

Dr Dejan Šuput – naučni saradnik
Institut za uporedno pravo

Pregledni naučni rad
UDK: 35.087.41 (415)

SISTEM PLATA U DRŽAVNOJ UPRAVI I JAVNIM SLUŽBAMA REPUBLIKE IRSKE - PRIMER DOBRE PRAKSE -

U ovom radu autor daje prikaz zakonskog uređivanja sistema plata u državnoj upravi i javnim službama Republike Irske, objašnjava institucionalni okvir za kontrolu i upravljanje sistemom plata koji je uspostavljen relevantnim propisima i posebnim ugovorima zaključenim između poslodavaca i sindikata. U tekstu je naglašena činjenica da državna uprava Republike Irske svoje funkcionisanje zasniva na propisima donetim pre pola veka. Tako je zakon koji uređuje radne odnose u organima državne uprave, prava i obaveze državnih službenika, kontrolu i upravljanje organima uprave u domenu funkcionisanja službeničkog sistema donet još daleke 1956. godine.

Posebnu pažnju autor je posvetio radu stručnog tela za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama, objasnio je principe njegovog rada i metodologiju kojom se to telo služi prilikom vrednovanja pojedinih radnih mesta, njihovog razvrstavanja u platne grupe i određivanja nivoa zarada.

U zaključnom delu teksta potvrđen je stav da glavni princip prilikom određivanja visine zarada zaposlenih u javnim službama Republike Irske jeste da plata zaposlenog u javnoj službi, u slučajevima u kojima je to moguće, treba da bude određena u odnosu na uporedivi posao (radno mesto) u privatnom sektoru i da bude po iznosu jednaka zaradi u privatnom sektoru. To načelo autor u jednom delu kritikuje, a imajući u vidu različitosti koje postoje između radnog odnosa u javnom i privatnom sektoru i probleme koje je donela svetska ekonomska kriza. Osim toga, autor je zauzeo stav da sve što je kao primer dobre prakse pravnog uređivanja i upravljanja sistemom plata u državnoj upravi i javnim službama Republike Irske navedeno i opisano u ovom članku, treba posmatrati u svetlu trenutnog stanja u Republici Srbiji i sa idejom da pojedina irska rešenja verovatno mogu biti prenata u naš pravni sistem u izmenjenoj – prilagođenoj - formi.

Ključne reči: sistem plata, Irska, državna uprava, platne grupe, javne službe.

I UVOD

Pravno uređivanje sistema plata zaposlenih u organima državne uprave i javnim službama predstavlja izuzetno važno i složeno pitanje u svakoj modernoj državi. Valjanost i primerenost pravnih normi koje uređuju sistem plata utiču, ne samo funkcionisanje službeničkog sistema i kvalitet usluga koje građanima pružaju pojedine službe i organi, već i na makroekonomske procese koji se odvijaju u nacionalnim ekonomijama. Dobro koncipiran i pravno uređen sistem plata zaposlenih u organima državne uprave i javnim službama može da doprinese motivisanju zaposlenih da bolje i efikasnije rade, a sa druge strane predstavlja jedan od elemenata koji doprinose uklanjanju uslova koji dovode do korupcije u javnom sektoru.

Proces sprovođenja reforme sistema plata u državnoj upravi i javnim službama Republike Srbije traje od 2001. godine i još uvek nije završen. U periodu od 2004. do 2006. godine doneti su novi propisi koji uređuju sistem plata državnih službenika. Taj novi sistem plata koji je zaživeo 2006. godine predstavljao je napredak u odnosu na sistem kakav je postojao u državnoj upravi Republike Srbije do tada. Međutim, takav sistem plata bio je primeren ekonomskoj situaciji koja je postojala do 2008. godine i u trenutnim uslovima svetske ekonomske krize verovatno će morati da se menja, baš kao što se menja u svim ostalim evropskim državama. Sa druge strane, proces reforme sistema plata zaposlenih u javnim službama Republike Srbije jedva da je i započeo, iako je on mnogo značajniji u odnosu na reformu sistema plata zaposlenih u državnoj upravi, pošto broj zaposlenih u javnim službama desetostruko prevazilazi broj zaposlenih u organima državne uprave.¹ Usled toga će primer Republike Irske biti značajan za Republiku Srbiju, pogotovo kada se uzme u obzir da je reč o državi koja je više puta u svojoj modernoj istoriji uspela da prevaziđe veliku ekonomsku krizu i paralelno sa time reformiše državnu upravu i javne službe. Način na koji je uređen sistem plata zaposlenih u državnoj upravi i javnim službama Irske mogao bi da predstavlja jednu od ideja vodilja za srpskog zakonodavca. Pri tom, ne treba zanemariti činjenicu da automatsko preuzimanje irskog modela sistema plata i prosto prepisivanje sadržine odgovarajućih propisa te države, bez vođenja računa o specifičnostima Republike Srbije i stanja u njenom pravnom i ekonomskom sistemu, može da dovede isključivo do stvaranja jednog idealnog teorijskog modela, koji neće imati velikog izgleda za uspeh u praksi. Zbog toga, sve što će kao primer dobre prakse biti navedeno i opisano u delu teksta koji sledi, treba posmatrati u svetlu trenutnog stanja u

¹ Šuput D., Razlozi za reformu sistema plata u javnim službama Republike Srbije, u: *Aktuelna pitanja savremenog zakonodavstva (Zbornik radova sa savetovanja pravnika u Budvi)*, Beograd, Savez udruženja pravnika Srbije i Republike Srpske, 2011, str. 546.

Republici Srbiji i sa idejom da pojedina irska rešenja verovatno mogu biti prenata u naš pravni sistem u izmenjenoj (prilagođenoj) formi.

