

Nikša Alfirević  
Ekonomski fakultet Split  
Znanstveni centar izvrsnosti za  
školsku efektivnost i menadžment

Ela Kovačić  
Udruga tajnika i računovođa u školstvu  
Željana Podrug

Stanje i praksa kompenzacijskog  
menadžmenta u osnovnim  
i srednjim školama u Hrvatskoj

# Kompenzacijski menadžment u javnom sektoru u RH

- U hrvatskom javnom prostoru postoji narativ o „uhljebima” – „uhljebljenim” javnim službenicima i drugim zaposlenicima, koji „otimaju kruh” zaposlenima u privatnom sektoru.
- Narativ se pojavljuje u brojnim privatnim medijima, koji podržavaju liberalni pristup rješavanju ekonomskih problema, a posebno opću privatizaciju (uključivši i javne usluge – zdravstvo, školstvo, komunalne usluge...) te „rasprodaju” imovine u javnom vlasništvu.
- „**Političari su lopovi – kapitalisti će nas spasiti**”. Je li baš tako?

# Udjeli zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u RH

- Javni sektor je, prije krize, rastao visokim stopama, ali je i posebno pogodjen ekonomskom krizom. Privatni sektor se lakše prilagođava uvjetima u gospodarstvu te na krizu reagira smanjenjem zaposlenosti (obično mlađih zaposlenika), dok se u javnom sektoru reagira (kao i obično) – inertno, „zamrzavanjem” novog zapošljavanja i čekanjem na politički povoljniji trenutak. Poduzeća u državnom vlasništvu se, pak, privatiziraju i restrukturiraju.

Tablica 1. Zaposlenost prema sektoru vlasništva, 2000.-2012. (%)

	2000.	2004.	2008.	2012.	Promjena u postotnim bodovima (2000.-2012.)
Javni sektor	22,8	24,1	22,3	23,7	0,9
Poduzeća u državnom vlasništvu	34,6	25,1	20,0	19,6	-15,0
Privatni sektor	42,6	50,8	57,7	56,8	14,2

Izvor: ARS 2000., 2004., 2008. i 2012.

# Odnos plaća u javnom i privatnom sektoru u RH

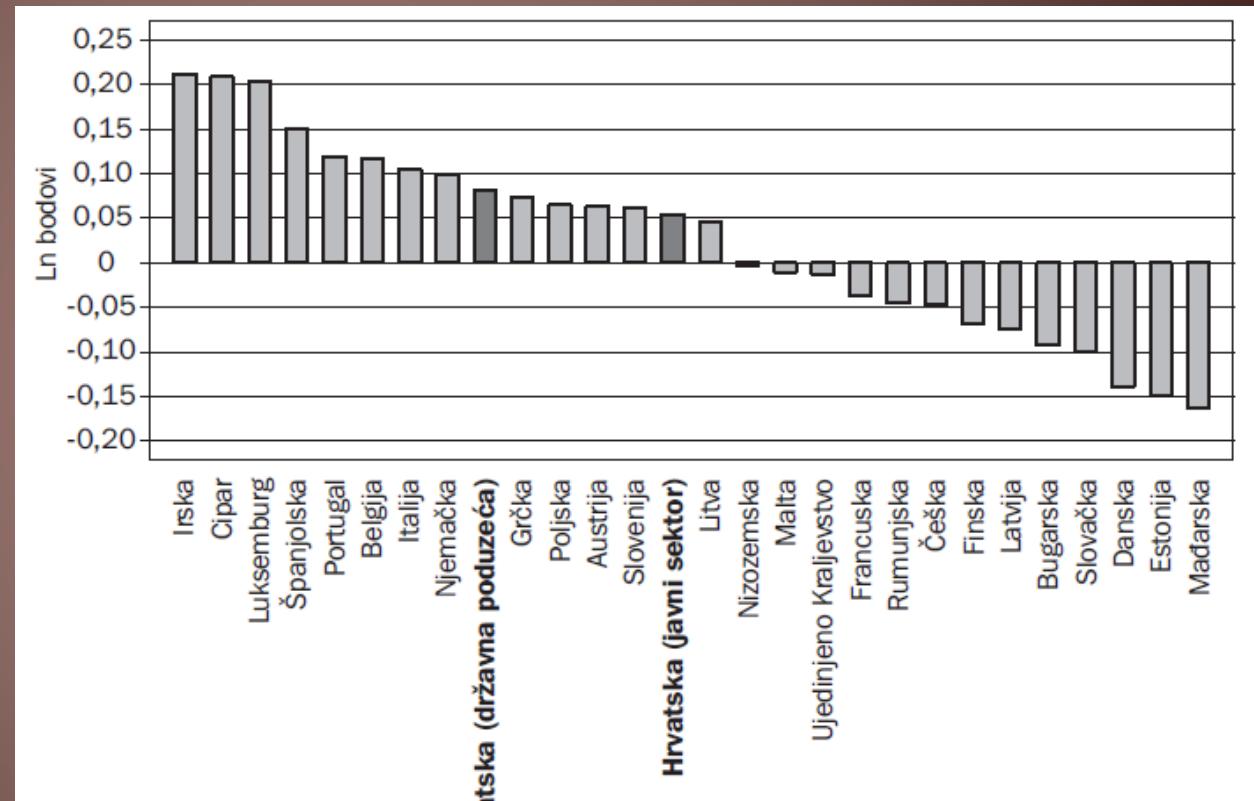
- Zbog veće snage pogađanja zaposlenika u javnom sektoru, država je „velikodušnija” od privatnih poduzetnika, što je posljedica brojnih fiksnih dodataka na plaću, kojima se „kupuje” politička lojalnost.

