

Nagrađivanje zaposlenika u visokom školstvu

Vulić, Krešimir

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:061582>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet Osijek

Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer Menadžment

Krešimir Vulić

NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U VISOKOM ŠKOLSTVU

Diplomski rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet Osijek

Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer Menadžment

Krešimir Vulić

NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U VISOKOM ŠKOLSTVU

Diplomski rad

Kolegij: Kompenzacijski menadžment

JMBAG: 0010145762

e-mail:kresoo1988@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijeku
Faculty of Economics and Business in Osijek
Graduate Study Business Economy; Management


Krešimir Vulić

REWARDING EMPLOYEES IN HIGHER EDUCATION

Graduate paper

Osijek, 2024

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **diplomski rad** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Krešimir Vulić

JMBAG: 0010145762

OIB: 12529955928

e-mail za kontakt: kresoul988@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija smjer Menadžment

Naslov rada: Nagrađivanje zaposlenika u visokom školstvu

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, 30. kolovoza 2024. godine

Potpis _____



Nagrađivanje zaposlenika u visokom školstvu

SAŽETAK

Nagrađivanje zaposlenika u visokom školstvu ključno je za osiguranje kvalitete obrazovanja i motivaciju nastavnog i nenastavnog osoblja. Učinkoviti sustavi nagrađivanja mogu potaknuti izvrsnost u poučavanju, istraživanju i administraciji, što direktno utječe na ukupni ugled i uspjeh obrazovnih institucija. Međutim, izazov je uskladiti financijska ograničenja s potrebom za adekvatnim nagradama koje prepoznaju rad i doprinos zaposlenika. Pitanja kao što su pravednost u raspodjeli sredstava, transparentnost u procesu nagrađivanja, te prilagodba sustava različitim ulogama unutar institucije, predstavljaju važne aspekte koje treba pažljivo razmotriti. Osiguravanje pravednog i motivirajućeg sustava nagrađivanja ne samo da zadržava talentirane kadrove, već i stvara pozitivan radni ambijent koji podupire kontinuirani razvoj visokoškolskih ustanova. U ovom radu proučen je i detaljno pojašnjen novi Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, te se težilo odgovoriti na pitanje je li novi Zakon donio pravedniji sustav plaća temeljen na načelu "jednaka plaća za isti rad."

Ključne riječi: *visoko školstvo, zaposlenik, nagrađivanje, plaće.*

Employee Compensation in Higher Education

ABSTRACT

Employee compensation in higher education is crucial for ensuring the quality of education and motivating both academic and non-academic staff. Effective compensation systems can encourage excellence in teaching, research, and administration, which directly impacts the overall reputation and success of educational institutions. However, the challenge lies in balancing financial constraints with the need for adequate rewards that recognize the work and contributions of employees. Issues such as fairness in resource allocation, transparency in the compensation process, and the adaptation of the system to various roles within the institution are important aspects that need careful consideration. Ensuring a fair and motivating compensation system not only retains talented staff but also fosters a positive working environment that supports the continuous development of higher education institutions. This paper examines and elaborates on the new Law on Salaries in the Civil and Public Services, with a focus on addressing whether the new law has introduced a fairer salary system based on the principle of "equal pay for equal work."

Keywords: *higher education, employee, compensation, salaries.*

SADRŽAJ

1.	Uvod.....	1
2.	Akadska zajednica i visoko školstvo u Republici Hrvatskoj	3
2.1.	Bolonjska deklaracija.....	4
2.2.	Vrste visokih učilišta u Republici Hrvatskoj	5
2.3.	Vrste studija u Republici Hrvatskoj	6
2.4.	Sveučilišta u Republici Hrvatskoj.....	8
2.5.	Veleučilišta u Republici Hrvatskoj.....	9
2.6.	Nastavno osoblje.....	10
2.7.	Nenastavno osoblje	11
2.8.	Zakonski okvir visokog školstva	12
2.8.1.	Hrvatski kvalifikacijski okvir	12
2.8.2.	Zakoni u području znanosti i visokog obrazovanja:	13
2.8.3.	Pravilnici i standardi u području znanosti i visokog obrazovanja:	14
2.9.	Financiranje visokog školstva.....	14
2.10.	Udio financiranja države u visokom školstvu.....	16
3.	Materijalne i nematerijalne kompenzacije	19
3.1.	Motiviranje i materijalne kompenzacije	19
3.2.	Nematerijalne kompenzacije.....	22
4.	Usporedba dosadašnjeg i budućeg okvira nagrađivanja u visokom školstvu	25
4.1.	Razlozi i ciljevi reforme u javnom sektoru.....	26
4.2.	Okvir određivanja plaća u državnim i javnim službama do 2024. godine.....	27
4.2.1.	Dodaci i uvećanja plaće koji su prestali vrijediti 1. ožujka 2024. godine	28
4.3.	Sustav određivanja plaća od ožujka 2024. godine	30
4.3.1.	Izmjena definicija osnovne plaće.....	32
4.3.3.	Dodatak za Sveučilišne specijaliste, magistre, doktore znanosti i doktore umjetnosti.....	33
4.3.4.	Dodaci za različite oblike organizacije rada	35
4.3.7.	Jednokratna godišnja naknada	37
4.4.	Plaća iz vlastitih prihoda.....	37

4.5.	Novine u ostvarivanju ostalih materijalnih prava javnih službenika i namještenika....	38
4.5.1.	Dnevnicu za službena putovanja.....	39
4.5.2.	Naknada troškova prijevoza za određene zaposlenike.....	39
4.5.3.	Neprekinuti staž u javnim i državnim službama.....	40
4.5.4.	Jubilarnu nagradu	40
4.5.5.	Pravo na sistematski pregled.....	41
4.6.	Ostale pogodnosti novog Zakona o plaćama	43
4.6.1.	Prenošenje povoljnije uređenih prava na zaposlenike javnih službi.....	43
5.	Pravednost novog pravnog okvira u sustavu znanosti i visokog školstva	44
5.1.	Horizontalna pravednost	44
5.1.1.	Rukovodeća radna mjesta	44
5.1.2.	Posebna radna mjesta	46
5.2.	Vertikalna pravednost.....	48
6.	Zaključak.....	49
	Literatura.....	50
	Popis tablica	51
	Popis slika	51

1. Uvod

Visoko obrazovanje predstavlja ključnu komponentu društvenog i gospodarskog razvoja, a pravni i financijski okviri koji ga reguliraju imaju značajan utjecaj na njegovu kvalitetu i pristupačnost. S obzirom na stalne promjene u zakonodavnom okviru i ekonomskim uvjetima, od presudne je važnosti razumjeti osnovne zakone, pravilnike i standarde koji upravljaju ovim sektorom. Ovaj rad pruža pregled najvažnijih zakonskih akata i pravilnika koji reguliraju visoko obrazovanje, s posebnim naglaskom na financijske aspekte koji osiguravaju funkcioniranje visokoškolskih institucija.

Povijest kompenzacija u javnom sektoru Republike Hrvatske, od stjecanja neovisnosti, prošla je kroz nekoliko značajnih faza oblikovanih ekonomskim, političkim i društvenim uvjetima. Temelj za regulaciju plaća u ovom sektoru tradicionalno se uspostavlja pregovorima između Vlade Republike Hrvatske i reprezentativnih sindikata, rezultirajući sklapanjem Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama. Povijesno gledano, Hrvatska je od 2000. godine uspostavila sustav Temelnih kolektivnih ugovora u skladu s međunarodnim standardima. Prvi korak prema uspostavljanju ovog sustava bilo je donošenje Zakona o kolektivnom pregovaranju 8. veljače 2000. godine, kojim su u pravni sustav preuzete odredbe Međunarodne konvencije broj 98 o Pravu na organiziranje i kolektivno pregovaranje (NN 3/2000-23). Na temelju tog zakona, 13. prosinca 2001. potpisan je prvi Temeljni kolektivni ugovor na razdoblje od pet godina. Ugovor je zajamčio osnovicu za obračun plaće od 4.232,43 kune te različita materijalna prava, uključujući uvećanja plaće za noćni rad, prekovremeni rad, smjenski rad, kao i pravo na regres, božićnicu, otpremninu i druge beneficije. Uslijedio je Sporazum o osnovici plaće u javnim službama iz 2006. godine koji radnicima u javnim službama jamči povećanje osnovice za izračun plaće od 6% u svakoj od sljedeće 3 godine.

Sljedeći Temeljni kolektivni ugovor potpisan je 2007. godine na rok od 3 godine. Treći Temeljni kolektivni ugovor) potpisan je 2010. godine i predstavlja produljenje prethodnih ugovora sa nepromijenjenom osnovicom za obračun plaće radnika. Zatim se pristupilo pregovaranju prema Zakonu o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje. Pregovori iz 2017. prvi puta su obavljeni u sustavu kolektivnog pregovaranja prema novom Zakonu o reprezentativnosti udruga poslodavaca i sindikata koji je na snazi i danas. Na

temelju tog zakona potpisana su i zadnja 2 temeljna kolektivna ugovora 2022. i 2024. godine. Temeljni kolektivni ugovori i njihovi brojni dodatci i sporazumi regulirali su materijalna prava radnika u javnim službama sukladno inflaciji i općoj vrijednosti plaće u Republici Hrvatskoj.

Kao dugogodišnji zaposlenik u javnom sektoru, autor je odabrao detaljnije istražiti novi sustav nagrađivanja zaposlenika u visokom obrazovanju, potaknut nedavnom aktualizacijom Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored te koeficijentima za obračun plaća u javnim službama, kao i novim Zakonom o plaćama. Ova analiza proizlazi iz povećanog interesa kako samih zaposlenika, tako i šire javnosti, za razumijevanje promjena unutar sustava javnih plaća.

Rad proučava ključne mehanizme financiranja koji omogućavaju održivost i razvoj visokog školstva. Razumijevanje ovih elemenata pruža dublje uvide u izazove i prilike s kojima se suočavaju visokoškolske institucije, te doprinosi jasnijem sagledavanju budućih smjernica i politika u sektoru obrazovanja. Ljudski resursi su ključni za održivost i pravilno funkcioniranje ustanova odgovornih za visoko obrazovanje. Adekvatno nagrađivanje zaposlenika u materijalnom i nematerijalnom smislu je bitna stavka.

Kroz ovu analizu, cilj je osvijetliti ključne aspekte financiranja i nagrađivanja zaposlenika i potaknuti raspravu o mogućim pravcima unapređenja sustava obrazovanja.

2. Akademska zajednica i visoko školstvo u Republici Hrvatskoj

Prema Zakonu o obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22) dionici akademsku zajednice su znanstvenici, nastavnici, suradnici, studenti i ostali sudionici u procesu visokog obrazovanja. Akademska zajednica svojim članovima garantira akademske slobode, koje uključuju slobodu izražavanja, slobodu znanstvenog istraživanja i umjetničkog stvaralaštva, poučavanja i objavljivanja, slobodu izražavanja mišljenja o sustavu i ustanovama u kojima djeluju, pravo na udruživanje i suradnju te pravo na participaciju u kolegijalnim i stručnim tijelima unutar sustava visokog obrazovanja, znanstvene i umjetničke djelatnosti.

Članovi akademske zajednice imaju obvezu zaštite znanstvene istine, nepristranosti istraživanja i poštivanja autorskih prava, dok također moraju odgovorno sudjelovati u društvenim aktivnostima. Očekuje se da se pridržavaju etičkih načela u znanstvenom radu, umjetničkom stvaralaštvu i poučavanju te da rezultate svojih istraživanja učine dostupnima javnosti. Njihovi međusobni odnosi trebaju se temeljiti na povjerenju i poštovanju svakog pojedinca.

Visoko obrazovanje u Hrvatskoj temelji se na akademskoj autonomiji i samoupravi, u skladu s Ustavom, međunarodnim ugovorima i Zakonom o visokom obrazovanju. Uspostavljen je binarni sustav obrazovanja prema Bolonjskoj deklaraciji, koji nudi izbor između stručnih i sveučilišnih studija. Stručni studiji su usmjereni na tržište rada, dok su sveučilišni studiji više orijentirani na teoriju i daljnje akademsko obrazovanje. Ovaj sustav omogućava jačanje regija i prilagodljivost studijskih programa, uz osiguranje kvalitete i usklađenost s potrebama tržišta rada.

Sveučilišni i stručni studiji provode se na različitim vrstama visokih učilišta, poput sveučilišta, fakulteta, umjetničkih akademija i veleučilišta. Izuzetak su javna visoka učilišta specijalizirana za vojno, visoko i diplomatsko obrazovanje, koja mogu djelovati kao jedinice državne uprave. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih vodi službene registre o akreditiranim visokim učilištima i studijskim programima u Hrvatskoj, uključujući Upisnik visokih učilišta i Upisnik studijskih programa. (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih pristupljeno 10.8.2024.)

2.1. Bolonjska deklaracija

Bolonjsku deklaraciju, koja je usvojena 1999. godine u Bologni, potpisalo je 29 ministara zaduženih za visoko obrazovanje s ciljem uspostave Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) te postizanja veće kompatibilnosti i usporedivosti različitih sustava visokog obrazovanja u Europi. Bolonjski proces predstavlja jedinstven model povezivanja i usklađivanja različitih obrazovnih sustava u cilju reforme visokog obrazovanja na europskoj razini, čime se želi postići viša kvaliteta i konkurentnost na globalnoj razini.

Republika Hrvatska pridružila se Bolonjskom procesu 2001. godine, preuzimajući obvezu implementacije ciljeva Bolonjske deklaracije u svoj sustav visokog obrazovanja. Prva generacija studenata u Hrvatskoj koja je započela studij prema pravilima Bolonjskog procesa upisana je na visoka učilišta u akademskoj godini 2005./2006.

Ključne odredbe Bolonjske deklaracije i Bolonjskog procesa uključuju:

- prihvaćanje sustava prepoznatljivih i usporedivih stupnjeva: Ovo uključuje uvođenje dodatka diplomi (Diploma Supplement) s ciljem poticanja zapošljivosti europskih građana te jačanja međunarodne konkurentnosti europskog obrazovnog sustava.
- uvođenje dvocikličnog sustava obrazovanja: Ovaj sustav obuhvaća prijediplomski i diplomski ciklus, pri čemu pristup diplomskom ciklusu zahtijeva uspješno završen prijediplomski studij u trajanju od najmanje tri godine. Stupanj stečen nakon prijediplomskog ciklusa mora biti primjeren potrebama europskog tržišta rada. Diplomski ciklus vodi do stjecanja magisterija i/ili doktorata, kao što je slučaj u mnogim europskim zemljama.
- ECTS bodovni sustav: Ovaj sustav omogućuje promoviranje mobilnosti studenata. Bodovi se mogu stjecati i izvan formalnog obrazovanja, uključujući cjeloživotno učenje, pod uvjetom da ih prizna visokoškolska ustanova koja prihvaća studenta.
- promicanje mobilnosti: Ovdje se nastoji ukloniti prepreke slobodnom kretanju studenata, nastavnika, istraživača i administrativnog osoblja unutar Europe, uz priznavanje i valorizaciju vremena provedenog u istraživanju, poučavanju ili učenju u inozemstvu.

