



*MM Svetovanje, Družba za poslovno svetovanje, d.o.o.*

*Sp. Besnica, Trata 7, 4201 Zg. Besnica*

*Tel: +386 4 250 36 48, Mobilni: +386 41 481 513*

*[www.mmsvetovanje.si](http://www.mmsvetovanje.si), e-pošta: [info@mmsvetovanje.si](mailto:info@mmsvetovanje.si)*

---

Ekspertno mnenje  
o Neodvisni strokovni analizi ustreznega vrednotenja delovnih mest  
pooblaščenih uradnih oseb s posebnimi pooblastili,  
ki jo je na podlagi Sporazuma o razreševanju stavkovnih zahtev (Uradni list  
RS, številka 3/19) preko javnega razpisa Ministrstva za javno upravo naročila  
Vlada RS

Naročnik:  
Poličijski sindikat Slovenije - PSS  
Štefanova ulica 2  
1000 Ljubljana

Izvajalec:  
MM Svetovanje, d.o.o.  
Spodnja Besnica, Trata 7  
4201 Zgornja Besnica  
Avtor: mag. Matej Grašič  
v sodelovanju z mag. Janez Zeni  
Kranj: 16. oktober 2020

---

---

<b>Kazalo vsebine</b>	
Vsebina in namen .....	3
A1 Nekaj dejstev o vrednotenju zahtevnosti delovnih mest .....	3
Pristop k vrednotenju .....	3
Možne napake pri vrednotenju zahtevnosti .....	4
A2 Vrednotenje zahtevnosti delovnih mest .....	4
Metodologija .....	4
Ocenjevalno drevo kriterijev za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest .....	6
Ključno vprašanje: .....	7
Mnenje in odgovor na vprašanje: .....	7
Ocenjevalna lestvica kriterijev .....	8
Ključno vprašanje: .....	9
Mnenje in odgovor na vprašanje: .....	9
B. Predlaganje sprememb plačnih razredov .....	10
Posledice končnega rezultata vrednotenja zahtevnosti .....	10
Ključno vprašanje: .....	10
Mnenje in odgovor na vprašanje: .....	10
Ključno vprašanje: .....	10
Mnenje in odgovor na vprašanje: .....	10

<b>Kazalo preglednic</b>	
Preglednica št. 1: Pregled skupin kriterijev, kriterijev in vključenosti v parno primerjavo .....	5
Preglednica št. 2: Ocenjevalna lestvica .....	8
Preglednica št. 3: Vpliv uteži posameznega kriterija .....	8
Preglednica št. 4: Opisno merilo za ocenjevanje kriterija Stiki z ljudmi in javnostjo iz Analize .....	9
Preglednica št. 5: Primer matrike za dvodimenzionalni kriterij – stiki .....	9
Preglednica št. 6: Posledica ocenjene zahtevnosti na spremembo plačnega razreda .....	10

---

## Vsebina in namen

Avtor je pri pripravi ekspertnega mnenja analiziral samo metodološki pristop, ki je bil uporabljen pri izdelavi Neodvisne strokovne analize ustreznega vrednotenja delovnih mest pooblaščenih uradnih oseb s posebnimi pooblastili (v nadaljevanju Analiza).

Namen ekspertnega mnenja je pojasniti zlasti naslednje vsebine in odgovoriti na vprašanja:

- ali je v Analizi uporabljena metodologija AHP primerna za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest v tako različnih okoljih in če ni, zakaj ni oziroma, če je ali je metodologija AHP pravilno uporabljena?
- ali tristopenjska ocenjevalna lestvica sledi namenu ugotavljanja razlik med poklicnimi skupinami?
- ali je mediana končnega rezultata običajna praksa pri metodologiji AHP?
- ali je metodologija usmerjena na vnaprej dogovorjeni rezultat?