Tablica 4. Sati rada i visina plaća prema sektoru vlasništva, 2000.- 2012.

	2000.			2004.			2008.			2012.		
	Javni sektor	Poduzeća u drž. vl.	Privatni sektor	Javni sektor	Poduzeća u drž. vl.	Privatni sektor	Javni sektor	Poduzeća u drž. vl.	Privatni sektor	Javni sektor	Poduzeća u drž. vl.	Privatni sektor
Sati rada - tjedno <sup>a</sup>	40,6	40,8	41,4	40,2	40,5	40,9	40,3	40,5	40,9	40,3	40,3	40,6
Sati rada - mjesечно <sup>a</sup>	170,4	171,6	173,8	168,8	170,1	171,9	169,1	170,1	171,7	169,1	169,3	170,6
Nominalna mj. plaća <sup>a</sup>	3.525	2.827	2.604	4.143	3.864	3.234	4.745	4.450	3.843	5.222	4.945	4.203
Realna mj. plaća <sup>a</sup>	4.916	3.942	3.631	5.278	4.922	4.119	5.191	4.869	4.205	5.222	4.945	4.203
Nominalna plaća po satu <sup>a</sup>	20,71	16,51	15,04	24,57	22,76	18,88	28,08	26,20	22,46	30,89	29,23	24,68
Realna plaća po satu <sup>a</sup>	28,88	23,03	20,97	31,30	29,00	24,06	30,73	28,66	24,58	30,89	29,23	24,68
				Rast plaća 2004./2000. (%)			Rast plaća 2008./2004. (%)			Rast plaća 2012./2008. (%)		
Rast nominalne plaće/sat (%)				18,7	37,8	25,6	14,3	15,1	19,0	10,0	11,6	9,9
Rast realne plaće/sat (%)				8,4	25,9	14,7	-1,8	-1,2	2,2	0,5	2,0	0,4

# „Uhljebništvo” ili premija na rad u javnom sektoru u RH

Premija na rad u javnom (u odnosu na privatni sektor) postoji u većem broju zemalja u EU, ali se u RH kontinuirano smanjuje: od prosječnih 20% u 2000., do cca. 5% u 2012. godini te je, čak, niža negoli u Irskoj ili Njemačkoj:



**Neobjašnjeni dio jaza plaća između javnog i privatnog sektora u EU-u, 2010.**

# Istraživački problem

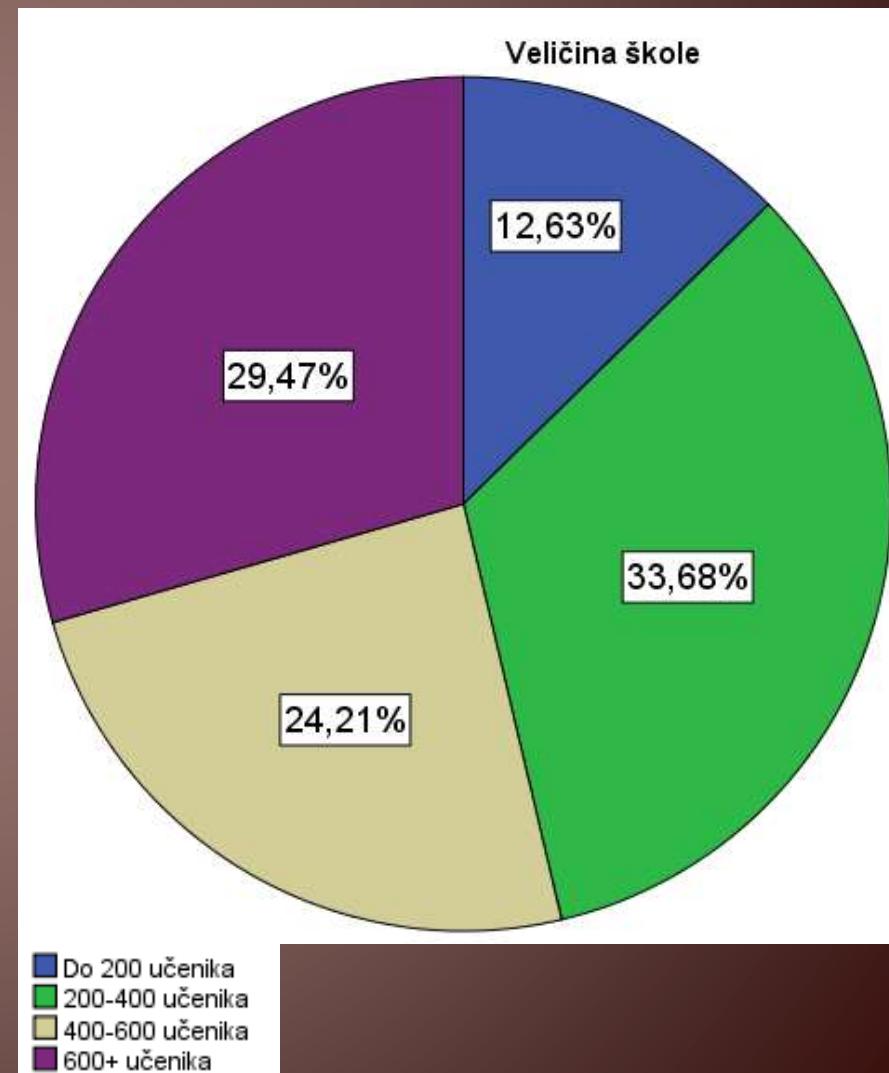
- Razlika između javnog i privatnog sektora se smanjuje, a u njemu se ne zapošljavaju mlađi i visoko motivirani zaposlenici. Stoga u pitanje dolazi i provedba najavljenih reformi javnog sektora i postizanje visoke razine efikasnosti.
- Nameće se sljedeći **istraživački problem**: kakva je praksa kompenzacijskog menadžmenta u pojedinim dijelovima hrvatskog javnog sektora i je li ona povezana sa zadovoljstvom zaposlenika?
- U ovom se radu prezentiraju **preliminarni rezultati empirijske analize hrvatskih osnovnih i srednjih škola**.

# Metodologija empirijskog istraživanja

- Prikupljanje podataka u suradnji s Udrugom tajnika i računovođa u školstvu (UTIRUŠ). Istraživanje provedeno na ukupnoj populaciji hrvatskih škola (888 osnovnih i 405 srednjih škola – prema javno dostupnim spiskovima na Webu Ministarstva), od čega je zaprimljeno ukupno 101 upitnik (cca 8%).
- Anketirani su računovođe i tajnici osnovnih i srednjih škola online anketnim upitnikom, koji se odnosi na demografske podatke, praksu kompenzacijskog menadžmenta i zadovoljstvo poslom.
- Uzorak je premali da bi se moglo govoriti o konačnim i pouzdanim rezultatima istraživanja, ali može dati zanimljive indikacije o mogućim smjerovima za daljnja empirijska istraživanja.