- suradnja u osiguravanju kvalitete: Cilj je razviti usporedive kriterije i metodologije osiguravanja kvalitete unutar europskog prostora visokog obrazovanja.
- promicanje europske dimenzije u visokom obrazovanju: Poseban naglasak stavljen je na razvoj nastavnih programa, međuinstitucionalnu suradnju, programe mobilnosti te integrirane studijske programe, obrazovanje i istraživanje.

Ministri odgovorni za visoko obrazovanje sastajali su se svake dvije godine nakon potpisivanja Bolonjske deklaracije na ministarskim konferencijama, gdje su odlučivali o novim ciljevima i smjernicama Bolonjskog procesa. (Agencija za znanost i visoko obrazovanje)

2.2. Vrste visokih učilišta u Republici Hrvatskoj

Visoka učilišta mogu se uspostaviti kao javne ili privatne institucije, sukladno zakonodavnim okvirima Republike Hrvatske.

Javna visoka učilišta osniva Republika Hrvatska. U tom kontekstu, javna sveučilišta se uspostavljaju putem zakona, dok se javna veleučilišta osnivaju uredbom Vlade Republike Hrvatske. Osnivanje javnih fakulteta ili umjetničkih akademija provodi se odlukom sveučilišta ili nadležnog tijela državne uprave za sektore obrane, unutarnjih poslova, te vanjskih i europskih poslova.

Privatna visoka učilišta osnivaju fizičke ili pravne osobe, pri čemu su njihove osnivačke i operativne funkcije također regulirane Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti. Visoka učilišta obuhvaćaju sveučilišta, fakultete, umjetničke akademije i veleučilišta. Izuzetak predstavlja javno visoko učilište osnovano za potrebe vojnog, visokog i diplomatskog obrazovanja, koje može biti uspostavljeno kao organizacijska jedinica nadležnog tijela državne uprave.

Sveučilište je visoko učilište koje izvodi aktivnosti visokog obrazovanja te provodi znanstvenu, umjetničku i stručnu djelatnost u najmanje dva znanstvena područja ili u znanstvenom i umjetničkom području, pokrivajući najmanje tri znanstvena polja. Sveučilište može osnovati fakultet ili umjetničku akademiju kao pravno autonomne sastavnice. Unutarnja struktura sveučilišta i njegovih sastavnica definira se statutom sveučilišta.

Veleučilišta, s druge strane, primarno se bave visokim obrazovanjem i stručnim djelatnostima, a mogu provoditi znanstvene, umjetničke i druge aktivnosti u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti te statutom veleučilišta. Međutim, veleučilišta nemaju ovlast za osnivanje drugih visokih učilišta. (Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti NN 119/22)

2.3. Vrste studija u Republici Hrvatskoj

Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj, sukladno bolonjskom sustavu, organizirano je u trocikličnoj strukturi koja obuhvaća prijediplomske, diplomatske i poslijediplomske razine studija. Kao i u nekim drugim europskim zemljama, hrvatski sustav visokog obrazovanja ima binarnu podjelu na stručne i sveučilišne programe te institucije. Sveučilišni programi, koji uključuju studije do doktorske razine, izvode se na visokim učilištima poput sveučilišta i fakulteta, dok se stručni studiji, koji obuhvaćaju prijediplomsku i diplomsku razinu te kratke stručne studije, uglavnom izvode na veleučilištima.

Stručni studiji primarno su usmjereni na tržište rada te omogućuju stjecanje specifičnih stručnih kompetencija koje olakšavaju neposredno uključivanje u radni proces. S druge strane, sveučilišni studiji fokusirani su na razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća, pripremajući studente za daljnje akademsko obrazovanje.

Vrste i razine studijskih programa koje izvode visoka učilišta u Republici Hrvatskoj definirane su Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22). Sveučilišni studiji, koji se izvode na sveučilištima, uključuju:

- sveučilišne prijediplomske studije,
- sveučilišne diplomatske studije/sveučilišne integrirane prijediplomske i diplomatske studije,
- sveučilišne specijalističke studije,
- doktorske studije.

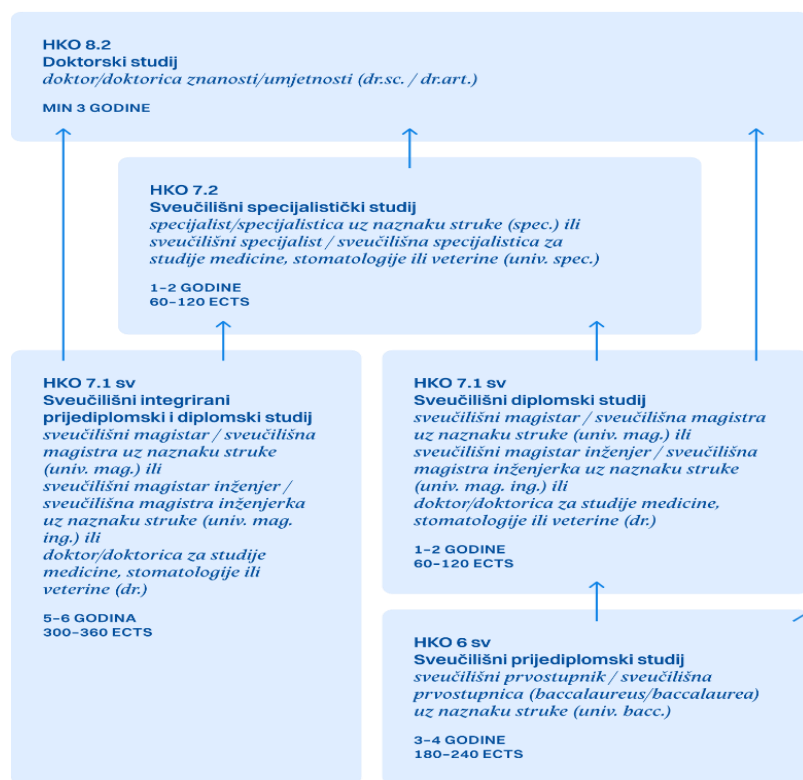
Stručni studiji, koji se izvode na veleučilištima i sveučilištima, obuhvaćaju:

- stručne kratke studije,
- stručne prijediplomske studije,
- stručne diplomatske studije.

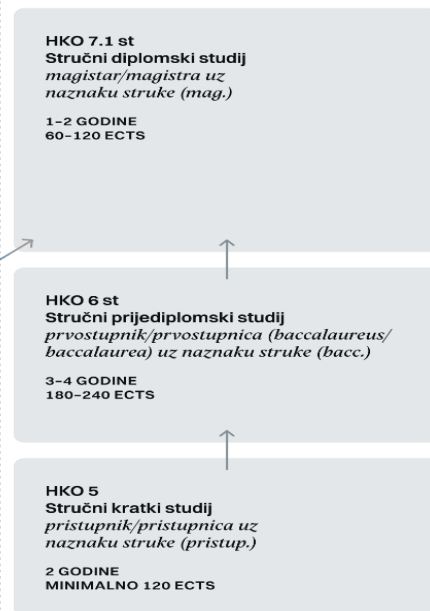
Visoka učilišta također mogu organizirati programe stručnog usavršavanja u okviru cjeloživotnog učenja, koji omogućuju stjecanje kompetencija usklađenih sa standardima zanimanja ili kvalifikacija iz Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Ovi programi mogu uključivati razlikovne obveze za studente koji žele promijeniti studij, dovršiti ranije započeti studij ili priznati kompetencije stečene izvan formalnog obrazovanja, koje su preduvjet za upis na određeni studij. Programi stručnog usavršavanja za cjeloživotno učenje ne smatraju se studijima, ali mogu biti financirani putem vaučera s ciljem povećanja zapošljivosti na tržištu rada. (Agencija za znanost i visoko obrazovanje)

Slika 1. Shematski prikaz sveučilišnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj

Sveučilišno obrazovanje



Stručno obrazovanje



Izvor www.azvo.hr (pristupljeno 1.8.2024.)

2.4. Sveučilišta u Republici Hrvatskoj

Sveučilišta u Republici Hrvatskoj predstavljaju ključne institucije za visoko obrazovanje, pružajući obrazovne programe u okviru sveučilišnih studija koji obuhvaćaju tri razine obrazovanja: prijediplomsku, diplomsku i poslijediplomsku. Prijediplomski studij, koji traje tri ili četiri godine, završava stjecanjem akademske titule sveučilišnog prvostupnika (baccalaureus) uz naziv završene struke. Nakon uspješnog završetka diplomskog studija, studenti stječu akademsku titulu magistra struke. Poslijediplomski studij završava stjecanjem titule doktora znanosti, doktora umjetnosti ili sveučilišnog specijalista.

U Republici Hrvatskoj djeluje deset javnih i četiri privatna sveučilišta. Najstarije i najveće javno sveučilište je Sveučilište u Zagrebu, osnovano 1669. godine, koje uključuje 31 fakultet i 3 akademije. Sveučilište u Splitu, osnovano 1974. godine, sastoji se od 16 sastavnica, uključujući 11 fakulteta, 1 akademiju i 4 odjela. Sveučilište u Rijeci, osnovano 1973. godine, obuhvaća 15 fakulteta i 1 akademiju. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku uključuje 14 fakulteta, 3 odjela i 1 akademiju. Ostala javna sveučilišta u Republici Hrvatskoj su: Sveučilište u Zadru, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište Sjever, Sveučilište u Slavanskom Brodu te Sveučilište obrane i sigurnosti "Dr. Franjo Tuđman".

Privatna sveučilišta u Republici Hrvatskoj uključuju: Hrvatsko katoličko sveučilište, Libertas međunarodno sveučilište, Sveučilište VERN i Sveučilište Algebra, Zagreb.

Tablica 1. Javna sveučilišta u Republici Hrvatskoj i njihove sastavnice

Sveučilište	Sastavnice
Sveučilište u Zagrebu	31 fakultet 3 akademije 4 odjela
Sveučilište u Rijeci	15 fakulteta 1 akademija
Sveučilište u Splitu	11 fakultet 1 akademije 4 odjela
Sveučilište u Osijeku	14 fakultet 1 akademije 3 odjela
Sveučilište u Zadru	27 odjela 2 centra
Sveučilište u Puli	7 fakultet 1 akademije
Sveučilište u Dubrovniku	6 odjela 2 studija
Sveučilište u Slavonskom Brodu	1 fakultet 3 odjela
Sveučilište Sjever	17 odjela

Izvor: izrada autora prema službenim stranicama javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj (pristupljeno dana 7.8.2024)

2.5. Veleučilišta u Republici Hrvatskoj

Razlikovanje između sveučilišta i veleučilišta u Republici Hrvatskoj temelji se na vrsti studija koje svaka institucija nudi. Sveučilišta provode sveučilišne studije, dok veleučilišta nude stručne studije. Stručni studij, za razliku od sveučilišnog, obuhvaća samo dvije razine: stručni studij i specijalistički diplomski stručni studij. Završetkom stručnog studija stječe se akademski naziv stručni prvostupnik (baccalaureus).

Slično sveučilištima, veleučilišta mogu biti javna ili privatna. U Republici Hrvatskoj trenutno funkcionalno djeluje 31 veleučilište: Veleučilište u Križevcima, MUP, Policijska akademija "Prvi hrvatski redarstvenik", Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti, Zdravstveno veleučilište,

Istarsko veleučilište Pula, Veleučilište Baltazar Zapešić, Veleučilište u Rijeci, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Veleučilište u Karlovcu, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Veleučilište studija sigurnosti, Veleučilište Velika Gorica, Evanđeosko teološko veleučilište, Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Veleučilište u Šibeniku, Veleučilište RRF, Veleučilište "Nikola Tesla" u Gospiću, Veleučilište suvremenih informacijskih tehnologija, Poslovno veleučilište Zagreb, Veleučilište u Virovitici, Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Veleučilište u Bjelovaru, RIT Croatia, Veleučilište Aspira, EFFECTUS veleučilište, Veleučilište ARCA, Veleučilište PAR, Veleučilište Edward Bernays, Veleučilište menadžmenta i sigurnosti SECURUS i Veleučilište Ivanić-Grad.

2.6. Nastavno osoblje

Nastavno osoblje na visokom učilištu čini skupinu zaposlenika koji su neposredno angažirani u obrazovanju i poučavanju studenata. Ovo osoblje obuhvaća stručnjake zadužene za prenošenje znanja, vođenje predavanja, organizaciju seminara, mentorstvo, ocjenjivanje studentskih radova te upravljanje istraživačkim projektima.

Ključna uloga nastavnog osoblja je osiguranje visokokvalitetne akademske podrške studentima, što direktno utječe na njihov akademski razvoj i uspjeh. Njihova stručnost, iskustvo i angažman su presudni za učinkovitost obrazovnog procesa na visokom učilištu.

Ustroj radnih mjesta nastavnog osoblja prema Zakonu o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22) su:

- znanstveno-nastavna odnosno umjetničko-nastavna radna mjesta su redoviti profesor u trajnom izboru, redoviti profesor, izvanredni profesor i docent.
- znanstvena radna mjesta su znanstveni suradnik, viši znanstveni suradnik, znanstveni savjetnik i znanstveni savjetnik u trajnom izboru.
- nastavna radna mjesta su predavač, viši predavač, profesor stručnog studija i profesor stručnog studija u trajnom izboru

- nastavna radna mjesta za poučavanje jezika na sveučilišnom studiju su lektor, viši lektor i lektor savjetnik, a nastavna radna mjesta za poučavanje stranog jezika su predavač, viši predavač i predavač savjetnik.
- nastavna radna mjesta u umjetničkom području su korepetitor, viši korepetitor i korepetitor savjetnik te umjetnički suradnik, viši umjetnički suradnik i umjetnički savjetnik.
- suradnička radna mjesta su asistent i viši asistent.
- stručna radna mjesta su stručni suradnik, viši stručni suradnik i stručni savjetnik.

Svaka od ovih kategorija ima specifične zadatke i odgovornosti, te doprinosi različitim aspektima obrazovnog procesa i akademske aktivnosti na visokom učilištu.

2.7. Nenastavno osoblje

Nenastavno osoblje na visokom učilištu obuhvaća sve zaposlenike koji nisu izravno uključeni u obrazovni i nastavni proces, ali čije aktivnosti su ključne za cjelokupno funkcioniranje ustanove.