II SISTEM PLATA U DRŽAVNOJ UPRAVI IRSKE

Državna uprava Republike Irske svoje funkcionisanje zasniva na propisima donetim pre pola veka. Tako je zakon koji uređuje radne odnose u organima državne uprave, prava i obaveze državnih službenika, kontrolu i upravljanje organima uprave u domenu funkcionisanja službeničkog sistema donet još daleke 1956. godine pod nazivom: „Civil Service Regulation Act”² i zamenio je prethodni zakon iz 1929. godine (eng. Civil Service Compensation Act). Iako su se od vremena u kome je pomenuti zakon napisan i izglasan u Republici Irskoj, Vlada i sistem državne uprave značajno izmenili, pogotovo u organizacionom smislu i modelu upravljanja i rukovođenja pojedinim organima, što se odrazilo i na strukturu i opšte stanje u službeničkom sistemu, pravne norme sadržane u tom zakonu i danas su sasvim dobre i primenljive. Zbog svoje opštosti, ali ujedno i preciznosti i konciznosti, odredbe irskog Zakona su odolele izazovima koje im je donela pedesetodišnja primena i nema naznaka da će biti menjane, delom i zbog toga što je reč o osnovnim (fundamentalnim) pravilima koja uređuju status državnih službenika i na koje ne utiče promena javne politike do koje ciklično dolazi usled promena koje donose politički izbori. Dugovečnosti zakona koji uređuje plate državnih službenika u Irskoj doprinelo je i to što se najveći broj pojedinačnih pitanja od značaja za uređivanje sistema plata u državnoj upravi, tokom godina menjao, ne izmenama Zakona koji je postavio osnove sistema, već donošenjem podzakonskih akata i zaključivanjem obimnih i detaljnih kolektivnih ugovora. Takvo stanje pravnog okvira dovelo je do toga da su postojali povoljni uslovi za stvaranje i usavršavanje dobrog sistema plata zaposlenih u državnoj upravi Republike Irske.

U okviru državne uprave Republike Irske postoji jedan opšteprimenljiv sistem za obračun i isplaćivanje plata zaposlenih, bez obzira na razlike i specifičnosti pojedinih organa ili službi koje predstavljaju deo sistema državne uprave.³ To u praksi znači da sva ministarstva, vladine kancelarije, posebne službe vlade, posebne organizacije i drugi organizacioni oblici, primenjuju isti model prilikom razvrstavanja radnih mesta zaposlenih u odgovarajuće (zajedničke) platne grupe koje su određene – propisane

² Civil Service Regulation Act No. 46 of 1956, nalazi se na web-stranici: <http://www.irishstatutebook.ie/1956/en/act/pub/0046>.

³ O’Riordan J., A Review of the Civil Service Grading and Pay System, Institute of Public Administration in association with the Committee for Public Management Research, Dublin, 2008, str. 9.

jedinstveno od Ministarstva finansija, a na osnovu preporuke stručnog nezavisnog tela nadležnog za razvrstavanje radnih mesta i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama. Naziv pomenutog tela na engleskom jeziku glasi: „Public Service Benchmarking Body” i doslovan prevod njegovog naziva na srpski jezik nije moguć. Zbog toga će se u ovom radu koristiti samo naziv tog tela opisnog karaktera na srpskom jeziku (telo nadležno za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama). Nastanak tela za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada vezuje se za primenu odredbi tzv. Programa za napredak i pravičnost (eng. Programme for Prosperity and Fairness - PPF).⁴

Opređenje Republike Irske da za sve zaposlene u organima državne uprave postoji jedinstvena skala plata zasniva se na principu da za isti posao (jednak rad), službenik mora da prima istu zaradu, bez obzira na organ, tj organizacionu jedinicu u kojoj radi. Taj sistem je sa socijalne strane izuzetno pravedan i onemogućava devijacije do kojih je došlo u proteklih par decenija u organima državne uprave i javnim službama Republike Srbije, u okviru kojih za isti posao, npr. posao sekretarice, plata zaposlene osobe može da bude i do dva puta veća u zavisnosti od organa, ili službe u kojoj ta osoba radi, iako je reč o istom poslu (poslu iste složenosti, istog ili sličnog obima, sa istim nivoom odgovornosti i istim ovlašćenjima). Osim toga, primena principa „ista plata za isti posao” (eng. equal pay for equal work), za razliku od ranije pomenute situacije koja postoji u Republici Srbiji, ne deluje demotivošuće na zaposlene i stvara ambijent za zdravu konkurenciju, napredovanje i nagrađivanje u službi pod jednakim uslovima, tj. na osnovu rezultata rada.

⁴ Taj program predstavlja integralni deo petog po redu Nacionalnog ugovora (sporazuma) o socijalnom i ekonomskom razvitku irske ekonomije. Praksa zaključivanja Nacionalnog ugovora o socijalnom i ekonomskom razvitku irske ekonomije započela 1987. godine kao jedan od institucionalizovanih koraka u preduzimanju mera tadašnje Vlade Irske tokom realizacije politike oporavka irske ekonomije. Tokom 80-ih godina XX veka Republika Irska je preživljavala izuzetno tešku ekonomsku krizu, stanovništvo se usled toga masovno iseljavalo u SAD, Kanadu i Australiju, nezaposlenost je bila ogromna, a zaposleni u privatnom i javnim sektoru bili su izuzetno loše plaćeni i često i dugotrajno su štrajkovali što je dodatno ometalo napore za ekonski oporavak. Zbog toga je tadašnja Vlada Republike Irske uvela praksu institucionalizovanog pregovaranja sa poslodavcima i sindikatima. Rezultat tog pregovaranja bilo je zaključivanje kompleksnih Nacionalnih ugovora o socijalnom i ekonomskom razvitku irske ekonomije koji su čvrsto obavezivali sve strane ugovornice (sindikate, poslodavce i Vladu). Jedna od bitnih stavki tog ugovora koji se i danas zaključuje na pet do sedam godina je da sindikati garantuju da u periodu sprovođenja dogovorenih mera neće biti štrajkova. Sa druge strane poslodavci i Vlada se takvim ugovorom obavezuju da sprovede tačno dogovorene (često oštre i nepopularne) mere za oporavak ekonomije i izlazak iz krize, a ujedno se obavezuju da poštuju ugovorenu dinamiku rasta plata. Naravno, deo dogovora je da će postojati rast plata samo ako sindikati ne štrajkuju i samo ako se ostvare rezultati u oporavku nacionalne ekonomije. Tokom proteklih 25 godina sbe strane ugovornice su poštovala i izvršavale ugovorene obaveze.

