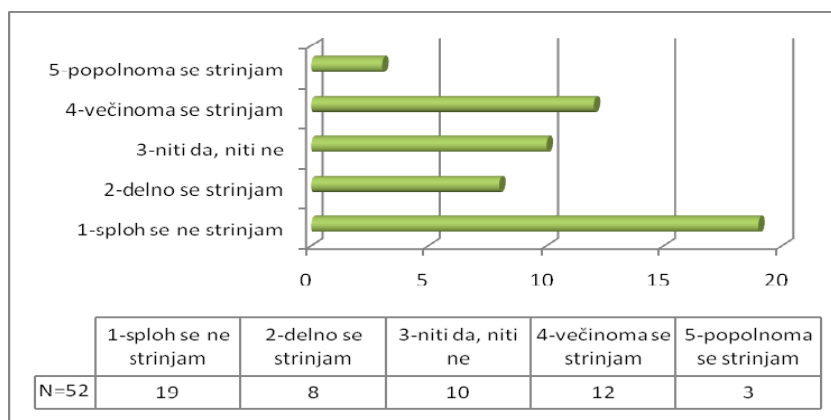
Graf 5. 15: Področje plač v javnem sektorju je v primerjavi z drugimi reformami bolj občutljivo.



16. Z ZSPJS so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.

S trditvijo, da so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika po ZSPJS bolj pravični, kakor po stari zakonodaji se popolnoma strinjajo le 3 (5,7%) anketirani. Z oceno 4 je trditev ocenilo 12 (23%) vprašanih, nevtralnih je 10 (19,2%) odgovorov. Z oceno 2 je trditev ocenilo 8 (15,3%), z oceno 1 pa 19 (36,5%) anketiranih. To pomeni, da je največ takšnih odgovorov, ki izražajo delno ali popolno nestrinjanje s trditvijo, da so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika po uvedbi plačne reforme bolj pravični, kakor po prejšnjem plačnem sistemu.

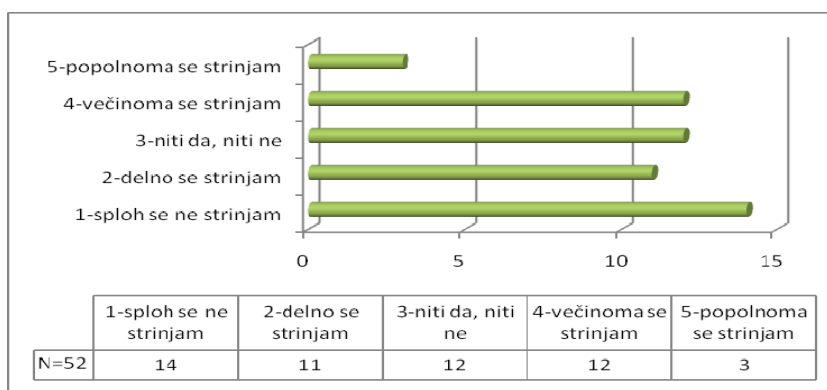
Graf 5. 16: Z ZSPJS so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.



17. Z ZSPJS so kriteriji za redno napredovanje posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.

Trditev je podobna prejšnji, le da gre tokrat za kriterije rednega napredovanja posameznika. Tu so odgovori bolj deljeni, pa vendar so odgovori z oceno 5 le 3 (5,7%), nato pa so odgovori oz. mnenja zelo deljena. Tako je z oceno 4 trditev označilo 12 (23%) anketiranih, nevtralnih odgovorov je bilo prav tako 12 (23%), z oceno 2 je trditev ocenilo 11 (21%) in z oceno 1 je trditev ocenilo 14 (26,9%) anketiranih. Iz navedenega je razvidno, da je kljub zelo deljenemu mnenju največ odgovorov z oceno 1 in najmanj z oceno 5. Povprečna ocena za to trditev je 2,6.

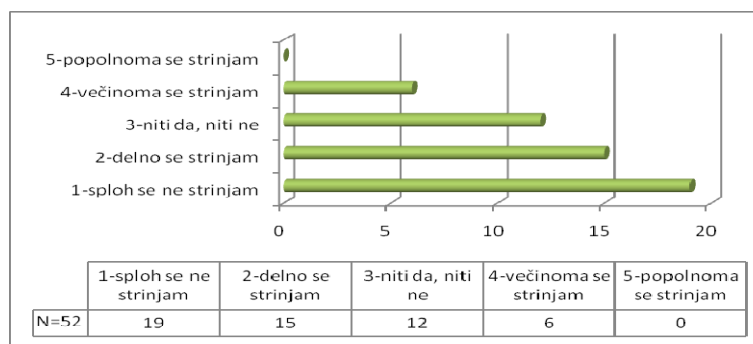
Graf 5. 17: Z ZSPJS so kriteriji za redno napredovanje posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.



18. ZSPJS uvaja napredovanje na način, da najboljši delavci zares zasedejo najboljša delovna mesta.

V teoretičnem delu naloge sem kratko opisala sistem napredovanja po ZSPJS. Ta sistem se v veliko podrobnostih razlikuje od napredovanj po prejšnji zakonodaji. Ne gre dvomiti v namen plačnega sistema po boljšem in pravičnejšem sistemu, vendar se tudi v tem segmentu po nekaj letih od uvedbe plačnega sistema zaznavajo razlike med teoretičnimi nameni in izvedbo in zadovoljstvom z delovanjem sistema v praksi. Ne gre pozabiti tudi na interventne ukrepe, ki so se v ta segment ZSPJS močno vmešali in ga za (vsaj) še nadaljnji 2 leti praktično odpravili. Zato ne preseneča, da se strditvijo, da ZSPJS uvaja napredovanja na način, da najboljši delavci zasedejo najboljša delovna mesta ni strinjal nihče. Z oceno 4 je trditev ocenilo 6 (11,5%), nevtralnih je 12 (23%) odgovorov. Z oceno 2 je trditev ocenilo 15 (28,8%) anketiranih, sploh pa se ni strinjalo s trditvijo 19 (36,5%) anketiranih. Povprečna ocena trditve je 2,09.

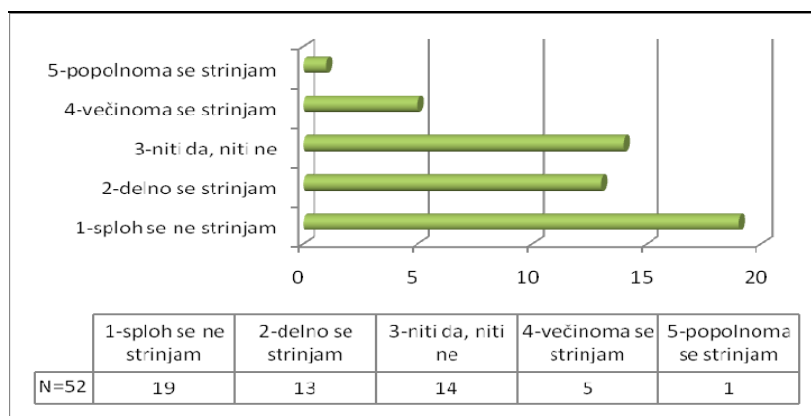
Graf 5. 18: ZSPJS uvaja napredovanje na način, da najboljši delavci zares zasedejo najboljša delovna mesta.



19. ZSPJS je prispeval k boljši komunikaciji v razmerju med vodji in podrejenimi.

S trditvijo, da je ZSPJS prispeval k boljši komunikaciji med vodji in podrejenimi se popolnoma strinja zgolj 1 (1,9%) anketirani. Z oceno 4 je trditev ocenilo 5 (9,6%) anketiranih, nevtralnih je bilo 14 (26,9%) odgovorov. Z oceno 2 je trditev označilo 13 (25%) anketiranih, sploh pa se s trditvijo ne strinja 19 (36,5%) vprašanih. To pomeni, da v večini tisti zaposleni, ki imajo največ opravka z ZSPJS menijo, da ZSPJS ni prispeval k boljši komunikaciji med vodji in njihovimi podrejenimi. Povprečna ocena te trditve je 2,15.

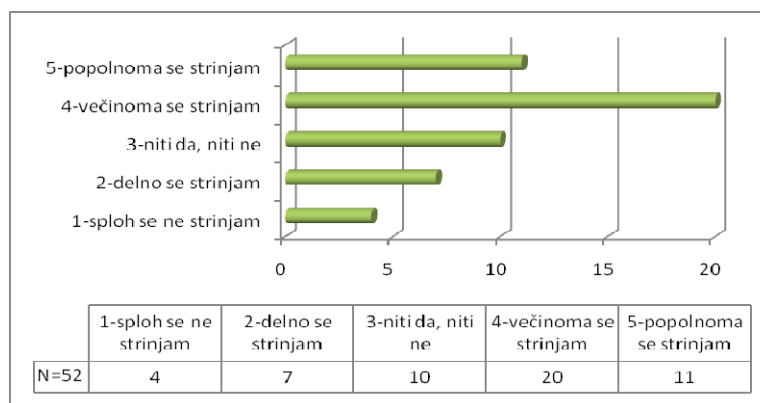
Graf 5. 19: ZSPJS je prispeval k boljši komunikaciji v razmerju med vodji in podrejenimi.



20. Letni razgovori pomenijo priložnost za ideje podrejenih, pa tudi boljše spoznavanje delovnih procesov z obeh strani.

V teoretičnem delu naloge sem opisala, da v večini v organizacijah do uvedbe ZSPJS niso izvajali letnih razgovorov, ne glede na to, da je bilo to zakonsko priporočljivo, ne pa obvezno. Z ZSPJS so letni razgovori med vodji in podrejenimi postali obvezni. Da lahko pomenijo boljšo priložnost za spoznavanje idej in boljše spoznavanje delovnih procesov, se popolnoma strinja 11 (21,1%) anketiranih, ki so trditev ocenili z oceno 5. Z oceno 4 je trditev ocenilo največ, 20 (38,5%) anketiranih. Nevtralnih odgovorov je bilo 10 (19,2%). Delno se strinja 7 (13,4%) anketiranih, ki trditev ocenjuje z oceno 2, z oceno 1 oz. sploh se ne strinja s trditvijo zgolj 4 (7,7%) anketiranih. Povprečna ocena za to trditev je 3,51.

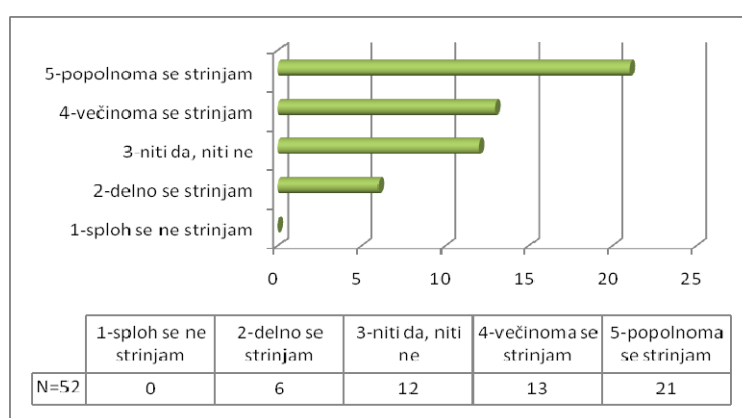
Graf 5. 20: Letni razgovori pomenijo priložnost za ideje podrejenih, pa tudi boljše spoznavanje delovnih procesov z obeh strani.



21. Ocenjevanje zaposlenih s strani vodij še vedno ni ustrezno, saj poteka na subjektivni osnovi (osebne lastnosti, ki jih vodja ceni ali ne).

Da subjektivna ocena posameznika s strani vodje še vedno poteka na podlagi osebnih lastnosti posameznika, ki jih vodja ceni ali pa ne, se popolnoma strinja kar 21 (40,3%) anketiranih, ki je trditvi dalo oceno 5. Z oceno 4 je trditev ocenilo 13 (25%) vprašanih, nevtralnno jih je odgovorilo 12 (23%). Z oceno 2 je trditev ocenilo 6 (11,5%) anketiranih, medtem, ko ni bilo nikogar, ki se s trditvijo sploh ne bi strinjal. Rezultat izkazuje dejstvo, da tudi trenutni plačni sistem, ki se trudi v podrobnosti določati sistem ocenjevanja zaposlenih nikakor ne more biti ocenjen kot uspešen. Povprečna ocena trditve je 3,94.

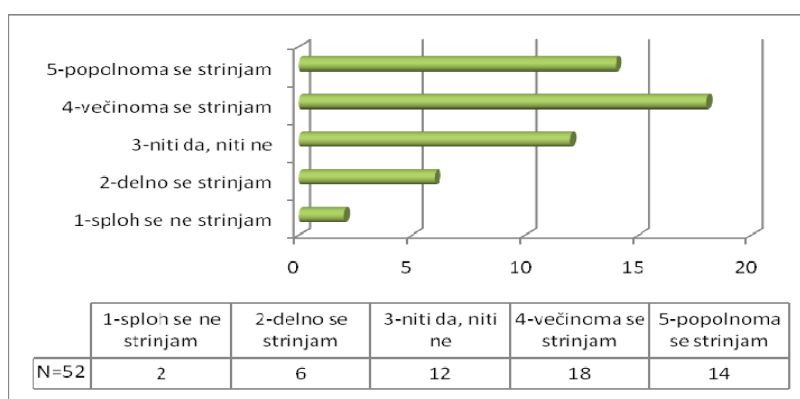
Graf 5. 21: Ocenjevanje zaposlenih s strani vodji še vedno ni ustrezno, saj poteka na subjektivni osnovi (osebne lastnosti, ki jih vodja ceni ali ne).



22. Bolj je pomembno medsebojno razmerje vodja – podrejeni, kakor delovni rezultat za pridobitev boljše letne ocene.

Podana trditev je nadgradnja prejšnje v smislu, da še bolj podrobno posega v pridobivanje letne ocene zaposlenih na podlagi všečnosti ali medsebojnega razmerja med vodji in podrejenimi. S trditvijo se popolnoma strinja 14 (26,9%) anketiranih, z oceno 4 pa je trditev ocenilo 18 (34,6%) vprašanih. Nevtralnno odgovorov je 12 (23%), z oceno 2 je trditev ocenilo 6 (11,5%) anketiranih, le 2 (3,8%) anketirana pa se s trditvijo sploh ne strinjata. Povprečna ocena trditve je 3,7.

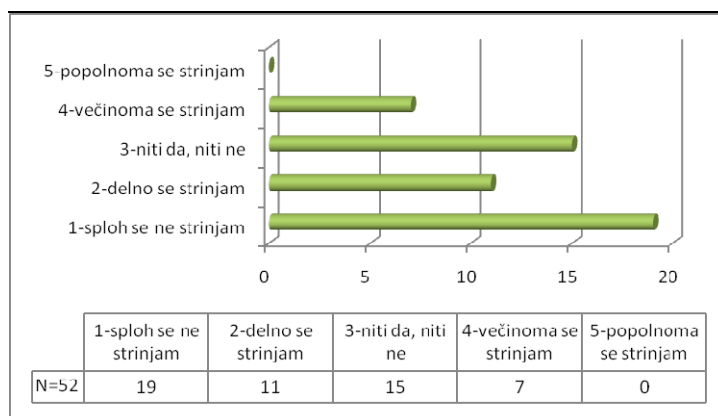
Graf 5. 22: Bolj je pomembno medsebojno razmerje vodja – podrejeni, kakor delovni rezultat za pridobitev boljše letne ocene.



23. Po ZSPJS so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi bolje plačani in stimulirani.

Eden glavnih ciljev, ki jih je zasledovala plačna reforma z uvedbo ZSPJS je bil uvesti pravično plačilo za pošteno opravljeno delo. V tem smislu sem podala trditev, da je z reformo državnemu aparatu uspelo doseči omenjeni cilj. S trditvijo se nihče izmed anketiranih ni strinjal. Z oceno 4 je trditev ocenilo 7 (13,5%) anketiranih, nevtralni odgovor jih je podalo 15 (28,8%). Oceno 2 je trditvi prisodilo 11 (21,1%) anketiranih, kar 19 (36,5%) pa se jih s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena trditve je 2,19.

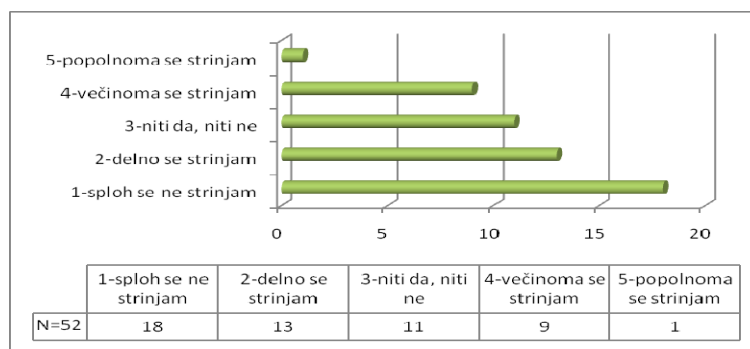
Graf 5. 23: Po ZSPJS so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi bolje plačani in stimulirani.



24. V javnem sektorju so plače še vedno boljše kot v gospodarskem sektorju.

Trditev sem podala na podlagi javnega mnenja, ki ga ponujajo mediji. Kljub dejstvu, da se vsakokratne spremembe interventnih ukrepov dotaknejo v večini zgolj prejemnikov socialnih transferjev, upokojujencev in zaposlenih v javnem sektorju, se namreč zdi, da je velik del slovenskih državljanov mnenja, da so plače v javnem sektorju občutno previsoke. Vprašanje izbranemu vzorcu za mojo raziskavo se mi zdi smiselno z vidika, da točno ta poklicna skupina načeloma izračunava plače vseh zaposlenih in ne zgolj tistih, katerih visoke zneske spremljamo preko medijev in ki predstavljajo absolutno manjšino zaposlenih v javnem sektorju. Z oceno 5 je trditev ocenil zgolj 1 (1,9%) anketirani, z oceno 4 je trditev ocenilo 9 (17,3%) vprašanih, nevtralnih odgovorov je 11 (21,1%). Oceno 2 je trditvi pripisalo 13 (25%) in oceno 1 je trditvi dalo 18 (34,6%), torej največ vprašanih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo. Povprečna ocena trditve je 2,07.