Vsebinsko je Analiza razdeljena v dva dela:

- A. Vrednotenje zahtevnosti delovnih mest
- B. Predlaganje sprememb plačnih razredov

### **A1 Nekaj dejstev o vrednotenju zahtevnosti delovnih mest**

#### ***Pristop k vrednotenju***

Vse različne izpeljanke analitičnih metod za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest, med katero lahko uvrščamo tudi Analytic Hierarchy Process - AHP dosledno predvidevajo uporabo naslednjih korakov:

1. Določiti elemente (tudi njihove podelemente) s katerimi se ugotavlja zahtevnost delovnih mest.  
V konkretnem primeru so elementi zahtevnosti in deloma tudi podelementi določeni s Kolektivno metodo o skupni metodologiji (v nadaljevanju KPSM). Posamezni elementi so dodani po presoji izdelovalca Analize.
2. Določiti vplivnost posameznega elementa zahtevnosti in znotraj njega vplivnost posameznega podelementa.  
Praviloma je to vnaprej dogovorjen konsenz, ki je enoten za vsa delovna mesta, ki so predmet vrednotenja zahtevnosti, ne glede na percepcijo posameznega sodelujočega.
3. Določiti večstopenjska opisna merila in njihove vrednosti za posamezen element zahtevnosti.  
Posamezen element zahtevnosti ali njegov podelement je potrebno večstopenjsko opredeliti z opisnim merilom na način, ki mora ocenjevalcu omogočiti, da brez velikega tveganja suvereno določi ustrezno stopnjo in vrednost za posamezno delovno mesto.

Število opisnih meril (vrednosti) za razlikovanje je lahko po posameznem kriteriju različno (podlaga za to različnost je običajno vplivnost posameznega elementa zahtevnosti).

Primer: Če je vplivnost elementa zahtevnosti na skupen rezultat sorazmerno nizka (manjša od 10%), potem lahko že zadoščajo 3 opisna merila (vrednosti). Če pa se element določa najmanj z dvema dimenzijama (zahtevnost/čas) pa so 3 opisna merila (vrednosti) lahko že premalo.

Velja upoštevati pravilo: Večja kot je vplivnost elementa zahtevnosti, večje naj bi bilo število opisnih meril (vrednosti) oziroma možnih kombinacij med njimi.

---

#### 4. Določiti podlage za vrednotenje

Podlage morajo biti poenotene, običajno so to opisi delovnih mest, Izjave o varnosti z oceno tveganja ipd.

#### 5. Določiti skupino za vrednotenje

Skupina, ki vrednoti zahtevnost delovnih mest mora biti ustrezno usposobljena, potrebno pa je tudi poznavanje področja dela, še posebej v primerih, ko podlage za ocenjevanje ne omogočajo objektivnega (suverenega) odločanja.

#### 6. Določiti posledice končnega rezultata vrednotenja zahtevnosti.

Ocena vrednotenja delovnega mesta je lahko izražena v točkah, razmerjih, pravzaprav enote niti niso pomembne, pomembno je določiti, kakšna je posledica ocenjene posamezne zahtevnosti na neki lestvici (običajno plačni).

### ***Možne napake pri vrednotenju zahtevnosti***

V samem procesu vrednotenja zahtevnosti dela se lahko pojavijo napake, ki jih lahko pripišemo naslednjim vzrokom:

- vpliv splošnega vtisa ali halo efekt,
- vpliv ali prilagajanje konkretnemu vzorcu - lahko tudi srednji vrednosti,
- preblago/prestrogo ocenjevanje - konstantna ali osebna napaka,
- logična napaka (presojanje ene značilnosti pod vplivom druge – mnenje, da sta povezani – npr. usposobljenost/odgovornost).

## **A2 Vrednotenje zahtevnosti delovnih mest**

### ***Metodologija***

Uporabljena metodologija AHP kot orodje v prvem koraku določi elemente zahtevnosti (v Analizi je za to uporabljen izraz skupine kriterijev) in podelemente zahtevnosti delovnih mest (v Analizi je za to uporabljen izraz kriteriji). Za lažje sledenje bomo upoštevali enako poimenovanje.

Skupine kriterijev so določene s Kolektivno pogodbo o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede ULRS št. 57/08 (v nadaljevanju KPSM), večina kriterijev je vnaprej določenih s KPSM, nekaj kriterijev in njihovih »podkriterijev« je dodanih po odločitvi izdelovalca Analize. Pri tem obstaja možnost podvajanja kriterijev.

