

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE  
USPEŠNOSTI – PRIMER UNIVERZITETNI KLINIČNI CENTER  
LJUBLJANA**

## **IZJAVA**

Študentka Sabina Prelesnik izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Slavko Kavčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DELOVNA USPEŠNOST</b> .....	<b>3</b>
1.1 Opredelitev delovne uspešnosti .....	3
1.2 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti .....	3
1.2.1 Delovna uspešnost na individualni ravni .....	3
1.2.2 Plačilo za uspešnost skupine .....	5
1.2.3 Kolektivna uspešnost za vse zaposlene v organizaciji .....	7
1.3 Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti.....	8
1.4 Merjenje uspešnosti po metodi uravnoveženega sistema kazalnikov .....	11
1.5 Nagrajevanje zaposlenih po metodi uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti .....	11
1.6 Nagrajevanje in vrste nagrad.....	12
1.7 Sistem nagrajevanja .....	14
1.8 Plače in plačni sistem .....	15
1.9 Stroškovni vidik plač .....	16
1.10 Opredelitev javnega sektorja.....	17
1.11 Cilji delovanja javnega zavoda .....	19
1.12 Merjenje uspešnosti v javnem sektorju .....	19
<b>2 ZAKONSKE PODLAGE ZA MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU V SLOVENIJI</b> .....	<b>21</b>
2.1 Opredelitev plač po ZDR in ZRPJZ.....	21
2.2 Opredelitev plač po ZSPJS .....	23
2.3 Določitev osnovne plače po ZSPJS .....	25
2.4 Opredelitev plače po mednarodnih pravnih aktih .....	27
2.5 Primerjava ZSPJS in zakonov, ki so veljali pred ZSPJS .....	28
2.5.1 Prednosti plačnega sistema po novem.....	28
2.5.2 Slabosti plačnega sistema po novem .....	29
2.6 Podlaga za nagrajevanje delovne uspešnosti v javnem zavodu .....	29
<b>3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI</b> .....	<b>30</b>
3.1 Pomen računovodskih informacij .....	30
3.2 Pomembnost kadrovske funkcije .....	31
3.3 Stroški dela.....	33
3.4 Nalogi in listine v zvezi z zaposlenimi .....	34
3.5 Pomembne računovodske informacije za izplačilo delovne uspešnosti – obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti in osnove za določitev obsega sredstev.....	35
3.6 Postopek in kriteriji za izplačilo delovne uspešnosti po ZSPJS.....	36

3.7	Izračun višine dela plače za delovno uspešnost po KPJS .....	36
3.8	Nagrajevanje delovne uspešnosti za direktorja .....	38
3.8.1.	Poslovna uspešnost zavoda .....	40
3.8.2	Vrednotenje kakovosti in strokovnosti storitev .....	40
3.8.3	Vrednotenje razvojne naravnosti .....	41
3.9	Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela po ZSPJS in Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence .....	41
3.10	Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.....	43
<b>4</b>	<b>PRIKAZ NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V UNIVERZITETNEM KLINIČNEM CENTRU LJUBLJANA .....</b>	<b>44</b>
4.1	Predstavitev Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana.....	44
4.2	Organi upravljanja in vodstvo zavoda .....	46
4.3	Predstavitev zaposlenih v UKCL.....	47
4.4	Dolgoročne smernice in doseganje zastavljenih ciljev v UKCL .....	47
4.5	Redna delovna uspešnost pred uvedbo sistema plač in nagrajevanja po ZSPJS .....	50
4.6	Delovna uspešnost v UKCL po ZSPJS .....	54
4.6.1	Določanje skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti .....	54
4.6.2	Nosilci ocenjevanja redne delovne uspešnosti .....	56
4.6.3	Kriteriji ocenjevanja redne delovne uspešnosti in postopki pridobivanja ocen za redno delovno uspešnost.....	57
4.6.4	Redna delovna uspešnost sindikalnih zaupnikov .....	60
4.6.5	Osnova za obračun in kontrole po obračunani redni delovni uspešnosti .....	60
4.6.6	Tehnično delovanje sistema .....	61
4.7	Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v UKCL .....	63
4.8	Omejitev izplačil zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer .....	64
<b>5</b>	<b>KRITIČEN POGLED NA SEDANJI NAČIN NAGRAJEVANJA .....</b>	<b>66</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>68</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>70</b>
	<b>PRILOGE</b>	
	<b>KAZALO TABEL</b>	
	Tabela 1: Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plače z uspešnostjo.....	4
	Tabela 2: Stalni in giblivi deli plače v NPSJS .....	24
	Tabela 3: Merila za delovno uspešnost .....	30
	Tabela 4: Kazalniki poslovne učinkovitosti za leto 2009 .....	48
	Tabela 5: Primerjava delovne uspešnosti v novem in starem sistemu .....	66

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ocenjevanje.....	61
Slika 2: Seznam ocenjevanja.....	62
Slika 3: Ocenjevalni list .....	62



## UVOD

Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Zato se v organizacijah pogosto pojavlja vprašanje, kako določiti tisto višino plače, ki bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. To pomeni, da so plače in nagrajevanje zaposlenih pomemben motivacijski dejavnik, ki lahko zaposlene spodbuja k boljšemu delu ter pridobivanju novih znanj in spretnosti (Zupan, 1995, str. 69).