Ova skupina zaposlenika uključuje:

1. Administrativno osoblje – osoblje koje upravlja administrativnim funkcijama, uključujući tajništvo, kadrovsku službu, urede za studente i studije, računovodstvo, urede za kvalitetu, karijerno savjetovanje i međunarodnu suradnju. Ovi djelatnici osiguravaju nesmetan rad svih administrativnih funkcija, a njihove aktivnosti su ključne za koordinaciju i upravljanje unutar ustanove.
2. Tehničko i pomoćno osoblje – uključuje domare, spremačice i druge radnike koji obavljaju tehničke i pomoćne zadatke. Ovi zaposlenici doprinose održavanju i čišćenju objekata te podržavaju svakodnevno funkcioniranje visokoškolskih institucija.

Nenastavno osoblje igra izuzetno važnu ulogu u podršci akademskim aktivnostima i upravljanju ustanovom. Njihov rad omogućuje nesmetano odvijanje obrazovnih i istraživačkih procesa, a njihov doprinos učinkovitom i uspješnom funkcioniranju visokoškolskih institucija je od suštinske važnosti. Upravljačka i administrativna potpora koju pružaju, kao i tehnička podrška, osiguravaju da institucije visokog obrazovanja mogu ispuniti svoje ciljeve i misiju, te pružiti kvalitetnu uslugu studentima i nastavnicima.

2.8. Zakonski okvir visokog školstva

2.8.1. Hrvatski kvalifikacijski okvir

Prema Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21, Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) predstavlja ključni instrument za regulaciju i standardizaciju sustava kvalifikacija unutar Republike Hrvatske. Njegova osnovna svrha je osiguranje jasnoće, pristupačnosti, pouzdanosti, prohodnosti i kvalitete kvalifikacija. HKO također omogućava usklađivanje razina kvalifikacija u Republici Hrvatskoj s razinama Europskoga kvalifikacijskog okvira (EKO) i Kvalifikacijskog okvira Europskoga prostora visokog obrazovanja (QF-EHEA), te s kvalifikacijskim okvirima drugih država.

HKO ima presudnu reformsku ulogu u obrazovnom sustavu, što uključuje:

- razvoj obrazovnih programa temeljenih na ishodima učenja koji su usklađeni s potrebama tržišta rada.
- uspostavljanje transparentnih kriterija za ocjenjivanje ishoda učenja.
- razvoj kriterija i procedura za vrednovanje i priznavanje ishoda neformalnog i informalnog učenja.
- poticanje cjeloživotnog učenja.
- osiguranje kvalitete stjecanja svih kvalifikacija.

Osnovni ciljevi HKO-a obuhvaćaju:

- osiguravanje uvjeta za kvalitetno obrazovanje i učenje u skladu s potrebama gospodarskog razvoja.
- promicanje socijalne uključivosti i ravnomjernog razvoja.
- jačanje konkurentske prednosti hrvatskog gospodarstva temeljenog na ljudskim potencijalima.
- osiguranje jednake dostupnosti obrazovanju tijekom cijelog života.
- olakšavanje prepoznavanja i priznavanja inozemnih kvalifikacija u republici hrvatskoj, te hrvatskih kvalifikacija u inozemstvu.

Rad na izradi HKO-a započeo je 2006. godine unutar Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Taj rad nastavljen je kroz aktivnosti Povjerenstva za razvoj HKO-a i Operativnog tima za potporu Povjerenstvu. Od 2010. godine, provedba je prešla pod nadležnost Povjerenstva za provedbu HKO-a Vlade Republike Hrvatske i stručnog tima za potporu, uključujući socijalne partnere i dionike. Brojni obrazovni projekti sufinancirani iz IPA programa (Instrument pretpristupne pomoći), posebno unutar IV komponente IPA, Operativnog programa Razvoj ljudskih potencijala 2007.-2013., bili su usmjereni na razvoj i implementaciju HKO-a.

HKO igra ključnu ulogu u povezivanju razina kvalifikacija stečenih u Republici Hrvatskoj s europskim okvirima, kao što su Europski kvalifikacijski okvir (EKO) i Kvalifikacijski okvir Europskog prostora visokog obrazovanja (QF-EHEA). Izvješće o ovom povezivanju, predstavljeno u ožujku 2012. godine, ističe važnost prepoznavanja kvalifikacija na europskom tržištu rada, kao i podršku cjeloživotnom učenju i mobilnosti.

Razvoj zakonskog okvira za HKO bio je nužan preduvjet za daljnju provedbu. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta započelo je s izradom Nacrta prijedloga Zakona o HKO-u 2011. godine. U travnju 2012. godine formirano je Povjerenstvo za izradu zakona i drugih propisa. Ovim zakonom uspostavlja se HKO, uređuje njegova provedba i povezuje ga s EKO-om i QF-EHEA-om, čime se omogućava bolja integracija s nacionalnim kvalifikacijskim sustavima drugih država.

Ovaj proces je od ključne važnosti za osiguranje kvalitete obrazovanja i prepoznavanje kvalifikacija, što doprinosi jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i olakšava pristup obrazovanju i zapošljavanju. (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih pristupljeno 10.8.2024.)

2.8.2. Zakoni u području znanosti i visokog obrazovanja:

- Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22)
- Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (NN 151/22)
- Zakon o priznavanju i vrednovanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija (NN 69/2022)
- Zakon o potvrđivanju Konvencije o priznavanju visokoškolskih kvalifikacija u području Europe (NN 9/02, 15/02)

- Zakon o akademskom i stručnom nazivu i akademskom stupnju (NN 123/2023)
- Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 221/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21)
- Zakon o reguliranim profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija (NN 82/15, 70/19, 47/20, 123/23)

2.8.3. Pravilnici i standardi u području znanosti i visokog obrazovanja:

- Standardi kvalitete u postupku akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/ih visokih učilišta (objavljeno 17. travnja 2023.)
- Pravilnik o provedbi postupka akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/ih visokih učilišta (objavljeno 17. travnja 2023.)
- Pravilnik o Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (NN 96/21)
- Pravilnik o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja (NN 28/17., 72/19., 21/21., i 111/22.)
- Pravilnik o visini naknade za troškove postupaka priznavanja i vrednovanja, načinu raspodjele naknade, oslobođenja od plaćanja naknade te drugim pitanjima troškova postupka (NN 85/23)
- Pravila o uvjetima za upis na diplomske studijske programe
- Pravila o uvjetima, postupku prijave, provedbi ispita za upis i rangiranju kandidata na studijske programe
- Pravilnik o polaganju državne mature
- Pravilnik o sadržaju, načinu i postupku popunjavanja Nacionalne baze podataka o reguliranim profesijama

Izvor: Agencija za znanost i visoko obrazovanje AZVO (pristupljeno 17.8.2024.)

2.9. Financiranje visokog školstva

Financiranje visokog školstva u Republici Hrvatskoj organizirano je kroz nekoliko glavnih izvora financiranja, a ključnu ulogu igraju država i javne institucije. Financiranje se odvija kroz:

1. Državni proračun

Javna sveučilišta i veleučilišta: Većina javnih visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj financira se iz državnog proračuna. Ministarstvo znanosti i obrazovanja dodjeljuje sredstva javnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama za pokrivanje troškova nastavnog procesa, istraživanja, infrastrukture i drugih operativnih troškova.

Subvencije za studente: Država također subvencionira školarine za studente koji studiraju na javnim ustanovama. Studenti koji ispunjavaju određene kriterije mogu imati pravo na potpuno ili djelomično subvencioniranu školarinu.

2. Školarine

Javni sektor: Iako su školarine za većinu studenata subvencionirane, dio studenata koji premašuje kvotu subvencioniranih mjesta ili prelazi određeni broj godina studiranja, plaća školarinu. Visina školarina varira ovisno o studijskom programu i ustanovi.

Privatni sektor: Privatne visokoškolske ustanove u cijelosti naplaćuju školarine svojim studentima, bez državne subvencije.

3. Europski fondovi

Europska unija pruža značajna sredstva kroz različite programe kao što su Erasmus+, Horizon 2020, i drugi strukturni i investicijski fondovi. Ova sredstva koriste se za razvoj infrastrukture, unapređenje nastavnog procesa, istraživačke projekte i mobilnost studenata i osoblja.

4. Vlastita sredstva visokoškolskih ustanova

Istraživački projekti: Sveučilišta i fakulteti mogu sudjelovati u istraživačkim projektima financiranim iz nacionalnih i međunarodnih izvora, čime ostvaruju dodatna sredstva.

Komercijalne aktivnosti: Neke ustanove ostvaruju prihode iz komercijalnih aktivnosti, kao što su konzultantske usluge, patenti, spin-off tvrtke, te izdavanje publikacija.

5. Donacije i sponzorstva

Sveučilišta i fakulteti također mogu primiti sredstva putem donacija i sponzorstava od privatnih osoba, tvrtki, zaklada i drugih donatora. Ova sredstva često se koriste za stipendiranje studenata, istraživanje i razvoj te poboljšanje obrazovne infrastrukture.

Visoko školstvo u Hrvatskoj prolazi kroz stalne reforme kako bi se prilagodilo potrebama tržišta rada i europskim standardima. Financiranje ostaje izazov, posebno u pogledu održivosti sustava i osiguravanja jednakog pristupa obrazovanju za sve studente, bez obzira na njihovo socioekonomsko stanje. Jedan od trenutnih izazova je osiguravanje dovoljno sredstava za istraživanje i inovacije, koje su ključne za razvoj društva i gospodarstva.

Republika Hrvatska također nastoji povećati udio financiranja iz privatnog sektora i poboljšati učinkovitost trošenja postojećih sredstava.

2.10. Udio financiranja države u visokom školstvu

Javno financiranje obrazovanja je od presudnog značaja u osiguravanju pristupačnog i kvalitetnog obrazovanja za sve građane. Nikolić (2007) smatra obrazovanje temeljnim javnim dobrom koje mora biti dostupno svim pojedincima pod jednakim uvjetima, neovisno o njihovom ekonomskom ili socijalnom statusu. U demokratskim društvima odavno je naglašeno da položaj pojedinca ne smije biti uvjetovan imovinskim stanjem njihovih roditelja, čime se obrazovanje pozicionira kao pravo, a ne privilegija dostupna samo onima s financijskim mogućnostima. U tom kontekstu, postojanje javnog obrazovanja se smatra nužnošću, bez obzira na prisutnost privatnih obrazovnih institucija.

Javno financiranje visokih učilišta u Republici Hrvatskoj uređeno je Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, kojim se propisuje da se rad visokih učilišta financira iz različitih izvora, uključujući sredstva osnivača, namjenske prihode i vlastita sredstva.

Sredstva osnivača uključuju:

- sredstva iz Državnog proračuna Republike Hrvatske: Ova sredstva namijenjena su financiranju javnih visokih učilišta koja su osnovana od strane Republike Hrvatske.
- sredstva iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave: Ta sredstva koriste se za financiranje visokih učilišta osnovanih od strane lokalnih i regionalnih samouprava prije stupanja na snagu Zakona.
- sredstva osnivača privatnih visokih učilišta: Financiranje privatnih visokih učilišta dolazi iz vlastitih sredstava osnivača.

Financiranje javnih visokih učilišta

Javna visoka učilišta financiraju se sredstvima iz Državnog proračuna Republike Hrvatske putem ugovora o financiranju. Uredbom o programskom financiranju javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u Republici Hrvatskoj (NN 78/2023) definiraju se predmet i sadržaj programskog ugovora, uključujući osnovnu, razvojnu i izvedbenu proračunsku komponentu, postupak pregovaranja i sklapanja ugovora, praćenje i vrednovanje provedbe te izmjene i dopune programskog ugovora.

Programski ugovor uključuje:

- strateške i specifične ciljeve koje javno visoko učilište ili javni znanstveni institut mora ostvariti tijekom ugovorenog razdoblja.
- mjerljive pokazatelje za praćenje ostvarenja ugovorenih ciljeva.
- razvojne aktivnosti koje doprinose ostvarenju ugovorenih ciljeva.
- osnovnu, razvojnu i izvedbenu proračunsku komponentu.
- ukupan iznos sredstava dodijeljenih na temelju programskog ugovora, s razradom po godinama primjene te proračunskim komponentama.
- očekivano ostvarenje namjenskih i vlastitih prihoda.
- uvjete za ostvarivanje prava na izvedbenu proračunsku komponentu.
- obvezu izvješćivanja i praćenja provedbe programskog ugovora.

Osnovna proračunska komponenta odnosi se na sredstva iz Državnog proračuna Republike Hrvatske koja su namijenjena pokrivanju osnovnih troškova javnih visokih učilišta. Ova sredstva uključuju financiranje:

- plaća i materijalnih prava zaposlenika.
- materijalnih troškova poslovanja.
- tekućeg i investicijskog održavanja nastavne, znanstvene i umjetničke infrastrukture.
- znanstvene, umjetničke i profesionalne djelatnosti.
- znanstvenog i stručnog osposobljavanja i usavršavanja.
- studentskog standarda.
- izdavačke djelatnosti.

- drugih osnovnih troškova.

Visina osnovne proračunske komponente određuje se na temelju povijesnih podataka o broju zaposlenih, prijedloga za razvoj učilišta te troškova redovite djelatnosti koja se financira iz Državnog proračuna Republike Hrvatske. (Uredba o programskom financiranju javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u Republici Hrvatskoj NN 78/2023)

Tablica 2. Udio financiranja države u visokom školstvu

Razina obrazovanja	Udio koji financira država	Udio koji financiraju kućanstva	Udio koji financiraju drugi
Rani i predškolski odgoj i obrazovanje	75%	22%	3%
Škole	94%	3%	3%
Tercijarno obrazovanje	66%	15%	19%

Izvor: Europska komisija službena stranica Europske Unije (pristupljeno 10.8.2024)

Udio koji financira država podrazumijeva prihode države i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, udio koji financiraju drugi podrazumijeva prihode iz inozemstva u slučaju škola, a u slučaju visokog obrazovanja vlastiti dohodak na tržištu, a udio koji financiraju kućanstva podrazumijeva prihode koji bilježe plaćanja građana ili učenika/studenata.

Iz analize tablice može se zaključiti da država najvećim dijelom financira osnovno i srednje obrazovanje s udjelom od 94%, zatim predškolski odgoj i obrazovanje s udjelom od 75%. Nasuprot tome, visoko obrazovanje država financira s relativno manjim udjelom od 66%. Ova razlika proizlazi iz činjenice da visokoškolske institucije ostvaruju značajne vlastite prihode, prvenstveno putem studentskih školarina, za razliku od predškolskih i školskih institucija koje nemaju takve izvore financiranja.