Skala plata za zaposlene u organima državne uprave Republike Irske ima šesnaest platnih grupa. Prema podacima Ministarstva finansija Republike Irske, ta država je 2003. godine imala 33000 zaposlenih u državnoj upravi koji su zauzimali 726 radnih mesta. Tih 726 različitih radnih mesta razvrstano je u četiri kategorije koje obuhvataju:

1. opšta službenička radna mesta;
2. industrijska radna mesta;⁵
3. profesionalna (ekspertska) i tehnička radna mesta;
4. radna mesta zaposlenih na poslovima održavanja.⁶

Opisani sistem ima daleko manje kategorija radnih mesta nego model primenjen u pojedinim federalnim jedinicama Sjedinjenih Američkih Država (SAD), ali istovremeno, u mnogim elementima ima dosta sličnosti sa sistemom plata prisutnim u javnom sektoru SAD-a. Iako je u SAD svaka od federalnih jedinica nadležna je za uređenje sopstvenog sistema državne uprave, među tim jedinicama ne postoje velike i suštinske razlike kada je reč o razvrstavanju poslova zaposlenih. Kao reprezentativan uzorak za analizu i prikaz stanja u oblasti klasifikacije državnih službenika, ovom prilikom odabrana je država Njujork, pošto je reč o jednoj od najvećih i najznačajnijih federalnih jedinica SAD-a. Iz nekoliko primera koji slede videće se očigledne sličnosti sa irskim sistemom plata.

U državi Njujork, slično irskom modelu u kome postoji nezavisno telo nadležno za razvrstavanje i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama, funkcioniše posebna Uprava za javne (državne) službenike. Ta uprava bavi se svim poslovima u vezi sa pravima, obavezama i statusom državnih službenika. Ona je nadležna za postavljanje standarda potrebnih za klasifikaciju službenika i njihovih radnih mesta. U SAD-u se javnim službenicima smatraju svi oni koji rade u bilo kojoj vrsti javne službe koja se finansira iz budžeta, a ne samo pojedinci koji rade u organima državne uprave.

Američki standardi za klasifikaciju predstavljaju sažetu listu kriterijuma koji se koriste za klasifikovanje radnih mesta označenih

⁵ Reč je o radnim mestima koja postoje u privredi, tj. u industriji, koja nisu zanatska, već više administrativna i upravljačka radna mesta, a pojavljuju se u pojedinim organima ili službama u okviru sistema državne uprave.

⁶ U slučaju naziva navedenih kategorija radnih mesta doslovan prevod sa engleskog jezika nije bio moguć, pa su nazivi kategorija prevedeni opisno.

pojedinačnim imenom radnog mesta i zvanjem.⁷ Standardi za klasifikaciju opisuju osnovne dužnosti i zadatke radnog mesta, potrebne kvalifikacije za obavljanje posla i postojanje nadzora koji se sprovodi od strane pretpostavljenih ili postojanje ovlašćenja za nadziranje podređenih službenika. Standardi takođe navode prirodu, obim i složenost poslova, kao i odgovornost potrebnu za obavljanje posla koji se nalazi u određenoj grupi. Klasifikacioni standardi ne mogu da opišu, i ne opisuju sve vrste poslova koji se obavljaju u okviru pojedinačne grupe poslova tj. radnih mesta.

Na osnovu standarda za klasifikaciju stvoren je dokument „Title and Salary Plan” (plan zvanja i nivoa plata)⁸, koji se redovno dopunjava i prilagođava promenama koje vremenom nastaju. Reč je o ažuriranju spiska radnih mesta iz čijih se naziva vidi o kojem tipu radnog mesta je reč. Takođe, iz naziva radnog mesta vidi se struka neophodna za obavljanje poslova određenog radnog mesta.

Država Njujork zasniva svoju klasifikaciju na Federalnom pravilniku o razvrstavanju poslova/profesija. To je Pravilnik koji određuje 8 glavnih grupa poslova u javnoj upravi SAD-a. Svaka grupa poslova je široko opisana i čitanjem tih opisa lako se može zaključiti u kojoj grupi će se naći neki posao tj. radno mesto. Dobro rešenje tog pravilnika je da u okviru opisa svake grupe taksativno navodi određene struke, poslove tj. radna mesta koji mogu da posluže kao uporedive vrednosti prilikom razvrstavanja ostalih poslova i radnih mesta u pojedine grupe.

Prema Federalnom pravilniku o razvrstavanju poslova/profesija postoji sledećih osam grupa zvanja, tj. tipova poslova (radnih mesta) i isto toliko grupa njihovih opisa:⁹

Officials and Administrators (funkcioneri i upravnici / rukovodioci)

To su radna mesta na kojima zaposleni: određuju pravce javne politike; snose odgovornost za ostvarivanje te politike; usmeravaju rad pojedinih odeljenja ili utiču na sprovođenje određenih faza rada vladinih agencija; konsultuju i savetuju tela na regionalnom i okružnom nivou. U

⁷ Šuput D., Klasifikacija državnih službenika u zakonodavstvima različitih država, u: Pravni život. Časopis za pravnu teoriju i praksu 10/2006, Beograd, Udruženje pravnik Srbije, 2006, str. 415.

⁸ Classification Standards / Title and Salary Plan, nalazi se na web-stranici: <http://www.cs.state.ny.us/cc/standards.cfm>

⁹ Primetno je da u državi Njujork ima duplo više grupa poslova (radnih mesta) nego u Republici Irskoj, delom zbog toga što su tom klasifikacijom obuhvaćene i javne službe te države, a ne samo zaposleni u organima državne uprave, a delom i zbog konceptualnih razlika u razvrstavanju grupa radnih mesta.

ovu grupu spadaju: načelnici uprava, načelnici odeljenja¹⁰, šefovi biroa, šefovi odseka, direktori i zamjenici direktora, finansijski direktori, istražitelji, upravnici (npr. upravnici zatvora), šerifi, šefovi policije, šefovi vatrogasne službe, inspektori i svi drugi srodni poslovi.

Professionals (stručnjaci - profesionalci)

To su radna mesta koja zahtevaju posedovanje specijalizovanog teorijskog znanja do kojeg se dolazi putem univerzitetskog obrazovanja, putem posedovanja radnog iskustva i različitih vidova obuke koji doprinose podizanju i postizanju adekvatnog nivoa znanja. U ovu grupu spadaju: oni koji rade na poslovima vezanim za radne odnose i kadrove, socijalni radnici, lekari, psiholozi, ekonomisti, pravnici, viši medicinski tehničari, inženjeri, stručnjaci za oblast računovodstva i knjigovodstva, nastavnici i instruktori, analitičari, policijski kapetani i kapetani protivpožarne službe, poručnici i svi drugi srodni poslovi.