Z metodo parnih primerjav je bila v 1. koraku določena vplivnost posameznega elementa (v Analizi je za to uporabljen izraz utež skupine kriterijev) in v 2. vplivnost posameznega podelementa (v Analizi je za to uporabljen izraz utež kriterijev). »Podkriteriji« niso bili vključeni v parno primerjavo.

**Preglednica št. 1: Pregled skupin kriterijev, kriterijev in vključenosti v parno primerjavo**

Skupina kriterijev	Določa	Parna primerjava	Kriterij	Določa	Parna primerjava
Dodatna znanja*	KPSM	Da	Izpiti	KPSM	Da
			Obnavljanja znanj	Izdelovalec	Da
			Delovne izkušnje	KPSM	Da
Odgovornosti	KPSM	Da	Rezultati	KPSM	Da
			Vodenje	KPSM	Da
Naponi	KPSM	Da	Umski napor	KPSM	Da
			Programiranost dela	KPSM	Ne
			Sestavljenost nalog	KPSM	Ne
			Psihični napor	Sporazum	Da
			Stiki z ljudmi in javnostjo	KPSM	Ne
			Socialni in čustveni stres	Izdelovalec	Ne
			Fizični napor	KPSM	Da
			Dvigovanje in nošenje bremen	KPSM	Ne
			Prisiljena drža	KPSM	Ne
Vplivi okolja	KPSM	Da	Delovni čas	Izdelovalec	Da
			Tveganja	Izdelovalec	Da
			Pogoji dela	KPMS	Da
Omejitve, prepovedi, pooblastila	KPSM	Da	Dolžnosti	Izdelovalec	Da
			Omejitve dela	KPSM	Da
			Prepovedi	KPSM	Da
			Stavke	Izdelovalec	Ne
			Politične stranke	Izdelovalec	Ne
Pooblastila	KPSM	Da			

\*Izdelovalec uporablja poimenovanje Dodatna znanja za vsebino, ki je v KPMS opredeljena kot Strokovna usposobljenost. Dodatna znanja so samo en element strokovne usposobljenosti.

Parne primerjave in posledično uteži skupin kriterijev in kriterijev za posamezen tarifni razred so bile pripravljene s strani ekspertov posameznega organa neodvisno, brez njihovega poenotenja in s tem nujno potrebno doseženega konsenza, zato je izdelovalec Analize kot uteži skupin kriterijev in kriterijev, ki jih je upošteval v nadaljevanju procesa vrednotenja, uporabil aritmetično sredino uteži skupin kriterijev in kriterijev, pripravljenih s strani posameznega organa.

Možno je, da bi pri iskanju konsenza prišlo do spremembe uteži skupin kriterijev in kriterijev po posameznih tarifnih razredih.

Prav tako bi z vidika enotnosti vrednotenja zahtevnosti morale biti določene uteži skupin kriterijev in kriterijev enotne za vse tarifne razrede in ne za vsak tarifni razred posebej.

---

## Ocenjevalno drevo kriterijev za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest

Pri dosledni uporabi AHP metodologije:

- Cilj = Zahtevnost delovnega mesta
- Kriterij = Skupina kriterijev
- Podkriterij = Kriterij
- Alternativa = Delovno mesto

bi izdelovalec Analize moral upoštevati pravilo izvedbe parnih primerjav po elementih Skupine kriterijev in po vseh Kriterijih, ki jih je ocenjeval.

To bi bilo možno izvesti v dveh variantah:

### Varianta A

- če so kriteriji vse, kar se je ocenjevalo
- če so Skupine kriterijev, kot jih določa KPSM, Sporazum in izvajalec
  - C1 Dodatna znanja
  - C2 Odgovornosti
  - C3 Napor
  - C4 Vplivi okolja
  - C5 Specifične zakonske dolžnosti, omejitve, prepovedi
- bi morali biti Kriteriji
  - C11 Zahtevnost izpitov
  - C12 Zahtevnost obnavljanja znanj
  - C13 Zahtevane delovne izkušnje
  - C21 Odgovornost za rezultate
  - C22 Odgovornost za vodenje
  - C31 Umski napor - programiranost dela
  - C32 Umski napor - sestavljenost nalog
  - C33 Psihični napor - stiki z ljudmi in javnostjo
  - C34 Psihični napor - socialni in čustveni stres
  - C35 Fizični napor - dvigovanje in prenašanje bremen
  - C35 Fizični napor - prisiljena drža
  - C41 Neugodna razporeditev delovnega časa
  - C42 Tveganja
  - C43 Pogoji dela
  - C51 Dolžnosti (opravljanje nalog izven delovnega časa)
  - C52 Omejitve
  - C53 Prepovedi - stavka
  - C54 Prepovedi - politične stranke
  - C55 Pooblastila