3. Materijalne i nematerijalne kompenzacije

Prema Buble, Bakotić (2013) razlikuje se nekoliko dimenzija kompenzacijskog sustava kao što su:

1. plaća za rad i performanse
2. plaća za vrijeme kad se ne radi
3. nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla (npr. osiguranje od nezaposlenosti)
4. nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad
5. odloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje, mirovinski planovi)
6. zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda, osiguranje imovine
7. povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća i drugo).

3.1. Motiviranje i materijalne kompenzacije

Značaj radnika za uspjeh poslovanja može se razumjeti iz činjenice da bez ljudskih resursa poslovanje jednostavno ne bi moglo funkcionirati. U suvremenom poslovnom okruženju, kvalitetne kompanije koegzistiraju s onima koje ne ispunjavaju očekivanja. Prema nalazima, većina zaposlenika izražava nezadovoljstvo svojim poslom i često razmatra mogućnost promjene poslodavca. Ova činjenica sugerira da nezadovoljstvo među radnicima negativno utječe na njihovu učinkovitost, dok zadovoljstvo i ugodno radno okruženje dovode do bolje izvedbe i povećane predanosti poslu.

Motivacija zaposlenika uvelike ovisi o sposobnosti voditelja da prvo motiviraju sebe, a zatim i svoje zaposlenike. U literaturi se često razmatraju dva osnovna pristupa motivaciji: materijalni i nematerijalni. Materijalni pristup uključuje novčane nagrade, bilo direktne ili indirektne. S druge strane, nematerijalni pristup je ključan za postizanje dugoročnih motivacijskih učinaka, što dovodi do zadovoljstva koje je važno za radnu uspješnost. Kreativni potencijal radnika također igra značajnu ulogu u poboljšanju poslovnih rezultata i treba ga kontinuirano poticati.

Motivirani zaposlenici predstavljaju značajan resurs za organizaciju, jer doprinose prepoznavanju grešaka, identifikaciji područja za unapređenje te aktivnom sudjelovanju u unapređenju proizvoda ili usluga. Za osiguranje motiviranih zaposlenika unutar poduzeća ključno je uspostaviti sustav

nagrađivanja koji je u skladu s organizacijskim ciljevima. To zahtijeva duboko razumijevanje metoda motivacije te posjedovanje odgovarajućih menadžerskih znanja i vještina. Premda je financijska kompenzacija jedan od najčešćih oblika motivacije, nematerijalni oblici nagrađivanja često pokazuju jednak, ako ne i veći učinak na motivaciju zaposlenika. Suvremeni poduzetnici i menadžeri sve više prepoznaju da su motivirani i zadovoljni radnici ključni faktor uspjeha organizacije te nastoje primijeniti ta saznanja u svom poslovnom okruženju.

Lončarević i sur., (2007) smatraju kako motiviranje kao menadžerska funkcija odnosi se na sposobnost menadžmenta da potakne, usmjeri, ojača i održava visok nivo entuzijazma zaposlenika prema organizacijskim zadacima i ciljevima. Kroz ispravno motiviranje moguće je poboljšati radnu učinkovitost i kvalitetu rada.

Pod materijalnim nagrađivanjem ubrajaju se materijalne „kompenzacije za rad koje radnici dobivaju u novcu (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija, dakle, ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije) zahvaljujući kojima zadovoljavaju potrebe nižega reda” (Tudor i sur., 2010., 18).

Materijalna ili novčana naknada sastoji se od različitih oblika motivacije koji su potrebni za osiguranje i poboljšanje materijalnog stanja zaposlenika, što potiče njegovu učinkovitost na radnom mjestu. S obzirom na neposrednost materijalnih odnosa, razlikuju se dvije osnovne vrste financijskih naknada: izravne ekonomske koristi za pojedinca, odnosno "novac", te neizravne materijalne koristi, čiji je cilj poboljšati materijalni životni standard zaposlenika posredno, bez izravnih financijskih injekcija. Materijalna motivacija jedan je od ključnih čimbenika motivirajuće organizacijske prakse, a pod izravnim je utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Primjeri uključuju promociju, statusne simbole, stimulacije, plaće i druge materijalne naknade, kao i specifične mehanizme raspodjele nagrada unutar određene organizacije (Buntak i sur., 2013).

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
PLAĆE	STIPENDIJE I ŠKOLARINE
BONUSI	SLOBODNI DANI
NAKNADE ZA RAD U PROJEKTIMA	POSLOVNI AUTOMOBIL
NAKNADA ZA ŠIRENJE ZNANJA	PROFESIONALNA ODJEĆA
NAKNADE ZA INOVACIJE	DODATNI MIROVINSKI PROGRAM

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F (1999) Management ljudskih potencijala

Novčana naknada često se koristi kao primarni motivacijski faktor za zaposlenike u različitim profesijama. Međutim, kada se plaća upotrebljava kao alat za povećanje produktivnosti, postaje jasno da povećanje plaća ne vodi nužno proporcionalnom povećanju produktivnosti. Stoga je neophodno provesti analizu utjecaja materijalnih čimbenika na učinkovitost individualnog rada i radni učinak.

Novac se može smatrati jednim od najstarijih i najuniverzalnijih oblika motivacije za rad, te predstavlja ključni čimbenik u motivaciji zaposlenika. Ipak, njegova uloga u radnim procesima i odnosima zahtijeva sve veću pozornost, s obzirom na njegov značajan utjecaj. Naime, korištenje plaće kao sredstva za poticanje proizvodnosti ne jamči uvijek povećanje iste.

Milkovich, Newman (2006) plaću definiraju kao sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.

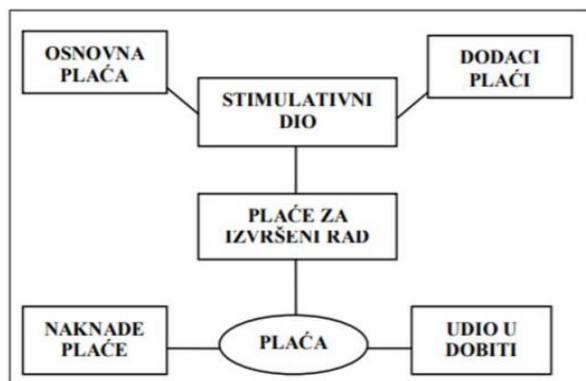
Da bi se potaknulo kvalitetno obavljanje radnih zadataka, razlike u plaćama između visokokvalificiranih i niskokvalificiranih radnika moraju biti značajne. Kompenzacijski paketi, koji obuhvaćaju ukupne naknade koje zaposlenici primaju za svoj rad, povezani su s radnim učinkom, iako su neki aspekti kompenzacija vezani isključivo uz pripadnost organizaciji.

Sveukupne naknade mogu se kategorizirati u tri glavna oblika:

1. plaće
2. nagrade
3. beneficije

Plaća, definirana kao iznos novca koji je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za obavljeni rad u određenom vremenskom razdoblju, sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovne plaće, stimulativnog dijela plaće, dodataka, naknada i udjela u dobiti.

Slika 2. Komponente plaće



Izvor: Bundak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

3.2. Nematerijalne kompenzacije

Galetić (2015) smatra kako mnogi menadžeri čine pogrešku kada smatraju da je novčana naknada primarni faktor motivacije zaposlenika. Iako je novac često korišten kao sredstvo za poticanje zaposlenika, njegova učinkovitost ne uvijek ispunjava očekivanja menadžera. Nematerijalne nagrade, s druge strane, predstavljaju kompleksan segment motivacije zbog svoje različite primjene i teškoće u klasifikaciji. Nematerijalne nagrade obuhvaćaju sve aktivnosti koje pozitivno utječu na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika, a koje nisu povezane s materijalnim naknadama.

Angažiranost i motivacija zaposlenika često se mogu poboljšati korištenjem nematerijalnih sredstava, neovisno o financijskim resursima. Metode poput iskazivanja ljubaznosti, korištenja pohvala i ohrabrivanja, te izražavanja pozitivnog priznanja mogu značajno utjecati na zaposlenikovu motivaciju i angažiranost u radu.

Denny (1993) smatra da priznavanje truda i rada zaposlenika može imati veći motivacijski učinak od novčanih nagrada. Priznanje u obliku verbalnih pohvala, pisanih priznanja ili javnih pohvala na sastancima često se pokazuje kao učinkovitiji motivacijski alat u odnosu na financijske stimulacije. Na primjer, jednostavne geste poput iskazivanja zahvalnosti za uspješno obavljen zadatak, pohvala u pisanoj formi ili prepoznavanje dostignuća pred kolegama i suradnicima, mogu značajno pridonijeti motivaciji zaposlenika.

U posljednjim godinama, izbor zaposlenika mjeseca temeljen na različitim kriterijima, ovisno o radnom mjestu, postao je sve popularniji. Simbolične nagrade, kao što su pehari ili pohvalnice, koje imaju minimalne troškove, često pokazuju veći učinak na motivaciju nego novčane nagrade. Novac, iako koristan, ne ostavlja trajni emocionalni trag i brzo se troši, dok simbolične nagrade mogu imati dugotrajniji motivacijski učinak. Ako novčane nagrade trebaju služiti kao motivator, potrebno je osigurati značajnije iznose kako bi se postigao željeni učinak.

Prema Petru i Vrhovskom (2004) ako menadžer ne razumije čimbenike koji utječu na motivaciju, izazove ili frustracije zaposlenika, postoji visok rizik da će takvi zaposlenici napustiti organizaciju u relativno kratkom vremenskom razdoblju. Izuzetno sposobni ili potencijalno uspješni zaposlenici najvjerojatnije će potražiti prilike kod konkurenata, čime organizacija može izgubiti svoje najvrjednije resurse.

Prethodna istraživanja naglašavaju važnost nematerijalnog nagrađivanja u organizacijama koje teže dugoročnom uspjehu. Organizacije koje se usredotoče isključivo na kratkoročne ciljeve, kao što je profitabilnost, zanemaruju širi, strateški pristup koji uključuje dugoročne aspekte poput oblikovanja posla, obrazovanja i radne klime. Nematerijalno nagrađivanje, koje uključuje ove čimbenike, ključ je za postizanje dugotrajnog zadovoljstva zaposlenika. Dok materijalne kompenzacije zadovoljavaju osnovne potrebe zaposlenika, njihove potrebe višeg reda, kao što su pripadnost, sreća i status, od suštinske su važnosti za dugoročnu motivaciju i zadovoljstvo. Stoga, oblikovanje posla koje omogućuje zaposlenicima veću autonomiju u donošenju odluka također može značajno doprinijeti njihovoj motivaciji i zadovoljstvu na radnom mjestu.

Prema Tudor i sur. (2010) poboljšanje oblikovanja posla može se postići na tri načina:

Rotacija posla – uključuje premještanje zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo unutar organizacije, s ciljem smanjenja monotonije i prevencije osjećaja dosade, čime se povećava angažman i zadovoljstvo zaposlenika.

Proširivanje posla – odnosi se na dodavanje novih zadataka unutar postojećeg radnog mjesta, čime se smanjuje jednoličnost posla i povećava raznolikost aktivnosti, što doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika.

Obogaćivanje posla – podrazumijeva dodjelu dodatnih, često složenijih i odgovornijih zadataka unutar postojećih radnih okvira. Ovaj pristup omogućuje veću samostalnost zaposlenika u donošenju odluka, što može rezultirati višim stupnjem motivacije i osjećajem veće vrijednosti unutar organizacije.

Neke od nematerijalnih metoda motiviranja zaposlenika uključuju postavljanje jasnih očekivanja, prepuštanje odgovornosti zaposleniku, odavanje priznanja zaposleniku za dobro odrađen posao, poticanje osobnog razvoja zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme itd. Hendrson (2006) ističe i druge dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja koji uključuju: povećanje osjećaja dostojanstva i zadovoljstva zbog uspješno obavljenog posla, unaprjeđenje fizičkog zdravlja zaposlenika, poticanje intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti, promicanje konstruktivnih socijalnih veza unutar radnog okruženja, oblikovanje poslova koji zahtijevaju odgovarajuću razinu pažnje i truda, osiguranje dovoljnog broja resursa za učinkovito izvršavanje radnih zadataka, omogućavanje adekvatne kontrole nad vlastitim radom kako bi se zadovoljile individualne potrebe zaposlenika, te pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta koji podržava profesionalni rast i razvoj zaposlenika.

4. Usporedba dosadašnjeg i budućeg okvira nagrađivanja u visokom školstvu

Povijest plaća u javnom sektoru Republike Hrvatske od stjecanja neovisnosti prošla je kroz nekoliko faza koje su bile oblikovane ekonomskim, političkim i društvenim okolnostima, a tradicionalno se utvrđuje kroz pregovaranje između Vlade Republike Hrvatske i reprezentativnih sindikata što za rezultat daje potpisivanje Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama. Povijest Temelnog kolektivnog pregovaranja usklađena je s međunarodnim konvencijama te Republika Hrvatska od 2000. godine ima stvarne Temeljne kolektivne ugovore poput onih u razvijem zemljama.

Preduvjet potpisivanja prvog Temelnog kolektivnog ugovora je bilo donošenje Zakona o kolektivnom pregovaranju 8. veljače 2000. kojim su u Hrvatski pravni sustav preuzete odredbe iz Međunarodne konvencije broj 98. - Konvencija o pravu na organiziranje i kolektivnom pregovaranju.(NN3/2000-23)

Na temelju toga, a nakon pregovora Vlade i reprezentativnih sindikata potpisan je prvi Temeljni kolektivni ugovor (NN 3/2002-122). 13. prosinca 2001. godine na rok od 5 godina koji je između ostaloga jamčio radnicima u javnim službama Osnovicu za obračun plaće u iznosu 4.232,43 kn te različita materijalna prava poput uvećanja plaće za rad noću, za prekovremeni rad, za rad subotom, za rad nedjeljom, za smjenski rad, regres, otpremninu, pomoć, dnevnicu i trošak putovanja, terenski dodatak, naknadu za odvojeni život, naknadu za trošak prijevoza, jubilarnu nagradu, božićnicu, osiguranje itd. Uslijedio je Sporazum o osnovici place u javnim službama iz 2006. godine koji radnicima u javnim službama jamči povećanje osnovice za izračun plaće od 6% u svakoj od sljedeće 3 godine.