Technicians (tehničari)

To su radna mesta koja zahtevaju posedovanje osnovnih stručnih znanja uz istovremeno posedovanje praktičnih veština do kojih se dolazi putem obrazovanja u srednjih stručnim školama i tokom obuke na poslu. U ovu grupu spadaju: kompjuterski programeri i operatori kompjuterskih sistema, geodete, geometri, medicinske sestre, fotografi, radio operateri, grafički tehničari, tehničari za auto-puteve, medicinski i stomatološki tehničari, tehničari za oblast elektronike i fizike, poreznici, procenitelji, policijski inspektori, narednicu u vatrogasnoj službi i svi drugi srodni poslovi.

Protective Service Workers (službenici zaposleni na poslovima zaštite)

To su radna mesta na kojima su zaposleni ovlašćeni da obavljaju poslove javne bezbednosti, sigurnosti i zaštite društva i države od delovanja destruktivnih snaga. U ovu grupu spadaju: pozornici (policajci operativci – patrole), vatrogasci, čuvari, zamjenici šerifa, sudski stražari i sudski izvršitelji, čuvari zatvora i drugih KP ustanova, detektivi, lučki policajci i slična zanimanja.

¹⁰ Odeljenja u SAD-u imaju mnogo veći značaj kao organizacione jedinice nego u našem sistemu. U najvećem broju slučajeva reč je o čitavim posebnim organizacijama, ali se može desiti da postoje i velika odeljenja u okviru ministarstava i agencija. Takva odeljenja imaju veliku autonomiju u delovanju i odlučivanju, i raspolažu značajnim ovlašćenjima.

Paraprofessionals (poslovi logističke podrške)

To su radna mesta na kojima zaposleni obavljaju neke od dužnosti **stručnjaka i tehničara**, kao vid podrške obavljanju poslova iz tih grupa, a zahtevaju niži stupanj formalnog obrazovanja, obuke i znanja, a uz to moraju imati radno iskustvo koje se traži za **stručnjake i tehničare**. Ta grupa radnih mesta razvijena je radi poboljšanja statusa i razvitka karijere zaposlenih na logističkim poslovima, a u okviru koncepta "New Careers" (koncept novih zanimanja). U ovu grupu spadaju: bibliotekarski pomoćnik, pomoćnik istraživača, pomoćno medicinsko osoblje, pomoćno osoblje u službama za brigu o deci, pomoćno osoblje u službama za socijalni rad i drugi slični poslovi.

Office and Clerical (kancelarijski i činovnički poslovi)

To su radna mesta na kojima su zaposleni zaduženi za realizaciju unutrašnje i spoljne komunikacije (otprega pošte, primanje telefonskih poziva...), čuvanje i prikupljanje podataka i informacija, vođenje registara i delovodnika, obavljanje svih drugih kancelarijskih poslova. U ovu grupu spadaju: knjigovođe, kuriri, operateri kancelarijskih mašina (npr. fotokopiranje i umnožavanje, štampanje, skeniranje...), daktilografi, stenografi, sudski zapisničari, statistički službenici-anketari, dispečeri, dostavljači pismena i svi drugi slični poslovi.

Skilled Craft Workers (kvalifikovani zanatski radnici)

To su radna mesta na kojima zaposleni obavljaju poslove za koje su potrebne posebne veštine koje se stiču obrazovanjem, radom, obukom na poslu i završavanjem programa stručne prakse. U ovu grupu spadaju: mehaničari i serviseri, električari, mašinsti, stolari, kvalifikovani rukovaoci mašinskom opremom, slovoslagači i svi drugi slični poslovi.

Service Maintenance (poslovi održavanja)

To su radna mesta zaposlenih čiji rad doprinosi udobnosti, čistoći, sigurnosti i održavanju zgrada, postrojenja i javnih površina (ulica, trgova, parkova...). Zaposleni iz ove grupe mogu u svom radu upotrebljavati različite mašine. U ovu grupu spadaju: šoferi, čistačice, đubretari, vozači kamiona, vozači autobusa, baštovani, radnici u garažama i slični poslovi.

Osim navedenih sličnosti irskog sistema sa sistemom razvrstavanja radnih mesta u platne grupe u federalnim jedinicama SAD-a, ima i mnogih razlika, tj. specifičnosti svojstvenih isključivo irskom sistemu plata.

U Republici Irskoj je od 80-ih godina XX veka kolektivno pregovaranje o nivou zarada u čitavom javnom sektoru (državnoj upravi i javnim službama) objedinjeno u jedan proces i centralizovano. Pregovori se vode periodično svake tri godine između Ministarstva finansija kao predstavnika poslodavca (predstavnika države) i Kongresa irskih sindikata kao predstavnika radnika (u ovom slučaju predstavnika zaposlenih u državnoj upravi i javnim službama). Glavni faktori koji se uzimaju u obzir prilikom pregovora o povećanju nivoa zarada zaposlenih u državnoj upravi su: stanje i konkurentnost irske ekonomije u odnosu na ostale države sveta, visina javnih prihoda u prethodnim godinama, očekivani nivo inflacije za period od tri godine, očekivanja o rastu ili padu bruto društvenog proizvoda u Irskoj i stanje na opštem tržištu radne snage. Tokom pregovora o visini plata zaposlenih u državnoj upravi posebnu ulogu ima telo nadležnog za razvrstavanje radnih mesta i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama, pošto ono priprema predlog za određivanje budućeg nivoa zarada na osnovu analize stanja na tržištu radne snage u privatnom sektoru Irske i vrši poređenje nivoa plata za uopredive poslove (uporediva radna mesta) u privatnom i javnom sektoru Irske.

Osnovna plata u najvećem broju slučajeva u okviru irskog sistema plata u državnoj upravi predstavlja celokupnu (stopostotnu zaradu) zaposlenog, a dodaci na osnovnu platu koji je uvećavaju, gotovo i da ne postoje. Kada u retkim slučajevima službenik na svom radnom mestu pored poslova određenih (uobičajenih) za to radno mesto obavlja i neke dužnosti koje predstavljaju osnov za uvećanje zarade, to uvećanje se isplaćuje samo za dane u kojima su te specifične obaveze izvršavane, za razliku od postojećeg sistema u Srbiji u kome se dodaci na platu isplaćuju kao konstantan mesečni iznos.¹¹

Posebnost irskog sistema plata ogleda se i u tome da ukupna godišnja zarada zaposlenog u državnoj upravi zavisi od ocenjivanja rezultata rada zaposlenog. Irska je preuzela model prisutan u privatnom sektoru i na osnovu godišnjeg ocenjivanja rada zaposlenog, onim službenicima koji budu dobro ocenjeni, isplaćuje godišnji bonus za ostvarene rezultate rada, mimo iznosa osnovne mesečne plate. Takav sistem znatno je lakši za upravljanje i administriranje nego sistem u kome se na osnovu ocene rada u prethodnoj godini, podiže posebnim dodatkom zarada zaposlenom u narednoj godini.