---

## Varianta B

- če so kriteriji vse, kar se je ocenjevalo
- če so Kriteriji, kot jih določa KPSM, Sporazum in izvajalec
  - C11 Zahtevnost izpitov
  - C12 Zahtevnost obnavljanja znanj
  - C13 Zahtevane delovne izkušnje
  - C21 Odgovornost za rezultate
  - C22 Odgovornost za vodenje
  - C31 Programiranost dela
  - C32 Sestavljenost nalog
  - C41 Stiki z ljudmi in javnostjo
  - C42 Socialni in čustveni stres
  - C51 Dvigovanje in prenašanje bremen
  - C52 Prisiljena drža
  - C61 Neugodna razporeditev delovnega časa
  - C62 Tveganja in C43 Pogoji dela
  - C63 Pogoji dela
  - C71 Dolžnosti (opravljanje nalog izven delovnega časa)
  - C72 Omejitve
  - C73 Pooblastila
  - C81 Stavka
  - C82 Politične stranke
- bi morale biti Skupine kriterijev
  - C1 Dodatna znanja
  - C2 Odgovornosti
  - C3 Umski napor
  - C4 Psihični napor
  - C5 Fizični napor
  - C6 Vplivi okolja
  - C5 Specifične zakonske dolžnosti, omejitve
  - C8 Prepovedi

### ***Ključno vprašanje:***

Ali je v Analizi uporabljena metodologija AHP primerna za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest v tako različnih okoljih in če ni, zakaj ni oziroma, če je ali je metodologija AHP pravilno uporabljena?

### ***Mnenje in odgovor na vprašanje:***

Uporabljena metodologija AHP kot orodje za določanje uteži skupin kriterijev in kriterijev je primerna.

Kot neprimeren se je izkazal način (pristop) oziroma njena uporaba:

Rezultati parnih primerjav (uteži) so percepcija posameznega organa, niso bili usklajeni po skupinah kriterijev, po kriterijih in po posameznih tarifnih razredih.

Za namen določitve končnih uteži skupin kriterijev in kriterijev so bile uporabljene povprečne vrednosti.

Parne primerjave se niso izvedle za vse kriterije, ki so bili vključeni v posamezne skupine kriterijev.

Vsi kriteriji niso bili ocenjevani, zato so bile za njihove ocene uporabljene povprečne vrednosti.

Podvajanje posameznih kriterijev za ocenjevanje. Stiki z ljudmi in javnostjo ter socialni in čustveni stres sta zelo podobno opredeljena, zato se ocenjuje eden pod vplivom drugega in obratno.

Uporabljena metodologija AHP kot orodje za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest bi bila ob doslednem upoštevanju vseh pravil, ki jih določa že sama metodologija AHP in vseh načel vrednotenja zahtevnosti delovnih mest, primerna za različne skupine poklicev oziroma za različna okolja, ki so predmet Analize.

### **Ocenjevalna lestvica kriterijev**

Za ocenjevanje kriterijev je uporabljena trostopenjska ocenjevalna lestvica v razmerju 1:1,3:1,5

**Preglednica št. 2: Ocenjevalna lestvica**

Stopnja	Ocena - stopnja	Razmerje
Ocenjevana	Standardno	1
<i>Izračunana</i>	<i>Aritmetična sredina med standardno in nadstandardno</i>	<i>1,15</i>
Ocenjevana	Nadstandardno	1,3
<i>Izračunana</i>	<i>Aritmetična sredina med nadstandardno in zelo zahtevno</i>	<i>1,4</i>
Ocenjevana	Zelo zahtevno	1,5

Ker se parne primerjave niso izvedle na vseh kriterijih vključenih v ocenjevanje je izdelovalec Analize » uvedel« dve dodatni stopnji zahtevnosti, ki opisno nista opredeljeni, vrednostno pa, in sicer z razmerjem 1,15 in 1,4 (aritmetična sredina ocene standardno in ocene nadstandardno in Aritmetična sredina ocene nadstandardno in ocene zelo zahtevno).