Sljedeći Temeljni kolektivni ugovor (NN 84/2007-2650) potpisan je 31. srpnja 2007. godine na rok od 3 godine. Treći Temeljni kolektivni ugovor (NN 115/2010-3047) potpisan je 2010. godine i predstavlja produljenje prethodnih ugovora sa nepromijenjenom osnovicom za obračun plaće radnika. Zatim se pristupilo pregovaranju prema Zakonu o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje (NN 82/12, 88/12). Pregovori iz 2017. prvi puta su obavljani u sustavu kolektivnog pregovaranja prema novom Zakonu o reprezentativnosti udruga poslodavaca i sindikata (NN 93/14, 26/15) koji je na snazi i danas. Na temelju tog zakona potpisana su i zadnja dva Temeljna kolektivna ugovora 2022. i 2024. godine.

Temeljni kolektivni ugovori i njihovi brojni dodatci i sporazumi regulirali su materijalna prava radnika u javnim službama sukladno inflaciji i općoj vrijednosti plaće u Republici Hrvatskoj.

1. siječnja 2024. godine stupio je na snagu Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/23) kojim se integrira sustav određivanja radnih mjesta i plaća unutar cijelog javnog sektora. Osnovna svrha ovog zakonskog okvira je objedinjavanje sustava plaća te postizanje veće pravednosti u skladu s načelom jednaka plaća za jednak rad.

4.1. Razlozi i ciljevi reforme u javnom sektoru

Prema Zuber (2024) Reforma plaća u javnom sektoru proizašla je iz potrebe za korjenitim promjenama koje su se javile zbog značajnih nedostataka u postojećem sustavu plaća, koji je do veljače 2024. godine bio na snazi. Ključno je bilo prepoznati da su zakonski okviri o plaćama, koji datiraju još iz 2001. godine, s vremenom postali neadekvatni, budući da su brojni posebni propisi, koji su uređivali iznimke od osnovnog modela, narušili dosljednost sustava. S više od 300 različitih propisa i preko 560 dodataka na plaće, došlo je do značajnih neujednačenosti u plaćama za slične poslove, što je rezultiralo nepravdom unutar državne i javne službe.

Uočeni problemi, poput prekomjerne složenosti sustava i neadekvatne visine plaća, postavili su temelje za definiranje ciljeva nove reforme. Ti ciljevi uključuju stvaranje pravednijeg sustava plaća temeljenog na načelu "jednake plaće za jednak rad", pojednostavljenje strukture plaća smanjivanjem broja dodataka, smanjenje broja radnih mjesta kako bi se izbjeglo manipuliranje nazivima poslova radi povećanja koeficijenata, te omogućavanje povećanja plaća na temelju godišnjih ocjena radne uspješnosti bez potrebe za promjenom radnog mjesta. Također, u novom modelu predviđeno je uvođenje godišnjih nagrada za one službenike i namještenike koji su se posebno istaknuli svojim radnim rezultatima.

Do 2024. godine, plaće u državnoj službi i javnim službama bile su uređene odvojenim zakonima, no novi Zakon o plaćama integrirao je te regulacije u jedinstveni zakon, unatoč različitim pravnim statusima zaposlenika. Dok su državni službenici i namještenici podložni statusnom radnom odnosu, zaposleni u javnim službama djeluju unutar ugovornog radnog odnosa, što je dovelo do različitih postupaka prilikom implementacije novog zakona. Državni službenici su dobili rješenja

o prevođenju radnih mjesta, dok su zaposlenici u javnim službama morali odlučiti hoće li prihvatiti ili odbiti ponude za sklapanje dodatka ugovorima o radu.

Uvođenje jedinstvenog tijela na razini države, nazvanog Vijeće za praćenje i unapređenje sustava plaća u državnoj i javnoj službi, dodatno je osiguralo centralizirano praćenje sustava i proaktivno reagiranje na uočene nepravilnosti. To tijelo, za koje stručne poslove obavlja Ministarstvo pravosuđa i uprave, ima ključnu ulogu u predlaganju promjena modela plaća i pružanju jednoznačnih uputa za primjenu zakonskih odredbi.

4.2. Okvir određivanja plaća u državnim i javnim službama do 2024. godine

Od 2000. godine zakonskim je aktima regulirano načelo određivanja plaća za namještenike u državnoj službi i službenike u javnim službama. Temeljni način obračuna plaće u javnom sektoru zasniva se na sljedećoj formuli:

Osnovna plaća = koeficijent složenosti poslova × osnovica × (1 + godine staža × 0,5%).

Osim ove temeljne formule, zakoni također propisuju raspon koeficijenata složenosti poslova za radna mjesta koja su podijeljena u četiri kategorije prema razini potrebne stručne spreme:

- radna mjesta I. vrste: raspon koeficijenata od 1,05 do 3,50 za visoku stručnu spremu.
- radna mjesta II. vrste: raspon koeficijenata od 0,90 do 1,20 za višu stručnu spremu.
- radna mjesta III. vrste: raspon koeficijenata od 0,65 do 1,10 za srednju stručnu spremu.
- radna mjesta IV. vrste: raspon koeficijenata od 0,50 do 0,75 za nižu stručnu spremu ili osnovno obrazovanje.

Način određivanja iznosa plaća u državnim i javnim službama tradicionalno je bio reguliran putem kolektivnog pregovaranja između Vlade Republike Hrvatske i reprezentativnih sindikata. Kao rezultat ovih pregovora, od 2000. godine sklopljeno je osam kolektivnih ugovora za državne službenike (ne uključujući dodatke), dok je za javne službenike sklopljeno sedam temeljnih kolektivnih ugovora u istom razdoblju. Posebnost kolektivnog pregovaranja za javne službenike ogleda se u tome što se temeljni kolektivni ugovori dodatno razrađuju granskim kolektivnim ugovorima kako bi se uredile specifičnosti pojedinih djelatnosti javnog sektora, poput zdravstva, socijalne skrbi, odgoja i obrazovanja, znanosti i visokog obrazovanja. Na taj način, pregovori se ne odvijaju samo na razini države, već i na razini sektora unutar djelokruga pojedinog ministarstva.

Granskim kolektivnim ugovorima pregovaračke strane dogovarale su dodatna prava, koja su predstavljala proširenje Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, omogućujući povećanje plaća za određena radna mjesta kroz položajne dodatke i dodatke za posebne uvjete rada.

Analizom do sada potpisanih kolektivnih ugovora uočeno je da se kolektivni ugovori za državne službenike značajno ne razlikuju od temeljnih kolektivnih ugovora za javne službenike. Svi kolektivni ugovori sadrže odredbe o osnivanju povjerenstva za tumačenje kolektivnih ugovora, a radno vrijeme, radni tjedan, odmori i dopusti definirani su na isti način. Kriteriji za izračun plaće i dodataka na plaću također su određeni identično, kao i pravo na naknadu plaće. Važno je napomenuti da je u kolektivnim ugovorima za državne službenike predviđena primjena najpovoljnijeg prava za radnike, što znači da, ukoliko neka prava u javnim službama budu ispregovarana na povoljniji način, ista se automatski primjenjuju i na državne službenike.

Predmet kolektivnih ugovora nije sama visina plaće, već se plaća svakog zaposlenika određuje temeljem osnovice za obračun plaće u javnim službama. Do 2017. godine, osnovicu za obračun plaće određivala je Vlada Republike Hrvatske, dok se od 2018. godine osnovica određuje putem kolektivnih ugovora.

4.2.1. Dodaci i uvećanja plaće koji su prestali vrijediti 1. ožujka 2024. godine

Od 1. ožujka 2024. godine prestala je isplata privremenog dodatka koji je bio uveden u lipnju 2023. godine na temelju Odluke o isplati privremenog dodatka na plaću za državne službenike i namještenike te službenike i namještenike u javnim službama (NN 65/23). Odlukom Vlade Republike Hrvatske, zaposlenici u državnim i javnim službama čiji je koeficijent za određivanje osnovne plaće iznosio do 1,867, ostvarivali su pravo na ovaj dodatak. Dodatak je bio utvrđen u apsolutnim iznosima, a isplaćivao se u tri različita mjesečna bruto iznosa, ovisno o visini koeficijenta. Posljednja isplata ovog dodatka bila je uključena u plaću za veljaču 2024. godine.

Od 1. ožujka 2024. godine, u javnim službama prestala je primjena dodataka na plaću koji su bili ugovoreni granskim kolektivnim ugovorom specifične javne službe, a koji nisu bili obuhvaćeni Odlukom Vlade Republike Hrvatske (NN 35/24) o nastavku njihove primjene. To se odnosi na dodatke koji su već uključeni u koeficijent radnog mjesta, poput položajnog dodatka i dodatka za

liječničku odgovornost u zdravstvu, dodatka od 13,725 % u obrazovanju, te dodatka od 6,11 % za određene zaposlenike u obrazovanju.

U novom Temeljnem kolektivnom ugovoru za javne službe, ugovorena je posebna zaštita visine plaće u sustavu obrazovanja. Ta zaštita omogućuje pravno osnaživanje dvaju sporazuma o dodacima na plaću u obrazovnom sustavu, čija primjena je prestala 1. ožujka 2024. godine. Riječ je o: Sporazumu o dodatku na plaću zaposlenima u osnovnoškolskim i srednjoškolskim ustanovama te ustanovama u znanosti i visokom obrazovanju od 25. studenog 2006. godine i Sporazumu o dodatku na plaću zaposlenima u osnovnoškolskim i srednjoškolskim ustanovama te ustanovama u znanosti i visokom obrazovanju, zaključenom 5. prosinca 2019. godine.

Dodaci predviđeni ovim sporazumima više se ne isplaćuju kao zasebni dodaci na plaću jer su ugrađeni u nove koeficijente određene Uredbom o koeficijentima. Međutim, Temeljni kolektivni ugovor predviđa zaštitu plaća kroz odredbu prema kojoj, u slučaju umanjjenja koeficijenata složenosti poslova nakon 1. ožujka 2024. godine, dodaci iz ovih sporazuma ponovno stupaju na snagu. Na taj način, zaposlenici u obrazovanju i znanosti imat će pravo na dodatak u visini koja odgovara umanjenju koeficijenta, ali ne više od ukupne visine dodataka predviđenih sporazumima.

Tablica 4. Dodaci na plaću prije i nakon donošenja novog Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama

Dodaci na plaću	
Prije novog Zakona o plaćama	Nakon novog zakona o plaćama
Prosvjetni dodatak od 13,72 posto kojeg sada ostvaruju svi zaposleni u sustavu	Dodatak za učinkovitost od 3-30%
Dodatak od 6,11 posto kojeg ostvaruje nenastavno i neznanstveno osoblje	Jednokratna godišnja nagrada
Dodaci u fiksnom iznosu od 100, 80 i 60 eura	Dodatak za završen studij na poslijediplomskoj razini transferira se u koeficijent za sva radna mjesta za koje je on uvjet za konkretno radno mjesto
Dodatak za poslijediplomski studij	Dodaci za rad u izvanrednim okolnostima
Dodaci za rad u izvanrednim okolnostima	Dodaci za različite oblike organizacije rada
Dodaci za različite oblike organizacije rada	

Izvor: Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja (pristupljeno 15.8.2024.)

4.3. Sustav određivanja plaća od ožujka 2024. godine

S obzirom na dosadašnju praksu određivanja plaća zaposlenika u javnom sektoru, Vlada Republike Hrvatske identificirala je neujednačenost u pristupu određivanja plaća državnih službenika, namještenika i zaposlenika u javnim službama, što je rezultiralo različitim koeficijentima za ista radna mjesta. Često se događalo da dodaci na plaću nisu bili povezani s konkretnim radnim mjestima, već s državnim tijelima ili javnim službama u kojima su zaposlenici raspoređeni. Osnovne plaće također su bile različito određene; primjerice, policijski službenici su primali dodatke temeljem Sporazuma o visini dodatka i dinamici isplate dodatka u osnovnoj plaći za policijske službenike, sklopljenog 18. prosinca 2019. godine između Vlade Republike Hrvatske i sindikata policije, dok su djelatnici u obrazovanju i znanosti dobivali dodatke temeljem Sporazuma o dodacima na plaću u obrazovanju i znanosti, sklopljenog 25. studenog 2006. godine između Vlade Republike Hrvatske i relevantnih sindikata u obrazovnom sektoru.

Zbog takvih razlika, Vlada Republike Hrvatske pokrenula je reformu sustava plaća, kao što je predviđeno Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021.–2026. (C2.2.R2 – Novi modeli plaća u državnoj službi i javnim službama). Cilj ove reforme bio je osigurati jednaka primanja za ista radna mjesta, bez obzira na tijelo u kojem je službenik zaposlen, te uskladiti istovrsna radna mjesta u iste platne razrede. Dodatno, reforma je obuhvatila uvođenje jedinstvene platne ljestvice, kao i uspostavu nadzora i praćenja sustava plaća putem jedinstvenog, međuresornog tijela.

Kako bi se postigli ovi reformski ciljevi, Vlada Republike Hrvatske donijela je Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/23), koji je stupio na snagu 1. siječnja 2024. godine. Ovaj zakon regulira sve aspekte određivanja plaća zaposlenika u javnom sektoru, uključujući vrednovanje radnih mjesta, ocjenjivanje učinkovitosti rada, te metode određivanja plaća i nagrađivanja službenika i namještenika. Zakon zadržava dosadašnji princip određivanja osnovne plaće, dok je sustav dodataka prenesen iz prethodnih kolektivnih ugovora, s iznimkom postotnih uvećanja plaća koja će biti određena kolektivnim ugovorima. Umjesto dosadašnjih četiri kategorije složenosti poslova, zakon uvodi 16 platnih razreda s koeficijentima u rasponu od 1,00 do 8,00.

Odredbama članka 52. i 53. Zakona, propisano je da s 1. ožujkom 2024. godine prestaju važiti svi propisi i interni akti poslodavaca koji reguliraju pitanje plaća državnih i javnih službenika i namještenika. U skladu s tim, krajem veljače 2024. godine, Vlada Republike Hrvatske donijela je šest uredbi (NN 22/24.) kojima se određuju nazivi radnih mjesta i koeficijenti za obračun plaća.

Prema Zakonu o plaćama (NN 155/23), mjesečna bruto plaća službenika i namještenika u javnoj službi određuje se na temelju nekoliko ključnih elemenata:

1. **Osnovna plaća:** Izračunava se kao proizvod osnovice i koeficijenta radnog mjesta na kojem zaposlenik radi.
2. **Dodatak za radni staž:** Osigurava povećanje plaće na temelju duljine radnog staža zaposlenika.
3. **Dodatak za učinkovitost:** Ovaj dodatak može varirati od 3% do 30%, ovisno o procjeni radne učinkovitosti zaposlenika.
4. **Dodatak za poslijediplomski studij:** Primjenjuje se ako završeni poslijediplomski studij nije već uključen u koeficijent radnog mjesta.
5. **Dodatak za rad u izvanrednim okolnostima:** Ovaj dodatak regulira se kolektivnim ugovorima i primjenjuje se u specifičnim uvjetima rada.
6. **Dodaci za organizaciju rada:** Različiti oblici organizacije rada donose dodatke, pri čemu su vrste dodataka određene Zakonom o plaćama, dok se njihova visina dogovara kolektivnim ugovorima.
7. **Jednokratna godišnja nagrada:** Dodjeljuje se određenim zaposlenicima na temelju kriterija propisanih zakonom ili kolektivnim ugovorima.