¹¹ Takvih dodataka na osnovnu platu u Srbiji je do reformi sprovedenih 2006. godine u organima državne uprave bilo jako mnogo, a od tada su svedeni na minimum. Međutim, u javnim službama opstao je sistem brojnih dodataka na osnovnu platu i ti dodaci se isplaćuju svakog meseca kao konstantno uvećanje zarade, iako najčešće zaposleni ne radi celog meseca, ili cele godine u okolnostima koje opravdavaju takvo uvećanje. Osim toga, ima mnogo dodataka koji su potpuno neopravdani i predstavljaju način za veštačko uvećavanje zarada pojedinih zaposlenih u javnim službama.

Osim toga, tako se lakše kontrolišu i prate rashodi države prilikom isplate zarada, pošto se na početku godine u budžetu odrede ukupna raspoloživa sredstva za isplatu budućih bonusa, pa se ta sredstva raspodjeljuju u zavisnosti od ocene rada zaposlenih i broja službenika koji su po osnovu ocenjivanja zaslužili nagradu (bonus). Takav koncept onemogućava uravnilovku i neselektivno nagrađivanje zaposlenih pošto se unapred znaju raspoloživa sredstva za bonuse čime se onemogućava da se svi ocene dobro i svima podele bonusi iz neke rezerve (npr. budžetske rezerve) kao što je to prethodnih godina bilo prisutno u nekim javnim službama Republike Srbije.

U irskom sistemu plata zaposlenih u državnoj upravi Ministarstvo finansija nadležno je, ne samo za kontrolu, obračun i isplatu plata zaposlenih već i za određivanje i kontrolu broja zaposlenih u svim organima državne uprave.

III SISTEM PLATA U JAVNIM SLUŽBAMA IRSKE

Javne službe Republike Irske predstavljaju najvećeg poslodavca u toj državi. U njima radi oko 235000 zaposlenih što predstavlja 20% radno sposobnog stanovništva u Irskoj.¹² Javne službe Irske obuhvataju zaposlene u: organima jedinica lokalne samouprave, zdravstvenim ustanovama, prosvetnim ustanovama i sistemu odbrane (vojska i prateće strukture).

Broj i raznovrsnost radnih mesta u javnim službama Republike Irske je izuzetno velik. Prema izveštaju tela za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama koji je pripremljen i predstavljen 2002. godine, u javnim službama Republike Irske postoji 3994 različitih radnih mesta, koja su raspoređena u 138 platnih grupa.

Glavni princip prilikom određivanja visine zarada zaposlenih u javnim službama Republike Irske je da plata zaposlenog u javnoj službi, u slučajevima u kojima je to moguće, treba da bude određena u odnosu na uporedivi posao (radno mesto) u privatnom sektoru i da bude po iznosu jednaka zaradi u privatnom sektoru. Za radna mesta u javnim službama koja se ne mogu direktno uporediti sa odgovarajućim radnim mestom u privatnom sektoru, visina zarade se određuje tako što se sagleda i proceni položaj tog radnog mesta u organizacionoj strukturi javne službe i uporedi visina zarade po hijerarhiji sličnih radnih mesta u okviru javne službe i tako odredi vrednost tog radnog mesta i odgovarajuća plata. Na taj način, i takva radna mesta pri određivanju zarade održavaju posrednu vezu sa realnim uslovima na tržištu rada u Republici Irskoj.

¹² Report of the Public Service Benchmark Body, Stationery Office – Government Publication Office, Dublin, 2002, str. 9.

Ideja da prilikom određivanja nivoa zarada zaposlenih u javnim službama treba vršiti što preciznije poređenje sa nivoom zarada za konkretna i uporediva radna mesta iz privatnog sektora i da se treba truditi da ona dosegnu isti nivo, u Irskoj potiče još iz 50-ih godina XX veka. Na taj način želelo se da rad u javnim službama po privlačnosti postane jednak radu u uspešnim privatnim kompanijama. Sa druge strane, tako se uticalo na povećanje motivisanosti zaposlenih da ostvaruju dobre rezultate u okviru javnih službi i uticalo se na stvaranje takmičarskog, tj. konkurentskog duha među zaposlenima. Naravno, takav sistem praćen je efikasnim i uhodanim mehanizmom ocenjivanja rezultata rada zaposlenih u javnim službama i načelom da se na osnovu dobrih rezultata rada napreduje u službi, da se po tom osnovu dobijaju godišnji bonusi, dok se za loše rezultate rada plata umanjuje, a u najozbiljnijim slučajevima gubi posao.

Do 2000. godine Ministarstvo finansija Republike Irske samo je određivalo nivoe zarada zaposlenih u javnim službama, razvrstavalo radna mesta u odgovarajuće platne grupe i pratilo je kretanja na tržištu radne snage Irske. Od 2000. godine taj posao je poveren posebnom telu za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama. Reč je o nezavisnom telu sastavljenom od uvaženih stručnjaka iz oblasti ekonomije, prava i menadžmenta (menadžeri specijalizovani za upravljanje ljudskim resursima).