V organizacijah ima velik pomen določitev sistema nagrajevanja. Mislim predvsem na učinkovit sistem nagrajevanja. Ta naj bi zaposlene spodbujal k uspešnemu in produktivnejšemu delu. Motivirani zaposleni naj bi bili organizaciji bolj privrženi. Organizacija naj bi oblikovala sistem nagrajevanja, da bi dosegla želeno vedenje zaposlenih. Vendar pride hitro do težave, in sicer: vodstva organizacij želijo zmanjševati stroške dela, zaposleni težijo k vedno višjim plačam.

Pri nagrajevanju zaposlenih ne smemo podcenjevati nefinančnih nagrad zaposlenim, kajti denar ni vedno edini motivator. Nagrade, ki so ravno tako pomembne, so na primer: večja odgovornost pri delu, pohvale in dobri medsebojni odnosi.

Pomemben element plače je delovna uspešnost. Z upoštevanjem delovne uspešnosti zaposlenega pri določitvi višine njegove plače se uveljavlja motivacijska vloga plače.

V javnem sektorju je delovna uspešnost zakonsko določena. Zakonsko je torej določen sistem nagrajevanja, ki naj bi zaposlene v javnem sektorju motiviral in stimuliral za boljše delo. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Ur. l. RS, št. 18/1994, št. 13/1995, Odl. US: U-I-117/93-28, 36/1996, 20/1997, 39/1999, 86/1999, Odl. US: U-I-134/96, 98/1999, 66/2000, Odl. US: U-I-274/97-19, v nadaljevanju ZRPJZ), Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS, št. 18/1991-I, 53/1992, 13/1993, 34/1993, 12/1994, 18/1994-ZRPJZ, 27/1994, 59/1994, 80/1994, 39/1995, 60/1995, 64/1995, 2/1996, 20/1996, 37/1996, 56/1996, 1/1997, 19/1997, 25/1997, 37/1997, 40/1997, 79/1997, 87/1997, 87/1997, 3/1998, 3/1998, 3/1998, 7/1998, 9/1998, 9/1998, 51/1998, 2/1999, 2/1999, 2/1999, 39/1999, 39/1999, 59/1999, 59/1999, 59/1999, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 62/2000, 67/2000, 81/2000, 116/2000, 122/2000, 3/2001, 8/2001, 23/2001, 43/2001, 43/2001, 43/2001, 43/2001, 99/2001, 6/2002, 6/2002, 8/2002, 9/2002, 19/2002, 19/2002, 19/2002, 73/2003, 115/2005, 57/2008) ter najnovejši Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 108/2009-UPB13, 8/2010 Odl. US: U-I-244/08-14, 13/2010, 16/2010 Odl. US: U-I-256/08-27, v nadaljevanju ZSPJS) poznajo poseben sestavni del plače, ki pripada zaposlenemu na podlagi delovne uspešnosti. To je stimulativen del plače, ki je spremenljiv in odvisen od tega, kakšno delovno uspešnost doseže zaposleni.



Delovna uspešnost zaposlenega se mora ugotavljati in ocenjevati (ter nagrajevati) po objektivnih in vnaprej določenih kriterijih, ki so zaposlenemu znani pred začetkom opravljanja dela, saj le tako lahko nanj deluje motivacijsko. Pri tem je nadvse pomembno, da ti kriteriji niso odvisni od samovolje tistega, ki o tem odloča, temveč so opredeljeni v notranjih aktih organizacije, v primeru tega specialističnega dela – zavoda Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana (v nadaljevanju UKCL). Osnova za ocenjevanje javnih uslužbencev po ZSPJS je znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela in delovnih sredstev, obseg in učinkovitost dela ter inovativnost. Delovna uspešnost se lahko ugotavlja za posameznike, za posamezno zaključeno skupino zaposlenih ali za vse skupaj. Pogosto, predvsem pri kompleksnejših delih, ni mogoče ugotavljati delovne uspešnosti posameznega zaposlenega, ampak se le-ta posredno kaže z doseženim uspehom poslovne enote kot uspešnost skupine, ki ji pripada zaposleni, ali pa le s poslovnim izidom celotne organizacije.