Ovi elementi zajedno definiraju ukupnu bruto plaću zaposlenika u javnoj službi, omogućujući prilagodbu plaće individualnim karakteristikama i radnim uvjetima.

Tablica 5. Struktura plaće u državnim i javnim službama od 1.ožujka 2024.

MJESEČNA BRUTO PLAĆA
Osnovna plaća = koeficijent x osnovica
+
Dodatak za radni staž (0,5% po godini)
+
Dodatak za učinkovitost (mogućnost od 2027: od 3% do 30%)
+
Dodatak za završen studij na poslijediplomskoj razini (svi zatečeni zaposlenici, a novi uz propisane uvjete)
+
Dodaci za rad u izvanrednim okolnostima
+
Dodaci za različite oblike organizacije rada
+
Jednokratna godišnja nagrada

4.3.1. Izmjena definicija osnovne plaće

Osnovna plaća se i dalje određuje kao umnožak koeficijenta definiranog Uredbom o koeficijentima i propisane osnovice, no za razliku od prethodnih propisa, više ne uključuje dodatak za radni staž. Osnovicu za određivanje osnovne plaće ugovaraju Vlada Republike Hrvatske i reprezentativni sindikati, pri čemu je osnovica ista za državne i javne službe. Ukoliko se ne postigne dogovor između ovlaštenih strana, osnovicu određuje Vlada Republike Hrvatske.

Prema novim odredbama, osnovica za osnovnu plaću iznosi 947,18 eura bruto mjesečno, a definirana je Dodatkom III. Kolektivnog ugovora (KU) za državne službe i Temeljnim kolektivnim ugovorom (TKU) za službenike i namještenike u javnim službama, s primjenom od 1. ožujka 2024. godine. Koeficijent radnog mjesta također ostaje definiran Uredbom o koeficijentima, unutar platnog razreda u koji je razvrstano radno mjesto, ali više nije podložan povećanju putem kolektivnih ugovora.

Za pripravnike je koeficijent sada određen na 90% koeficijenta radnog mjesta na kojem se osposobljavaju, što predstavlja povećanje u odnosu na prethodnih 85%. Ovo povećanje je stupilo na snagu 1. siječnja 2024., a plaća se za siječanj i veljaču obračunavala prema starom koeficijentu, dok se od 1. ožujka koristi novi koeficijent.

Ako izračun osnovne plaće, na temelju osnovice i koeficijenta, rezultira iznosom nižim od minimalne plaće, zaposlenik ima pravo na osnovnu plaću u visini minimalne plaće. Minimalnu plaću za svaku kalendarsku godinu utvrđuje Vlada Republike Hrvatske putem uredbe koja se objavljuje u Narodnim novinama.

Tablica 6. Promjena izračuna osnovne plaće

Osnovna plaća	
Stari izračun	Novi izračun
koeficijent × osnovica × (1 + godine staža × 0,5%)	koeficijent x osnovica

4.3.2. Dodatak za radni staž

Prema novim odredbama Zakona o plaćama, dodatak za radni staž obračunava se na osnovnu plaću u iznosu od 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža, no više nije sastavni dio osnovne plaće. Pri izračunu ostalih dodataka, način obračuna ostaje nepromijenjen. Dakle, svi ostali dodaci i dalje se izračunavaju na osnovicu osnovne plaće uvećane za dodatak za radni staž, kao što je bilo do 29. veljače 2024. godine.

Zakon o plaćama također precizno definira što se smatra radnim stažem koji zaposleniku daje pravo na dodatak od 0,5%. Pravo na ovaj dodatak ostvaruje se za razdoblja provedena u radnom odnosu, bilo s punim ili nepunim radnim vremenom, kao i za razdoblja obavljanja samostalne djelatnosti u kojima je zaposlenik imao status mirovinskog osiguranika i za koja je plaćen mirovinski doprinos. Međutim, staž ostvaren tijekom stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa ne ubraja se u razdoblje za koje zaposlenik ostvaruje pravo na dodatak za radni staž.

4.3.3. Dodatak za Sveučilišne specijaliste, magistre, doktore znanosti i doktore umjetnosti

Prema izmjenama i dopunama Kolektivnog ugovora (KU) za državne službe i novom Temeljnem kolektivnom ugovoru (TKU) za javne službe, pravo na zadržavanje dodataka za završeni studij na poslijediplomskoj razini ostaje na snazi za zatečene službenike i namještenike koji ne ispunjavaju uvjete za dodatke propisane člankom 42. Zakona o plaćama. Ovi dodatci su definirani kao:

- dodatak za završen sveučilišni specijalistički studij (spec. i univ. spec. – razina VII.2. Hrvatskog klasifikacijskog okvira ili predbolonjskih poslijediplomskih stručnih studija) u visini od 5%
- dodatak za znanstveni stupanj magistra znanosti u visini od 8%
- dodatak za znanstveni stupanj doktora znanosti u visini od 15%

Službenici i namještenici koji su do 1. siječnja 2024. godine stekli pravo na ove dodatke, a koji prema članku 42. Zakona o plaćama ne ispunjavaju uvjete za njihov nastavak, i dalje će primati dodatke u visini koju su imali do tog datuma.

Prema izmjenama, pravo na dodatak za završeni studij na poslijediplomskoj razini zadržano je u skladu s prethodnim Kolektivnim ugovorima. Međutim, pravna osnova za ostvarivanje dodataka se razlikuje ovisno o statusu zaposlenika:

- zaposlenici kojima je dodatak za završen studij na poslijediplomskoj razini uključen u visinu koeficijenta: ovi zaposlenici neće primati dodatak kao samostalni iznos, budući da je već uključen u izračun koeficijenta.
- zaposlenici koji pravo na dodatak ostvaruju prema čl. 42. zakona o plaćama: ovi zaposlenici mogu ostvariti dodatak samo ako je stečeni akademski naziv relevantan za područje rada njihovog radnog mjesta.
- zaposlenici zatečeni u radnom odnosu na dan 1. siječnja 2024. godine: ovi zaposlenici, koji su do tog datuma stekli pravo na dodatak prema prethodnim kolektivnim ugovorima, zadržavaju pravo na dodatak neovisno o području na koje se odnosi stečeni akademski naziv.

Zaposlenici iz treće skupine će zadržati pravo na dodatak za završeni studij na poslijediplomskoj razini do prestanka radnog odnosa u državnoj službi ili u javnoj službi, ili do sklapanja novog ugovora o radu koji zahtijeva završen studij na poslijediplomskoj razini, ovisno o tome što nastupi ranije.

4.3.4. Dodaci za različite oblike organizacije rada

Prema Zakonu o plaćama, službenici i namještenici u državnim i javnim službama ostvaruju pravo na različite dodatke za specifične oblike organizacije rada. Ovi dodaci obračunavaju se na temelju sati provedenih u tim okolnostima. Specifični dodaci uključuju:

- dodatak za prekovremeni rad: isplaćuje se za sate rada iznad redovnog radnog vremena.
- dodatak za rad noću: odnosi se na rad u vremenskom razdoblju od 22:00 sata do 6:00 sati sljedećeg dana.
- dodatak za rad u drugoj smjeni: primjenjuje se kada zaposlenik radi u smjenama, obično od 14:00 do 22:00 sata.
- dodatak za rad u turnusu: uključuje radni raspored od 12 sati rada, 24 sata odmora, 12 sati rada, i 48 sati odmora.
- dodatak za rad subotom: isplaćuje se za rad na subote.
- dodatak za rad nedjeljom: dodjeljuje se za rad na nedjelje.
- dodatak za rad na dan blagdana i neradni dan: primjenjuje se za rad na dane blagdana i neradne dane prema zakonu koji utvrđuje blagdane, spomendane i neradne dane u republici hrvatskoj.
- dodatak za dvokratni rad: dodjeljuje se za rad u jednom danu s prekidom duljim od 90 minuta između prve i druge smjene.

Prema izmjenama Kolektivnog ugovora (KU) za državne službe i novom Temeljnem kolektivnom ugovoru (TKU) za javne službe, visina dodataka na plaću za posebne oblike organizacije rada definirana je kako slijedi:

- dodatak za prekovremeni rad: 50%
- dodatak za rad noću: 40%
- dodatak za rad u drugoj smjeni: 10%
- dodatak za rad subotom: 25%
- dodatak za rad nedjeljom: 50%
- dodatak za rad na blagdan i neradni dan: 150%
- dodatak za dvokratni rad u jednom danu s prekidom od 90 minuta: 10%

- dodatak za rad u turnusu (dinamika: 12 sati rad – 24 sata odmor – 12 sati rad – 48 sati odmor): 5%

Kada su istovremeno prisutne dvije ili tri okolnosti koje omogućuju ostvarivanje dodataka, ti se dodaci kumuliraju, osim za dodatak za rad u drugoj smjeni, dodatak za rad u turnusu i dodatak za dvokratni rad u istom danu. Ovi dodaci se ostvaruju u jednom iznosu

4.3.5. Dodatak za rad u izvanrednim okolnostima

Prema važećim odredbama, dodatak za rad u izvanrednim okolnostima bit će reguliran Kolektivnim ugovorima. Ovaj dodatak će se isplaćivati za sate provedene u uvjetima koji se definiraju kao izvanredni, a visina i uvjeti za ostvarivanje dodatka bit će utvrđeni Kolektivnim ugovorom. Prema dosadašnjim propisima, poseban dodatak zbog okolnosti koje mogu ugroziti redovito obavljanje poslova može iznositi do 20% osnovne plaće, pri čemu se osnovna plaća uvećava za dodatak za radni staž.

4.3.6. Dodatak za učinkovitost

Isplata dodatka za učinkovitost predviđena je tek za 2027. godinu, budući da se temelji na sustavu ocjenjivanja zaposlenika koji će se prvi put primijeniti za 2025. godinu. Da bi zaposlenik ostvario minimalan iznos dodatka od 3%, morao bi kroz dvije uzastopne godine, odnosno za 2025. i 2026. godinu, biti ocijenjen najvišom ocjenom "izvrstan", čime bi stekao ukupno 12 bodova. Tako bi, od 2027. godine, ostvarivao najniži postotak ovog novog dodatka.

S obzirom na to da je broj zaposlenika koji mogu biti ocijenjeni najvišim ocjenama ograničen (maksimalno 5% zaposlenika može biti ocijenjeno ocjenom "izvrstan", koja donosi 6 bodova, a najviše 15% ocjenom "naročito uspješan", koja donosi 4 boda), procjenjuje se da će relativno mali broj službenika i namještenika u državnim i javnim službama ostvarivati ovaj dodatak, i to tek u narednim godinama.

Prema Zakonu o radu (NN 155/23) dodatak na plaću za učinkovitost rada obračunava se na osnovnu plaću uvećanu za dodatak za radni staž i iznosi:

- za ostvarenih najmanje 12 bodova – 3 %
- za ostvarena najmanje 24 boda – 6 %
- za ostvarenih najmanje 36 bodova – 9 %

- za ostvarenih najmanje 48 bodova – 12 %
- za ostvarenih najmanje 60 bodova – 15 %
- za ostvarena najmanje 72 boda – 18 %
- za ostvarena najmanje 84 boda – 21 %
- za ostvarenih najmanje 96 bodova – 24 %
- za ostvarenih najmanje 108 bodova – 27 %
- za ostvarenih najmanje 120 bodova – 30 %.

4.3.7. Jednokratna godišnja naknada

Prema Zakonu o plaćama, zaposlenici u državnim i javnim službama imaju pravo na jednokratnu godišnju naknadu koja se isplaćuje na kraju godine za iznimne rezultate postignute tijekom tekuće godine. Isplata ove naknade za 2024. godinu predviđena je za kraj 2024. ili početak 2025. godine. Kriteriji za dodjelu novčane nagrade bit će definirani posebnim pravilnicima nadležnih ministarstava za zaposlene u državnoj službi i javnim službama.

Pravo na ovu godišnju nagradu mogu ostvariti svi državni službenici, namještenici i zaposlenici javnih službi. Visina nagrade ograničena je na najviši neoporezivi iznos, koji za 2024. godinu iznosi 1.120,00 eura po zaposleniku. Ukupni rashod za nagrade ne smije prelaziti 0,2% ukupnih rashoda za plaće za redovan rad u prethodnoj godini u određenom državnom tijelu ili javnoj službi. Novost koju uvodi Zakon o plaćama je obveza državnih tijela i ustanova javnih službi da na svojim mrežnim stranicama objave imena službenika i namještenika koji su primili nagradu za iznimne radne rezultate.

4.4. Plaća iz vlastitih prihoda

Prema odredbama koje su na snazi, odluke, pravilnici i drugi opći akti državnih tijela i ustanova javnih službi koji uređuju korištenje vlastitih i namjenskih prihoda za isplatu plaća i dodataka na plaću nastavljaju se primjenjivati do donošenja novog provedbenog propisa od strane nadležnog ministra. Ovaj novi propis treba urediti način korištenja vlastitih sredstava i mjerila za isplatu plaća i drugih primitaka zaposlenika. Krajnji rok za usklađivanje svih odluka i akata o korištenju vlastitih prihoda je 31. prosinca 2025. godine.

U ustanovama javnih službi gdje je, prema važećim aktima, korištenje vlastitih i namjenskih prihoda za isplatu plaća uređeno na način koji je usporediv s načinom na koji se određuje visina plaće iz državnog proračuna, zaposlenici čije se plaće ili dio plaće financira iz tih prihoda ostvaruju visinu plaće koja je jednaka onoj koja je propisana za zaposlenike čije plaće se isplaćuju iz sredstava državnog proračuna, počevši od 1. ožujka 2024. godine.