Prilikom poređenja nivoa zarada u privatnom i javnom sektoru Irske, telo za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada ne polazi od slobodne procene i diskrecione ocene o vrednovanju pojedinog posla u okviru javne službe i unutrašnje hijerarhije koja postoji u pojedinoj ustanovi, već pre poređenja tzv. uporedivih poslova (radnih mesta) iz privatnog i javnog sektora, vrši procenjivanje i rangiranje poslova. Kako bi se poslovi što egzaktnije i preciznije vrednovali, a zatim razvrstali, prethodno se sprovodi postupak njihovog ocenjivanja pomoću posebno osmišljene metodologije bodovanja. Preduslov za procenu vrednosti poslova pomoću sistema bodovanja bio je pravilno određivanje elemenata (faktora) koji mogu biti osnova za dodeljivanje određenog broja bodova za svaku vrstu posla tj. radnog mesta. Telo za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada razvilo je šemu bodovanja i ocenjivanja poslova koja se temelji na sedam osnovnih parametara (faktora) koji u većini slučajeva sadrže nekoliko dodatnih elemenata koji se boduju. Sistem bodovanja za procenu vrednosti poslova razvijen od tela za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada sadrži i koristi sledeće parametre:

1. Znanja i veštine
 - stepen stručne spreme (novo obrazovanja)
 - radno iskustvo

- obim i kvalitet znanja potrebnog za obavljanje posla
2. Odlučivanje
 - slučajevi i praksa
 - različitost problema
 - kreativnost i složenost
 3. Rukovođenje i timski rad
 4. Nadležnost i odgovornost
 - donošenje odluka
 - odgovornost za resurske koji se koriste u radu
 - uticaj posla na rad organizacije
 5. Složenost i obim komunikacije u okviru radne sredine
 6. Fizička sprema i koordinacija
 - snaga i izdržljivost
 - koordinacija i spretnost
 7. Uslovi rada i mentalna/psihička posvećenost (zahtevnost posla)
 - radno okruženje
 - mentalna/psihička posvećenost

Ocenjivanje vrednosti konkretnog radnog mesta vrši se tako što u razgovoru sa zaposlenima na određenom radnom mestu, osoba koja vrši bodovanje sprovodi intervju i popunjava tipski upitnik koji služi za prikupljanje relevantnih podataka o radnom mestu i na osnovu njih sprovodi vrednovanje radnog mesta. Po okončanju postupka vrednovanja radnih mesta, ona se razvrstavaju u platne grupe, a potom se vrši poređenje sa nivoom zarada u privatnom sektoru posle čega sledi tzv. nivelisanje (usklađivanje) visine zarada zaposlenih u javnim službama sa zaradama zaposlenih u privatnom sektoru.

IV MANE IRSKOG SISTEMA

Do otpočinjanja svetske ekonomske krize 2008. godine, Republika Irske navođena je u brojnim stručnim radovima i monografijama, ne samo kao primer države koja je na dobar i efikasan način uredila sistem plata zaposlenih u državnoj upravi i javnim službama, već i kao primer države koja je krajem 80-ih godina XX veka pronašla recept za uspešan izlazak iz velike ekonomske krize. Irski izlazak iz ekonomske krize bio je praćen

izuzetno brzim privrednim rastom tokom 90-ih godina XX veka, što je dovelo do toga da je Irska u prvoj dekadi XXI veka dostigla rezultat od 39000 eura bruto društvenog proizvoda po glavi stanovnika. Takvo stanje irske ekonomije omogućilo je sprovođenje sveobuhvatnih reformi u oblasti sistema državne uprave i javnih službi. Urađeno je i postignuto mnogo na planu profesionalizacije državne uprave, obuci i stručnom usavršavanju državnih službenika, racionalizaciji sistema rukovođenja, podizanju kvaliteta usluga koje su građanima pružali državni organi i javne službe, a paralelno sa tim značajno je povećan životni standard zaposlenih u organima državne uprave i javnim službama, što je dovelo do toga da je zaposlenje u javnom sektoru postalo jednako privlačno kao zaposlenje u uspešnim privatnim kompanijama. Usled takve situacije, određeni broj izuzetno stručnih pojedinaca prešao je da radi iz privatnih kompanija u javne službe.

U vremenu koje je predstavljalo blagostanje irske ekonomije stručna javnost je uglavnom hvalila osobine irskog sistema državne uprave i javnih službi, a u najvećoj meri kao dobar primer navođen je sistem plata koji je u mnogome podsećao na sistem plata prisutan u privatnom sektoru. Međutim, dolaskom ekonomske krize pokazalo se da taj sistem nije savršen i da se njegove mane mnogo lakše uočavaju u ekonomskoj krizi, nego u vremenu u kome su zbog ekonomskog blagostanja i visine javnih prihoda, svi nedostaci, ili neracionalnosti tog sistema, bili lako izbegavani, tj. zanemarivani trošenjem neophodnog, tada lako i jevtino dostupnog novca. Smanjenje javnih prihoda do koga je došlo nastupanjem svetske ekonomske krize, odmah je pokazalo da je glavna mana irskog sistema plata u državnoj upravi i javnim službama njegova „skupoća”, koja se nije ogledala samo u visoko propisanim nivoima zarada, već i u skupoći upravljanja tim sistemom.

Sa jedne strane, koliko god da je bilo socijalno opravdano da plate za uporediva radna mesta u privatnom i javnom sektoru budu po visini izjednačene, sa druge strane to nije bilo održivo i ekonomski racionalno na duže staze. Osim toga, prilikom uvođenja i primene principa izjednačenosti zarada u privatnom i javnom sektoru, sagledavane su samo njegove pozitivne strane koje su se svodile na mogućnost da se privuku najstručniji kadrovi za rad u državnoj upravi i javnim službama i da se moćni sindikati iz javnog sektora godinama drže umirenim. Međutim, zanemarivana je činjenica da usled mnogih specifičnosti rada, tj. radnog odnosa u državnoj upravi i javnim službama, plata zaposlenih državnih i javnih službenika može sasvim opravdano da bude ispod nivoa zarada zaposlenih u privatnom sektoru. Tako okolnost da je zaposlenje u javnom sektoru, po prirodi delatnosti koju taj sektor obavlja, dosta sigurnije i dugotrajnije nego u privatnom sektoru, jeste jedan od razloga koji navodi na zaključak da plate u javnom sektoru mogu biti nešto niže nego u privatnom. Osim toga, znatno povoljniji penzioni sistem za zaposlene u javnom sektoru u odnosu na

zaposlene u privatnom sektoru Irske, bio je kasnije (u vreme krize) argument za smanjenje nivoa zarada u javnom sektoru u odnosu na privatni.