Namen specialističnega dela je predstaviti plače in nagrajevanje ter v okviru tega nagrajevanje delovne uspešnosti v UKCL. Za lažje razumevanje plač in sistemov nagrajevanja najprej proučujem literaturo s teoretičnega vidika. Na podlagi praktičnega primera javnega zavoda UKCL prikazujem plače po starem sistemu, in sicer po ZRPJZ, ter po novem sistemu plač po ZSPJS z vidika nagrajevanja delovne uspešnosti.

Po mojem mnenju nagrajevanje delovne uspešnosti vse bolj izgublja vlogo motivacije za delo. Zdi se mi, da nagrajevanje pelje v korekcijo plač zaposlenih, ne pa v stimulacijo za še bolj uspešno delo. Morda bi bilo modreje korigirati plače zaposlenih, saj so plače realno vse nižje, življenjski stroški pa vse višji. Delodajalcem bi morali dopustiti oziroma dati možnost izrednega nagrajevanja uspešnosti, vendar po precej strožjih kriterijih, torej takrat, ko ima zaposleni res zasluge za opravljeno delo izven svoje redne obveznosti, pa ga predpostavljeni na neki način mora nagraditi.

Namen specialističnega dela je prikazati nagrajevanje delovne uspešnosti v UKCL in vpliv sprememb novega ZSPJS na delovno uspešnost v javnem zavodu.

V specialističnem delu se najprej lotim proučevanja teoretičnih podlag, in sicer literature domačih in tujih avtorjev o plačah in nagrajevanju. V veliko pomoč so mi zakoni, prispevki in članki v revijah in zbornikih. Ker delo temelji na praktičnem primeru sistema plač in nagrajevanja v UKCL, uporabljam vse razpoložljive notranje vire, ki so mi v pomoč pri prikazu konkretnega primera. Ker pa je v Sloveniji v veljavi ZSPJS, uporabljam metodo primerjave za primerjanje starega in novega sistema ter prihajam do zaključkov izboljšav oziroma slabosti enega in drugega sistema.

Metode dela, ki jih uporabljam pri izdelavi specialističnega dela, temeljijo na podatkih iz teoretičnih podlag in na podatkih iz prakse.

# **1 DELOVNA USPEŠNOST**

## **1.1 Opredelitev delovne uspešnosti**

Delovna uspešnost zaposlenega in njegov del plače za delovno uspešnost morata biti v pozitivni povezanosti z uspešnostjo organizacije. Za uspešnost organizacije so pomembni tudi zaposleni. Pomembno je ocenjevanje zaposlenih, ocenjevanje njihovih rezultatov. Za uspešnost posameznega zaposlenega se je razvilo nagrajevanje glede na uspešnost posameznika, pri čemer je treba upoštevati informacije o uspešnosti na ravni organizacije kot celote. S sistemom nagrajevanja lahko povežemo cilj zaposlenega, ki je lahko stabilnost zaposlitve, ustrezno visok zaslužek, ki zagotavlja ustrezno kakovost življenja, in drugi nedenarni cilji. Nagrajevanje ima za organizacijo cilj zagotavljati njeno dolgoročno poslovno uspešnost. Sistem nagrajevanja mora biti prilagojen značilnostim, poslovni strategiji in kulturi organizacije (Turšič, 2007, str. 2).

Del plače za delovno uspešnost je pomemben element v strukturi plače. Treba se je odločiti, kolikšen delež v strukturi plače mu bomo namenili. Premajhen delež ne more delovati motivacijsko. Smotno ga je povezati z uspešnostjo organizacijske enote in tudi posameznika. Organizacija mora oblikovati in spremljati uspešnost. Njen uspeh je odvisen od uspešnosti zaposlenih, ki skupaj z drugimi pripomorejo k uresničevanju njenega poslanstva, vizije, strategije in poslovnih ciljev. Strategija organizacije in ravnanja s človeškimi zmogljivostmi torej vpliva na strategijo in politiko plač (Anterič, 2005, str. 13).

Delovno uspešnost Bagonova (2004, str. 15) opredeljuje kot zmožnost znanja, sposobnosti, veščin in osebnih lastnosti, ki so potrebne za delo, pomnoženo z motivacijo, da vemo, kaj in kako naj delamo.

## **1.2 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti**

### **1.2.1 Delovna uspešnost na individualni ravni**

Ugotavljanje delovne uspešnosti vsakega zaposlenega je pogoj za uresničitev načela delitve po rezultatih dela, ki naj vsakega zaposlenega motivira in stimulira k večji delovni uspešnosti. Ugotavljanje delovne uspešnosti za vsak delovni proces je različno zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov.