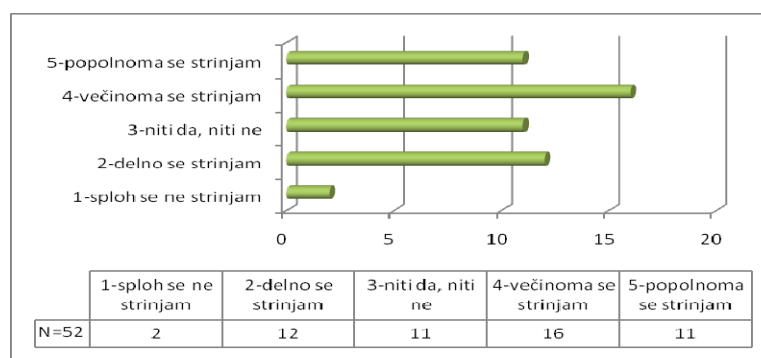
Graf 5. 24: V javnem sektorju so plače še vedno boljše kot v gospodarskem sektorju.



25. V javnem sektorju je zaposlitev popolnoma varna.

Trditev sem podala zaradi dejstva, da je do pred kratkim to dokaj držalo. Vendar sem v teoretičnem delu naloge že opisala predlog Zakona o spremembi interventnih ukrepov. Ob zaostrovanju ukrepov se pojavljajo indici po možnosti odpuščanj zaposlenih v javnem sektorju, saj celo nekateri vrhovni politični akterji države delijo mnenje, da je v javnem sektorju zaposlenih preveč ljudi. Iz tega razloga se zaposlitev v javnem sektorju ne zdi več tako samoumevno varna. Da je v javnem sektorju zaposlitev še vedno povsem varna meni 11 (21,1%) anketiranih, ki se s trditvijo popolnoma strinja. Z oceno 4 je trditev ocenilo 16 (30,7%) anketiranih. Neodločen odgovor je z oceno 3 podalo 11 (21,1%) vprašanih, nadalje jih je z oceno 2 trditev ocenilo 12 (23%), s trditvijo se sploh ne strinjata zgolj 2 (3,8%) anketirana. Odgovori predstavljajo še vedno občutek dokaj varne zaposlitve med vprašanimi. Povprečje ocen za to trditev je 3,42.

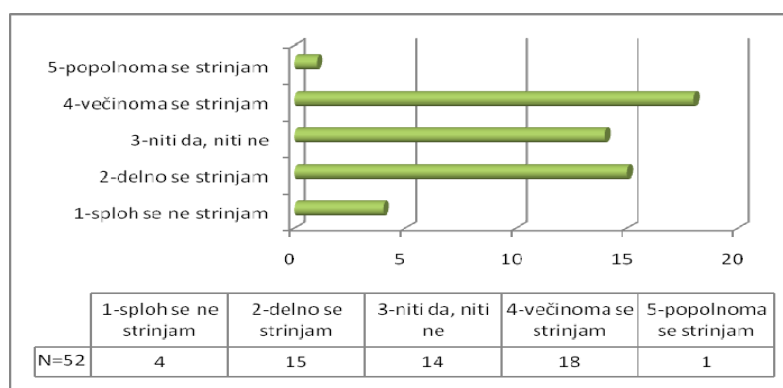
Graf 5. 25: V javnem sektorju je zaposlitev popolnoma varna.



26. Zaposleni v naši organizaciji so ponosni, da so zaposleni ravno v naši organizaciji.

Trditev v bistvu predstavlja pripadnost organizaciji in v povezavi s tem zadovoljstvo pri delu, saj si je težko zamisliti, da bi bil nezadovoljen zaposleni, ki mu življenje na delovnem mestu predstavlja težavo, hkrati ponosen, da je član te organizacije. Z oceno 5 je popolno strinjanje trditvi izrekel zgolj 1 (1,9%) anketirani. Oceno 4 je trditvi pripisalo 18 (24,6%) vprašanih, 14 (26,9%) je v odgovoru ostalo nevtralnih. Z oceno 2 je trditev ocenilo 15 (28,8%) anketiranih, oceno 1 so podali 4 (7,7%) vprašanih. Povprečna ocena trditve je 2,94.

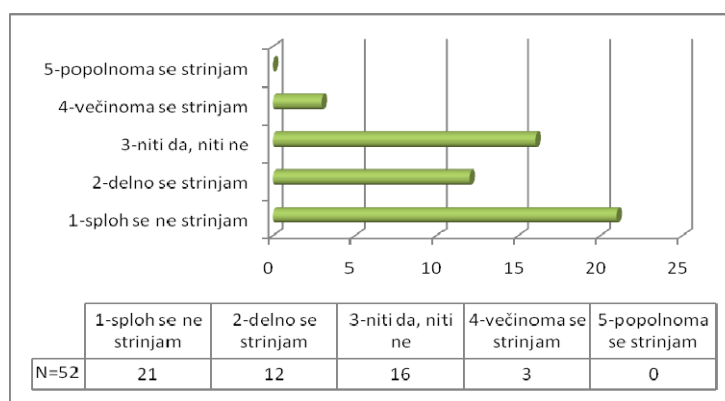
Graf 5. 26: Zaposleni v naši organizaciji so ponosni, da so zaposleni ravno v naši organizaciji.



27. ZSPJS odpravlja ukazovalno in nadzorovalno vlogo vodstva.

ZSPJS naj bi uvajal tudi sodobne menedžerske tehnike v vodenje zaposlenih, ki so označene kot mehkejši prijemi in kjer se odpravlja ukazovalno in nadzorovalno vlogo vodij, hkrati pa se uvaja pogovorna in svetovalna vloga pri vodenju delovnega procesa. Da ZSPJS res odpravlja ukazovalno in nadzorovalno vlogo vodij se očitno nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, saj nihče ni trditve ocenil z oceno 5. Tudi z oceno 4 so trditve ocenili zgolj 3 (5,7%) anketirani. Nevtralnih odgovorov je 16 (30,8%), z oceno 2 je trditve ocenilo 12 (23%) vprašanih. Največ anketiranih, kar 21 (40,3%) se jih s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena trditve je 2,01.

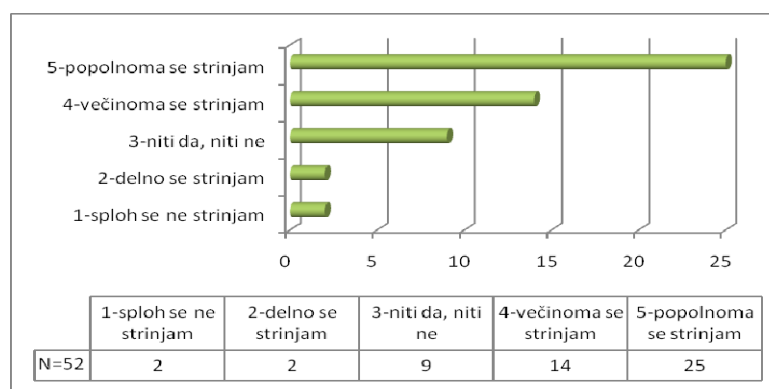
Graf 5. 27: ZSPJS odpravlja ukazovalno in nadzorovalno vlogo vodstva.



28. Moja pripadnost organizaciji ostaja tudi po uvedbi ZSPJS enaka.

Trditve preverja osebno pripadnost organizaciji po uvedbi plačne reforme v primerjavi z osebno pripadnostjo organizaciji pred uvedbo ZSPJS. Da so ohranili popolnoma enako stopnjo pripadnosti organizaciji tudi po uvedbi plačne reforme je z oceno 5 izreklo kar 25 (48%) anketiranih. Z oceno 4 je trditve ocenilo 14 (26,9%) vprašanih, za nevtralne se je z oceno 3 izreklo 9 (17,3%) anketiranih. Zelo malo je anketiranih, ki občuti močnejšo spremembo v pripadnosti organizaciji, saj sta z oceno 2 trditve ocenila zgolj 2 (3,8%) anketirana, tudi z oceno 1 sta trditve ocenila le 2 (3,8%) izmed anketiranih. Povprečna ocena trditve je kar 4,11.

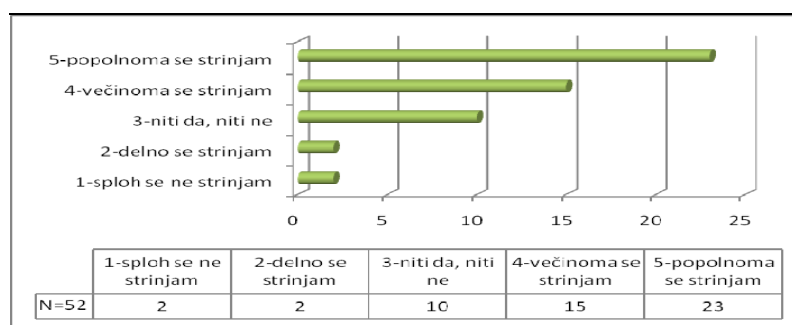
Graf 5. 28: Moja pripadnost organizaciji ostaja tudi po uvedbi ZSPJS enaka.



29. Moje delo se je zaradi ZSPJS močno intenzificiralo.

Trditev se nanaša direktno na delo zaposlenih poklicne skupine, ki je odgovorna za praktični vidik uvedbe plačne reforme v organizacije, torej na delo zaposlenih, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik. Da se je njihovo delo zaradi uvedbe ZSPJS močno intenzificiralo, se popolnoma strinja kar 23 (44,2%) anketiranih, ki so trditev ocenili z oceno 5. Z oceno 4 je trditev ocenilo 15 (28,8%) vprašanih, kar skupno pomeni za oceni 4 in 5, ki predstavljata strinjanje s trditvijo kar 38 (73%) vseh vprašanih. Nevtralen odgovor je z oceno 3 izreklo 10 (19,2%) vprašanih, z oceno 2 sta trditev ocenila 2 (3,8%), tudi z oceno 1 sta trditev ocenila zgolj 2 (3,8%) anketirana. Povprečna ocena trditve je 4,05.

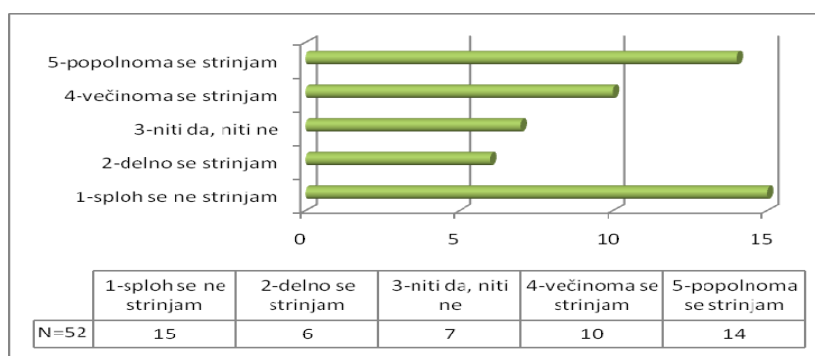
Graf 5. 29: Moje delo se je zaradi ZSPJS močno intenzificiralo.



30. Več dela po uvedbi ZSPJS se je pri meni odrazilo tudi v obliki zdravstvenih težav.

Kot posledica pritiskov, intenzifikacije dela in konfliktov se, kot sem opisala že v teoretičnem delu naloge, lahko izkaže reakcija v obliki zdravstvenih težav zaposlenega. S trditvijo preverjam, ali je anketirana poklicna skupina že lahko predmet zaskrbljenosti v omenjenem segmentu. Da se je več dela zaradi ZSPJS pri anketiranih osebah že odrazilo v obliki zdravstvenih težav, z oceno 5 ocenjuje 14 (26,9%) anketiranih. Z oceno 4 je trditev ocenilo 10 (19,2%) vprašanih. Nevtralnih odgovorov je 7 (13,5%). Z oceno 2 je trditev ocenilo 6 (11,5%), z oceno 1 pa kar 15 (28,8%) anketiranih. Pri pričujočih odgovorih smo očitno priča dvema ekstremoma, ki sta povezana z razdelitvijo dela znotraj kadrovskih oddelkov in števila zaposlenih v kadrovskih oddelkih v odnosu na število zaposlenih v celotni organizaciji.

Graf 5. 30: Več dela po uvedbi ZSPJS se je pri meni odrazilo tudi v obliki zdravstvenih težav.

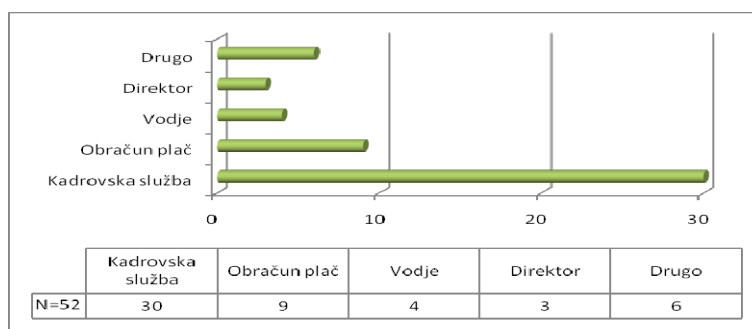


V nadaljevanju sledi drugi sklop ankete, ki obsega 11 vprašanj, katera se vsebinsko nanašajo na izvedbo prevedb plač, obseg dela v kadrovskem oddelku ter intenzifikacijo le-tega kot posledico uvedbe ZSPJS. Vprašanja drugega sklopa anketnega vprašalnika so bila pol odprtega tipa in so poleg ponujenih odgovorov omogočala tudi izražanje stališča izpolnjevalcev ankete. Zato bom poleg grafične predstavitve pri nekaterih od vprašanj navedla tudi nekaj mnenj, opažanj ali pripomb anketiranih oseb.

31. Kdo je bil v vaši organizaciji zadolžen za prevedbe zaposlenih v nov plačni sistem?

Na postavljeno vprašanje je velika večina 30 (57,7%) anketiranih odgovorila, da je bila za prevedbe plač v organizaciji zadolžena kadrovska služba. Sledijo odgovori 9 (17,3%), da je bila za prevedbe plač odgovorna služba za obračun plač. Anketirani so kot odgovorne za prevedbe plač navajali še vodje 4 (7,7%) in direktorje 3 (5,7%). Ostali odgovori so navajali druge profile, kot so tajništvo, notranji revizor, vodja računovodstva in poslovni svet. Iz odgovorov gre sklepati, da je bila za prevedbe plač v večini organizacij javnega sektorja odgovorna kadrovska služba, saj nekatere organizacije izmed anketiranih kadrovskega oddelka še vedno nimajo, kar pomeni, da je prevedbe plač logično moral opraviti nekdo drug znotraj organizacije.

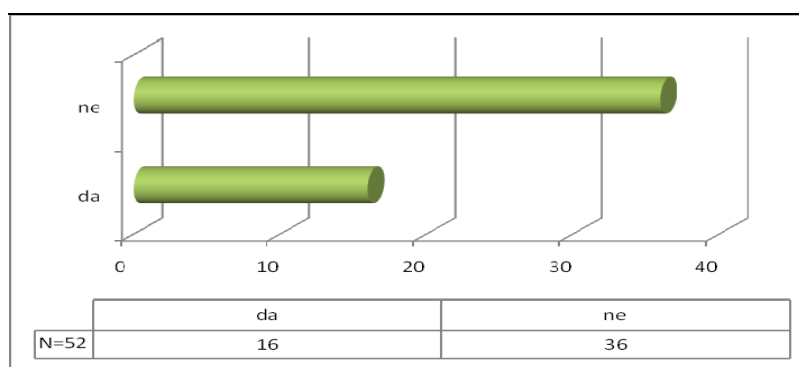
Graf 5. 31: Kdo je bil v vaši organizaciji zadolžen za prevedbe zaposlenih v nov plačni sistem?



32. Ali je bila odgovorna oseba med izvedbo projekta prevedb samostojna glede odločitev, organizacije dela ipd.?

Večinoma osebe, odgovorne za prevedbo plač glede odločitev in organizacije dela niso bile samostojne in so morale upoštevati v večini navodila vodstva – 36 (69,2%). Za samostojne glede prevedb plač in organizacije dela pa se je izreklo zgolj 16 (30,8%) anketiranih.

Graf 5. 32: Ali je bila odgovorna oseba med izvedbo projekta prevedb samostojna glede odločitev, organizacije dela ipd.?



33. Koliko zaposlenih šteje vaša organizacija?

34. Ali imate lasten kadrovski oddelek? Če da, koliko zaposlenih šteje?

Za interpretacijo je smiselno zajeti vprašanje št. 33 in št. 34 skupaj. Ugotavljam, da relativno veliko organizacij javnega sektorja - 15 izmed anketiranih (28,8%) nima kadrovskega oddelka. Dela kadrovskih strokovnjakov prevzemajo poslovne sekretarke, vodje ali direktor. Pri podrobnejšem pregledu ugotavljam, da so to organizacije javnega sektorja, ki imajo bodisi malo zaposlenih, bodisi so to organizacije, ki so pravzaprav posamezne dislocirane enote določene organizacije, katerih kadrovska služba se nahaja v centralnem delu, na matičnem sedežu organizacije. Ob pogledu na spodnjo tabelo, kjer sem razvrstila število zaposlenih v organizaciji ter število zaposlenih v kadrovskih oddelkih ter nato še preverila število zaposlenih na posameznega kadrovskega strokovnjaka, je že na prvi pogled očitna močna raznolikost (glej tabelo 5.2.1.). Izjemno različno število kadrovskih delavcev zaposljujejo organizacije glede na celotno število zaposlenih. Ugotovitve teh dveh vprašanj so ključne za oblikovanje mnenj glede povečanega obsega dela kadrovskih oddelkov, še posebej ob dodatnem upoštevanju kadrovske funkcije posameznih organizacij. Zdi se namreč, da so najbolj obremenjeni kadrovski strokovnjaki glede na število zaposlenih, hkrati tudi kar najbolj obremenjeni glede širine del znotraj kadrovske funkcije v organizaciji. Hkrati je očitno, da je kadrovski strokovnjak, katerega delo šteje za več kot 100 ali celo 400 zaposlenih, sigurno bolj izpostavljen konfliktom, pritiskom in povečanemu obsegu dela, kakor tisti kadrovski strokovnjak, katerega delo se porazdeli na 10 zaposlenih.