Osim svega prethodno navedenog, treba imati u vidu da je razlog zapošljavanja radnika u privatnom sektoru komercijalne prirode, tj. da poslodavac zapošljava radnika kako bi na osnovu njegovog rada ostvario profit, dok u javnom sektoru poslodavac zapošljava radnika kako bi poslove državne uprave, ili poslove javnih službi vršio na što kvalitetniji, pravilniji i efikasniji način, bez potrebe da se pri tom ostvari ikakav profit u poslovanju. Takva razlika navodi se kao još jedan u nizu argumenata da za iste ili slične poslove, plate u javnom sektoru sasvim opravdano mogu biti niže nego u privatnom. Uprkos tome, u Irskoj je došlo do paradoksalne situacije da je nivo zarada u javnom sektoru u periodu od 1998. do 2008. godine, kada je reč o prosečnom nivou zarada, nadmašio zarade u privatnom sektoru za 25 do 30%.¹³ Takvo stanje bilo bi na duži rok neodrživo i bez svetske ekonomske krize, a do njega je postepeno došlo u periodu od 1989 do 2000. godine kada je društveni bruto proizvod u Irskoj rastao neverovatnom brzinom i kada je na osnovu toga, značajno povećan broj zaposlenih u javnom sektoru i njihove plate. Dovoljno je navesti primer da je zaposlenost u javnim službama u periodu od 1990 do 2000. godine u proseku rasla za 3,3% godišnje.¹⁴ Međutim, taj podatak sam za sebe nije bio problematičan pošto je u istom periodu udeo ukupnog broja zaposlenih u javnom sektoru Irske, u odnosu na ukupan broj zaposlenih u državi, pao sa početnih 19,4% iz 1990. godine, na 18,7% 2000. godine. Takav razvoj događaja bio je moguć zbog velikog rasta opšte zaposlenosti (posebno velikog rasta zaposlenosti u privatnom sektoru) u Irskoj tokom desetogodišnjeg perioda.

Poslednjih godina sam proces upoređivanja i nivelisanja nivoa zarada između uporedivih radnih mesta u privatnom i javnom sektoru (tzv. benchmarking proces) doveden je u pitanje, pošto se ispostavilo da Republika Irske ne može više da plaća troškove izuzetno obimnih i detaljnih stručnih analiza stanja na tržištu radne snage, na osnovu kojih se kasnije sprovodi nivelisanje nivoa zarada i razvrstavanje radnih mesta u platne grupe koje samo po sebi prouzrokuje nove administrativne i razne druge troškove.

Usled uočenih problema, Vlada Republike Irske uz pomoć irskog Institututa za javnu upravu, tela za razvrstavanje poslova i nivelisanje nivoa zarada u organima državne uprave i javnim službama i relevantnih sindikata,

¹³ Lyons R., Public Sector pay in Ireland & the €50,000 question: It's not that difficult, nalazi se na veb stranici: <http://www.ronanlyons.com/2009/02/04/public-sector-pay-in-ireland-the-e50000-question-its-not-that-difficult/>.

¹⁴ Report of the Public Service Benchmark Body, Stationery Office – Government Publication Office, op.cit, str. 40.

započela je proces reformisanja postojećeg sistema plata, a kako bi se on prilagodio novim ekonomskim uslovima koji iziskuju smanjivanje javne potrošnje. Prve inicijative za reformisnje sistema plata podnete su vrlo brzo po otpočinjanju krize 2008. godine, a kao reakcija na novonastalu situaciju i opšte smanjenje nivoa zarada.

Jedan od prvih reformskih poteza bio je smanjenje broja platnih razreda, što je automatski dovelo do smanjenja raspona u okviru platne skale, tj. do smanjivanja razlike između najniže i najviše plate u sistemu, čime je postignuta inicijana ušteda. Zatim se prešlo na prilagođavanje sistema bonusa. Sa pravne strane ti potezi su izvršeni izuzetno brzo, pošto je bila dovoljna samo promena podzakonskih akata koje donosi Vlada Republike Irske i izmena relevantnog kolektivnog ugovora. Mogućnost za brzo menjanje sistema jedna je od glavnih prednosti koncepta primenjenog u Irskoj koji podrazumeva da se zakonom koji uređuje plate u državnoj upravi i javnim službama propisuju samo najosnovnija pravila, dok se sve ostalo što može da predstavlja promenljivu okolnost uređuje podzakonskim aktima i kolektivnim ugovorima.

Kao što je prethodno rečeno, po ugledu na privatni sektor, u irskoj državnoj upravi i javnim službama još krajem 90-ih godina XX veka odustalo se od koncepta prema kome nivo dodataka na osnovnu platu zavisi od specifičnosti pojedinog radnog mesta, već visina dodatka zavisi od rezultata rada zaposlenog. U klasičnim sistemima plata nivo osnovne plate i iznos dodatka na osnovnu platu zavisio je od vrednovanja pojedinog radnog mesta, tj. od vrednovanja specifičnosti zadataka i dužnosti koje konkretno radno mesto obuhvata. Nov koncept polazi od stava da dodaci na osnovnu platu treba da zavise od vrednosti zaposlenog, zapravo od toga koliko zaposleni svojim zalaganjem, znanjima i veštinama doprinosti funkcionisanju organizacije u kojoj radi. Takav pristup dovodi do sistema u kome visina ukupne zarade zaposlenog zavisi od rezultata njegovog rada u prethodnoj godini i bonusa koji po tom osnovu dobije kao vrstu dodatka na osnovnu platu. Posmatrano iz čisto teorijskog ugla, opisani način određivanja nivoa zarada bi trebalo da bude privlačan za zaposlene, pošto bi njihovo zalaganje i rad bili adekvatno nagređeni u odnosu na one zaposlene koji rade manje ili lošije. Jedna od ideja prilikom uvođenja takvog sistema bila je i da će njegova primena povećati produktivnost rada u javnom sektoru. Međutim, u svakodnevnom životu, osim pozitivnih efekata, takav sistem ima i mnogobrojne nedostatke, koji su manje prisutni u privatnom, a izuzetno učestali u javnom sektoru. Najveći problem je očuvanje objektivnosti i tačnosti prilikom ocenjivanja rada zaposlenih, a posle više godina primene uočeno je da opada motivacija zaposlenih da se „bore” za godišnje bonuse. Delom je taj pad motivacije bio izazvan okolnošću da je nivo osnovnih plata u javnom sektoru Irske bio visok i da je omogućavao dobar životni standard.