Razlogi, da bo posamezen zaposleni v delovno povezani skupini dobil pri delitvi višjo plačo, so: višji obseg del in nalog, boljša kakovost in nižji stroški (Uhan, 2000, str. 65–67).

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega zaposlenega je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Če je plača odvisna od njegove lastne učinkovitosti,

deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje dejavnosti k skupno dogovorjenim ciljem in brez kakršnih koli posrednikov. Individualna delovna uspešnost se mora potrditi v delovni uspešnosti delovno povezane skupine in tudi ovrednotiti v dohodkovni uspešnosti kolektiva zaposlenega v organizaciji (Uhan, 2000, str. 66).

V Sloveniji je ugotavljanje individualne delovne uspešnosti pomembno še iz sistema socialističnega samoupravljanja. Predvsem so bili pogosti sistemi mesečnega ocenjevanja, kar naj bi omogočilo zaznavanje nihanj v uspešnosti. Ocene naj bi se gibale v intervalu od – 30 % do + 50 %. Praksa je pokazala, da so vodje uporabljali precej izenačene ocene od + 10 % do + 20 %, ki so se le redko spreminjale. Del plače, ki naj bi bil odvisen od uspešnosti, je postal samoumeven, s tem pa je izgubil motivacijsko moč (Zupan, 1995, str. 129).

Po Krstič Florjaniču (2004, str. 39) organizacije v tujini uporabljajo letno ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je osnova za napredovanje, vključuje pa tudi letni ocenjevalni razgovor. V njem se manager in zaposleni pogovorita o doseženi delovni uspešnosti in načinih, kako je uspešnost mogoče še izboljšati. Letni razgovor naj bi omilil subjektivnost, ki predstavlja največjo pomanjkljivost ocenjevanja.

Zupanova (2001, str. 168) navaja, da v osnovi obstajajo 3 skupine programov povezovanja plač z uspešnostjo. V 1. so vsa plačila, ki jih zaposleni dobi za svojo uspešnost. To sta plačilo za preseganje norme in osebna ocena uspešnosti. Dodatek je običajno izračunan kot odstotek od osnovne plače. V 2. skupino sodijo enkratne denarne nagrade. Manager ima na voljo določen znesek plačne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju lahko spremenijo ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti. 3. skupino predstavljajo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo zaposlenega. Napredovanje lahko pomeni prehod v višji plačni razred. Takrat zaposleni napreduje znotraj svojega delovnega mesta, vodoravno. Lahko pa napreduje navpično na zahtevnejše delovno mesto. Možno je tudi preprosto zvišanje osnovne plače za določen odstotek ali znesek.

V Tabeli 1 prikazujem prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plače z uspešnostjo. Prikazani so 3. sklopi programov povezovanja plače z uspešnostjo, in sicer plačevanje po normi, enkratne nagrade ali dodatek k plači in napredovanje.

*Tabela 1: Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plače z uspešnostjo*

<b>Plačevanje po normi, akordu</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enostavna povezava plačila z dejansko opravljenim delom, lahko razumljiv sistem.</li> <li>• Lahko ga uporabimo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost.</li> <li>• Ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja.</li> </ul>

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Plačevanje po normi, akordu</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektivno vrednotenje prispevka posameznika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerno le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm.</li> <li>• Norme so včasih težko določljive. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritiski na zniževanje norm.</li> </ul> </li> <li>• Potrebna je obsežna administracija.</li> </ul>

<b>Dodatek ali nagrada glede na oceno delovne uspešnosti</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost ugotavljanja prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpira ciljno vodenje.</li> </ul> </li> <li>• Vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prava merila za ocenjevanje je težko določiti.</li> <li>• Višina nagrade običajno ni dovolj, da bi motivirala. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektivnost ocenjevalca.</li> <li>• Ne upošteva timskega dela.</li> </ul> </li> <li>• Rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki.</li> </ul>

<b>Napredovanje</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu.</li> <li>• Povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke.</li> <li>• Zagotovljeno, če izpolnjuješ pogoje zanj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki.</li> <li>• Ker gre za načelo ničelne vsote, spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Letno naraščajo stalni stroški dela.</li> </ul> </li> <li>• Težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za managerje).</li> <li>• Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.</li> </ul>

*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 16.*

### **1.2.2 Plačilo za uspešnost skupine**

Ugotavljanje uspešnosti delovno povezane skupine zaposlenih pomeni ugotavljanje njene učinkovitosti v določenem delu delovnega procesa, ki ga izvaja delovno povezana skupina zaposlenih. Upoštevanje tako ugotovljene uspešnosti pri delitvi plač spodbuja celovitejše presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter hkrati preprečuje pretirano individualiziranje dejavnosti zaposlenih v delovnem procesu. Vzpostavlja tudi vzdušje zainteresiranosti za skupne napore in rezultate namesto favoriziranja posamičnih rezultatov tudi na račun manjših skupinskih učinkov (Uhan, 2000, str. 69).