Tabela 5. 1: porazdelitev št. Kadr.strok./št. zaposlenih

Tabela 5. 2: št.zaposlenih v org.brez kadr.odd.

Organizacije z lastnim kadrovskim oddelkom			
1.	2.	3.	4.
1.	75	2	37,5
2.	130	3	43,3
3.	137	3	45,6
4.	138	1	138
5.	144	2	72
6.	148	7	21,1
7.	157	1	157
8.	200	20	10
9.	210	5	42
10.	217	4	54,25
11.	248	6	41,3
12.	249	3	83
13.	250	3	83,3
14.	250	6	41,6
15.	250	7	35,7
16.	254	5	50,8
17.	260	4	65
18.	267	4	66,75
19.	278	3	92,6
20.	281	5	56,2

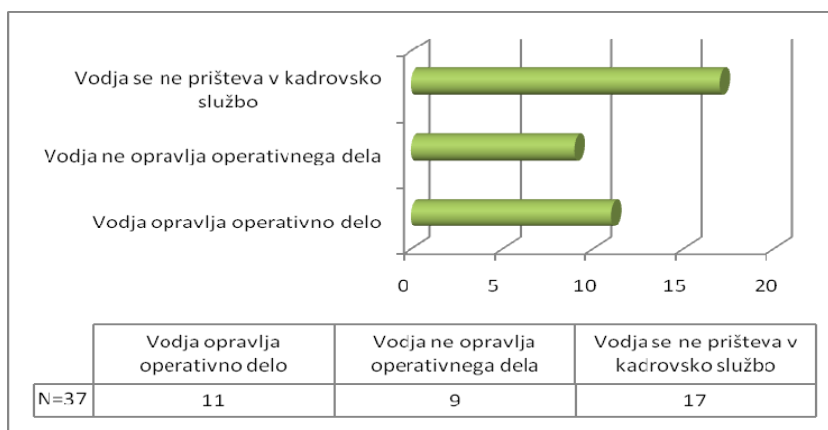
Organizacije brez kadrovskega oddelka	
Zap.š t.	Število zaposlenih v
1.	23
2.	24
3.	35
4.	56
5.	62
6.	71
7.	91
8.	95
9.	103
10.	125
11.	138
12.	150
13.	153
14.	172
15.	535

LEGENDA:	
Stolpec 1	– zaporedna številka zapisa
Stolpec 2	– število zaposlenih v organizaciji
Stolpec 3	– število zaposlenih v kadrovskem oddelku organizacije
Stolpec 4	– število zaposlenih v organizaciji / na enega kadrovskega strokovnjaka

35. Ali se vodja kadrovskega oddelka prišteva med zaposlene v kadrovskem oddelku? Če da, ali opravlja operativno administrativna dela znotraj kadrovske službe?

Pri analizi vprašanja nisem upoštevala 15 anketnih vprašalnikov, v katerih so navedeni odgovori, da organizacija nima lastnega kadrovskega oddelka. Zato so za analizo upoštevani vprašalniki, ki kadrovski oddelek navajajo kot sklop organizacije. To je 37 (71%) anketnih vprašalnikov. Izmed upoštevanih, je 17 (46%) anketiranih odgovorilo, da se vodja kadrovskega oddelka ne prišteva v kadrovsko službo. Ostalih 20 (54%) navaja, da se tudi vodja kadrovske službe prišteva med zaposlene v kadrovskem oddelku. Izmed vodij, ki se prištevajo med zaposlene v kadrovske oddelke, jih zgolj 11 (29,7%) opravlja tudi operativno administrativna dela za potrebe kadrovske službe. Vprašanje sem vključila v anketni vprašalnik iz razloga, da teoretiki množično priznavajo težo operativnega dela kadrovskih oddelkov v uvajanje plačne reforme v prakso. V skladu s tem menim, da bi moral vodja kadrovske službe dobro poznati operativno delo, ki se v kadrovskih službah vrši, sicer je tovrstno strokovno službo težko ali celo nemogoče voditi.

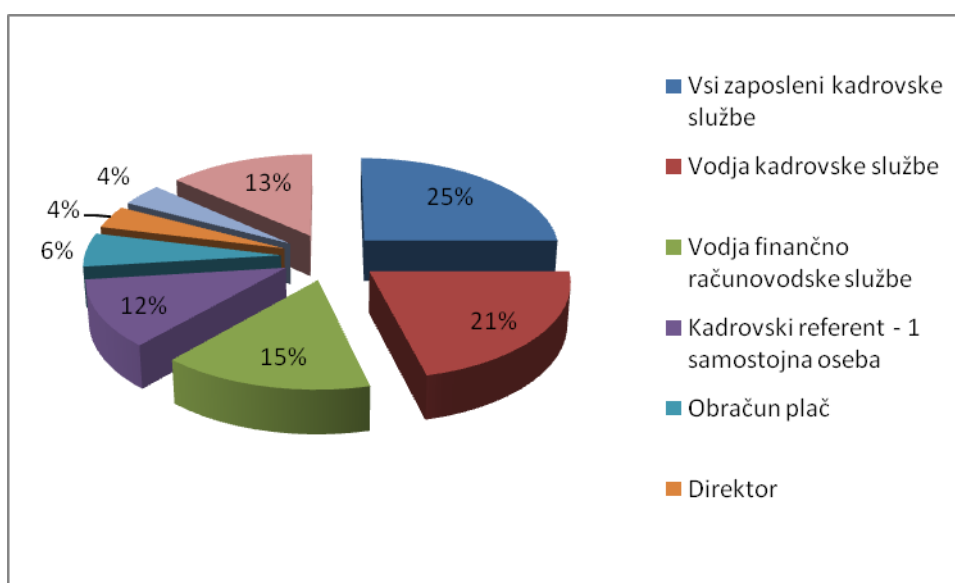
Graf 5. 33: Ali se vodja kadrovskega oddelka prišteva med zaposlene v kadrovskem oddelku? Če da, ali opravlja operativno administrativna dela znotraj kadrovske službe?



36. Kdo (funkcija) konkretno je bil zadolžen za uvedbo ZSPJS v operativnem smislu?

V spodnjem grafikonu so navedeni vsi odgovori na zastavljeno 36. vprašanje. Največ, 13 (25%) anketiranih je odgovorilo, da so bili za operativno uvedbo ZSPJS v organizacijo zadolženi zaposleni kadrovske službe, 11 (21%) jih navaja vodjo kadrovske službe, sledi odgovor vodja finančno računovodske službe 8 (15%), 6 (12%) odgovorov je izreklo samostojno delo enega kadrovskega referenta, 3 (6%) anketirani poročajo o službi za obračun plač, 2 (4%) anketirana navajata direktorja, 2 (4%) poslovnega sekretarja, ostalih 7 (13%) anketiranih je zajetih pod odgovor drugo, ki zajema: knjigovodja, linijski vodje, tajnik ali administrativna služba, zunanji vodstveni kader, pomočnik direktorja, vodja upravno gospodarskega sektorja ter temu projektu posebej oblikovana delovna skupina.

Graf 5. 34: Kdo (funkcija) konkretno je bil zadolžen za uvedbo ZSPJS v operativnem smislu?



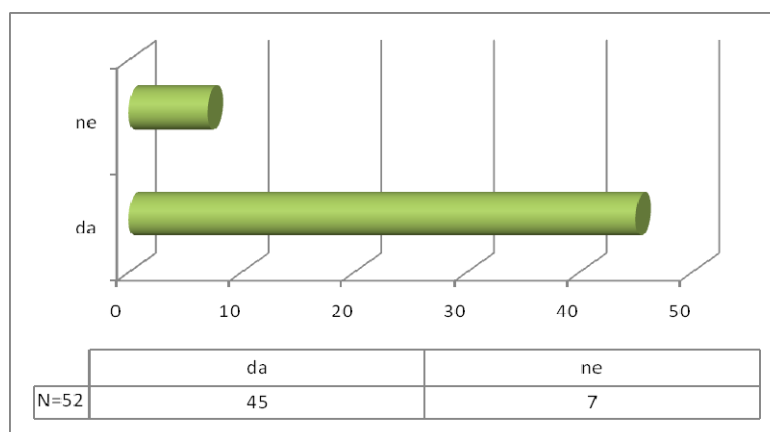
37. Ali je zgoraj omenjena oseba/skupina opravila prevedbe in nato vse ostalo v zvezi z ZSPJS za vse zaposlene ali ste to reševali po oddelkih ali kako drugače?

Velika večina 46 (88,5%) anketiranih navaja, da je projekt prevedb plač potekal za vse zaposlene naenkrat in da je vse opravila ista oseba ali skupina, ki je bila organizirana ali določena za ta namen. Nekaj odgovorov navaja zgolj dodatno pomoč sindikalista, vodij oddelkov, linijskih vodij ipd. 6 (11,5%) anketiranih (vsi iz kadrovskih služb) je navedlo, da so sprva pripravili predloge za prevedbe, jih nato uskladili z vodji oddelkov, projekt pa je tudi pri teh anketiranih potekal za vse zaposlene v organizaciji hkrati.

38. Ali menite, da je zaradi uvedbe ZSPJS v kadrovske službi več dela?

Pričakovano je bil na zastavljeno vprašanje zabeležen skoraj enoglasen odgovor. Kar 45 (86,5%) anketiranih je namreč odgovorilo pritrdilno. Preostalih 7 (13,5%) jih sicer meni, da temu ni tako, kar niti ni zelo čudno, saj ugotavljam, da so negativno odgovorili tisti anketirani, ki so zaposleni v organizacijah z najmanjšim številom zaposlenih v odnosu na posameznega kadrovskega strokovnjaka. Ta ugotovitev je lahko pokazatelj, da je trenutni načelni normativ števila zaposlenih na posameznega kadrovskega strokovnjaka vreden ponovnega razmisleka, seveda se ob predlogu strogo omejujem na kadrovske oddelke javnega sektorja.

Graf 5. 35: Ali menite, da je zaradi uvedbe ZSPJS v kadrovske službi več dela?



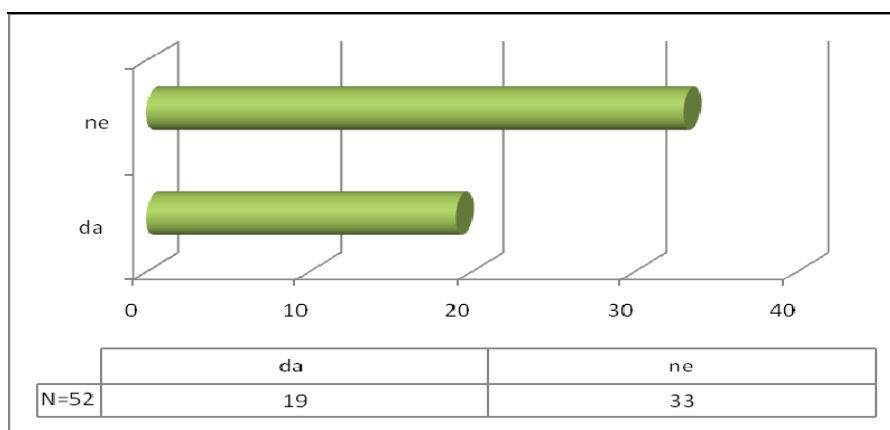
39. Če da, kje opazite intenziteto?

Pri zastavljenem vprašanju so bili ponujeni trije odgovori ter dodatna rubrika drugo s prostorom za izražanje lastnih stališč anketiranih. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov hkrati. Največ 29 (55,7%) anketiranih navaja pod intenziteto dela bolj komplicirano delo v povezavi z ZSPJS. Sledi 21 (40,3%) odgovorov anketiranih, ki menijo, da se je delo kadrovske službe po uvedbi ZSPJS intenziviralo zaradi obrazcev, ki jih določa ZSPJS, 19 (36,5%) anketiranih meni, da gre intenziteto dela kadrovske službe pripisati večjemu obsegu računanja, ki ga prav tako določa ZSPJS. Poudariti velja, da je obseg računanja plač in dodatkov po ZSPJS dejansko novost v delu kadrovske službe, saj anketirani poleg odgovorov v prostoru za lastna stališča izražajo celo jezo v smislu pripomb, da je to delo za računovodske službe ali za službe za obračun plač in da ZSPJS določa vrste dela, katere dejansko ne sodijo v kadrovske službe. Hkrati nekateri navajajo tudi pripombe, da kadrovske delavci niso strokovnjaki za računanje in da jim računsko delo dejansko jemlje čas, ki bi ga nujno potrebovali za opravljanje tekočih in res kadrovske del in poslov. Poleg omenjenega anketirani omenjajo kot faktor intenzitete dela kadrovske službe še večji obseg podatkov pri pogodbah o zaposlitvi, zmedo pri delu, več spremljanja zaposlenih, administrativne ovire ter mnogo več evidenc, kakor pred uvedbo plačne reforme.

40. Menite, da je v vaši kadrovski službi zaposlenih dovolj kadrovikov?

Večina anketiranih 33 (63,5%) je na zastavljeno vprašanje odgovorila nikalno. 19 (36,5%) anketiranih meni, da je v njihovi kadrovski službi zaposlenih dovolj kadrovskih strokovnjakov. Pri poglobitvi nikalnih odgovorov sem ponovno našla povezavo med številom zaposlenih na posameznega kadrovskega strokovnjaka ter v nekaterih primerih med povezavo obsega dela kadrovske službe ter številom zaposlenih v kadrovskem oddelku.

Graf 5. 36: Menite, da je v vaši kadrovski službi zaposlenih dovolj kadrovikov?



41. S čim vse se znotraj vaše organizacije ukvarja kadrovska služba (možnih več odgovorov)?

Anketni vprašalnik je imel v naprej ponujenih 10 odgovorov ter prostor za vpisovanje še morebitnih drugih dejavnosti kadrovske službe. Klasična opravila kadrovske službe so navedli vsi anketirani. To so: vodenje evidenc, zaposlovanje in selekcija kadrov, upravljanje zaposlenih po drugih zakonskih podlagah razen pogodbe o zaposlitvi (npr. študentsko delo, zaposleni preko podjemnih in avtorskih pogodb), spremljanje statistike zaposlenih ter skrb za socialna zavarovanja in spremljanje le-teh za zaposlene. Poleg navedenega v klasični okvir obsega del kadrovskih oddelkov sodijo še upravljanja karier za zaposlene, pomoč in podpora vodstvu organizacije. Za nekatere anketirane je naštetu že kar celoten obseg dejavnosti, ki jih opravlja kadrovski oddelk. Poleg navedenega 29 (55,7%) anketiranih navaja obračunavanje prisotnosti zaposlenih na delu za namen obračuna plač, 32 (61,5%) anketiranih navaja spremljanje prisotnosti zaposlenih preko elektronskih ur za žigosanje prisotnosti, 38(73%) anketiranih navaja delo v zvezi z izobraževanjem zaposlenih. 1 (1,9%) izmed anketiranih navaja celo logistiko zaposlenih v počitniških enotah in upravljanje počitniških enot. Ista, 1 (1,9%) anketirana oseba navaja med kadrovska opravila tudi izdajanje faktur za storitve koriščenja počitniških enot.

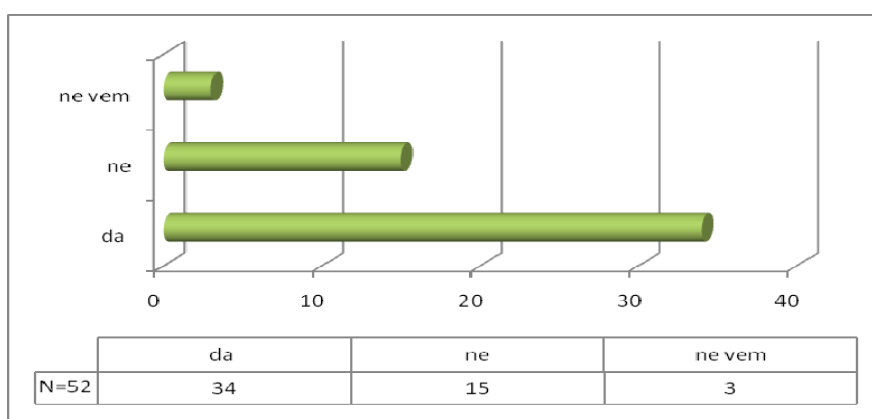
Iz ugotovitev je razvidno, da se funkcija kadrovskih služb znotraj javnega sektorja močno razlikuje od organizacije do organizacije. Glede na želje državnega aparata po enotni metodologiji in obrazcih, enotnih merilih, enotnem sistemu in na splošno enotnem delu v skladu z ZSPJS, bi bilo ustrezno uvesti sistem, ki bi določal tudi poenoten obseg dela kadrovskih služb.

Tretji sklop anketnega vprašalnika obsega 8 vprašanj, ki se vsebinsko dotikajo zadovoljstva zaposlenih pri delu in načinom soočanja s konflikti v posameznih organizacijah javnega sektorja.

42. Ali v vaši organizaciji izvajate (vsaj) letno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih?

Večina 34 (65,3%) anketiranih je potrdilo, da se v njihovi organizaciji vsaj enkrat letno izvaja merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Da organizacijske klime v njihovi organizaciji ne merijo je označilo 15 (28,8%) anketiranih, 3 (5,7%) od anketiranih pa ne ve, ali se organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v njihovi organizaciji meri ali ne.

Graf 5. 37: Ali v vaši organizaciji izvajate (vsaj) letno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih?