4.5. Novine u ostvarivanju ostalih materijalnih prava javnih službenika i namještenika

Od 1. ožujka 2024. godine, u novim Kolektivnim ugovorima za javne službe (TKU) uvedene su značajne novine u pogledu ostvarivanja materijalnih prava zaposlenika. Osim usklađivanja s Zakonom o plaćama, zadržana su prethodna materijalna prava i dodane su sljedeće izmjene i dopune: precizirane su visine dnevnica za službena putovanja, usklađena s novim pravilima i standardima; pravo na naknadu prijevoza za određene zaposlenike uređeno je povoljnije, pružajući bolje uvjete za pokrivanje troškova putovanja; promijenjena je definicija neprekinutog rada, što može utjecati na obračun plaće i prava zaposlenika; izmijenjeni su iznosi jubilarnih nagrada, koji su sada zaokruženi na cijele brojeve i povećani, čime se nagrađuju dugogodišnji radnici; vrijednost sistematskog pregleda za zaposlenike je zaokružena na cijeli broj, što može olakšati administraciju i osigurati jasnije pravne okvire, uvedeno pravo na pomoć za obitelj zaposlenika koji izgubi život u obavljanju ili povodom obavljanja službe, čime se pruža dodatna podrška obiteljima u teškim trenucima, uvedene su odredbe o povlaštenoj otpremnini za zaposlenike koji ispunjavaju određene uvjete, otpremnina za mirovinu uređena je za zaposlenike koji su neposredno prije odlaska u mirovinu radili s nepunim radnim vremenom kod dva ili više poslodavca, ugovoreno je prenošenje povoljnije uređenih prava iz državnih službi na zaposlene u javnim službama, čime se osigurava ravnoteža u pravima između zaposlenika u različitim sektorima.

Sve ove izmjene i novine nastoje poboljšati materijalna prava zaposlenika u državnim i javnim službama, te osigurati pravedniji i transparentniji sustav nagrađivanja i naknada. U visini i uvjetima ostvarivanja ostalih materijalnih prava, nije bilo promjena, što znači da su postojeći uvjeti i dalje na snazi prema prethodnim kolektivnim ugovorima.

4.5.1. Dnevnica za službena putovanja

Prema članku 72. novog TKU-a za javne službe i izmijenjenom članku 48. KU-a za državne službe, dnevnicu za službena putovanja u zemlji iznosi 30,00 eura po danu. Ovaj iznos je primjenjivan i u prva dva mjeseca 2024. godine zbog odredbe u prethodnom TKU-u za javne službe koja je omogućila automatsko usklađivanje s neoporezivim iznosom dnevnice prema poreznim propisima. Ostvaruje se za svaka 24 sata provedena na službenom putovanju, te također za putovanje koje traje najmanje 12 sati i za ostatak putovanja od najmanje 12 sati. Ako je na teret poslodavca osiguran samo ručak ili večera, iznos dnevnice se umanjuje za 30%, a ako su na teret poslodavca osigurani i ručak i večera, iznos dnevnice se umanjuje za 60%. Polovina dnevnice iznosi 15,00 eura i ostvaruje se za putovanje koje traje najmanje 8 sati ili ostatak vremena putovanja od najmanje 8 sati.

4.5.2. Naknada troškova prijevoza za određene zaposlenike

U 2024. godini nastavlja se primjena pravila o visini naknada za prijevoz utvrđenih prema čl. 75 novog TKU-a za javne službe, uz određene novine koje donose povoljnije uvjete za određene zaposlenike. Evo pregleda kako se sada uređuje pravo na naknadu troškova prijevoza:

Zaposlenici se dijele u dvije glavne skupine prema vrsti naknade za prijevoz:

Zaposlenici s pravom na naknadu prema cijeni javnog prijevoza u iznosu 1/12 godišnje karte javnog prijevoza ako je moguće kupiti godišnju kartu. Ako godišnja karta nije dostupna, naknada se utvrđuje prema cijeni mjesečne karte javnog prijevoza. Ako ni mjesečna karta nije dostupna, naknada se određuje prema cijeni pojedinačnih prijevoznih karata. Za izračun naknade koriste se javno dostupni cjenici javnih prijevoznika koji prometuju na relaciji od prebivališta ili boravišta do radnog mjesta.

Zaposlenici s pravom na naknadu prema prijednim kilometrima ako na relaciji ne postoji javni prijevoz ili ako postoji, ali ne omogućava redoviti dolazak i povratak. Za izračun naknade koriste se podatci o prosječnoj cijeni dviju vrsta naftnih derivata zadnjeg utorka u mjesecu u odnosu na prosječnu cijenu tih derivata zadnjeg utorka u travnju 2022. godine. Visina naknade po kilometru se određuje prema dinamici rasta ili smanjenja prosječne cijene i objavljuje je Ministarstvo rada na svojim mrežnim stranicama. Novina je da zaposlenici stariji od 58 godina koji rade na

udaljenosti manjoj od dva kilometra od svog prebivališta od sada imaju pravo na naknadu troškova prijevoza pod istim uvjetima kao i zaposlenici koji rade na udaljenosti većoj od dva kilometra.

4.5.3. Neprekinuti staž u javnim i državnim službama

Od 1. ožujka 2024. godine, oba kolektivna ugovora, i onaj za javne službe i onaj za državne službe, uveli su promjene u definiciji neprekidnog staža u tim službama. Prema članku 50. TKU-a za javne službe i članku 7. stavku 2. KU-a za državne službe, ako službeniku ili namješteniku dođe do promjene radnopravnog statusa između državne i javne službe, neprekidni staž u jednoj službi će se smatrati neprekidnim stažem i u drugoj službi.

Ova odredba omogućuje zbrajanje neprekidnog razdoblja rada u državnoj i javnoj službi za svrhe ostvarivanja radnih i materijalnih prava, bez obzira na razlog promjene radnopravnog statusa. Također, prekid u trajanju do osam dana ne smatra se prekidom staža.

4.5.4. Jubilarne nagrade

Prema novom TKU-u za javne službe i izmjenama KU-a za državne službe, pravo zaposlenih na jubilarne nagrade povećano je početkom 2024. godine. Osnovica za izračun jubilarnih nagrada sada iznosi 240,00 eura neto, što predstavlja povećanje u odnosu na prethodno ugovorenu osnovicu od 238,90 eura.

Konkretno, jubilarne nagrade za 2024. godinu bit će određene prema različitim osnovicama, ovisno o datumu stjecanja prava na nagradu:

Za prava stečena prije 29. veljače 2024. godine, osnovica će biti 238,90 eura.

Za prava stečena od 1. ožujka 2024. godine nadalje, osnovica će iznositi 240,00 eura.

Osim toga, promjenom definicije neprekidnog staža, koja sada uključuje zbrojena razdoblja neprekidnog rada u javnim i državnim službama, neki zaposlenici od 1. ožujka 2024. godine mogu ostvarivati povoljnije iznose jubilarnih nagrada zbog većeg broja godina staža. Jubilarne nagrade se dodjeljuju za 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 i 45 godina neprekidnog rada u javnim i državnim službama. U 2024. godini došlo je do povećanja neoporezivih iznosa jubilarnih nagrada. Kao rezultat toga, pri isplati jubilarnih nagrada u 2024. godini, manji iznos nagrade će se smatrati plaćom u poreznom smislu, u usporedbi s 2023. i prethodnim godinama.

Ovo povećanje neoporezivog iznosa znači da će dio iznosa jubilarne nagrade koji prelazi neoporezivi limit biti predmet oporezivanja. U ranijim godinama, prag neoporezivosti bio je niži, što je moglo značiti da je veći dio jubilarne nagrade bio podložan porezu. Sa novim pravilima, veći iznos jubilarne nagrade može biti oslobođen poreza, dok će manji preostali iznos biti oporezivan kao plaća.

Tablica 7. Iznos jubilarnih nagrada u 2024. godini

Neprekidni rad	Visina jubilarne nagrade	Iznos za isplatu
5 godina	1 osnovica	240,00
10 godina	1,25 osnovice	300,00
15 godina	1,50 osnovice	360,00
20 godina	1,75 osnovice	420,00
25 godina	2 osnovice	480,00
30 godina	2,5 osnovice	600,00
35 godina	3 osnovice	720,00
40 godina	4 osnovice	960,00
45 godina	5 osnovica	1200,00

Izvor: izrada autora prema Temeljnem kolektivnom ugovoru za zaposlenike u javnim službama (NN 29/2024-458)

4.5.5. Pravo na sistematski pregled

Od 1. ožujka 2024. godine, u javnim i državnim službama došlo je do promjene u vezi s financiranjem sistematskog pregleda od strane poslodavca. Vrijednost sistematskog pregleda po osobi zaokružena je na 160,00 eura, što predstavlja povećanje s prethodno utvrđene vrijednosti od 159,26 eura.

Pravo na sistematski pregled ostaje nepromijenjeno prema dobnim granicama: zaposlenici do 50 godina starosti imaju pravo na pregled svake tri godine, dok zaposlenici stariji od 50 godina imaju pravo na pregled svake dvije godine.

4.5.6. Dodatne mogućnosti neoporezivog nagrađivanja zaposlenika

Temeljem Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dohodak (NN 156/2022-2546) svi poslodavci u Republici Hrvatskoj pa tako i visoko školske institucije imaju pravo dodatno nagrađivati i motivirati svoje zaposlenike neoporezivim isplatama iz vlastitih materijalnih sredstava do visine propisanih iznosa za pojedinu kategoriju kao što je prikazano u tablici 8.

Tablica 8. Pregled neoporezivih primitaka radnika

Novčane nagrade za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja radnika	do 1.120,00 € godišnje
Nadoknada troškova prehrana zaposlenicima	do 1.200,00 € godišnje odnosno 100,00 € mjesečno
Naknade za troškove redovne skrbi djece radnika	do visine stvarnih troškova
CRO kartica - naknade za podmirivanje troškova ugostiteljskih, turističkih i drugih usluga namijenjenih odmoru radnika prema propisima ministarstva nadležnog za turizam	do 400,00 € godišnje
Prigodne nagrade (božićnica, regres i sl.)	do 700,00 € godišnje
Dar u naravi	do 133,00 € godišnje s PDV-om
Dar djetetu do 15 godina starosti	do 140,00 € godišnje
Voda te topli i hladni napitci, koje poslodavac na svoj teret omogućuje radnicima za vrijeme radnog vremena	u visini stvarnih troškova
Premija dobrovoljnog mirovinskog osiguranja	do 67,00 € mjesečno (804,00 € godišnje)
Premije dopunskog i dodatnog zdravstvenog osiguranja na temelju vjerodostojne dokumentacije	do 500,00 € godišnje podmirene bezgotovinskim putem

Izvor: izrada autora prema www.rrif.hr. (pristupljeno 30.8.2024)

4.6. Ostale pogodnosti novog Zakona o plaćama

Naziv Temelnog kolektivnog ugovora za javne službe promijenjen je u skladu s novim Zakonom o plaćama. Prema novim odredbama, ovaj ugovor primjenjuje se na sve službenike i namještenike zaposlene u ustanovama koje se smatraju javnim službama, bez obzira na izvor financiranja njihovih plaća. Prethodni Temeljni kolektivni ugovor za javne službe regulirao je prava samo za službenike i namještenike čije su plaće financirane iz državnog proračuna. Zaposlenici tih ustanova čije su plaće financirane iz vlastitih prihoda, sredstava lokalnih jedinica ili drugih izvora, nisu bili obuhvaćeni tim ugovorom. S novim regulativama, položaj svih zaposlenika u istoj ustanovi je izjednačen. Ovo se odnosi kako na određivanje prava na plaću, tako i na ostvarivanje drugih materijalnih prava, bez obzira na izvor financiranja plaća.

4.6.1. Prenošenje povoljnije uređenih prava na zaposlenike javnih službi

Prema izmjenama u Temeljnem kolektivnom ugovoru za javne službe, koje su stupile na snagu 1. ožujka 2024. godine, člankom 109. uvodi se značajna novina koja se odnosi na zaštitu materijalnih prava zaposlenika u javnim službama. Ako Vlada Republike Hrvatske postigne sporazum sa sindikatima državnih službi o bilo kojem materijalnom pravu koje je povoljnije od prava koja su ugovorena za zaposlenike u javnim službama, to povoljnije pravo primjenjivat će se i na zaposlenike u javnim službama. Prije ove promjene, takva klauzula bila je prisutna samo u Kolektivnom ugovoru za državne službe. Ova klauzula služila je kao zaštitna odredba kako bi zaposlenici državnih službi mogli ostvarivati povoljnija prava u slučaju da Vlada Republike Hrvatske postigne bolje uvjete s sindikatima javnih službi. Uvođenjem ove klauzule u Temeljni kolektivni ugovor za javne službe, uvedeno je načelo jednakosti u ostvarivanju materijalnih prava za zaposlenike u državnim i javnim službama.

5. Pravednost novog pravnog okvira u sustavu znanosti i visokog školstva

Jedan od ključnih ciljeva implementacije novog sustava plaća je uspostava pravednijeg sustava kompenzacije, osiguravajući da državni i javni službenici, kao i namještenici, primaju jednake plaće za isti rad. U ovom kontekstu, proveden je pregled ostvarivanja tog cilja temeljen na analizi Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u državnoj službi (NN 22/24) i Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama (NN 22/24).

Važno je istaknuti da se ove dvije uredbe razlikuju u razini detaljnosti kojom su definirana jedinstvena radna mjesta zajednička za sve ustanove. Prema Uredbi o radnim mjestima u državnoj službi, jedinstvena radna mjesta razrađena su na temelju Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) i radnog iskustva. Nasuprot tome, Uredba o radnim mjestima u javnim službama klasificira usporedna radna mjesta kao opća radna mjesta, koja se dalje dijele na rukovodeća i ostala radna mjesta. Ova uredba propisuje kriterije za svaku kategoriju radnog mjesta, a ne za pojedinačna radna mjesta, kao što je slučaj u državnim službama.

Ova distinkcija ukazuje na različite pristupe u reguliranju i kategoriziranju radnih mjesta, što može utjecati na dosljednost i pravednost u primjeni plaća u različitim sektorima.

5.1. Horizontalna pravednost

Pitanje horizontalne pravednosti odnosi se na evaluaciju ravnoteže u valorizaciji radnih mjesta koje se nalaze na istoj razini hijerarhije unutar različitih tijela u javnom sektoru. U analizi horizontalne pravednosti, provedena je usporedba za rukovodeća radna mjesta i specifična radna mjesta.

5.1.1. Rukovodeća radna mjesta

Uvidom u popis radnih mjesta i pripadajućih koeficijenata, uočava se da je zakonodavac primjenjivao različite kriterije za valorizaciju rukovodećih radnih mjesta, što dovodi do nedostatka

zajedničkog osnovnog načela valorizacije, iako je Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) naveden kao temeljni kriterij u obje uredbe. Konkretno, kriteriji valorizacije variraju ovisno o sektoru.

Na primjer, prema Uredbi o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama, rektor sveučilišta je smješten u platni razred 16 s koeficijentom 6,8, dok ravnatelj kliničkog bolničkog centra spada u platni razred 15 s koeficijentom 5,39. Nadalje, ravnatelj 1. izvrsni savjetnik, što uključuje ravnatelje osnovnih škola s više od 851 učenika, srednjih škola s učeničkim domom, te srednjih škola sa 601 i više učenika, nalazi se u platnom razredu 13 s koeficijentom 3,99.