Vsaka delovna skupina mora imeti delovni program, s katerim je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala, kakšna sta načrtovani obseg in kakovost del in nalog, kakšni naj bodo stroški uresničevanja delovnega načrta ter kako usposobljeni morajo biti zaposleni, ki bodo izvajali delovni program. Prednosti nagrajevanja v okviru delovnih skupin so: dobro sodelovanje, kontrola znotraj skupine, zmanjšanje odsotnosti z dela in ustrežnejša delitev dela. Kot glavne pomanjkljivosti se pojavljajo: nezaupanje med zaposlenimi, da bo vsak opravil svoj del nalog, težnja prevzemanja več nalog, kot jih skupina lahko opravi; izenačevanje zaslužkov vseh zaposlenih v skupini, kar omogoča parazitizem slabših zaposlenih in zavira iniciativo boljših zaposlenih (Ratkovič, 2007, str. 28).

Poudarek Zupanove (2001, str. 129) je, da se med programi povezovanja plače in nagrade z uspešnostjo najbolj uveljavijo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin, enot ali celotnega podjetja. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plače z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja:

- Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. *gain-sharing*). Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih. Če je storilnost zaposlenih večja, jih nagradimo z dodatkom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, ki so vključeni v formulo. Kot standard na primer določimo, kolikšen odstotek prodajne vrednosti v določenem obdobju znašajo standardni stroški dela. V tem primeru ustvarimo prihranek, če smo z istimi stroški dela dosegli večjo prodajo oziroma če smo določen obseg prodaje dosegli z manjšimi stroški dela.

Standarde običajno določimo na osnovi podatkov iz prejšnjih let ali pa jih ocenimo. Pri določanju formule za izračun prihrankov bi morali upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere zaposleni lahko vplivajo. Ko v organizaciji s formulo izračunamo, da so zaposleni v določenem obdobju ustvarili prihranek, njegovo vrednost razdelimo tako, da ostane del organizaciji, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program.

- Nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *gain-sharing* ali *success-sharing*). Namen uvedbe nagrad za dosežene poslovne cilje ali plane uspeha organizacije je plačilo za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti organizacije. Uspeh organizacije oziroma enote merimo z doseganjem poslovnih ciljev. Običajno se uporablja 3 do 5 ciljev, ki jim lahko dodelijo različno težo. Tako naj bi plani čim bolj odražali strategijo organizacije in njene osnovne vrednote (Zupan, 1995, str. 132–133).
- Udeležba zaposlenih v delitvi dobička podjetja (angl. *profit-sharing*). Udeležba zaposlenih v delitvi dobička je ime za programe, v okviru katerih pri delitvi dobička niso udeleženi le lastniki, ki so prispevali kapital, temveč tudi zaposleni, ki so prispevali delo. Plačilo iz dobička prejmejo zaposleni k fiksni plači kot gibljivi del dohodka, ki je

neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov. Praviloma gre za kolektivno shemo, ki se nanaša na vse zaposlene ali skupine zaposlenih, in ne na posameznike. Izplačilo je lahko takojšnje, zadržano ali pa je izplačano v gotovini ali v vrednostnih papirjih podjetja (Rode, 2002, str. 20).

Pri tem programu je pomembno, da se del dobička razdeli med zaposlene. Prašnikar (1992, str. 293) navaja 3 delitve:

- proporcionalno: glede na fiksne prejemke zaposlenih;
- enaki deleži za vse udeležence;
- delitev glede na delovno dobo posameznika.

Za oblikovanje tega programa mora biti ustanovljen sklad, pri katerem mora biti izpolnjen pogoj, da je bil predhodno dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil del dobička reinvestiran. Sklad mora delovati po načelu jasnosti. Udeležencem mora biti formula delitve dobička znana vnaprej. Včasih se kot formula uporablja tudi odstotek prirastka dobička glede na predhodno leto. Kot pri vseh programih nagrajevanja je tudi v tem primeru pomembna učinkovita komunikacija, in sicer med managementom, sindikatom in drugimi zaposlenimi v organizaciji (Prašnikar, 1992, str. 293).

V nadaljevanju navajam prednosti in slabosti planov delitve uspeha po Rodetu (2002, str. 19):

Prednosti planov delitve uspeha so:

- najbolj vključujejo celovito strategijo in cilje organizacije ter prispevajo k njihovim doseganjem;
- zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje.

Slabosti planov delitve uspeha so:

- razmeroma zapleteni izračuni;
- težko predvidljiva višina bonusov;
- ni vedno jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev.