43. Ali se je zadovoljstvo zaposlenih od leta 2008 spremenilo?

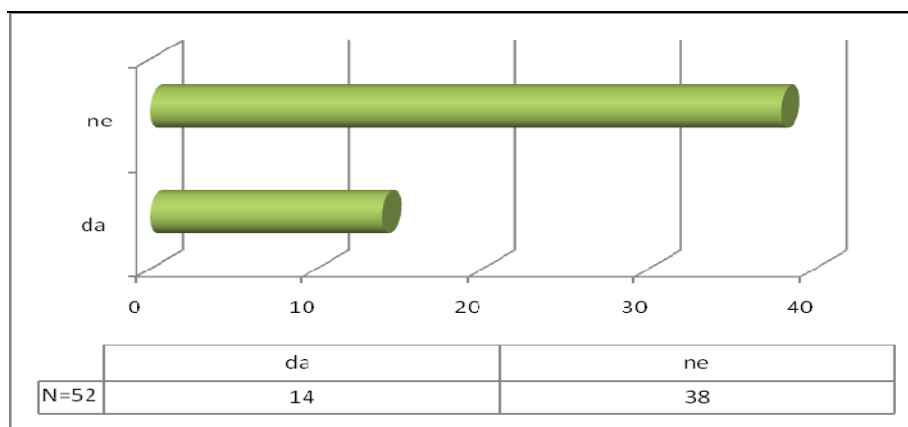
Pod zastavljeno vprašanje so bile v anketnem vprašalniku ponujene možnosti 1) da, na boljše; 2) da, na slabše in 3) ne vem 4) ostaja enako. Poleg ponujenih možnosti je bil dodan prostor za izražanje lastnih ocen glede zadovoljstva in odnosov med zaposlenimi. Zgolj 7 (13,5%) anketiranih je označilo, da se je v njihovi organizaciji zadovoljstvo zaposlenih od leta 2008 do marca 2011 (ko je raziskava potekala, op. V.S.) spremenila na bolje. Da se je zadovoljstvo zaposlenih spremenilo na slabše v isti časovni distanci ocenjuje 32 (61,5%) anketiranih. 3 (5,7%) od anketiranih ocenjuje, da v njihovi organizaciji stopnja zadovoljstva zaposlenih stagnira, odgovor »ne vem« pa je označilo 10 (19,2%) anketiranih, kar priča o neinformiranosti glede rezultatov merjenj v določenih organizacijah.

Poleg ponujenih odgovorov so anketirani navajali tudi nekaj lastnih ocen predvsem na temo, zakaj se zadovoljstvo zaposlenih slabša, npr.: »vsako leto je več administracije pri delu«, »nemotiviranost za delo zaradi nestimulativnega nagrajevanja«, »po lastni oceni menim, da je zadovoljstvo poslabšano zaradi Zakona o interventnih ukrepih, ki je vir nezadovoljstva«, »odnosi so zrušeni zaradi nepravilnih sorazmerij plač«, »ni več nobene komunikacije«, »splošna klima se slabša ne glede na rezultate merjenj«, »nezadovoljstvo je zaradi neizplačanih nesorazmerij plač«, pa tudi »vedno bo kdo, ki ob spremembah ne bo zadovoljen«.

44. Ali ste v vaši organizaciji že pred ZSPJS izvajali letne razgovore med vodji in podrejenimi?

Vprašanje je bilo vključeno v anketni vprašalnik z namenom ugotoviti, koliko organizacij je upoštevalo priporočila s strani državnega aparata še preden so bili letni razgovori med vodji in podrejenimi določeni z ZSPJS. Da so izvajali letne razgovore med vodji in podrejenimi že pred uvedbo ZSPJS je potrdilo zgolj 14 (26,9%) anketiranih. To pomeni, da kar 38 (73,1%) anketiranih potrjuje, da se pred uzakonjenimi letnimi razgovori med vodji in podrejenimi le-ti v njihovih organizacijah niso izvajali.

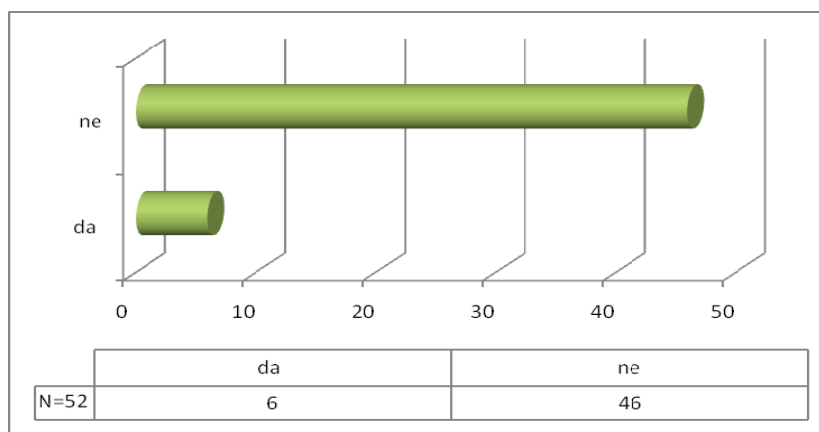
Graf 5. 38: Ali ste v vaši organizaciji že pred ZSPJS izvajali letne razgovore med vodji in podrejenimi?



45. Ali se je stopnja odgovornosti za delo od uvedbe ZSPJS spremenila (zaposleni imajo več odgovornosti)?

Zastavljenemu vprašanju sta bili v anketnem vprašalniku ponujeni možnosti da ali ne, hkrati je bil dodan prostor za možnost opisa lastnih ocen anketiranih glede načina zvišane stopnje odgovornosti zaposlenih po uvedbi ZSPJS. Večina anketiranih 46 (88,5%) je odgovorila z odgovorom ne, 6 (11,5%) anketiranih je odgovorilo z odgovorom da. Nekateri izmed anketiranih, ki so odgovorili pritrdilno so navedli, da se je stopnja odgovornosti po uvedbi ZSPJS povišala pri posameznih profilih, kot na primer pri vodjih, kadrovskih strokovnjakih in zaposlenih v oddelkih za obračun plač.

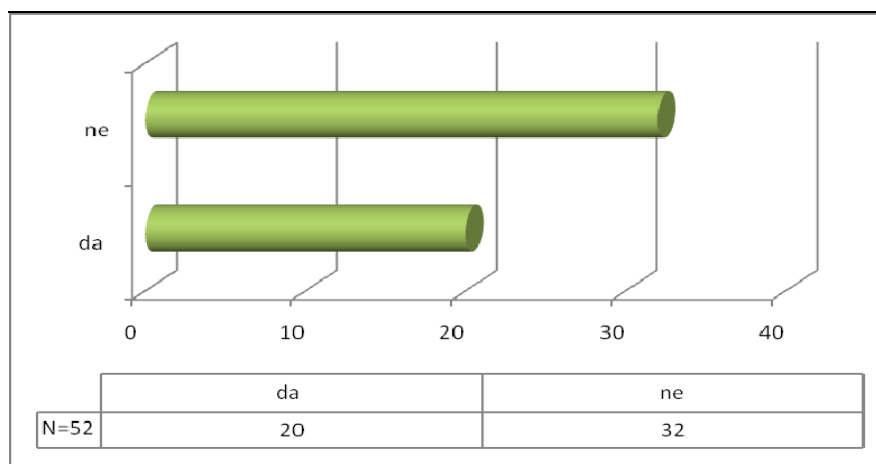
Graf 5. 39: Ali se je stopnja odgovornosti za delo od uvedbe ZSPJS spremenila (zaposleni imajo več odgovornosti)?



46. Ali se je stopnja odgovornosti pri delu za kadrovice od uvedbe ZSPJS spremenila?

Podobno vprašanje, kakor prejšnje, z razliko, da v tem vprašanju obravnavamo stopnjo odgovornosti pri delu od uvedbe ZSPJS dalje za zaposlene znotraj kadrovske službe. Tudi temu vprašanju je bil poleg ponujene pritrdilne ali nikalne možnosti odgovora dodan prostor za lastne ocene in opise v kakšnem smislu se je odgovornost za kadrovske strokovnjake povečala v primeru, da anketirani odgovori pritrdilno. Večina anketiranih 32 (61,5%) je odgovorilo nikalno. 20 (38,4%) anketiranih pa meni, da so se odgovornosti kadrovske službe pri delu od uvedbe ZSPJS dejansko povečale. V opisih navajajo, na primer da »gre za odgovornosti za prevedbe, saj s strani države ni enotnega stališča glede ZSPJS«, »sprejem odločitev, kljub nejasnim določbam, odgovornost do zaposlenih«, »odgovornost za izračunavanje plač in razlago le-teh«, »odgovornost, ker gre vse na kadrovske službe, čeprav bi se z izračuni plač morala ukvarjati služba za obračun plač«, »odgovornost povečana, saj če se dogodi napaka pri plači in revizija napako ugotovi, je potrebno od zaposlenega izterjati preveč izplačano plačo za nazaj – to pa je stresno za kadrovske delavce« in »večja odgovornost zaradi večjega obsega dela, saj je mnogo velikih vsakoletnih opravil, ki so bila prej razporejena na druge oddelke v organizacijah, odpadlo na obseg dela kadrovske službe«.

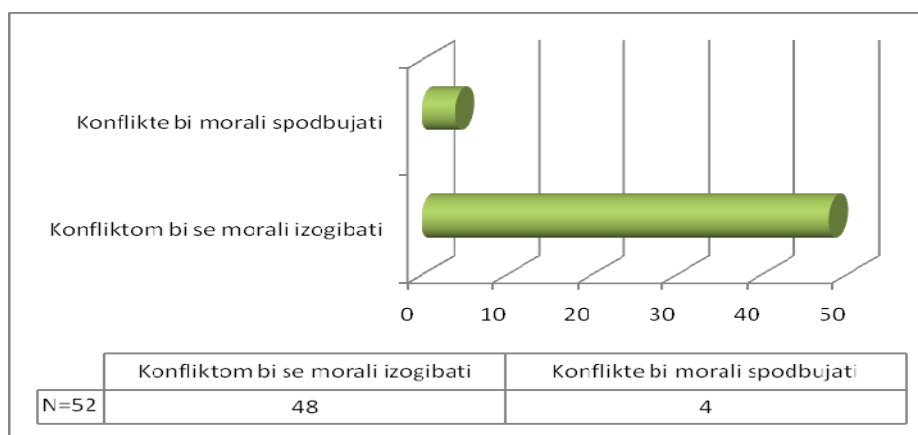
Graf 5. 40: Ali se je stopnja odgovornosti pri delu za kadrovice od uvedbe ZSPJS spremenila?



47. **Konfliktom znotraj organizacije bi se morali izogibati ali jih spodbujati? Zakaj?**

Vprašanje je bilo v anketnem vprašalniku zastavljeno z namenom ugotoviti, ali tudi anketirani menijo, da konflikti lahko za organizacijo pomenijo spodbudo, nove priložnosti reševanja težav in inovativnost v skladu s spoznavanjem novih idej za delo, kot je to opisano v teoriji o konfliktih v organizaciji, ki sem jo opisala v teoretičnem delu naloge. Zgolj 4 (7,7%) od anketiranih je izrazilo mnenje, da bi konflikte v organizacijah morali spodbujati. Kot vzroke za to navajajo poleg že opisanih vzrokov tudi spodbudo za timsko delo in prikaz možnih napak sistema, kar nujno vodi v izboljšanje le-tega. Kar 48 (92,3%) anketiranih pa zagovarja stališče, da bi se konfliktom v organizacijah morali izogibati. Navajam nekaj najpogostejših vzrokov, ki jih anketirani navajajo za podano negativno stališče: »konflikti niso spodbudni za odnose in klimo zadovoljstva pri delu«, »konflikti so že sicer vse hujši ravno zaradi plačne reforme«, »so na splošno nepotrebni«, »nekonfliktno okolje je bolj produktivno« in »imajo preveč negativnih posledic in v organizacijo ne vnašajo ničesar dobrega«.

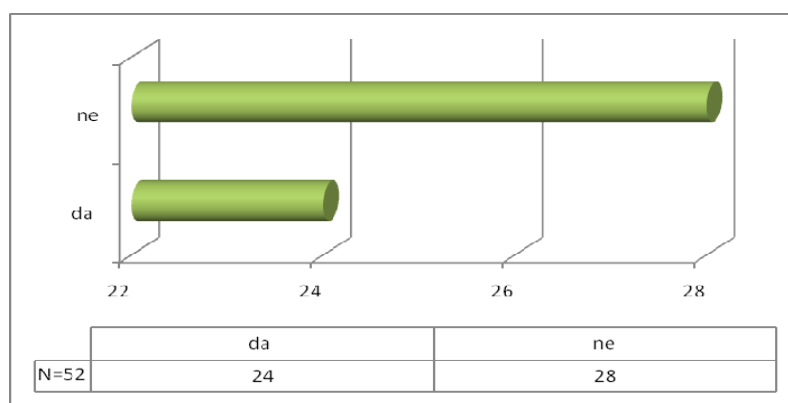
Graf 5. 41: Konfliktom znotraj organizacije bi se morali izogibati ali jih spodbujati? Zakaj?



48. Ali v organizaciji organizirate srečanja ali sestanke z namenom reševanja konfliktov?

Poleg ponujenih pritrdilne in negativne možnosti odgovora na zastavljeno vprašanje je bila ponujena tudi možnost opisa v primeru, da v organizaciji še na kakšen drugačen način urejajo upravljanje s konflikti v organizaciji. Da v organizaciji organizirajo srečanja ali sestanke z namenom reševanja konfliktov je potrdilo 24 (46,1%) anketiranih. Da omenjenih praks ne izvajajo v organizacijah je označilo 28 (53,8%) anketiranih. Pod drugačne prakse, ki jih organizacije izvajajo z namenom reševanja konfliktov pa so anketirani navedli: usposabljanja za vodje, neformalna srečanja, usposabljanje zaposlenih za reševanje konfliktnih situacij in reševanje konfliktov preko mediacije.

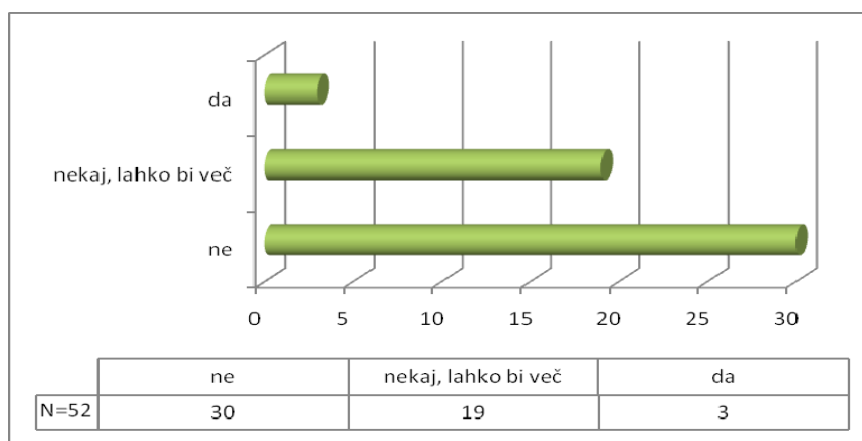
Graf 5. 42: Ali v organizaciji organizirate srečanja ali sestanke z namenom reševanja konfliktov?



49. Ali je vaša organizacija naredila že dovolj za reševanje konfliktov?

Kot odgovor na zastavljeno vprašanje so bile v anketnem vprašalniku ponujene možnosti »nikakor ne«, »nekaj da, lahko bi še več« in »naredili smo povsem dovolj, saj smo...«. Da v organizaciji za reševanje konfliktov nikakor še niso storili dovolj, je označilo 30 (57,7%) anketiranih. Da so na nivoju organizacije nekaj sicer že naredili, lahko pa bi še več, je odgovorilo 19 (36,5%) anketiranih in zgolj 3 (5,7%) anketirani menijo, da so v organizaciji naredili že povsem dovolj. Kot argument za trditev navajajo redna usposabljanja zaposlenih za reševanje konfliktnih situacij in obvladovanje stresa, usposabljanja za delo s strankami, uvajanje rednih sestankov z namenom sprotnega reševanja problemov glede dela, s katerim se soočajo zaposleni in sprotno reševanje težav pri delu med vodji in podrejenimi.

Graf 5. 43: Ali je vaša organizacija naredila že dovolj za reševanje konfliktov?



5.3 ANALIZA INTERVJUJEV

Intervjuje sem opravila z namenom dodatne podkrepitve mnenj javnih uslužbencev glede plačne reforme javnega sektorja. Da bi pridobila informacija tudi s strani drugih poklicnih profilov, sem se odločila izpeljati kratek pol strukturirani intervju s tremi javnimi uslužbenci, ki so vsi zaposleni v isti organizaciji javnega sektorja, vendar na različnih hierarhičnih nivojih. Izbrala sem javne uslužbence sledečih profilov:

- ✓ Strokovni sodelavec – vodja notranje organizacijske enote (VII. tarifna skupina) med analizo intervjuja to osebo imenujem prva intervjuvana oseba;
- ✓ Pisarniški referent (V. tarifna skupina) - med analizo intervjuja to osebo imenujem druga intervjuvana oseba;
- ✓ Receptor (IV. tarifna skupina) - med analizo intervjuja to osebo imenujem tretja intervjuvana oseba;

Vsi trije javni uslužbenci so se z veseljem odzvali vabilu na intervju, vendar so želeli, da ostanejo anonimni, strinjali so se zgolj, da navedem posameznikovo delovno dobo in profil delovnega mesta v organizaciji. Intervjuje sem izvedla v prostorih organizacije, kjer so vsi trije intervjuvani zaposleni, v mesecu avgustu 2011. Vsi trije intervjuvani so bili zaposleni v isti organizaciji javnega sektorja vsaj leto dni pred uvedbo plačne reforme. Posamezno ima eden izmed intervjuvanih nekaj več kakor 5 let delovne dobe, druga dva pa več kot 20 let in to celo v isti organizaciji, v kateri sta še vedno zaposlena.

Za vse tri intervjuje sem pripravila pet vprašanj, oz. iztočnic za izražanje mnenj. Potek intervjujev sem posnela z diktafonom in sicer z namenom preprečitve uhajanja informacij.