- Umski napor ni ocenjevan, je izračunan kot povprečje vrednotenja »podkriterija« Programiranost dela in sestavljenost nalog.
- Psihični napor ni ocenjevan, je izračunan kot povprečje vrednotenja »podkriterija« Stiki z ljudmi in javnostjo ter Socialnega in čustvenega stresa.
- Fizični napor ni ocenjevan, je izračunan kot povprečje vrednotenja »podkriterija« Dvigovanje in nošenje bremen ter Prisiljena drža.
- Prepovedi\*\* niso ocenjevane: so izračunane kot povprečje vrednotenja »podkriterija« Stavke in Politične stranke.

\*\*Slika 3. v Analizi: Stavke in Politične stranke sta prikazana kot podkriterija kriterija Omejitve, (verjetno tiskarski škrt)

Število stopenj na ocenjevalni lestvici je praviloma povezano z vplivnostjo posameznega kriterija na končni rezultat vrednotenja, zato se v praksi uporablja različno število stopenj za posamezen kriterij.

**Preglednica št. 3: Vpliv uteži posameznega kriterija**

Kriterij	Utež (vpliv) po TR				
	VII/2	VII/1-2	VII/1-1	VI	V
11 Izpiti	6,47%	6,91%	7,44%	8,71%	7,99%
12 Obnavljanje znanj	5,89%	6,29%	6,77%	7,21%	6,40%
13 Delovne izkušnje	6,53%	6,97%	7,51%	8,84%	5,84%
21 Rezultati	<b>26,55%</b>	<b>26,69%</b>	<b>25,20%</b>	<b>27,32%</b>	<b>24,28%</b>
22 Vodenje	<b>19,62%</b>	<b>19,07%</b>	<b>18,00%</b>	7,07%	3,92%
31 Umski napor	6,12%	7,46%	7,30%	5,18%	6,61%
32 Psihični napor	4,18%	5,08%	5,86%	8,42%	<b>12,84%</b>
33 Fizični napor	0,78%	1,02%	1,08%	2,86%	5,32%
41 Delovni čas	0,95%	0,95%	1,05%	3,77%	4,50%
42 Tveganja	3,98%	3,97%	3,92%	5,89%	5,57%
43 Pogoji dela	1,60%	1,59%	1,71%	4,50%	5,29%
51 Dolžnosti	4,09%	3,37%	3,37%	3,49%	3,63%



52 Omejitve dela	2,40%	2,00%	2,09%	2,13%	2,18%
53 Prepovedi	2,43%	1,90%	1,85%	1,13%	1,31%
54 Pooblastila	8,42%	6,74%	6,85%	3,47%	4,31%

V vseh tarifnih razredih ima odgovornost za rezultate največji vpliv (utež), v VII tarifnem razredu ima drugi največji vpliv odgovornost za vodenje, v V tarifnem razredu imajo drugi največji vpliv Psihični napori (ob čemer Psihični napor ni bil ocenjevan, ampak je bila kot ocena uporabljena aritmetična sredina kriterija Stiki z ljudmi in javnostjo ter Socialni in čustveni stres). Vsi naštetih imajo več kot 10% vpliv, odgovornost za rezultate celo več kot 20% vpliv, zato bi bilo potrebno povečati število ocenjevalnih stopenj vsaj za te kriterije.

Pri odločanju o številu stopenj je potrebno biti pozoren tudi na to, da ne prihaja do podvajanja pri opisni opredelitvi posamezne stopnje, oziroma da je pri kriteriju možna suverena uvrstitev (ocenitev) v samo eno stopnjo, torej morajo biti opredelitve jasne in nedvoumne.

**Preglednica št. 4: Opisno merilo za ocenjevanje kriterija Stiki z ljudmi in javnostjo iz Analize**

Stopnja	Opisna opredelitev stopnje
1. Standardno	Manj pogosti zahtevni stiki z ljudmi in javnostjo
2. Nadstandardno	Pogosti zahtevni stiki z ljudmi in javnostjo
3. Zelo zahtevno	Pogosti zelo zahtevni stiki z ljudmi in javnostjo

Opisno merilo pogostosti ni opredeljeno: Za nekoga je manj pogosto lahko 1x na dan, za drugega do 2 uri na dan, ipd.