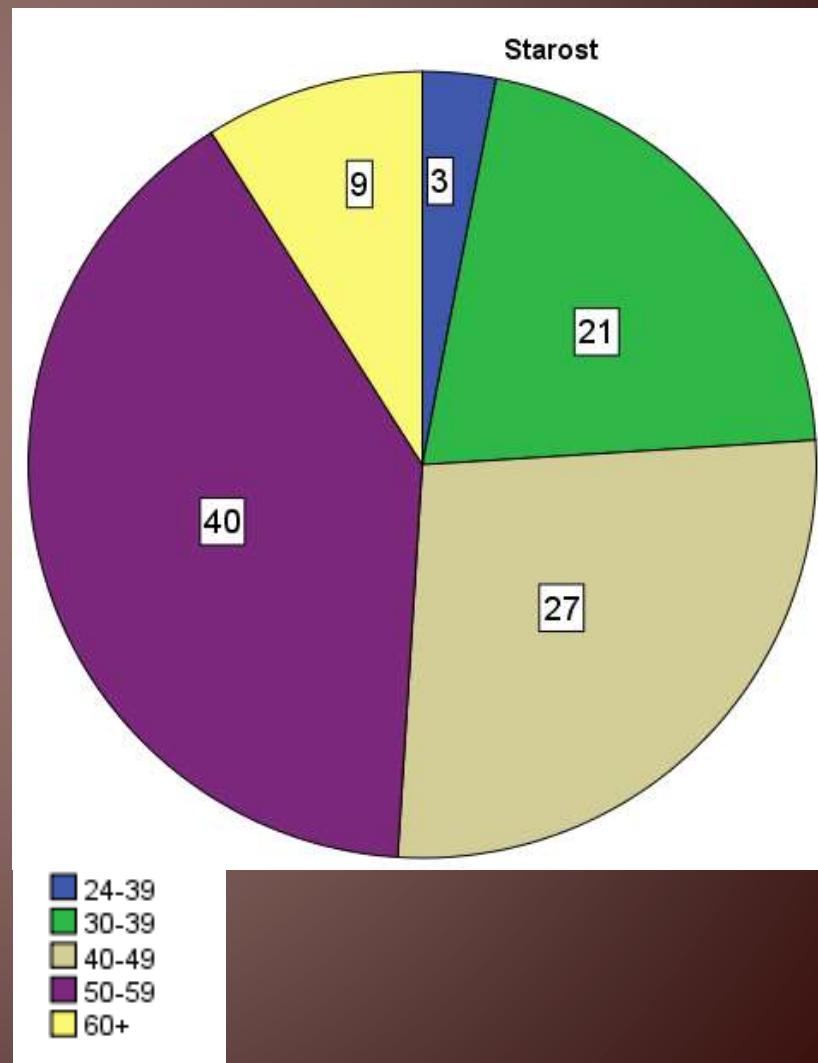
# Preliminarni rezultati empirijskog istraživanja: Obilježja škola

- 40,4% anketiranih dolazi iz javnih osnovnih, a 52,1% iz javnih srednjih škola. Preostalih 7,4% ispitanika rade u privatnim i neprofitnim školama.
- 84,9% anketiranih dolazi iz škola u urbanim, a 15,1% u ruralnim sredinama.
- U uzorku prevladavaju male škole, s 200-400 učenika:

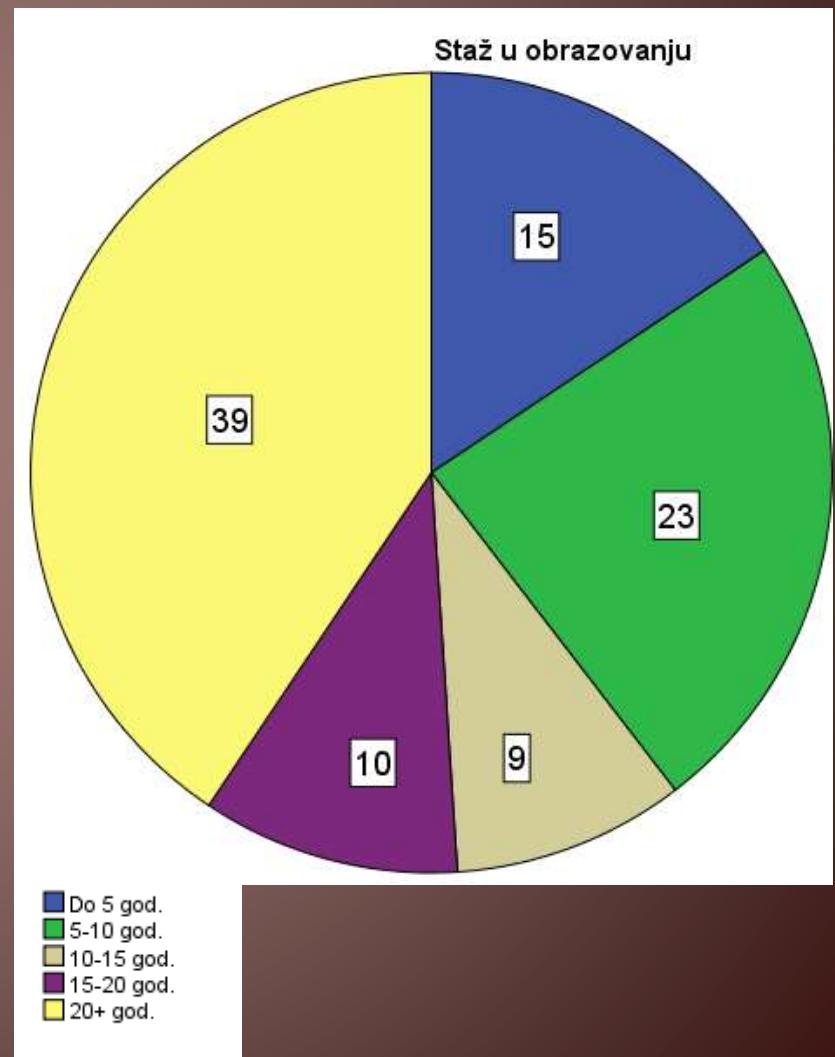


# Preliminarni rezultati empirijskog istraživanja: Obilježja ispitanika

- Anketirano 76,2% tajnika(ica), 19,8% računovođa (dok ostalih 4% obavlja oba posla).
- U stručnim službama škola prevladavaju žene (94,9% anketiranih), sa srednjom (66%) ili višom stručnom spremom (31%), uz samo 3% sa završenim fakultetskim obrazovanjem.
- Prevladava starija dobna struktura:



- Dominantna je grupa zaposlenika/ica s više od 20 god. radnog staža (nešto više od 40%), ali nešto manje od  $\frac{1}{4}$  ima od 5 do 10 god. radnog staža, a oko 15% do 5 god. Slična je situacija i kada se razmatra ukupni radni staž u javnom sektoru:

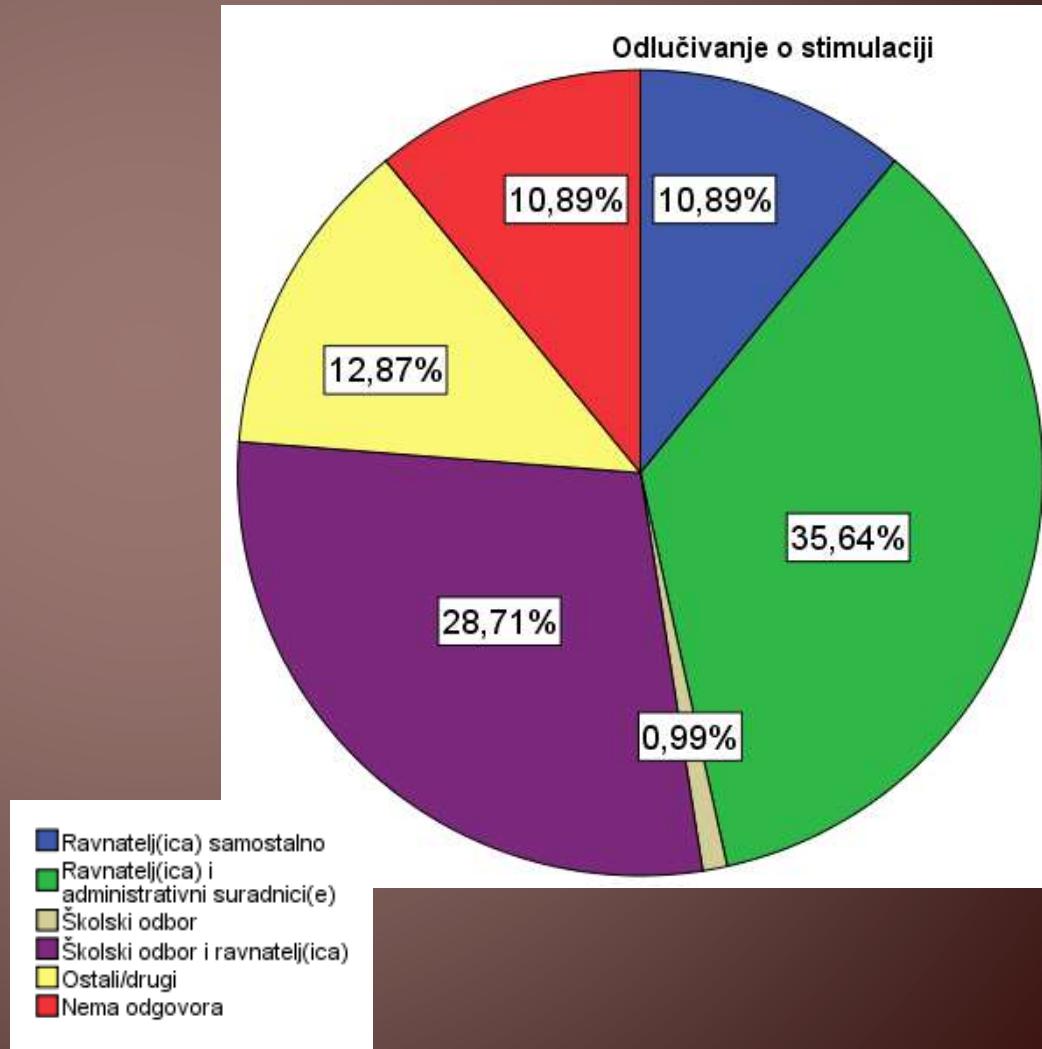


# Praksa kompenzaciskog menadžmenta: Stimulativno plaćanje i izvori sredstava

- Dodaci na plaću za prekovremene radne sate isplaćuju se u 65,3% škola.
- Klasično stimulativno plaćanje, povezano s radnim učinkom, primjenjuje se u samo 6,9% anketiranih škola, a razvoj kompetencija materijalno se stimulira u 19,8% škola.
- Određene vrste beneficija primjenjuje 34,7% škola.
- Zanemarivi broj (3%) škola primjenjuje i druge oblike materijalnog nagrađivanja.
- Zanimljivo je da 62,6% anketiranih škola ostvaruje vlastite prihode (izvan javnog financiranja).
- Donacije roditelja izvor su prihoda za 13,9% škola, a donacije poduzeća za 12,9%.
- Nacionalno financirane projekte dobito je 15,8% anketiranih škola, a projekte financirane iz sredstava EU-a 16,8%.
- Prodajom proizvoda i usluga (a uglavnom iznajmljivanjem prostora) sredstva ostvaruje 46,5% škola.
- 18,8% škola ima nespecificirane izvore vlastitih prihoda.

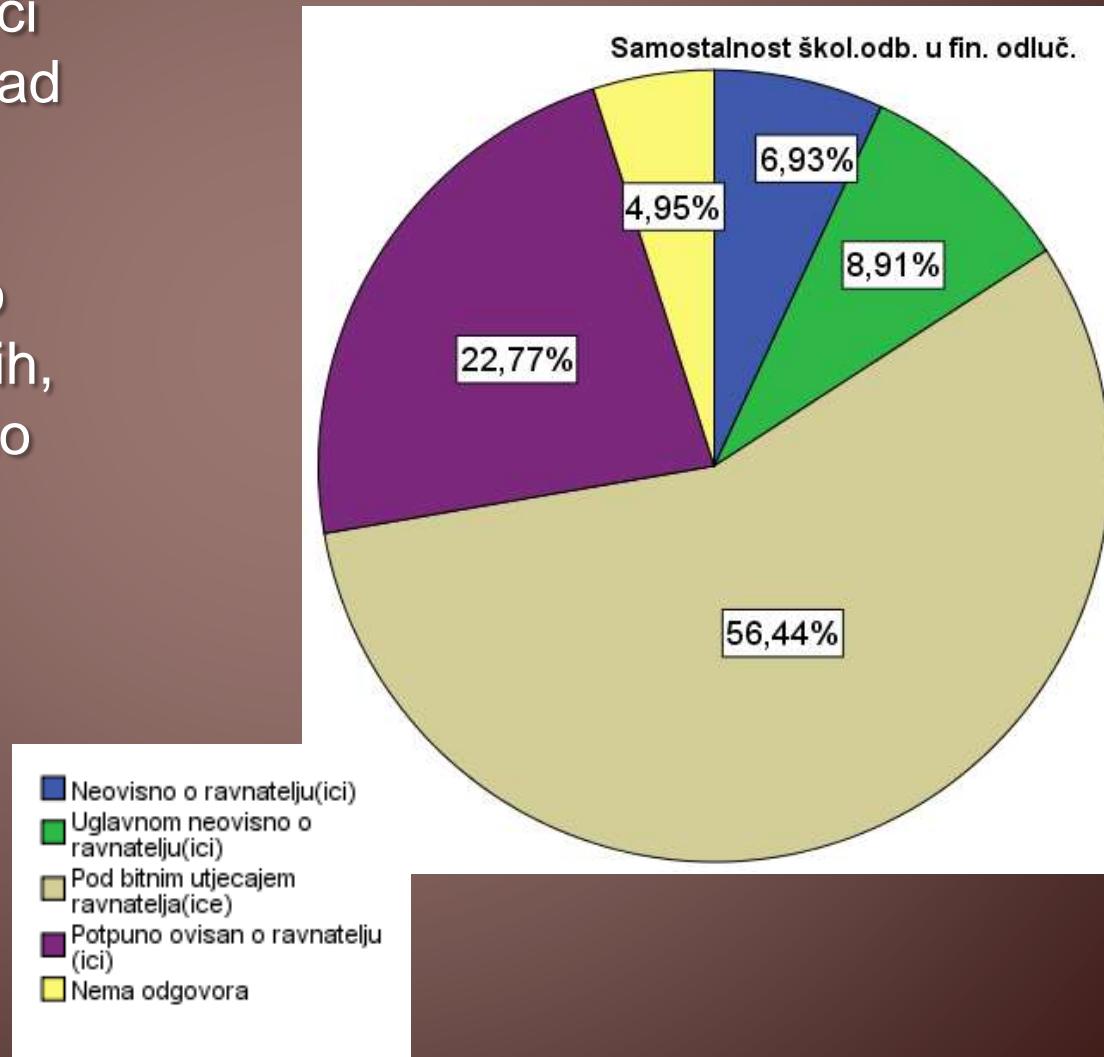
# Odlučivanje o stimulativnom plaćanju u školama