Vsi trije intervjuji so bili začrtani preko sledečih iztočnic:

- Kaj na splošno menite o Zakonu o sistemu plač za javni sektor in kaj le-ta prinaša v prakso?
- Ali se je vam osebno plača po uvedbi plačne reforme pa vse do sedaj v kakšnem smislu spremenila?
- Kaj menite o sistemu letnih razgovorov med vodji in podrejenimi ter o ocenjevanju javnih uslužbencev, kot jih določa ZSPJS?
- Kako osebno občutite klimo zadovoljstva znotraj organizacije, v kateri ste zaposleni in ali se le – ta kaj spreminja?
- Ali menite, da se je stopnja konfliktov v organizaciji v kateri ste zaposleni po uvedbi plačne reforme spremenila?

Preko intervjujev sem pridobila dodatne informacije za izdelavo sklepov in ugotovitev glede raziskovalne naloge.

V nadaljevanju analiziram vse tri intervjuje hkrati po posamezni iztočnici, saj se mnenja intervjuvanih dopolnjujejo, čeprav niso vedno enaka.

Kaj na splošno menite o Zakonu o sistemu plač za javni sektor in kaj le-ta prinaša v prakso?

Mnenja glede Zakona o sistemu plač za javni sektor si intervjuvane osebe dokaj delijo. Prva intervjuvana oseba je mnenja, da je ZSPJS sicer dobra podlaga za urejanje plač v bodočnosti, vendar meni, da bodo razlike v plačah vedno nepravilne ter da razporeditev delovnih mest in dodeljeni plačni razredi delovnim mestom nikoli ne bodo povsem ustrezni. Meni tudi, da zgolj posamezniki, ki imajo moč, si bodo vedno izpogajali odličen položaj za njih osebno in to ne glede na to, kakšno različico plačnega zakona se sprejme na nivoju države. Druga intervjuvana oseba o plačnem sistemu meni, da je preveč ukalupljen in tog, saj omogoča očitno zgolj restrikcije, kot so odvzemanja dodatkov in ne dopušča nobenega prostora za pogajanja posameznika z delodajalcem. Prejšnja plačna zakonodaja se je zdela drugi intervjuvani osebi boljša, ker je bilo več prostora za manevriranje in omogočeno je bilo dogovarjanje in usklajevanje plač, česar trenutni plačni sistem ne omogoča. Tretja intervjuvana oseba o plačnem sistemu meni, da ni pravičen do zaposlenih, saj delovna mesta niso realno ovrednotena. Zaradi navedenega se ustvarjajo zgolj slabši odnosi in to med najožjimi sodelavci.

Iz opisanih mnenj je razvidno slabo mnenje o ZSPJS oz. o plačni reformi vseh treh intervjuvanih oseb. Praktično vsi intervjuvani menijo, da je sistem nepravilčen in da delovna mesta niso ustrezno ovrednotena s plačnimi razredi. V tem smislu je očitno, da namen oblasti, da bi s plačno reformo v javnem sektorju uvedli pravičnejša plačila in boljšo primerljivost medsebojno podobnih delovnih mest, ter podobno plačilo za podobna dela, po mnenju javnih uslužbencev absolutno ni dosežen.

Ali se je vam osebno plača po uvedbi plačne reforme pa vse do sedaj v kakšnem smislu spremenila?

Prva intervjuvana oseba izjavlja, da je plača zaradi znižanih in nekaterih odvzetih dodatkov celo manjša, kakor plača po stari zakonodaji. Sama osnovna plača je v javnem sektorju že načeloma nizka, ostalih dodatkov pa zaposleni praktično ne prejema več. Intervjuvana oseba ima poleg osnovne plače sicer izplačan tudi dodatek za vodenje, vendar je vsota nizka, zgolj 50 €, od intervjuvane osebe pa hkrati tako zaposleni, kot vodstvo organizacije zahtevajo naprezanja, kakor da bi imela za vodenje izplačanih 5000 € mesečno.

Prejšnja plačna zakonodaja se zdi bolj ustrezna, saj se je dalo več manevrirati glede plač, res pa je, da so si nekateri v prejšnjem sistemu kar sproti popravljali ali dodajali vedno nove funkcije z namenom zviševanja plače. Odkar je pri trenutnem delodajalcu, plača stagnira. Meni, da je razlog za to iz naslova zniževanja in ukinjanja dodatkov. Sprva se je plača zdela dobra, nato so se zniževali dodatki in kljub napredovanju v končni fazi plača ostaja na istem nivoju ali se celo poslabšuje. Danes ima občutek, da je plača glede na obseg dela slaba, seveda pa se to ne da primerjati z mnogimi, ki dandanes plačila sploh ne prejema. Druga intervjuvana oseba izjavi, da je plača po novem plačnem sistemu v primerjavi s prejšnjo slabša. Trenutno gre to nedvomno pripisati interventnim ukrepom zaradi ekonomske krize, ki ukinjajo napredovanja, zamrzujejo plače, odvzemajo dodatke. Intervjuvana oseba je mnenja, da bodo interventni ukrepi s strani oblasti vse ostrejši in da ne bodo veljali zgolj dve leti, temveč se bo situacija le slabšala. Tretja intervjuvana oseba meni, da se ji plača z uvedbo plačne reforme ni popravila, saj trenutno prejema manj dodatkov, kot kadarkoli tekom svoje delovne kariere. Meni, da je plačni sistem uvedel manj plačila za večji obseg dela, saj že v osnovi delovna mesta niso pravično ovrednotena in tako se vedno bolj vsiljuje vtis, da se je vsem javnim uslužbencem z novo plačno zakonodajo pravzaprav dogodila krivica.

Iz odgovorov vseh treh intervjuvanih oseb je razvidno, da vse tri osebe delijo mnenje, da se jim je plačilo za delo po uvedbi plačne reforme poslabšalo. Kljub dejstvu, da je šlo ob prevedbi dejansko za nekoliko povišane plače, je to dejstvo zvedenelo že ob zmanjšanju dodatkov, ki predstavljajo celoten variabilni del plače posameznika v javnem sektorju. Tako se je znižal dodatek za delovno dobo in sicer iz 0,5% v prejšnji zakonodaji na 0,33% po ZSPJS za posamezno izpolnjeno leto delovne dobe. Poleg omenjenega, je v praksi zmanjšan tudi dodatek na vodenje, kateri se je po prejšnji zakonodaji obračunaval glede na osnovno plačo, po ZSPJS pa se obračunava po strogo odmerjenih kriterijih, na podlagi katerih se je število prejemnikov omenjenega dodatka drastično zmanjšalo. Zakon o interventnih ukrepih je kriterije glede upravičenosti do vodstvenega dodatka zaostрил v smislu, da mora imeti vodja enote vsaj točno določeno število podrejenih v notranji organizacijski enoti, sicer do vodstvenega dodatka ni upravičen. Za vse vodje, ki kriterija ne dosegajo, je sistem brez dvoma demotivacijski. Preko omenjenega zakona se je ukinil tudi dodatek za redno delovno uspešnost, kar pomeni, da je zaposlenim odvzet velik del dodatkov, torej ne preseneča, da s plačami zaposleni ne morejo biti zadovoljni.

Kaj menite o sistemu letnih razgovorov med vodji in podrejenimi ter o ocenjevanju javnih uslužbencev, kot jih določa ZSPJS?

Prva intervjuvana oseba je mnenja, da je sistem teoretično zelo primeren za povratne informacije glede dela tako vodji, kot uslužbencu, hkrati pa pristavlja, da vodje oddelka, kjer je oseba zaposlena, niso za vodenje letnih razgovorov in ocenjevanje zaposlenih niti ustrezno usposobljeni, niti nimajo dovolj časa za to. Zaradi navedenega, se torej v skladu z osebnimi izkušnjami letni razgovor ne izkaže kot učinkovito sredstvo pri nadaljnjih izboljšavah zadovoljstva zaposlenih in za izboljševanje delovnega procesa nasploh. Ocene so po mnenju intervjuvane osebe odvisne od vsakega posameznika, ki tisto leto ocenjuje določenega zaposlenega. Prepogosto se dogaja, da ocenjevalec za ocenjenega sploh ne ve, kaj so delovne zadolžitve ocenjevanega. Navaja tudi, da če je ocenjevalec v prijateljskih odnosih z ocenjevanim zaposlenim in ve, da ocenjevani ne dosega ustreznih pričakovanj in rezultatov pri delu, mu kljub nepravičnosti ne bo dodelil negativne ocene, temveč bo podal vsaj nevtrarno, torej dobro oceno. Verjetno ravno odlične ocene ne bi podal, negativne pa si tudi ne bi upal dati. Druga intervjuvana oseba ima z letnimi razgovori pozitivne izkušnje, saj navaja, da ima vsako leto individualni razgovor z nadrejenim vodjo, ki poda konstruktivno oceno dela. Meni, da je sistem letnih razgovorov in ocenjevanja dobra ideja, saj na ta način tudi vodje dobijo ustrezne povratne informacije s strani podrejenih. Osebna izkušnja tako glede letnih razgovorov, kot glede ocenjevanja je dobra, saj meni, da je sistem pravičen, vsaj kar se tiče njihove notranje organizacijske enote, saj se vodja dejansko individualno pogovarja z vsemi podrejenimi ter vedno poda konstruktivne pripombe glede dela zaposlenega ter ga na koncu tudi korektno oceni. Nasprotno, tretja intervjuvana oseba misli o sistemu letnih razgovorov in ocenjevanju zaposlenih, da sistem ni realen. Ocenjevanje zaposlenih je subjektivno in se vrši na podlagi všečnosti in osebnega razmerja zaposlenega z vodji. Določeni vodje se celo bojijo podati slabo oceno svojim izbrancem. Meni, da sistem podpira že v stari zakonodaji načrtan način, da se določene osebe privilegira, medtem, ko se za ostale ne poskrbi niti za osnovne pravice iz dela, ki jim pripadajo.

Odgovori si očitno nasprotujejo, kar ne preseneča glede na dejstvo, da zaposleni nimajo istega nadrejenega. Odgovori asociirajo na dejstvo, da bi moral biti sicer dobro teoretično zastavljen in uzakonjen sistem letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih, pospremljen z več usposabljanja in izobraževanja glede opravljanja razgovorov in podajanja ocen za vodje.

Kako osebno občutite klimo zadovoljstva znotraj organizacije, v kateri ste zaposleni in ali se le – ta kaj spreminja?

Prva intervjuvana oseba na zastavljeno vprašanje odgovarja, da je načeloma v večini časa klima znotraj notranje organizacijske enote napeta, sem ter tja tudi vesela a da so to le redki trenutki. Glede klime znotraj organizacije meni, da je sicer prijetna, z redkimi odkloni in incidenti. Vsi zaposleni so občasno primorani opravljati »delo zaradi dela«, vendar je to problem razporeditve dela med zaposlene in ne zaradi plač. Zdi se, da bi lahko imeli boljše medsebojne odnose, kljub nekaj manjšemu plačilu. Problem organizacije je organizirano in timsko delo v povezavi s pošteno obravnavo vseh. Če bi povprašali ali je pomembnejše plačilo ali poštena obravnava, bi naleteli na različna mnenja. Jasno je, da bo večina odgovorila, da plačilo, vendar oseba zase pravi, da bi raje opravljala delo lepo organizirano in s poštenimi načeli, ne glede na to, da bi se ji kaj od plačila odvzelo. Druga intervjuvana oseba izjavi, da je klima znotraj notranje organizacijske enote izjemno dobra, celo nadpovprečna. Zaposlenih je pet oseb, ki se med seboj zelo dobro razumejo. Po drugi strani meni, da je klima znotraj organizacije na zelo nizkem nivoju in se še poslabšuje. Mnenja je, da so ljudje zelo nezadovoljni in misli, da je za to med drugim kriva tudi plačna reforma, še posebej v posameznih oddelkih organizacije. Dodaja še, da je dejstvo, da imajo določeni ljudje lahko nadpovprečno visoko plačo, pa bodo kljub temu vedno našli vzrok za nezadovoljstvo. Tretja intervjuvana oseba meni, da je klima milo rečeno slaba. Po uvedbi plačne reforme se je stanje izjemno poslabšalo in spominja se, da je bilo stanje pred 10 leti neprimerno boljše, ko so bili medsebojni odnosi bolj sproščeni in so si ljudje med seboj tudi pomagali. V današnjem času vsak posameznik skrbi le še zgolj zase in opreza za sabotazami. Sicer meni, da se klima zagotovo ni spremenila na slabše zgolj zaradi plačne reforme, sigurno pa je plačna reforma v odnose vnesla več konfliktov.

Tudi iz odgovorov glede klime zadovoljstva gre razbrati, da obstajajo posamezni segmenti organizacije, kjer je klima med zaposlenimi celo odlična, medtem, ko na nivoju celotne organizacije vse tri intervjuvane osebe občutijo napetosti v medsebojnih odnosih, ki pa jih ne pripisujejo direktno in zgolj uvedbi plačne reforme.

Ali menite, da se je stopnja konfliktov v organizaciji v kateri ste zaposleni po uvedbi plačne reforme kakorkoli spremenila?

Na vprašanje, ki se dotika upravljanja s konflikti v organizaciji je prva intervjuvana oseba odgovorila, da se konflikte trudijo posamezniki reševati po svojih močeh in v skladu s kompetencami. Stopnja konfliktov, ki nastajajo zaradi dela se v organizaciji nedvomno povečuje, kar gre pripisati tudi vse slabšemu stanju plačila za delo. Še posebej pa je bil izpostavljen kot vzrok za konflikte nedefinirano delo posameznikov. Intervjuvana oseba poudarja, da se zaveda, da je težko vsakemu posamezniku definirati obseg dela do potankosti, vendar želi ponovno izpostaviti timski duh pri delu, saj meni, da če bi timski duh obstajal, posameznikom ne bi bilo težko storiti tudi česa, kar sicer ne sodi v njegov krog rednih delovnih nalog. Namesto da bi se opisano skušalo reševati, pa se zdi, da je vsako leto več nedefiniranega dela in v povezavi s tem vedno več pritiskov, ki seveda zopet vodijo v konflikte. Druga intervjuvana oseba meni, da se znotraj organizacije medsebojni odnosi slabšajo predvsem zaradi nezadostne informiranosti s strani vodstva, ki svojim podrejenim ne prenesejo zadostne stopnje informacij glede dela, glede upravljanja organizacije in glede sprememb v poslovanju. Meni, da so vodje tisti, ki bi morali v prvi vrsti skrbeti za dobre odnose med svojimi podrejenimi, za razliko od tega pa ima občutek, da vodje poslušajo ter nasedajo neformalnim govoricam o posameznikih, ki jih nato ne raziščejo, temveč na takšni podlagi celo sodijo delo svojih podrejenih. Pri tem poudari, da se sklicuje na širši pomen organizacije in ne govori o svoji notranji organizacijski enoti. Poudarja, da kadar do konflikta že pride, bi moral biti vodja tisti, ki bi k sebi poklical udeležene v konflikt ter preko komunikacije z njimi moral reševati nastale probleme. Vsi vodje bi morali vsem svojim podrejenim omogočiti usposabljanje za reševanje konfliktov, kar je bilo v organizaciji celo organizirano in izvedeno ter na voljo vsem zaposlenim, vendar se je določenim vodilnim osebam zdelo to docela nepomembno in svojim podrejenim niso omogočili udeležbe tega usposabljanja, ne glede na interes zaposlenih. Potrebno bi bilo zgolj vložiti malenkost truda in morda drugače organizirati delo, da bi se zainteresirani usposabljanja lahko udeležili, vendar se to ni zgodilo. Na koncu še poda mnenje, da je konflikte potrebno preprečevati in miriti strasti še preden do konfliktov pride, saj je mnenja, da konflikti prinašajo zgolj stres. Tretja intervjuvana oseba meni, da je stopnja konfliktov v notranji organizacijski enoti včasih nižja, včasih pa se konflikti bolj pojavljajo. Misli, da nastajajo zaradi neiskrenosti, v smislu, da se premalo stvari govori iskreno in da se preveč prikriva. S tem nastajajo neformalne govorice, za katere udeleženi po navadi zadnji izvedo.

Nikoli se ne da presoditi, kaj ima nekdo resnično v mislih in omenjeno je pripeljalo tako daleč, da tudi če se zazna kakšna napaka v sistemu, jo marsikdo raje zamolči, kakor da bi se izpostavljaj. Misli, da bi morali vodje, če so že vodje tudi kaj urediti glede delovnega procesa, ne pa da se vsiljuje vtis, da se tudi oni boje tistih, ki so še višje nad njimi po položaju. Kar se tiče organizacije na širše so medsebojni odnosi odvisni od tega, kateri oddelek organizacije bi vzeli pod drobnogled. V določenih oddelkih se zares dobro medsebojno ujemajo, medtem, ko so drugod venomer prisotni hudi konflikti. Poudarja, da so kljub teži ti konflikti takšni, da bi se jih z malo truda dalo urediti. Predvideva, da je vzrok premalo komunikacije na vseh ravneh. Zelo moteče je, da vodje absolutno premalo informirajo zaposlene o pomembnih stvareh o organizaciji, za katere se ji zdi, da bi zanimale in se tičejo vseh zaposlenih in ne zgolj vodstva. Tako pa je že kar v navadi, da se o pomembnih zadevah organizacije govori neformalno. V teh primerih se ji zdi povsem normalno, da so ob različnih drastičnih novicah o katerih se govori glede organizacije vsi zaposleni šokirani. Večkrat se je že dogodilo, da so se takšne neformalne govorice kasneje izkazale za pretirane in dramatizirane. Zato je mnenja, da bi moralo vodstvo preko sestankov ali preko pisnih okrožnic vse zaposlene resnično sproti obveščati o zadevah, ki se tičejo vseh. Čudi pa se, da se tega v vodstvu sami očitno ne zavedajo, saj bi pričakovala, da bi vsak vodja tovrstne zadeve moral vedeti sam po sebi.

Iz opisanih izjav lahko povzamem, da se vse tri intervjuvane osebe strinjajo, da bi se morali vodje bolj ukvarjati z reševanjem konfliktov znotraj enot, katere vodijo. Zdi se celo, da so ravno vodje do določene mere nezainteresirani za reševanje že nastalih konfliktov, pa tudi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da bi se konfliktom lahko izognili očitno vodje nimajo posluha in interesa. Sklenem lahko z mnenjem, da je očitno, da bi bilo ustrezno bolj izobraziti in usposobiti ravno vodje, vodstvo organizacije pa bi moralo definitivno bolj informirati zaposlene glede upravljanja organizacije, katere teoretično najdragocenejši vir so ravno zaposleni.