### **1.2.3 Kolektivna uspešnost za vse zaposlene v organizaciji**

Kolektivna uspešnost vseh zaposlenih v celotnem delovnem procesu se izraža z doseženo delovno in poslovno uspešnostjo celotnega delovnega procesa, s poslovnim izidom organizacije. V določenem časovnem obdobju doseženi poslovni izid je mogoče primerjati s pričakovanim poslovnim izidom, poslovnim izidom preteklega obdobja in poslovnimi izidi drugih pravnih oseb v isti dejavnosti.

Uspešnost v kolektivu izkazujemo z gospodarskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacij, predvsem pa s kazalniki uspešnosti, katerih pomen in izbor najprimernejših sta odvisna od družbenogospodarskih razmer v državi in dejavnosti ter od poslovnih razmer v posamezni družbi (Uhan, 2000, str. 72).

Po Prašnikarju (1992, str. 283–314) so metode za ugotavljanje kolektivne uspešnosti zaposlenih naslednje:

- Metoda enote proizvoda. Predvideti je treba količinski obseg proizvodov in storitev v naravnih enotah ter plače, ki so potrebne. Višina plačila, ki pripada zaposlenim za vsak izdelan proizvod ali storitev, se izračuna iz razmerja med obsegom proizvodnje in načrtovanimi sredstvi za plače. Metoda je enostavna in motivira zaposlene za večjo delovno učinkovitost. Slabost te metode pa je, da zanemarja druge pomembne sestavine delovne uspešnosti (gospodarno usmerjanje stroškov, kakovost ...). Zato se v praksi uveljavljajo prirejene metode enote proizvoda, ki kot dodaten kriterij upoštevajo običajno tudi stroške, kot so poraba surovin, energije, obraba delovnih sredstev in podobno.
- Metoda udeležbe v prihodku. Pri tej metodi se za določanje obsega dela uporabljajo tržne ali interne cene kot skupni imenovalci za vse proizvode in storitve. Od realizirane prodaje (delež je določen vnaprej) se obračuna kot plače zaposlenim. Slabost te metode je v usmeritvi k povečanju cen, s čimer se povečata prihodek in s tem tudi obseg plač.
- Metoda stalnega razmerja razporejanja (čistega) dohodka. Ta metoda vnaprej predvidi in določa razmerja delitve dohodka na posamezne sestavine. Tako se vsako povečanje dohodka pretvori v enakomerno povečanje kapitala in potrošnje. Ta metoda ni primerna za razmere, v katerih se kapital hitreje povečuje od potrošnje. Uporabna je v delovnih procesih, pri katerih so dogajanja na trgu dobro predvidljiva.
- Metoda drsečega razmerja razporejanja dobička. Pri razporejanju dobička se zasleduje cilj optimalne razporeditve doseženega uspeha pri kakršnikoli intenzivnosti dogajanja. Stalna razporeditev dobička je uporabna le, če so nihanja oziroma odstopanja okrog načrtovane višine dobička nižja. Metoda drsečega razmerja razporejanja dobička omogoča vzpostavitev delitve, ki izhaja iz načrtovane višine dobička. Pri tej višini dobička je določeno razmerje razporejanja med kapital in porabo. Pri doseganju večjega ali manjšega dobička se razmerja ustrezno spremenijo, vendar se v praksi pri večjem dobičku povečuje predvsem kapital organizacije in počasneje plače.

### **1.3 Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti**

Po Uhanu (2004, str. 107–108) za ugotavljanje delovne uspešnosti na vseh ravneh uporabljamo osnove in merila. Z osnovami se določijo sestavine, na podlagi katerih se ugotavlja delovni prispevek k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri

opravljanju posameznih ali skupnih del v organizaciji. Z merili pa se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje obseg in vrsta prispevkov zaposlenega pri delu.

Največji izziv pri oblikovanju vizije razvoja organizacije je oblikovati sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo. Velik pomen pri tem razvoju imajo vodje. Vodje imajo nalogo oblikovati cilje na ravni organizacije in jih prenesti na svoje zaposlene. Cilji organizacije in cilji posameznika morajo biti usklajeni. Pomembno je, da ima organizacija korist od posameznika in da ima posameznik korist od nje. Zaposleni mora od organizacije pridobiti materialno korist, možnost strokovnega razvoja, napredovanja, osebnega razvoja in ustvarjanja vedno boljših rezultatov (Anterič, 2005, str. 14).

Delovanje dobrega sistema je odvisno od informacijskega sistema ter dejavnosti in razvitosti plansko-obračunskega sistema. Pri oblikovanju meril je potrebno, da so ta jasna, razumljiva, da lahko zaposleni vplivajo nanje in da ne povzročajo dodatnega administriranja (Anterič, 2005, str. 15).