- U 35,6% anketiranih škola, ravnatelj(ica) – u suradnji s tajnikom(icom) i voditeljem(icom) računovodstva odlučuje o stimulativnom plaćanju, dok je suradnja ravnatelja(ice) sa školskim odborom ključna u 28,7% slučajeva. Školski odbor, kao predstavnik interesa osnivača/vlasnika (lokalne uprave i samouprave, koja financira školu), ima ključni utjecaj u samo 1% slučajeva.



# Samostalnost školskog odbora u finansijskom odlučivanju

- Očito je da osnivači nemaju kontrolu nad finansijskim odlučivanjem u školama, jer je, po procjeni anketiranih, čak 22,8% potpuno ovisno o ravnatelju(ici), a 56,4% pod bitnim utjecajem ravnatelja(ice).



# Analiza statistički značajnih povezanosti

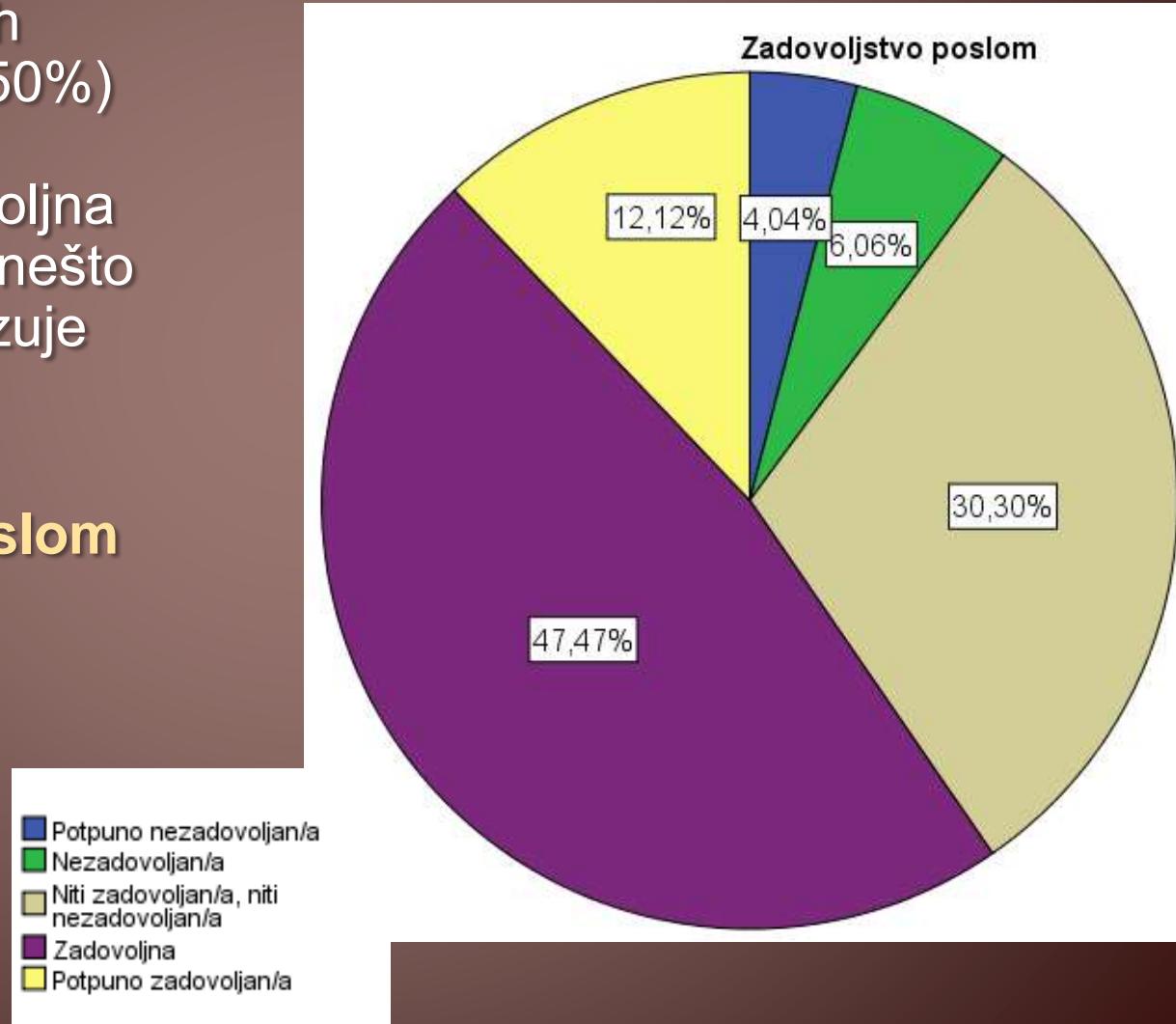
- **Ne postoji statistički značajna povezanost** (utvrđena pomoću hi-kvadrat testa):
- između isplate **dodataka za prekovremeni rad** i izvora sredstava škole, odlučivanja o stimulacijama ni samostalnosti školskog odbora;
- između isplate **dodataka za nove kompetencije** i izvora sredstava škole, odlučivanja o stimulacijama ni samostalnosti školskog odbora;
- **Isplata dodataka na plaću, zasnovanih na učinku, značajno je statistički povezana samo s financiranjem škola na temelju dobivenih EU projekata** (na razini statističke signifikantnosti od 1%).