6 SKLEPI IN UGOTOVITVE

Na podlagi pridobljenih mnenj preko anketnega vprašalnika ter v skladu z izsledki vseh treh intervjujem sem preverjala zastavljene hipoteze diplomskega dela.

- ❖ Hipotezo *»Izvedba reform, ki jih uvede država lahko povečuje konfliktno situacije znotraj delovnih organizacij javnega sektorja, pri čemer je področje plač še posebej občutljivo«* lahko potrdim, saj so anketirani trditvi, ki je zastavljena v skladu s hipotezo 54% pritrdili, nevtralnih je bilo 23% mnenj. 23 % anketiranih se s trditvijo ne strinja. Glede večje občutljivosti področja plač v odnosu na reforme drugih področij, se s trditvijo brezkompromisno strinja kar 82,6% anketiranih.

Tudi intervjuvane osebe imajo očitno slabo mnenje o ZSPJS oz. o plačni reformi, saj menijo, da je sistem nepravilčen in da delovna mesta niso ustrezno ovrednotena s plačnimi razredi. V tem smislu je očitno, da namen oblasti, da bi s plačno reformo v javnem sektorju uvedli pravičnejša plačila in boljšo primerljivost medsebojno podobnih delovnih mest ter podobno plačilo za podobna dela, s strani javnih uslužbencev absolutno ne dosega zastavljenega namena.

Kot sem omenila v pojmovni opredelitvi konfliktov, gre v našem kulturnem prostoru v praksi predvsem za razumevanje konfliktov disfunkcionalnega značaja, ne glede na to, kaj govori teorija. V sklopu raziskovalne naloge sem se osredotočala na dejstvo, da zaposleni v javnem sektorju plačno reformo v praksi doživljajo kot poseganje v plačilo za opravljeno delo, ki je slabše organizirano, kakor v predhodni zakonodaji. To pa je idealen temelj za vzpostavitev vedno novih konfliktov. Ker imamo opravka z izjemnim motivatorjem (oz. po Svetliku higienikom) za delo – s plačilom, ki za nekatere zaposlene ni le vprašanje udobnega življenja, ampak osnovne socialne varnosti, ni težko ugotoviti, da smo priča (v praktičnem raziskovalnem delu prikazano) povišani stopnji konfliktov znotraj organizacij javnega sektorja naše države, pa naj teorija še tako opeva pozitiven učinek konfliktov. Menim, da se dejansko pozitiven učinek konfliktov lahko zares pričakuje zgolj v situacijah, ko so vsi udeleženci usmerjeni v enake cilje. V državnih reformah, ko je državni aparat usmerjen na omejevanje stroškov za plače zaposlenih, v krčenje pravic zaposlenih in po drugi strani poudarja večjo odgovornost za kakovostno in odlično delo, je neizpodbitno, da imajo zaposleni v javnem sektorju in delodajalci pod vplivom organov oblasti nasprotne cilje glede plačila za opravljeno delo.

Če povzamem Možino, ki pravi, da je pri konfliktih, ki delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi in povzročajo nezainteresiranost zaposlenih za delo, reševanje tovrstnih konfliktov v domeni vodij, je jasno, da je v dani situaciji vodja - državni aparat – slabo opravil svoje delo in da za plačno reformo javnega sektorja ni mogoče trditi, da je uspešna.

Poseben primer glede srečevanja s konflikti v organizacijah javnega sektorja predstavljajo kadrovske oddelke in zaposleni v njih, ki so odgovorni za ustrezno uvajanje nenehnih sprememb, popravkov in novosti plačnega sistema v prakso. Zaposleni v kadrovske oddelkih namreč predstavljajo nekakšen vmesni nivo med vodstvom organizacije in zaposlenimi. Vodstvo organizacije od odgovornih kadrovske strokovnjakov brezkompromisno pričakuje uvajanje vseh zakonskih sprememb, ki v praksi večinoma poslabšujejo položaj zaposlenih in omejujejo pravice iz naslova fleksibilnega dela plačila za opravljeno delo ter splošnih pravic iz dela. Nihče izmed nas ne želi poslabšanja finančne situacije in kratenja pravic, zato se v zaposlenih zbuja občutek, da jim je z zmanjševanjem plače in pravic storjena krivica. Kadar ima kadrovske strokovnjak na eni strani vodstvo, ki mora slediti navodilom oblasti, in na drugi strani nezadovoljne zaposlene, ki ga vidijo kot samosvojega uvajalca sprememb na slabše, je jasno, da se je ta kadrovske strokovnjak znašel znotraj dvostranskega konflikta. Omenila sem že, da mnoge študije govorijo o močnem vplivu konfliktov na zdravstveno stanje udeleženega. V tem primeru je kadrovske strokovnjak izpostavljen pritiskom iz dveh strani, kar nedvomno povzroča frustracije in slabša zadovoljstvo pri delu.

- ❖ Hipotezo, da »*Zakon o sistemu plač v javnem sektorju neugodno vpliva na klimo in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja Republike Slovenije*« lahko v skladu z rezultati raziskave potrdim, saj je 61,5% anketiranih ocenilo, da se je od uvedbe plačne reforme klima zadovoljstva v njihovi organizaciji spremenila na slabše. 5,7% anketiranih ocenjuje, da klima zadovoljstva v organizaciji stagnira in le 13,5 % anketiranih je podalo mnenje, da se je od uvedbe plačne reforme klima zadovoljstva v njihovi organizaciji spremenila na boljše. Tudi na podlagi opravljenih intervjujev lahko zaključim, da se je klima zadovoljstva na nivoju celotne organizacije, v kateri so intervjuvane osebe zaposlene, spremenila na slabše, vendar to dejstvo intervjuvane osebe le delno pripisujejo uvedbi plačne reforme.

- ❖ Prvi del hipoteze: *»Plačna reforma za javni sektor intenzivira in dodatno birokratizira delo v kadrovskih službah javnega sektorja, ki so zadolžene za operativno izvedbo plačne reforme, kar neugodno vpliva na motivacijo, zdravstveno stanje in pripadnost organizaciji kadrovskih strokovnjakov, ki so zadolženi za izvedbo plačne reforme.«* lahko v skladu z ugotovitvami lastne raziskave potrdim, saj so anketirani ocenili ključno trditev glede zastavljene hipoteze, da ZSPJS intenzivira delo kadrovske službe s povprečno oceno 4,04. Tudi na vprašanje glede stališč, ali menijo, da je zaradi plačne reforme v kadrovskih oddelkih več dela, je bilo 86,5% odgovorov pritrdilnih. Drugi del hipoteze, ki govori, da dejstvo o povečanem obsegu dela zaradi ZSPJS v kadrovskih oddelkih vpliva na motivacijo, zdravstveno stanje in pripadnost organizaciji kadrovskih strokovnjakov, lahko potrdim le delno, saj je vprašanju z enako vsebino pritrdilo skupno 46% anketiranih, nevtralnih pa je bilo 13,5% odgovorov. To pomeni, da vprašanja ni potrdilo skupno 40,5%. Iz navedenega ugotavljam, da so mnenja glede vprašanja znižane motivacije, poslabšanega zdravstvenega stanja in znižane pripadnost organizaciji kadrovskih strokovnjakov zaradi povečanega obsega dela zaradi ZSPJS, skoraj natančno razdeljena na tiste, ki trditvi pritrujejo in tiste, ki ji ne. Dejstvo torej ostaja, da se je delo v kadrovskih oddelkih javnega sektorja zaradi uvedbe plačne reforme intenziviralo in se namesto poenostavitve še dodatno birokratiziralo z novimi nepotrebnimi obrazci (pritrdilnih skupno 53% mnenj anketiranih), kadrovske strokovnjaki pa morajo pojasnjevati plačilne liste zaposlenim več kakor v predhodni plačni zakonski ureditvi (56,5% anketiranih). Da opisan povečan obseg dela kadrovskih strokovnjakov vpliva na njihovo motivacijo za delo, na njihovo zdravstveno stanje in na njihovo pripadnost organizaciji, pa lahko potrdim le delno.
- ❖ Hipotezo *»Državni aparat z omejevanjem možnosti dodatnega zaposlovanja v javnem sektorju v času recesije dodatno vpliva na intenzifikacijo in birokratizacijo dela zaposlenih, ki izvajajo plačno reformo v operativnem smislu«* lahko potrdim preko dela raziskave, kjer sem zbrala podatke o številu zaposlenih v organizaciji v odnosu na posameznega kadrovskega strokovnjaka. Izkazalo se je, da imajo posamezne organizacije javnega sektorja očiten deficit kadrovskih strokovnjakov. Poudarim naj, da se podoba še dodatno razjasni ob upoštevanju podatkov o vsebini in obsegu kadrovske funkcije posamezne organizacije. Obseg nalog različnih organizacij je izjemno raznolik.

Ugotovila sem, da imajo nekatere izmed organizacij preko 180 zaposlenih v odnosu na posameznega kadrovskega strokovnjaka, ter hkrati izjemno širok obseg dela, za katere so zadolženi kadrovske strokovnjaki. Popolnoma isti anketirani navajajo nezadovoljstvo pri delu, poslabšano zdravstveno stanje, stres in zmanjšano stopnjo organizacijske pripadnosti. Vsaj v teh organizacijah bi bilo ustrezno zaposliti nove uslužbence, ki bi obstoječe zaposlene razbremenili. Omenjeno se s prihajajočimi zaostrenimi intervencijskimi ukrepi žal zdi za nekaj časa še nedosegljivo. V skladu z rezultati raziskave tudi ocenjujem, da je potreben razmislek o novi postavitvi normativa števila kadrovskih strokovnjakov v odnosu na število zaposlenih v organizacijah javnega sektorja. Ta tema je bila že do sedaj na nek način neraziskana, saj celo institucije, ki bi morale imeti izdelane tovrstne normative s točnimi podatki ne razpolagajo (kot primer lahko navedem Zvezo društev za kadrovske dejavnost RS, kamor sem naslovila vprašanje in prejela odgovor, da je področje dejansko premalo raziskano in bi mi težko podali splošno veljaven normativ – op. V.S.). Nekateri avtorji navajajo normativ do 100 zaposlenih/posameznega kadrovskega strokovnjaka. Sama menim, da bi v tovrstno raziskavo morali vključiti tudi obseg kadrovske funkcije v posamezni organizaciji. Zaradi povečanega obsega dela, ki je nastalo kot posledica plačne reforme, bi morali tovrstno raziskavo ločiti na del za organizacije zasebnega in na del za organizacije javnega sektorja. Morda bi bil to lahko namig in iztočnica za nadaljnje raziskave upravljanja s človeškimi viri na državnem nivoju.

6.1 ZAKLJUČEK

Menim, da je raziskava, ki sem jo opravila pridobitev za nadaljnje študije in morebitni globlji vpogled v ozadje dela kadrovskih služb in počutje zaposlenih v javnem sektorju. Državne reforme, kot je plačna, vplivajo na delo in počutje na delovnem mestu vseh zaposlenih javnega sektorja.

Kljub zavesti, da so spremembe javnega sektorja pomembne in potrebne, je dejstvo, da so reforme do zaposlenih le redko prijazne. Preučena plačna reforma v tem pogledu ni izjema. Področje plač je pri zaposlenih še posebej občutljivo, saj predstavlja finančno stabilnost, socialno varnost in udobno življenje posameznikov in njihovih družin. Negativen odnos do plačne in ostalih reform narekuje poleg osnovnega strahu pred spremembami tudi strah pred izgubo zaposlitve, izguba strokovne avtonomije, večkrat kot ne pa so reforme pospremljene z višjim nivojem nadzora s strani vodstev organizacij, hkrati pa vse naštetu spodbuja tekmovalno kulturo med organizacijami ter niža motivacijo za delo posameznika.

V Sloveniji so bili zaradi ekonomske krize sprejeti interventni ukrepi na področju zaposlovanja v javnem sektorju že v novembru 2010. Dodatne novele interventnega zakona so bile 25.7.2011 kot protiukrep padli pokojninski reformi in s tem v povezavi skupaj s predlogom rebalansa državnega proračuna poslani v nujno obravnavo državnemu zboru. Predlagane spremembe Zakona o interventnih ukrepih so za leto 2012 še dodatno zaostrovale že tako težko obvladljive obstoječe interventne ukrepe. Med drugim naj bi se popolnoma prepovedale nadomestne zaposlitve (npr. zaradi odhoda zaposlenih v pokoj, nadomeščanja zaradi porodniškega in starševskega varstva, daljših bolniških odsotnosti), predlagana je bila tudi prepoved prerazporeditev zaposlenih znotraj organizacije, kar pomeni, da bi bila posamezniku, ki bi dokončal višjo stopnjo formalne izobrazbe onemogočena razporeditev na delovno mesto ustreznega tarifnega razreda za čas trajanja interventnih ukrepov. Omenjeno izhaja iz vzroka, da državna oblast po eni strani meni, da se izdatki za plače javnih uslužbencev višajo tudi zaradi hitro spreminjajoče se strukture zaposlenih, ki nastaja kot posledica izobraževanja ob delu; po drugi strani pa državni aparat prebivalstvo spodbuja k nadaljnjemu izobraževanju in v sledenje načelu vseživljenjskega učenja. Ocenjujem, da sta ti dve želji oz. mnenji oblasti očitno paradoksalni. Drugi paradoks državnih odločitev, ki ga opažam je, da se po eni strani uvaja popolna prepoved zaposlovanja v javnem sektorju, po drugi strani pa je zaznati strah pred zvišano stopnjo brezposelnosti.

Če izpostavim, da brezposelni dobivajo nadomestila v obliki socialnih transferjev zgolj določen čas, ki je odvisen od posameznikove izpolnjene delovne dobe, menim, da prihaja čas, ko bo vse več prebivalstva ne zgolj brezposelnih, temveč tudi brez nadomestil za brezposelnost zaradi prekoračitve časa, ko so do nadomestila upravičeni. Vendar je bil tako oster predlog zakona s strani sindikatov zavrnjen. Organi oblasti so kljub opravljanju zgolj nujnih postopkov s predlogom sprememb Zakona o interventnih ukrepih poskušali znova v novembru 2011. Ta predlog je vseboval zgolj podaljšanje veljave aktualnih varčevalnih ukrepov za leto 2012 in je v svoji sestavi nekoliko milejši, kakor predlog iz julija 2011. Predlog poleg zamrznitve pokojnin ter socialnih transferjev določa zamrznitev plač javnih uslužbencev, podaljšuje prepoved napredovanj in izplačil iz naslova redne delovne uspešnosti. O prepovedi razporejanj pa ta predlog ne govori. Vendar je bil tudi ta predlog zavrnjen zaradi nasprotovanja dela sindikatov javnega sektorja. Takoj po zavrnitvi pa se že čutijo pritiski politikov po čimprejšnjem oblikovanju novega predloga zakona.

Neizpodbitno dejstvo je, da sistem plač nikoli ne bo pravičen in optimalen za vse zaposlene. Tudi ideja o vsaj začrtanem okviru gibanja plač znotraj javnega sektorja in o pravičnosti glede plačila za medsebojno primerljivo delo se očitno ruši ob medsebojnih pogajanjih in merjenjih moči političnih elit. Kot primer gre navesti zaplet glede dodatkov policistom. Ko se je sprožila ideja o dodatkih policistom s strani takratne notranje ministrice, se je sprožila tudi reakcija v obliki pritiskov in groženj in celo s stavko nekaterih drugih poklicnih skupin. Stavkale so medicinske sestre zaradi neizplačevanja dela plač za višje ovrednoteno delo, kar je direktna posledica ZSPJS. Ker jim je pri pogajanjih vsaj delno uspelo, bo zanimivo opazovati nadaljevanje trenda. Vedno glasneje se sliši glas gasilcev, reševalcev ter poklicnih vojakov.

Takšna situacija pa močno spominja na plačno ureditev pred letom 2001. Stanje je podobno kot pred pričetkom pogajanj za trenutni plačni sistem. Menim, da se oblast ne bi smela ukloniti plazu pritiskov glede poseganj v plačni sistem, saj bomo v nasprotnem primeru priča še večje nepravičnosti, nepreglednosti in nesorazmerne porazdelitve sredstev za plače zaposlenih različnih poklicnih skupin. Navedeno namreč predstavlja dejstvo, da so bila s trdom zaznamovana šest letna pogajanja (2001 – 2007) za vzpostavitev aktualnega plačnega sistema za javni sektor očitno povsem zaman.

S plačno reformo v javnem sektorju imajo nedvomno veliko opraviti zaposleni v kadrovskih službah. Morda celo največ, saj predstavljajo poklicno skupino, katera mora pozorno spremljati vse spremembe zakona, jih osvojiti in nato prenesti v prakso. Ker je govora o plačah zaposlenih, to delo terja pozornost, odličnost in natančnost. Od kadrovskih strokovnjakov se pričakuje pripravljenost za pomoč vodstvu organizacije, zaposlenim ter pojasnila revizorjem. Poleg omenjenega se pričakuje posluh in toleranca do vseh naštetih, kljub pritiskom in konfliktom, katerim so iz istih strani izpostavljeni. V nasprotni smeri pa ni zaznati pretiranega razumevanja do zaposlenih v kadrovskih službah. V skladu z opravljeno raziskavo ugotavljam, da se občuti pomanjkanje čuta in neposluh do težav, s katerimi se ravno zaradi uvedbe ZSPJS srečujejo kadrovske oddelke in to s strani zaposlenih, nadrejenih, vodstev organizacij in tudi države. Te težave v večini organizacij predstavlja močno povečan obseg dela zaradi ZSPJS in deficit kadrovskih strokovnjakov znotraj kadrovskih oddelkov. V skladu z zgoraj opisanim stanjem glede Zakona o interventnih ukrepih je jasno, da ne gre sugerirati, kako bi bilo smiselno zaposliti dodatne pomoči v kadrovske oddelke. Nedvomno bi trenutno zaposlene dodatna moč vsaj malo razbremenila, saj poleg stalnega spremljanja ZSPJS opravljajo tudi tekoče delo, ki je obstajalo še pred uvedbo plačnega sistema. Kljub očitnim indicem je namreč potrebno upoštevati voljo državne oblasti in trenutni ekonomski položaj države.