Za delovanje dobrega sistema je po Uhanu (2004, str. 107) treba upoštevati naslednja pravila:

- treba je izdelati merila in jih določiti v aktih;
- merila morajo biti enostavna in razumljiva, da jih lahko zaposleni sprejmejo;
- merila je treba uporabljati v praksi, da bi bili zaposleni ali skupine motivirani za doseganje vnaprej določenih ciljev;
- merila je treba izpopolnjevati.

Pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja organizacije ter pri zadovoljstvu zaposlenih je pomemben učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti, ki temelji na povezovanju ciljev in organizacije s cilji organizacijskih enot ter posameznika (Anterič, 2005, str. 14).

Anteričeva (2005, str. 14) navaja, kdaj sistem ugotavljanja delovne uspešnosti ni najbolj uspešen:

- če v podjetju pri oblikovanju meril niso sodelovali vodje, ki so odgovorni za rezultate poslovanja;
- če merila niso izražala vpliva na doseganje rezultatov;
- če so bili cilji okvirno postavljeni;
- če vodje sistem zagotavljanja delovne uspešnosti razumejo kot dodatno breme;
- če vodje niso bili dovolj usposobljeni, da bi sistem ugotavljanja delovne uspešnosti uporabljali pravilno.

V nadaljevanju navajam sistem ugotavljanja uspešnosti po Lipičniku (2002, str. 485):



- Sistemi označevanja. Ti sistemi so primerni takrat, kadar je natančno definirano, kaj od zaposlenega pričakujemo. V tem primeru na označevalno listo napišemo različne načine vedenja zaposlenega na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni treba neposredno ocenjevati uspešnosti zaposlenega, temveč le presoditi, katera od trditvev na seznamu najbolj odraža lastnosti oziroma način vedenja zaposlenega.
- Označevalne liste proste izbire. Ocenjevalec označi tiste trditve, ki najbolj ocenjujejo zaposlenega, katerega uspešnost ocenjuje. Vsaka pozitivna trditev prinaša zaposlenemu eno pozitivno točko. Liste, ki so zapletene in se redkeje uporabljajo, so t. i. ponderirane liste. Ta tehnika zahteva veliko dela pri pripravljanju trditvev, zato je nekoliko komplicirana in zamudna.
- Tehnika obveznega izbora. Omenjena tehnika je bila razvita z namenom, da se izključi pristranskost ocenjevalcev. Postopek obveznega izbora sestavljajo naslednje faze:
  - Z enostavnim sistemom ocenjevanja uspešnosti najprej izločimo najboljše in najslabše predstavnike določene stroke.
  - Vodje opišejo lastnosti teh ljudi. Te lastnosti nato razčlenijo v seznam elementov, ki predstavljajo vse vidike nekega delovnega mesta.
  - Določimo, kako neki vidik razlikuje dobre od slabih zaposlenih. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je neki element uporabljen pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih zaposlenih.
  - Na osnovi tega sestavimo bloke s 4–5 trditvami, od katerih sta 2 pozitivni, 2 negativni in 1 nevtralna. Za ocenjevalca sta videti obe pozitivni trditvi pozitivni, vendar je samo ena značilna za zaposlenega na delovnem mestu, katerega uspešnost ocenjujemo. Imenujejo jo razlikovalna. Enako velja tudi negativne trditve.
  - Od ocenjevalca zahtevamo, da brezpogojno označi 2 trditvi: 1 najbolj in 1 najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja.
  - Po ocenitvi se rezultati točkujemo. Pozitivno točko dajemo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med diskriminativne pozitivne lastnosti. Podobno dajemo pozitivno točko, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, spada med diskriminativne negativne. Pozitivno in negativno diskriminativne lastnosti so torej določene vnaprej in ocenjevalec zanje ne ve. Končno seštejemo vse točke iz obeh blokov.
- Sistem kritičnih točk. Ta metoda se uporablja redkeje. Primerna je za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih na nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Bistvo te metode je, da temelji na posebnostih posameznih delovnih mest oziroma na kritičnih dogodkih. Kritični dogodki so tisti, ki so se pojavili pri delu posameznika in najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni ali kot izjemno neuspešni.

## **1.4 Merjenje uspešnosti po metodi uravnoveženega sistema kazalnikov**

Pri poslovanju organizacij se povečuje trend na področju transparentnosti in odgovornosti, zato organizacije vedno bolj uporabljajo primere najboljših praks s področja managementa uspešnosti in sistemov merjenja uspešnosti. Sistem, ki se uporablja tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju, je model uravnoveženega sistema kazalnikov (ang. *Balanced Scorecard*) (v nadaljevanju BSC), katerega opis sledi v nadaljevanju.