V ZAKLJUČAK

Sistem plata u državnoj upravi i javnim službama Republike Irske, uprkos nedostacima koji su postali vidljivi usled nastupanja svetske ekonomske krize, može da bude dobar primer za srpskog zakonodavca i pokaže u kom pravcu treba da ide reforma sistema plata u državnoj upravi i javnim službama Republike Srbije. Pre svega, stari irski sistem plata iz 80-ih godina XX veka posedovao je sve nedostatke koje trenutno ima sistem plata u javnim službama Republike Srbije, a novi irski sistem pokazao je put za rešavanje takvih problema. Iskustva uočena u primeni irskog sistema plata i tokom njegovog cikličnog reformisanja i prilagođavanja novim ekonomskim uslovima u periodu od 1998. do 2012. godine, pokazala su da rešenja koja su preneti iz privatnog sektora, ne mogu biti uspešna na duže staze, čak i kada se propišu i primene u prilagođenoj formi. Izveden je zaključak da mehanizmi koji uspešno funkcionišu u privatnom sektoru mogu biti privremeno primenjeni kao prelazno rešenje u procesu reforme sistema plata u javnom sektoru, a da je zatim potrebno razvijati specifičan model prilagođen specifičnostima radnih odnosa u javnom sektoru i specifičnostima poslova koji se vrše u organima državne uprave i javnim službama. Sa druge strane, pokazalo se kao neophodno da svi poslovi iste vrste moraju biti jednako plaćeni bez obzira na organ državne uprave ili javnu službu u okviru koje se obavljaju, a kako bi se poštovao osnovni princip pravičnosti prema zaposlenima koji glasi: „ista plata za isti posao”.

Deo u kome bi srpski zakonodavac posebno mogao da se ugleda na Irsku je konciznost zakonskih odredbi i izuzetno važna uloga kolektivnih ugovora u postavljanju i funkcionisanju sistema plata. U dosadašnjoj praksi Srbije pokazalo se da obimni zakonski tekstovi imaju malo šansi za uspešnu, transparentnu, ujednačenu i doslednu primenu. Osim toga, po ugledu na Republiku Irsku srpski zakonodavac bi trebalo da smanji broj dodataka na osnovnu platu i u primerenoj meri uvede nagrađivanje zaposlenih prema ostvarenim rezultatima rada.

Cilj reformisanja pravnog okvira koji uređuje oblast obračuna i isplate plata zaposlenih u javnim službama Republike Srbije trebalo bi da bude stvaranje čvrstog pravnog osnova za funkcionisanje transparentnijeg modela koji će biti lakši za kontrolu i usklađivanje sa kretanjem ekonomskih pokazatelja na tržištu radne snage. Da bi se prethodno navedeni ciljevi ostvarili, neophodno je da neki novi zakon koji će urediti tu oblast propiše jedinstvenu skalu koeficijentata za obračun i isplatu plata svih kategorija zaposlenih u javnom sektoru. Bilo bi dobro, da po ugledu na rešenje iz Zakona o platama državnih službenika i nameštenika, osnovica za obračun i isplatu plata svih zaposlenih u javnom sektoru bude jedinstvena i propisana Zakonom o budžetu Republike Srbije. Takođe, trebalo bi ukinuti veliki broj

dodatnih koeficijenata, a uvećanja koeficijenata zadržati samo u slučajevima kada je reč o merljivim i opravdanim kriterijumima za njihovu isplatu (npr. slučajevi otežanih i specifičnih uslova rada na pojedinim radnim mestima).

Novi sistem plata u javnom sektoru Republike Srbije trebalo bi da bude koncipiran tako da visina plate u najnižoj platnoj grupi bude na nivou, ili neznatno iznad nivoa minimalne zarade u Republici Srbiji, a da visina plata u najvišim platnim grupama (plate rukovodilaca javnih službi – npr. plata direktora Nacionalne Službe za zapošljavanje, direktora Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje i sl.) mora biti uporediva (izjednačena) visini plata rukovodilaca državnih organa (predsednika Vlade, ministara, pomoćnika ministara i dr.).

LITERATURA:

1. Lyons R., Public Sector pay in Ireland & the €50,000 question: It's not that difficult, nalazi se na veb stranici:
<http://www.ronanlyons.com/2009/02/04/public-sector-pay-in-ireland-the-e50000-question-its-not-that-difficult/>.
2. O'Riordan J., A Review of the Civil Service Grading and Pay System, Institute of Public Administration in association with the Committee for Public Management Research , Dublin, 2008.
3. Report of the Public Service Benchmark Body, Stationery Office – Government Publication Office, Dublin, 2002.
4. Civil Service Regulation Act No. 46 of 1956, nalazi se na web-stranici:
<http://www.irishstatutebook.ie/1956/en/act/pub/0046>.
5. Šuput D., Razlozi za reformu sistema plata u javnim službama Republike Srbije, u: Aktuelna pitanja savremenog zakonodavstva (Zbornik radova sa savetovanja pravnika u Budvi), Beograd, Savez udruženja pravnika Srbije i Republike Srpske, 2011, str. 545-554.
6. Šuput D., Klasifikacija državnih službenika u zakonodavstvima različitih država, u: Pravni život. Časopis za pravnu teoriju i praksu 10/2006, Beograd, Udruženje pravnika Srbije, 2006, str. 403-424.

Dejan Šuput, Ph.D / Research Associate
Institute of Comparative Law

IRISH CIVIL SERVICE AND PUBLIC SERVICE PAY SYSTEM

- EXAMPLE OF GOOD PRACTICE -

Within this article the Civil Service and Public Service Pay System of the Republic of Ireland has been analyzed and presented in order to provide Serbia with the example of the good practice of legal regulation and management of such comprehensive pay system.

The existing Public Service Pay System in the Republic of Serbia is complex, which makes it costly to administer, and difficult to budget and control costs. It has a large number of coefficients in separate schedules, one for each service (with no clearly stated rationale for the differences in coefficients between similar jobs) and many allowances. These features involve considerable administration and make it difficult and costly to budget and control payroll costs. The system does not guarantee equal pay for equal work. The above characteristics of the present system result in cases where people doing the same job in different institutions can receive quite different total pay.

The Irish Pay System, both in the Civil Service and in the Public Service guarantee the application of principle equal pay for equal work, and it is much simpler, easier and cheaper to administer and run than the Serbian one. Because of that and many other positive elements Irish System could be an example of legislative and managerial practice which Serbia should follow in performing Public Service Pay System Reform.

The conclusion of the author of the article is that the one of the most valuable elements of the Irish civil service and public service pay system is the fact that it has a common pay and grading structure. This means that all departments and offices have the same approach to grading, with pay levels in respect of each grade determined centrally. The obvious rationale for these arrangements is to promote and preserve an independent and impartial civil service and public service.

Key words: *pay system, Ireland, civil service, pay groups, public service.*