Tudi plačni razredi delovnih mest kadrovskih strokovnjakov se zdijo v primerjavi z ostalimi plačnimi skupinami vsaj nerealni glede na odgovornost, ki jo poklicna skupina nosi. Zato ni presenetljivo, da se je v raziskavi odrazilo veliko nezadovoljstvo glede dela v kadrovskih službah. Zdi se, da se splošno pozablja na človeško stran kadrovskih strokovnjakov, ki so stalno izpostavljenostjo večstranskim konfliktom in stresnim situacijam v nevarnosti frustracij na delovnem mestu. In to kljub dejstvu, da ti zaposleni predstavljajo v državi povsem novo vrsto strokovnjakov s področja plačnega sistema, ki so zadolženi za natančen izračun plačila za delo slehernega zaposlenega v javnem sektorju. Plačilo za delo pa je življenjskega pomena za vsakega posameznika.

Za kadrovske strokovnjake trenutno ostaja zgolj upanje, da bi preko čim večjega števila opravljenih raziskav, kakršna je pričujoča, lahko uveljavili tudi svoj glas, ki bi bil slišen pri akterjih, ki predstavljajo oblast in ureditev države in ki urejajo ter pišejo zakone, kateri prenavljajo preživete ureditve. Reforme so brez dvoma potrebne, a morda gre pri tem vendarle razmisliti o vsaj nekaterih možnih posledicah uvedenih reform.

7 LITERATURA

Almost, Joan. 2005. Conflict within work environments: concept analysis. *Journal of advanced nursing* (4) 444–453.

Brejc, Miha. 1997. Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. V *Zbornik znanstvenih razprav*, ur. Niko Abrahamsberg, 17–34. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Cox, Kathleen. 2003. The effects of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration* 27 (4 – 5) 153–163.

Dnevnik. 2010. V Sloveniji delež zaposlenih v javnem sektorju pod povprečjem EU, 22. julij. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/novice/eu/1042375626> (24. oktober 2011).

Farnham, David in Sylvia Horton. 1996. *Managing people in the public services*. London: Houdmills Basingstoke MacMillan.

Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: založba FDV.

Fon Jager, Mojca. 2008. *Sistem in politika plač v javnem sektorju*. Napredovanje javnih uslužbencev. Ljubljana: založba Nebra.

Frese, Michael in Cary Cooper. 2000. Revision and further developments of the occupational stress indicator. *Journal of Organizational behaviour* (27 – 8) 1057–1087.

Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: založba FDV.

Hughes, Owen. 2003. *Public management and administration: an introduction*. New York: Basingstoke Palgrave MacMillan.

Jehn, Karen in Elizabeth Mannix. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and performance. *Academy of Management Journal* (44): 238–251.

Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in rado Bohinc, 128–137. Radovljica: založba Didakta.

Klinar, Igor, Mojca Fon Jager, Adam Šisernik in Martina Vuk. 2008. *Zbirka Sistem in politika plač v javnem sektorju*. Ljubljana: založba Nebra.

Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). Ur. l. RS 57/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200857&stevilka=2429> (19. avgust 2011).

Kovač, Polonca. 2000. Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37 (2): 279 – 293.

--- in Bojan Stanonik. 2000. Reforma slovenske javne uprave – interesna analiza med javnimi uslužbenci v državni upravi. *Teorija in praksa* 37 (2): 316–329.

Kržišnik, Robert. 2004. Konflikt – nujno zlo ali dobra priložnost. *Časopis Finance*, 27. marec. Dostopno prek : <http://www.finance.si/91466/Konflikt---nujno-zlo-ali-dobra-prilo%BEnost> (27. oktober 2011).

Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Strokovno gradivo. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

--- 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. 2008. *Plačni sistem*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/organizacija_kadri_in_place/placni_sistem/ (19. avgust 2011).

Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. 2002. *Strategija nadaljnjega razvoja javnega sektorja 2003-2005*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pd (25. julij 2011).

Možina, Stane. 2002. Odnosi in nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 58–616. Radovljica: založba Didakta.

--- 2005. Konflikti v organizaciji. V *Zbornik referatov/6, Konflikti v in med organizacijami*, ur. Rudi Rozman in Stane Možina, 53–57. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Revija Organizacija* (38): 570–576.

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi. Ur. l. RS 41/1994. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_PRAV324.html (17. julij 2011).

Setnikar Cankar, Stanka. 1997. Proračunska poraba, decentralizacija in komercializacija javnega sektorja. V *Zbornik IV. dnevov slovenske uprave*, ur. Bogomil Ferfila in Polonca Kovač, 25–34. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Shirom, Arie in Ada Mayer. 2006. Stress and strain among union lay officials and rank and file members. *Journal of organizational behavior* (14): 401–413.

Spector, Paul, Peter Chen in Brian O'Connell. 2000. A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains, *Journal of Applied Psychology*, 85 (april): 211–218.

Stanonik, Bojan. 1999. Modernizacija slovenske javne/državne uprave. *Neprofitni management* 2 (1): 35–43.

--- 2000. Ugotavljanje pripravljenosti na reformo državne uprave, *Teorija in praksa* 37(2): 294–315.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: založba FDV.

Trpin, Gorazd. 1997. Strateški vidiki reforme slovenske javne uprave. V *Zbornik IV. dnevov slovenske uprave*, ur. Bogomil Ferfila in Polonca Kovač, 2–18. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Trstenjak, Verica. 2005. *Državna uprava*. Ljubljana: Upravna akademija.

Ule, Mirjana. 2003. *Spre gledana razmerja: O družbenih vidikih sodobne medicine*. Maribor: založba Aristej.

Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence. Ur. l. RS 57/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200857&stevilka=2421> (14. september 2011)

--- Ur. l. RS 85/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201085&stevilka=4645> (13. november 2011).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Ur. l. RS 51/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200851&stevilka=2136> (28. julij 2011).

--- Ur. l. RS 91/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200891&stevilka=3920> (15. oktober 2011).

--- Ur. l. RS 113/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2009113&stevilka=5150> (19. november 2011).

Vejnovič, Dušan. 2008. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju in pripadajoči podzakonski predpisi (brez prilog) s pojasnili.* Ljubljana: založba Nebra.

Verbinc, Franc. 1987. *Slovar tujk.* Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vlada Republike Slovenije. 2002. *Sklep o subjektih, za katere velja zakon o sistemu plač v javnem sektorju.* Ur. l. RS 115/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2002115&stevilka=5611> (27. maj 2011).

--- *Strategija razvoja Slovenije 2006-2013.* Dostopno prek: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/StrategijarazvojaSlovenije_-_final.pdf (2. avgust 2011).

Zakon o delavcih v državnih organih (ZDDO) Ur. l. RS 2/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/index?edition=19912> (19. avgust 2011).

Zakon o interventnih ukrepih (ZIU). Ur. l. RS 98/09. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=94845&part=&highlight=Zakon+o+interventnih+ukrepih> (18. november 2011).

--- Ur. l. RS 94/10. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=100875&part=&highlight=Zakon+o+interventnih+ukrepih> (18. november 2011).

Zakon o javnih financah (ZJF–UPB4). Ur. l. RS 11/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201111&stevilka=449> (19. avgust 2011).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU–UPB3). Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (11. november 2011).

Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalne skupnosti (ZRPJZ) Ur. l. RS 18/1994. Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=199418&stevilka=727> (19. avgust 2011).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS–UPB13). Ur. l. RS 108/09. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/index?edition=2009108> (17. november 2011).

PRILOGE

PRILOGA -A: Ocenjavalni list za ocenjevanje zaposlenih

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

OCENJEVALNI LIST

za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:

- Ocena javnega uslužbenca: _____

v ocenjevalnem obdobju oddov letu.....

SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu)

Izjava o seznanitvi z oceno

Ocenjevalec

javni uslužbenec

podpis

podpis

Datum: _____

Datum: _____

Žig

PRILOGA – B: Evidenčni list

EVIDENČNI LIST
NAPREDOVANJA JAVNEGA USLUŽBENCA V NAPREDOVALNEM OBDOBJU

- Podatki o javnem uslužbencu:

Ime in priimek javnega uslužbenca:
Rojstni datum javnega uslužbenca:
Šifra in ime delovnega mesta oz. naziva:
Organizacijska enota:
Osnovni plačni razred delovnega mesta:
Datum zadnjega napredovanja:
Plani razred javnega uslužbenca:
Napredovalno obdobje od:

- Ocene javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju:

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....prva ocena.....št. točk.....
v ocenjevalnem obdobju od.....do.....druga ocena.....št. točk.....
v ocenjevalnem obdobju od.....do.....tretja ocena.....št. točk.....

TOČKE SKUPAJ.....

- Ocena javnega uslužbenca v napredovalnem obdobju:

Izpolnjuje pogoje za napredovanje za1....plačni razred,....2..... plačna razreda
Javni uslužbenec napreduje z dnem:.....
Št. in datum aneksa
Nov plačni razred je:.....

Ne izpolnjuje pogojev za napredovanje, datum

**odgovorna oseba
po pooblastilu
odgovorne osebe**

podpis

Datum: _____

javni uslužbenec

podpis

žig

PRILOGA – C: Kriteriji za napredovanje javnih uslužbencev

PODROBNEJŠA OPREDELITEV ELEMENTOV DELOVNE USPEŠNOSTI JAVNEGA USLUŽBENCA

1. KRITERIJI PO ELEMENTU REZULTATI DELA:

STROKOVNOST	OBSEG DELA	PRAVOČASNOST
Izvajanje nalog zlasti v skladu: <ul style="list-style-type: none">- z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none">- količino opravljenega dela,- dodatno delo.	Izvajanje nalog zlasti v skladu: <ul style="list-style-type: none">- s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.

2. KRITERIJI PO ELEMENTU SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA

SAMOSTOJNOST	USTVARJALNOST	NATANČNOST
Izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po: <ul style="list-style-type: none">- dajanju natančnih navodil,- po nadzorovanju.	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none">- razvijanje novih, uporabnih idej,- dajanje koristnih pobud in predlogov.	Izvajanje nalog zlasti glede na: <ul style="list-style-type: none">- pogostost napak,- kvaliteto dela.

3. KRITERIJI PO ELEMENTU ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA

Izvajanje nalog zlasti v smislu: <ul style="list-style-type: none">- izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti,- popolnega in točnega prenosa informacij.

4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA

SODELOVANJE	ORGANIZIRACIJA DELA
<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela, - odnosa do sodelavcev, - prenosa znanja in mentorstva. 	<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, - prilagoditve nepredvidenim situacijam.

5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

INTERDISCIPLINARNOST	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	KOMUNICIRANJE	DRUGO
<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - povezovanja znanja z različnih delovnih področij, - pregleda nad svojim delovnim področjem. 	<p>Izvajanje nalog zlasti v smislu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sodelovanja in servisiranja uporabnikov storitev. 	<p>Izvajanje nalog zlasti glede na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pisno in ustno izražanje, - ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja. 	<p>Izvajanje nalog zlasti glede na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - posebnosti, značilne za posamezno dejavnost oz. stroko v javnem sektorju.

PRILOGA – Č: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kako se uvedba Zakona o sistemu plač za javni sektor (ZSPJS) odraža v delu kadrovske službe javnega sektorja RS, ter vpliv uvedbe plačnega sistema na konflikte v organizaciji, na motivacijo in pripadnost organizaciji tistih, ki so z ZSPJS operativno soočeni, nadalje, ali uvedba ZSPJS vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter ali se je zaradi uvedbe ZSPJS spremenila intenziteta dela znotraj kadrovske službe, kar bi lahko vplivalo na ustreznost normativov glede števila zaposlenih na posameznega kadrovika.

Vprašalnik bo razdeljen zgolj kadrovskim službam v sklopu javnega sektorja, saj preučuje Zakon o sistemu plač za javne uslužbenke in njegov vpliv na zaposlene in delo kadrovske službe v javnem sektorju.

Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni zgolj za prikaz celovite slike vpliva ZSPJS znotraj empiričnega dela moje diplomske naloge. To je priložnost, da izrazite svoje resnično mnenje, na vašo željo vam vse izsledke in sklepe po končani raziskavi z veseljem pošljem na vpogled. V kolikor to želite, mi prosim to označite.

- Ne, hvala.
- DA, želim, da mi pošljete izsledke glede pričujoče raziskave na moj

e-mail: _____

ali po pošti na naslov: _____

Za vaše cenjeno sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem. Valerija Svetec

Prosim, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

1=sploh se ne strinjam 2=delno se strinjam 3=niti da niti ne 4=večinoma se strinjam 5=popolnoma se strinjam

ZSPJS = Zakon o sistemu plač za javni sektor

1. ZSPJS je zastavljen tako, da odpravlja nesorazmerja med plačami posameznih poklicnih skupin.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. ZSPJS je pravičen, kar se tiče njegovega dela o ocenjevanju zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. ZSPJS ustrezno in pravično ureja redna napredovanja zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Ob uvedbi ZSPJS smo bili glede načina izvajanja prevedb zaposlenih kadroviki zadostno poučeni.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Računalniški program »simulacija« za prevedbo plač s strani MJU je/je bil razumljiv in dobro oblikovan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Po uvedbi ZSPJS in enotnih obrazcih je plačilna lista zaposlenim bolj razumljiva.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Zaposleni plačilnih list ne razumejo, prejšnji sistem je bil boljši.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. ZSPJS je uvedel veliko novih, nepotrebnih obrazcev.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

9. Spremembe v delu kadrovikov zaradi ZSPJS še vedno trajajo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. ZSPJS intenzificira delo kadrovske službe	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. ZSPJS je primer uspešne reforme javnega sektorja. državna reforma	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Po uvedbi ZSPJS so zaposleni bolj zadovoljni	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Vsaka reforma s strani državnih organov v organizacijo uvede nove konflikte.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Konflikti prispevajo k reševanju problemov in pomenijo novo priložnost za odnose znotraj organizacije	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Področje plač v javnem sektorju je v primerjavi z drugimi reformami bolj občutljivo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Z ZSPJS so kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Z ZSPJS so kriteriji za redno napredovanje posameznika bolj pravični kot pred uvedbo ZSPJS.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. ZSPJS uvaja napredovanje na način, da najboljši delavci zares zasedejo najboljša delovna mesta.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. ZSPJS je prispeval k boljši komunikaciji v razmerju med vodji in podrejenimi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Letni razgovori pomenijo priložnost za ideje podrejenih, pa tudi boljše spoznavanje delovnih procesov z obeh strani.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. Ocenjevanje zaposlenih s strani vodji še vedno ni ustrezno, saj poteka na subjektivni osnovi (osebne lastnosti, ki jih vodja ceni ali ne)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Bolj je pomembno medsebojno razmerje vodja – podrejeni, kakor delovni rezultat za pridobitev boljše letne ocene.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Po ZSPJS so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi bolje plačani in stimulirani.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. V javnem sektorju so plače še vedno boljše kot v gospodarskem sektorju.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. V javnem sektorju je zaposlitev popolnoma varna.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Zaposleni v naši organizaciji so ponosni, da so zaposleni ravno v naši organizaciji.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. ZSPJS odpravlja ukazovalno in nadzorovalno vlogo vodstva	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

28. Moja pripadnost organizaciji ostaja tudi po uvedbi ZSPJS enaka	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29. Moje delo se je zaradi ZSPJS močno intenzificiralo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. Več dela po uvedbi ZSPJS se je pri meni odrazilo tudi v obliki zdravstvenih težav.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

V nadaljevanju izpolnite vprašalnik tako, da boste kar najbolje izrazili svoje mnenie/stališče.

31. Kdo je bil v vaši organizaciji zadolžen za prevedbe zaposlenih v nov plačni sistem?

- Kadrovska služba
- Obračun plač
- Outsource
- Linijski vodje
- Kdo drug? _____

32. Ali je bila ta oseba med izvedbo projekta prevedb samostojna glede odločitev, organizacije dela ipd.?

- Da
- Ne, upoštevati je moral/a _____

33. Koliko zaposlenih šteje vaša organizacija? _____

34. Ali imate lasten oddelek za kadrovske zadeve?

- Da
- Ne

Če da, koliko zaposlenih šteje? _____

35. Ali se vodja kadrovskega oddelka prišteva med zaposlene v kadrovskem oddelku?

- Da
- Ne

Če da, ali opravlja operativno administrativna dela znotraj kadrovske službe?

- Da
- Ne

36. Kdo (funkcija) konkretno je bil zadolžen za uvedbo ZPSJS v operativnem smislu?

37. Ali je zgoraj omenjena oseba/skupina opravila prevedbe in nato vse ostalo v zvezi z ZSPJS za vse zaposlene ali ste to reševali po oddelkih ali kako drugače?

38. Ali menite, da je zaradi uvedbe ZSPJS v kadrovske službi več dela?

- Da
- Ne

39. Če da, kje opazite to intenzifikacijo?

- Več obrazcev
- Več računanja
- Bolj komplicirano delo
- Drugo _____

40. Menite, da je v vaši kadrovske službi zaposlenih dovolj kadrovikov?

- Da
- Ne

41. S čim vse se znotraj vaše organizacije ukvarja kadrovska služba (več odgovorov)

Urejanje evidenc zaposlovanje počitniške enote obračun prisotnosti za plače upravljanje prisotnosti zaposlenih izobraževanje zaposlenih statistika zaposlenih upravljanje zaposlenih po drugih zakonskih podlagah (študentje, podjemniki ipd.) upravljanje karier zaposlenih pomoč vodstvu pri upravljanju organizacije drugo:

42. Ali v vaši organizaciji izvajate (vsaj) letno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih?

- Da
- Ne
- Ne vem

43. Ali se je zadovoljstvo zaposlenih od leta 2008 spremenilo?

- Da, na boljše
- Da, na slabše
- Ne vem

Vaše osebno mnenje glede zadovoljstva in odnosov med zaposlenimi _____

44. Ali ste v vaši organizaciji že pred ZSPJS izvajali letne razgovore med vodji in podrejenimi?

- Da
- Ne

45. Ali se je stopnja odgovornosti za delo od uvedbe ZSPJS spremenila (zaposleni imajo več odgovornost)?

- Da
- Ne

Če da, v kakšnem smislu? _____

46. Ali se je stopnja odgovornosti pri delu za kadrovice od uvedbe ZSPJS spremenila?

- Da
- Ne

Če da, v kakšnem smislu? _____

47. Konfliktom znotraj organizacije bi se morali:

- Izogibati, ker _____
- Jih spodbujati, ker _____

48. Ali v organizaciji organizirate srečanja ali sestanke z namenom reševanja konfliktov?

- Da
- Ne
- Drugo _____

49. Ali je vaša organizacija naredila že dovolj za reševanje konfliktov?

- Nikakor ne
- Nekaj da, lahko bi še _____
- Naredili smo povsem dovolj, saj smo _____

To bi bilo vse, ponovno najlepša hvala, da ste si vzeli čas za mojo raziskavo.