Detaljna analiza propisanih koeficijenata sugerira da je jedan od ključnih kriterija za određivanje koeficijenta rukovodećeg kadra u javnim službama bio broj zaposlenih, kako je prikazano u tablici Ova praksa izaziva pitanje o primjerenosti takvog pristupa u valorizaciji radnog mjesta. Zovko (2024)

Tablica 9. Pregled odabranih rukovodećih radnih mjesta

Radno mjesto	Koeficijent	Platni razred
Rektor sveučilišta	6,8	16
Prorektor	6,42	16
Ravnatelj instituta – dekan preko 1.000 zaposlenika	5,5	15
Pomoćnik ravnatelja instituta – prodekan preko 1.000 zaposlenih	5,1	15
Ravnatelj instituta – dekan od 500 do 1.000 zaposlenih	4,8	15
Ravnatelj kliničkog bolničkog centra, ravnatelj kliničke bolnice i ravnatelj Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo	5,39	15
Ravnatelj drugih kliničkih ustanova i ravnatelj drugih državnih zdravstvenih zavoda	4,91	15
Ravnatelj instituta – dekan od 100 do 500 zaposlenika	4,6	14
Ravnatelj instituta – dekan do 100 zaposlenika	4,45	14
Glavni ravnatelj Leksikografskog zavoda	4,2	14
Ravnatelj ustanove u kulturi 1	4,2	14

Ravnatelj bolničke ustanove, ravnatelj zavoda za javno zdravstvo, ravnatelj zavoda za hitnu medicinu i ravnatelj županijskog doma zdravlja i Doma zdravlja Ministarstva unutarnjih poslova	4,45	14
Ravnatelj ustanove	3,85	13
Ravnatelj 1 izvršni savjetnik	3,99	13
Ravnatelj 2 izvršni savjetnik	3,73	13
Ravnatelj ustanove u kulturi 2	4	13
Ravnatelj ostalih zdravstvenih ustanova	3,8	13
Ravnatelj 1 savjetnik	3,63	12

Izvor: Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama

Postavlja se pitanje pravednosti postojećeg sustava valorizacije radnih mjesta u javnom sektoru. Konkretno, prema Zovku (2024), primjerice, rektor Sveučilišta u Zagrebu, koje ima više tisuća djelatnika i trideset i jednu sastavnicu, posjeduje isti koeficijent kao i rektor Sveučilišta u Slavenskom Brodu, koji ima manje od 100 zaposlenika. Ovo je posebno neobično kada se usporedi s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, koji ima nekoliko stotina djelatnika i čiji koeficijent iznosi 4,6, što ga smješta u platni razred 14. Situacija postaje još apsurdnija kada se u obzir uzme, primjerice, mjesto ravnatelja Kliničkog bolničkog centra Zagreb, koji ima na tisuće zaposlenika, a ipak se nalazi u nižem platnom razredu od rektora manjeg sveučilišta.

Ako bi se kao kriterij za kompleksnost funkcije umjesto broja zaposlenih koristila razina prihoda, situacija bi se dodatno komplicirala. Naime, Sveučilište u Zagrebu je u 2021. godini ostvarilo prihode u iznosu od 370 milijuna eura, dok je Klinički bolnički centar Zagreb u istoj godini imao prihode od 376 milijuna eura. S druge strane, Sveučilište u Slavenskom Brodu je imalo prihode od samo 6 milijuna eura, što je manji iznos u usporedbi s većinom fakulteta unutar Sveučilišta u Zagrebu ili s većinom klinika unutar kliničkih bolničkih centara.

5.1.2. Posebna radna mjesta

Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama (Narodne novine, br. 22/24) regulira koeficijente za specifična radna mjesta

unutar različitih sektora javnog sektora. Ova uredba predviđa koeficijente za ključne grane, uključujući:

- Obrazovanje (čl. 12.)
- Znanost i visoko obrazovanje (čl. 13.)
- Kultura (čl. 14.)
- Socijalna skrb (čl. 15.)
- Zdravstvo (čl. 16.)

U svim sektorima, radna mjesta kao što su tajnici i voditelji računovodstva također su regulirana. Prema uredbi, koeficijent za tajnika ustanove iznosi 2,35 unutar platnog razreda 9. U sustavu obrazovanja, radna mjesta tajnika školske ustanove 1 imaju koeficijent 2,01, dok tajnici ustanove 2 imaju koeficijent 1,77 unutar platnog razreda 8. Prema članku 5. Uredbe o načinu primjene standardnih mjerila u postupku vrednovanja i klasifikacije radnih mjesta u državnoj službi i javnim službama (NN 22/24), koja pruža okvir za procjenu radnih mjesta koristeći 14 kriterija, nije moguće jednostavno provesti izravnu usporedbu specifičnih radnih mjesta. Razlika između platnih razreda nije direktno proporcionalna razini formalnog obrazovanja, koje čini samo 10% ukupne procjene vrijednosti radnog mjesta. Ipak, ako se pretpostavi da je tajnik ustanove odgovoran za sve operativne administrativne aktivnosti ustanove, postavlja se pitanje zašto su „posebna“ tajnička radna mjesta unutar različitih grana javnog sektora određena s različitim koeficijentima, pri čemu se raspon vrijednosti koeficijenta kreće od 1,77 za tajnika manje osnovne škole do 3,20 za tajnika sveučilišta, neovisno o broju zaposlenika, broju sastavnica ili ostvarenim prihodima. Posebno je zanimljivo primijetiti da je radno mjesto voditelja računovodstva određeno samo za ustanove u sustavu obrazovanja, znanosti, visokog obrazovanja i zaštite prirode. U drugim granama javnog sektora, poput zdravstva, radno mjesto voditelja računovodstva možda se definira kroz koeficijent za radno mjesto, na primjer, Voditelj ustrojstvene jedinice 1 s koeficijentom 2,90 i platnim razredom 11. Postavlja se pitanje može li osnovna škola preimenovati radno mjesto voditelja računovodstva u Voditelj ustrojstvene jedinice 1 kako bi povećala koeficijent svojih radnika s 2,01 na 2,90. Ako takva mogućnost ne postoji, zaposlenici u drugim sektorima, poput zdravstva, mogu biti u povoljnijem položaju u odnosu na zaposlenike u obrazovanju.

5.2. Vertikalna pravednost

Prema Zovko (2024) vertikalna pravednost u kontekstu određivanja koeficijenata radnih mjesta u javnom sektoru odnosi se na usklađenost valorizacije radnog mjesta s odgovornostima i zahtjevima posla. Tradicionalno, prije donošenja novog zakona, kategorizacija zaposlenika u javnom sektoru temeljila se isključivo na razini stručne spreme, klasificiranoj u četiri kategorije. Plaće su potom bile razrađene unutar tih kategorija. Međutim, uvođenjem Uredbe o načinu primjene standardnih mjerila u postupku vrednovanja i klasifikacije radnih mjesta u državnoj službi i javnim službama, razina stručne spreme više nije jedini kriterij za ulazak u više platne razrede.

Prema novom sustavu, koji se temelji na ponderiranju različitih kriterija, moguće je doseći 15. platni razred čak i bez visoke stručne spreme, ako se temeljem broja ostvarenih bodova postignu odgovarajući kriteriji. Ovaj pristup omogućava veću prilagodbu javnog sektora tržištu rada i potencijalno privlačenje visoko kvalificiranih stručnjaka. Posebno je vidljivo u sektoru informatike, gdje IT stručnjaci često nemaju formalno obrazovanje u obliku fakultetske naobrazbe, ali posjeduju specifična znanja koja su vrlo tražena na tržištu rada. Prijašnji sustav, koji se oslanjao samo na formalnu stručnu spremu, često je isključivao takve stručnjake iz javnog sektora. Novi zakonski okvir, koji omogućuje određivanje koeficijenata temeljenih na široj paleti kriterija, pruža priliku za privlačenje ovog profila stručnjaka.

Zbog kompleksnosti pojedinih radnih mjesta u ovoj ranoj fazi primjene novog sustava, još uvijek nije moguće potpuno utvrditi vertikalnu pravednost unutar svakog segmenta javnog sektora. Međutim, analiza Uredbe o načinu primjene standardnih mjerila pokazuje da je došlo do značajnog napretka u valorizaciji postojećih radnih mjesta. Kao rezultat toga, novi sustav koeficijenata može se smatrati vertikalno pravednijim u odnosu na prethodni model, jer omogućuje fleksibilnije i pravednije određivanje plaća koje bolje odražava zahtjeve i odgovornosti pojedinih radnih mjesta.

6. Zaključak

Državna služba i javne službe predstavljaju složen sustav sa značajnim brojem zaposlenika, čime se postavlja izazov u osiguravanju pravednosti u određivanju plaća za pojedina radna mjesta. Stari sustav određivanja plaća karakteriziran je netransparentnošću i podložan je političkim utjecajima, što je rezultiralo velikim rasponom koeficijenata za ista radna mjesta, ovisno o sektoru. Ova pojava potvrđena je činjenicom da je tijekom posljednja dva desetljeća bilo stotinjak izmjena uredbi koje reguliraju koeficijente i nazive radnih mjesta. Ove česte promjene dovele su do neujednačene politike plaća i, posljedično, do osjećaja nepravednosti među zaposlenicima javnog sektora.

Novim zakonskim okvirom nastojalo se uspostaviti pravedniji sustav plaća temeljen na načelu "jednaka plaća za isti rad", neovisno o ustanovi i sektoru unutar javnog sektora. Analiza važećih uredbi koje reguliraju plaće pokazuje da i dalje postoji visoka razina horizontalne nepravednosti u određivanju plaća, budući da univerzalni kriteriji za određivanje koeficijenata nisu ujednačeni. Iako su usvojeni kriteriji za određivanje koeficijenata pojedinih radnih mjesta smanjili vertikalnu nepravednost među različitim radnim mjestima, procjena vertikalne pravednosti još uvijek je kompleksna. Da bi se donijela sveobuhvatna procjena, potrebno je analizirati doprinos svakog pojedinog kriterija u izračunu koeficijenta za svako radno mjesto i provesti komparativnu analizu na temelju tih podataka. Općenito analizirajući novi zakonski okvir nagrađivanja zaposlenika u visokom obrazovanju, može se zaključiti da su najviše koristi ostvarili tajnici institucija i IT stručnjaci, dok su pozicije voditelja računovodstva ostale nedovoljno definirane i potencijalno nepovoljno tretirane ali zaključuje se da novi zakonski okvir predstavlja pozitivan korak prema smanjenju nepravednosti u sustavu određivanja plaća državnih i javnih službenika te namještenika.

Literatura

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje, <https://www.azvo.hr/vrednovanja/sustav-visokog-obrazovanja/bolonjski-proces/> (pristupljeno 1.8.2024.)F
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
3. Buble, M., Bakotić, D. (2013) Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 17.
4. Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. 7(2), 56-63
5. Denny, R. (1993). Motivirani za uspjeh. Zagreb: M.E.P. Consult
6. Dodatak III. Temeljnem kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama (NN 128/23)
7. Europska komisija službena stranica, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/hr/national-education-systems/croatia/financiranje-sustava-obrazovanja> (pristupljeno 10.8.2024.)
8. Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija
9. Henderson, R. (2006). Compensation management in a knowledge-based world. SAD: Upper Saddle River
10. Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje (NN 9/19; 52/20 i 35/24 – Odluka Vlade Republike Hrvatske)
11. Konvencija o pravu na organiziranje i kolektivno pregovaranje (NN 3/2000-23)
12. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007). Menadžment: principi, koncepti i procesi. Beograd: Sveučilište Singidunum
13. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006), Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia Zagreb, str. 31
14. Ministarstvo znanosti obrazovanja i mladih, <https://mzom.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/133> (pristupljeno 10.8.2024.)
15. Ministarstvo znanosti obrazovanja i mladih, Upisnik visokih učilišta http://mzos.hr/dbApp/pregled.aspx?offset=0&appName=ustanove_VU (pristupljeno 11.8.2024.)
16. Nikolić, N. (2007). Financijska decentralizacija obrazovnog sustava u Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa br. 2., Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 214.
17. Odluka o produljenju primjene odredbi o materijalnim i nematerijalnim pravima zaposlenika u javnim službama ostvarenih temeljem granskih kolektivnih ugovora (NN 35/24)
18. Petar, S., Vrhovski, I. (2004). Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb: Mozaik knjiga
19. RRiF za računovodstvo, poreze i financije https://www.rrif.hr/pregled_neoporezivih_pri-mitaka_radnika-2-strucnainformacija/ (pristupljeno 30.8.2024)
20. Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama (NN 29/24)
21. Temeljni kolektivni ugovor (NN 3/2002-122)
22. Temeljni kolektivni ugovor (NN 84/2007-2650)
23. Treći Temeljni kolektivni ugovor (NN 115/2010-3047)

24. Tudor, G., i sur. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P.
25. Uredba o načinu primjene standardnih mjerila u postupku vrednovanja i klasifikacije radnih mjesta u državnoj službi i javnim službama (NN 22/24)
26. Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama (NN 22/24)
27. Uredba o rasponima koeficijenata u platnim razredima u jedinstvenoj platnoj ljestvici u državnoj službi i javnim službama (NN 22/24)
28. Zakon o obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22)
29. Zakon o plaćama (NN 155/23)
30. Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21
31. Zakonu o radu (NN 155/23)
32. Zakonu o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje (NN 82/12, 88/12)
33. Zakonu o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje (NN 82/12, 88/12)
34. Zovko, V (2024). Plaće, izvještavanje o održivosti i prilagodbe u upravljanju javnim poduzećima ulaskom u OECD, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika 58.simpozij
35. Zuber, M (2024). Plaće, izvještavanje o održivosti i prilagodbe u upravljanju javnim poduzećima ulaskom u OECD, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika 58.simpozij

Popis tablica

Tablica 1. Javna sveučilišta u Republici Hrvatskoj i njihove sastavnice.....	9
Tablica 2. Udio financiranja države u visokom školstvu	18
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija	21
Tablica 4. Dodaci na plaću prije i nakon donošenja novog Zakona o plaćama u državnoj i javnim službama.....	29
Tablica 5. Struktura plaće u državnim i javnim službama od 1.ožujka 2024.	32
Tablica 6. Promjena izračuna osnovne plaće	33
Tablica 7. Iznos jubilarnih nagrada u 2024.godini	41
Tablica 8. Pregled neoporezivih primitaka radnika.....	42
Tablica 9. Pregled odabranih rukovodećih radnih mjesta	45

Popis slika

Slika 1. Shematski prikaz sveučilišnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj	7
Slika 2. Komponente plaće	22