# Analiza statistički značajnih povezanosti

- Demografska obilježja zaposlenika/ica nisu statistički povezana sa stimulativnim plaćanjem
- **Dodaci na plaću za prekovremene sate uglavnom se isplaćuju u većim školama (Sig.=5%),** a ostala obilježja škola nisu statistički povezana sa stimulativnim plaćanjem. Navedeni rezultat je vjerojatno povezan s većim finansijskim kapacitetom ove skupine škola.

# Zadovoljstvo anketiranih poslom

- Većina anketiranih (nešto manje od 50%) u potpunosti ili djelomično zadovoljna svojim poslom, a nešto više od 30% iskazuje neutralni stav.
- Zanimljivo je da **zadovoljstvo poslom nije statistički povezano niti s jednim oblikom stimulativnog plaćanja.**



# Preliminarni zaključci

- Među administrativnim zaoslenicima(ama) u školama se potvrđuju trendovi **starenja i niske obrazovne strukture**, što ne odgovara zahtjevima reforme i unapređenja efikasnosti javnog sektora.
- Praksa stimulativnog nagrađivanja se svodi na **plaćanje prekovremenih sati**, u školama koje imaju dovoljno finansijskih sredstava. **Plaćanje za ostvarenje visokog učinka je povezano isključivo s manjim brojem škola, koje uspješno apliciraju za projekte, financirane iz EU fondova.**
- **Školski odbori su, uglavnom, ovisni o ravnateljima(icama)**, što govori o neadekvatnom utjecaju osnivača/vlasnika.
- **Zaposlenici(e) su, većinom, zadovoljni svojim posлом**, ali izvor zadovoljstva nisu stimulativne kompenzacije.
- **Umjesto o „uhljebništvu”, u školama u RH bi se prije moglo govoriti o „uravnilovki”, s ponekim primjerom dobre prakse, povezanim s korištenjem fondova EU ! Treba osmisliti i provesti sustava procjene učinka i adekvatne materijalne stimulacije !**

# Literatura

- D. Nestić, I. Rubil, I. Tomić: Analiza razlika u plaćama između javnog sektora, poduzeća u državnom vlasništvu i privatnog sektora u Hrvatskoj 2000.-2012, Privredna kretanja i ekonomска politika, 24 (1), 2015, <http://hrcak.srce.hr/file/206641>

Nikša Alfirević

E-mail: [nalf@efst.hr](mailto:nalf@efst.hr)

Ela Kovačić

E-mail: [ela.kovacic@utirus.hr](mailto:ela.kovacic@utirus.hr)

Željana Podrug

E-mail: [zeljana.podrug@gmail.com](mailto:zeljana.podrug@gmail.com)