PRILOGA – D: Anonimno pismo javne uslužbenke

Spoštovana gospa Vanja Svetec!

Veseli me, da ste se lotili te teme! Delam na kadrovskem področju in obračunu plač in bi dodala le še sledeče:

- učinek plačne reforme za javni sektor je bistveno povečal birokratsko delo. Ukvarjamo se sami s seboj in sprašujem se – mogoče pa je namen prav v tem!!
- Uvrščanje delovnih mest v plačne razrede je v praksi pomenilo, da so direktorjevi »ljubljenčki« skokovito poskočili – uvrščeni so bili že preje dobro, sedaj so odlično!
- Enako velja pri ocenjevanju – ozek krog ljudi okoli direktorja je ocenjen odlično ostali kakor pride.
- Letni razgovori pomenijo kimanje z glavo in dajanje predlogov, za katere so zaposleni prepričani, da so všečni direktorju. Direktor namreč kakršnokoli kritiko jemlje zelo osebno.
- Reševanje konfliktov – vse skupaj se pomete pod preprogo. Letno merjenje klime in zadovoljstva je zlagano, saj si javni uslužbenci tudi anonimno ne upajo izraziti svojega mnenja. Sčasoma bi se itak odkrilo. Ljudje so razočarani in depresivni, predvsem pa jih boli krivica in različna merila za različne »obrazce«.
- Ljudje so se enostavno sprijaznili in kot nam perejo možgane po medijih, smo veseli, da imamo »sigurno« službo v javnem sektorju.

Upam, da vam bo anketa v pomoč in tudi moje opombe!

Veliko uspehov in najlepše želje vam pošiljam!

Delavka v javni upravi!



PRILOGA – E: Negativen odgovor za sodelovanje v raziskavi s strani policije



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Služba generalnega direktorja policije

Štefanova ulica 2, 1501 Ljubljana

T: 01 428 44 50
F: 01 428 50 21
E: sgdp@policija.si
www.policija.si

**Gospa
Valerija Svetec**

vanja.svetec@gmail.com

Številka: 092-2/2011/102 (205-09)
Datum: 13. 4. 2011

Zadeva: Prošnja za anketiranje za magistrsko nalogo – odgovor

Sporočamo vam, da vašemu zaprosilu, ki ste na naslovili na nekatere policijske uprave in Generalno policijsko upravo, in sicer za izpolnitev anketnega vprašalnika glede sistema plač v javnem sektorju, ne bomo ugodili oz. v vaši raziskavi ne bomo sodelovali.

S spoštovanjem,

Tomaž Pečjak
vodja Službe generalnega direktorja policije
višji policijski svetnik

POSLANO:

1. naslovníku,
2. v vednost vsem policijskim upravam, službi direktorja,
3. zbirki dok. gradiva.

PRILOGA – F: Prepis intervjujev z diktafona

PREPIS INTERVJUJEV

INTERVJU 1 - Strokovni sodelavec – vodja notranje organizacijske enote, VII. tarifna skupina (prva intervjuvana oseba).

1. Kaj na splošno menite o Zakonu o sistemu plač za javni sektor in kaj le-ta prinaša v prakso?

O ZSPJS menim, da je dobra podlaga za vnaprejšnje urejanje plač. Razlike v plačah bodo obstajale vedno. Tudi razlike v plačah bodo vedno obstajale in razporeditve plačnih razredov po posameznih poklicih in delovnih mestih bodo vedno nepravilne. Mislim, da tisti, ki bo kradel, bo vedno našel način za svoje početje. Močni si bodo vedno znali izpogajati položaj, ki bo za njih osebno najbolj ugoden in ustrezen in to ne glede na to, kakšen zakon sprejme država.

2. Ali se je vam osebno plača po uvedbi plačne reforme pa vse do sedaj v katerem koli smislu spremenila?

Moja osebna plača je trenutno nižja kot ob uvedbi ZSPJS in sicer zaradi odtegotovanja dodatkov. Plača je v osnovi mizerna. Sicer imam sama ob osnovni plači tudi vodstveni dodatek, ki znaša približno 50 EUR izplačila mesečno. Vendar se za ta dodatek od mene zahtevajo aktivnosti in izvajanje nalog, kot bi imela za svoj položaj vodje notranje enote tega vodstvenega dodatka vsaj 5000 EUR. Drugih dodatkov k plači pa tako ali tako ni. Pri prejšnji plačni zakonodaji se je dalo bolj manevrirati glede plač, res pa je, da so si nekateri ravno zaradi tega razloga sproti izmišljevali nove vrste dodatkov ali si dodajali funkcije za umetno dvigovanje plač. Odkar sem zaposlena v tej organizaciji, torej nekaj več kot 5 let, lahko rečem, da moja plača stoji. Kljub temu, da bi načeloma morala napredovati, se po drugi strani znižujejo ali celo ukinjajo dodatki k plači. Zato lahko rečem, da je bila ob moji zaposlitvi v tej organizaciji plača dobra, nato sem celo napredovala a so se v istem času dodatki odvzeli, kar pomeni, da sem šla s plačo glede končne vsote na slabše. Danes je moja plača slaba, še posebej slaba je glede na količino dela. Seveda pa to ni primerljiva situacija z zaposlenimi v naši državi, ka v dandanašnjih časih za svoje delo sploh ne prejemajo plačila.

3. Kaj menite o sistemu letnih razgovorov med vodji in podrejenimi ter o ocenjevanju javnih uslužbencev, kot jih določa ZSPJS?

Tako zastavljen sistem je v svoji osnovi zelo primeren za povratne informacije za uslužbence. Na žalost pa menim, da vodje v naši organizaciji niso usposobljeni za to, še več. Niti nimajo časa za tovrstna izpolnjevanja zakona. Zaradi navedenega se glede na moje izkušnje letni razgovor ne izkaže kot učinkovito sredstvo pri nadaljnjih izboljšavah zadovoljstva zaposlenih ter izboljšavah delovnega procesa nasploh. Ocene zaposlenih so po mojem mnenju odvisne od tistega posameznega vodje, ki te tisto leto ocenjuje. Prepogosto ljudje ocenjujejo zaposlene, za katere niti ne vedo, kaj sploh in koliko ter kako delajo. Če je ta zaposleni prijatelj tega vodje, pa se ve da ta zaposleni čisto nič ne dela in je zares zanič, to zgolj

pomeni, da verjetno za svoje delo ne bo dobil ravno odlične ocene, dobro pa sigurno. Nezadovoljive ocene ne bo dobil, saj si je vodja v tem primeru niti ne upa dati.

4. Kako osebno občutite klimo zadovoljstva znotraj organizacije, v kateri ste zaposleni in ali se le-ta kaj spreminja?

Klima zadovoljstva znotraj naše notranje organizacijske enote je napeta, vendar včasih tudi vesela. A to so redki trenutki. Znotraj organizacije pa menim, da je klima zadovoljstva prijetna, z občasnimi odkloni oziroma incidenti. Vsi občasno opravljajo delo zaradi dela samega in sicer gre tak nesmisel pripisati napačni razporeditvi dela. Tega ne bi pripisovala plačam. Po mojem mnenju bi se ljudje vseeno lahko imeli radi, četudi bi to pomenilo nekaj evrov manj ob plači. Problem vidim v organizaciji in timskem delu ter v fair playu. Če bi zaposlene vprašal, kaj je pomembnejše ali plača ali fair play pri delu, bi se verjetno pričelo ogromno polimiziranje. Skoraj jasno je, da bo vsak rekel da plača, vendar zase vem, da bi raje organizirano in fair play delo pa tudi če se mi odvzame nekaj evrov od plače.

5. Ali menite, da se je stopnja konfliktov v organizaciji v kateri ste zaposleni po uvedbi plačne reforme kakorkoli spremenila?

Konflikte se posamezniki trudijo reševati po svojih najboljših močeh in kompetencah. Stopnja konfliktov zaradi dela se absolutno povečuje, ravno tako stopnja konfliktov zaradi plač. Še posebej se mi zdi, da je za konflikte krivo nedefinirano delo posameznikov. Težko je vsakemu zaposlenemu posebej definirati točno kaj je njegovo delo do alineje natančno. Tukaj bi se spet lahko izpostavilo timski duh. Če bi namreč ta obstajal, ne bi bilo težko komu naredititudi česa izven rednih nalog. Vendar opažam, da je vsako leto več tovrstnega nedefiniranega dela in v povezavi s tem tudi vedno več pritiskov, ki vodijo v konflikte in stres.

INTERVJU 2 – Pisarniški referent , V. tarifna skupina (druga intervjuvana oseba).

1. Kaj na splošno menite o Zakonu o sistemu plač za javni sektor in kaj le-ta prinaša v prakso?

ZSPJS se mi zdi preveč ukalupljen sistem. Zaradi množice odvzetih dodatkov so se plače spremenile in to na slabše. Iz tega razloga se mi zdi to absolutno pretog sistem. V tem pogledu se mi je zdela prejšnja plačna zakonodaja boljša, saj je predvidevala več prostora za manevriranje. Glede plače se je dalo po bivši zakonodaji še kaj dogovarjati in usklajevati, kar je v skladu z veljavnim zakonom sedaj popolnoma onemogočeno.

2. Ali se je vam osebno plača po uvedbi plačne reforme pa vse do sedaj v katerem koli smislu spremenila?

Moja osebna plača se je poslabšala. Ne gre si niti obetati napredovanj, saj je vse skupaj dodatno onemogočeno in zamrznjeno zaradi intervencijskih ukrepov. Sama ne verjamem, da bodo ti ukrepi veljali zgolj 2 leti, mislim, da se bo položaj le še dodatno poslabšal.

3. Kaj menite o sistemu letnih razgovorov med vodji in podrejenimi ter o ocenjevanju javnih uslužbencev, kot jih določa ZSPJS?

Osebno imam letne razgovore z mojo šefinjo, ki mi vedno predstavi oceno za moje delo. To se mi zdi dobra ideja, saj na ta način dobi tudi vodja povratno informacijo s strani podrejenih. Zato imam sama glede letnih razgovorov in ocen dobre izkušnje. V povezavi s tem tudi mislim, da je tovrsten sistem pravičen, saj se z vodjo vsi pogovorimo individualno, njene pripombe pa so konstruktivne, ocene pa vedno korektne.

4. Kako osebno občutite klimo zadovoljstva znotraj organizacije, v kateri ste zaposleni in ali se le-ta kaj spreminja?

V naši notranji organizacijski enoti je klima zadovoljstva nadpovprečno dobra. Zaposlenih nas je 5 ljudi, ki se medsebojno zelo dobro razumemo. Mislim, da zaradi ZSPJS ni klima zadovoljstva nič slabša, vsaj kar se tiče naše notranje enote. Na nivoju celotne organizacije pa je klima zadovoljstva slaba in se še dodatno poslabšuje. Ljudje so totalno nezadovoljni, menim, da je delno to posledica uvedbe ZSPJS. To še posebej velja za določene oddelke v organizaciji. Sicer pa določeni ljudje lahko prejemajo še tako visoko plačo, pa bodo kljub temu vedno našli vzrok za nezadovoljstvo.

5. Ali menite, da se je stopnja konfliktov v organizaciji v kateri ste zaposleni po uvedbi plačne reforme kakorkoli spremenila?

Medsebojni odnosi se slabšajo, za kar gre krivda predvsem vodstvu organizacije, saj premalo informirajo zaposlene glede zadev, ki se tičejo celotne organizacije. Vodstvo in posamezni vodje bi moralo skrbeti za dobre odnose med podrejenimi. Prihaja pa celo tako daleč, da ravno vodje poslušajo in nasedajo raznim neformalnim govoricam, ki o določenem človeku krožijo znotraj organizacije, ter jih nato niti ne raziščejo, ampak na tej podlagi sodijo delo svojih podrejenih. Tudi konflikte bi morali reševati vodje in sicer na način, da bi k sebi poklicali udeležence ter preko komunikacije reševali probleme. Vsi vodje bi morali vsem svojim podrejenim omogočiti usposabljanje za reševanje konfliktov. V naši organizaciji je bilo tovrstno usposabljanje celo organizirano in izvedeno, kjer je bila dana možnost udeležbe vseh zaposlenih, vendar se je izkazalo, da se zdi določenim vodji to nepotrebno in svojim podrejenim celo niso omogočili udeležbe, kljub temu, da bi bilo za to potrebno le minimalno spremenjena organizacija dela. Sem mnenja, da je potrebno konflikte vedno preprečevati in miriti strasti, da do njih sploh ne bi prihajalo, saj je edina stvar, ki jo konflikti povzročajo stres.

INTERVJU 3 – Telefonist – informator, III. Tarifna skupina (tretja intervjuvana oseba).

1. Kaj na splošno menite o Zakonu o sistemu plač za javni sektor in kaj le-ta prinaša v prakso?

O ZSPJS zelo na kratko in jedrnatno rečeno menim, da ni pravičen do zaposlenih, saj znova izboljšuje položaj najbogatejših ter še v večjo bedo meče zaposlene z nizkimi dohodki. Še posebej se mi zdi nepravičen v delu, ki vrednoti posamezna delovna mesta, saj se mi zdi, da so nekatera izmed delovnih mest ovrednotena premalo, spet druga pa absolutno preveč. Sploh pa se ne strinjam s tem, da bi zakon podobno vrednotil podobna delovna mesta. Skratka, plačni zakon, ki ga imamo, ni pravičen.

2. Ali se je vam osebno plača po uvedbi plačne reforme pa vse do sedaj v katerem koli smislu spremenila?

Osebna plača se mi po uvedbi plačnega sistema ni spremenila nič na bolje. Zdaj prejemam v končni fazi celo manj denarja in sicer zaradi neprestanega ukinjanja dodatkov in nižanja plače. Zdi se mi, da smo v situaciji, ko za vedno več in vedno zahtevnejše delo prejemamo vedno manj plačila. Kot rečeno že prej, je to verjetno posledica nepravične razporeditve plačil in plačnih razredov po posameznih poklicnih skupinah in delovnih mestih. Posameznik bi moral prejemati bolj individualno plačilo glede na dejansko delo, ki ga opravi, ne da se skuša kar vse strpati v en koš.

3. Kaj menite o sistemu letnih razgovorov med vodji in podrejenimi ter o ocenjevanju javnih uslužbencev, kot jih določa ZSPJS?

Sistem letnih razgovorov in letnih ocen se mi ne zdi realen, saj poteka preveč subjektivno in gre po obrazih. Ta sistem bi moral biti naravnan drugače. Mislim, da se letne ocene podeljujejo na podlagi všečnosti ocenjevanega, dogaja pa se celo, da se kakšen vodja kar boji dodeliti slabo oceno tistim, ki so prepoznani kot »ljubljenčki«. Tako smo priča situaciji, ko se ene ujčka, za druge pa se zdi nemogoče, da bi prejeli pošteno oceno.

4. Kako osebno občutite klimo zadovoljstva znotraj organizacije, v kateri ste zaposleni in ali se le-ta kaj spreminja?

Klima zadovoljstva??? (smeh) ah dajte no, popolnoma zanič!!! Stanje je v primerjavi s preteklimi časi absolutno poslabšano. Pred vsaj desetimi leti je bilo stanje glede vsega neprimerno boljše. V sedanjih časih pa vsak skrbi zgolj zase in mnogo je takšnih, ki samo razmišljajo, kje bi te lahko zafrknili. Včasih smo si med seboj mnogo bolj pomagali. Sama klima zadovoljstva se je pričela slabšati že pred uvedbo ZSPJS, tako da se mi ne zdi, da bi se poslabšala prav zaradi plačne reforme. Res pa je, da je zaradi plačne reforme občutiti mnogo več konfliktov znotraj organizacije.

5. Ali menite, da se je stopnja konfliktov v organizaciji v kateri ste zaposleni po uvedbi plačne reforme kakorkoli spremenila?

Glede konfliktov je v naši notranji organizacijski enoti včasih bolje, včasih slabše. Mislim, da primanjkuje iskrenosti, saj se ne pove naravnost v primeru kakšnih problemov, temveč za hrbtom. Tako nikoli ne veš, kaj sodelavec zares misli in si sploh ne upaš več povedati na glas, če je kaj narobe. Glede vodij pa mislim, da če je nekdo vodja, bi moral znati kakšno zadevo tudi urediti in ne, da se boji tistih, ki so po položaju še višje nad njim. V organizaciji na splošno so odnosi zelo različni. Tisti, ki se med seboj razumejo, imajo krasne odnose, določeni oddelki pa imajo situacije, ko se zaposleni noro kregajo med seboj. A mislim, da bi se dalo tudi to z malo volje in znanja urediti. Mislim, da se med seboj premalo pogovarjamo. S komunikacijo se da vse urediti, pri nas pa je marsikje zelo primanjkuje. Zelo me tudi moti, da predstojniki, torej najvišje vodstvo organizacije, ne informirajo zaposlenih o zadevah v organizaciji, ki se tičejo tudi zaposlenih in tako se dogaja, da za pomembne zadeve izveš »za vogalom« in si posledično popolnoma šokiran. To absolutno ni v redu in pri svoji domnevni razgledanosti in visoki izobrazbi, bi člani vodstva organizacije to lahko, oziroma bi to morali vedeti.