Verjetno pa je možna tudi naslednja kombinacija: Manj pogosti zelo zahtevni stiki z ljudmi in javnostjo, ki ni opredeljena.

V primerih dvodimenzionalnega kriterija je potrebno upoštevati vse možne kombinacije, zato je smiselno oblikovati matriko:

**Preglednica št. 5: Primer matrike za dvodimenzionalni kriterij – stiki**

		Zahtevnost stika	
		Zahtevni	Zelo zahtevni
Pogostost stika	Manj pogosti	Standardno	????
	Pogosti	Nadstandardno	Zelo zahtevno

Dilema 1: s katero stopnjo izmed treh opredeliti kombinacijo Manj pogosti Zelo zahtevni?

Dilema 2: ali ima večjo utež (vpliv) pogostost ali zahtevnost?

**Ključno vprašanje:**

Ali tristopenjska ocenjevalna lestvica sledi namenu ugotavljanja razlik med poklicnimi skupinami?

**Mnenje in odgovor na vprašanje:**

V konkretnem primeru tristopenjska ocenjevalna lestvica ne sledi namenu ugotavljanja razlik.

Manjše kot je število stopenj opisnih meril, težje je ugotavljati in argumentirati razlike.

Število stopenj opisnih meril je za posamezen element zahtevnosti potrebno prilagoditi njegovi vplivnosti. Tristopenjska lestvica opisnih meril za ocenjevanje je spodnja še sprejemljiva meja, razen pri kriteriju, kjer sta možni samo dve izbiri.

---

## B. Predlaganje sprememb plačnih razredov

### ***Posledice končnega rezultata vrednotenja zahtevnosti***

Rezultat vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta je ocenjena zahtevnost v odstotkih.

Za vsa delovna mesta v posameznem tarifnem razredu se izračuna mediana vseh ocenjenih zahtevnosti.

Mediana vseh ocenjenih delovnih mest poda vrednost, od katerih je

- polovica delovnih mest ocenjenih z višjo zahtevnostjo,
- polovica delovnih mest ocenjenih z nižjo zahtevnostjo.

Ocenjena zahtevnost posameznega delovnega mesta ima za posledico predlog dviga plačnega razreda v njeni odvisnosti od mediane ocenjenih zahtevnosti delovnih mest - ločeno po posameznih tarifnih razredih - kot je razvidno iz spodnje preglednice:

**Preglednica št. 6: Posledica ocenjene zahtevnosti na spremembo plačnega razreda**

Ocena zahtevnosti	Predlagana razlika v PR
do 102% mediane	0
nad 102% mediane do 106% mediane	+ 1
nad 106% mediane do 110% mediane	+ 2
nad 110% mediane do 114% mediane	+ 3
nad 114% mediane do 118% mediane	+ 4

### ***Ključno vprašanje:***

Ali je mediana končnega rezultata običajna praksa pri metodologiji AHP?

### ***Mnenje in odgovor na vprašanje:***

Mediana kot vpliv na določitev posledice končnega vrednotenja ni uveljavljena praksa. Uveljavljene metode uporabljajo absolutne ocenjene vrednosti za določanje intervalov od – do, ki so potem podlaga za določanje predlaganih plačnih razredov, oziroma uvrstitve v posamezen plačni razred.

### ***Ključno vprašanje:***

Ali je metodologija usmerjena na vnaprej dogovorjeni rezultat?

### ***Mnenje in odgovor na vprašanje:***

Pomemben vpliv na končni rezultat ocenjevanja zahtevnosti delovnega mesta ima število ocenjevalnih stopenj. Manjše kot je število ocenjevalnih stopenj, težje je ugotavljati in argumentirati razlike. Enako število ocenjevalnih stopenj za vse kriterije, ob neupoštevanju njihove vplivnosti in če je ob tem to število ocenjevalnih stopenj na spodnji meji še dopustnega, lahko kaže na predpostavko, da je metodologija umerjena na naprej dogovorjen rezultat.