Po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 19–20) obstajajo 4 vidiki, s katerimi merimo uspešnost organizacije in ki zagotavljajo ogrodje sistema: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti.

Namen vzpostavitve modela BSC po Šinkovcu (2009, str. 6) je:

- oblikovati sistem določanja ciljev organizacije, ki potekajo navzdol po hierarhiji organizacijske strukture od ravni celotne organizacije do posameznikov;
- vzpostaviti pregleden in poenoten sistem spremljanja zastavljenih ciljev preko kazalnikov uspešnost;
- olajšati implementacijo strategije organizacije do vseh ravni;
- ciljno nagrajevati posameznike na osnovi merljivih prispevkov na specifičnih lastnostih posameznih delovnih mest oziroma oddelkov ter
- vzpostaviti jasen in pregleden sistem nagrajevanja, ki izhaja iz uspešnosti celotnega procesa.

## **1.5 Nagrajevanje zaposlenih po metodi uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti**

Nagrajevanje je del plačila zaposlenemu s tem, da zaposleni v zameno da svoj prispevek organizaciji. Primeren sistem nagrajevanja služi za ohranjanje najboljših zaposlenih in za pritegovanje novih zaposlenih. Odnos med zaposlenim in delom se odraža z dajanjem denarnih in nedenarnih nagrad. Sistem nagrajevanja omogoča organizaciji učinkovito poslovanje in doseganje njenih ciljev pod pogojem, da je izpeljan iz strategije in ciljev (Sanwal, 2009, str. 115). Organizacije se osredotočajo na odvisnost plačil zaposlenim glede na uspešnost poslovanja. S tem se doseže najvišja stopnja motiviranja. Vendar zaradi plačilnega sistema, odnosa do managementa uspešnosti ali sposobnosti organizacije za izvedbo sprememb plačil glede na uspešnost velikokrat ne uspe v praksi (Turšič, 2007, str. 24).

Naloga managementa naj bi bila spodbujanje inovativnosti zaposlenih s povezovanjem dela z osebnimi cilji in nagradami. Ker pa so velikokrat osebne finančne spodbude in nagrade odvisne od kratkoročnih finančnih kazalnikov, bo managersko razmišljanje ostalo omejeno.

Kaplan in Norton (2000, str. 299–300) zagovarjata mnenje, da je za organizacijo bolje, da pridobi nekaj izkušenj pri obvladovanju modela BSC, preden odloči povezovanje modela BSC celotne organizacije s finančnimi spodbudami. V praksi potrebujejo organizacije 1 leto, da pridobijo dovolj izkušenj s sistemom kazalnikov.

Finančne spodbude so učinkovit vzvod za usmerjanje prizadevanj zaposlenih pri doseganju ciljev tako na ravni poslovne enote kot tudi na ravni celotne organizacije. Koristno je, da zaposleni namenljajo čas analizi modela BSC. S tem vidijo, ali so na dobri poti za doseg ciljev, ki so si jih zastavili. Za organizacije je povezava med modelom BSC in cilji pomembna, ker usmerja pozornost zaposlenih v kazalnike, ki so najpomembnejši za strategijo, ter zagotavlja zunanjo spodbudo z nagrajevanjem zaposlenih, ko jim uspe doseči osebne cilje in posredno tudi cilje organizacije (Kaplan & Norton, 2001, str. 278).

Vendar pri tem povezovanju lahko pride tudi do pomanjkljivosti, in sicer v primeru, če kazalniki v sistemu niso popoln odsev strateških ciljev in če ukrepi, ki izboljšujejo kratkoročne rezultate, niso v skladu z doseganjem dolgoročnih ciljev. Organizacije si sicer ne upajo takoj zamenjati starega sistema nagrajevanja, vendar zagotovo ukinejo del starega tradicionalnega sistema, ki se nanaša le na kratkoročne finančne rezultate (Kaplan & Norton, 2000, str. 229).

Tudi v javni upravi in bolnišnicah se čedalje bolj ugotavljata uspešnost in učinkovitost. Leta 2005 je bila uvedena pilotska raziskava ministrstva za zdravje za uspešnost in učinkovitost slovenskih bolnišnic. Metodologijo ministrstva so primerjali z metodologijo, ki jo priporoča literatura in je namenjena podjetjem. Rezultati so pokazali, da brez merjenja ni mogoče izboljševati procesov uspešnosti in učinkovitosti. Merjenje uspešnosti in učinkovitosti delovanja je eden od pristopov k spremljanju ter nadzoru delovanja organizacij in doseganja zastavljenih ciljev. Rezultati raziskave so pokazali, da je model uravnoteženega sistema kazalnikov za bolnišnice pravi, vendar izjemno zahteven.

## **1.6 Nagrajevanje in vrste nagrad**

Zaposleni v zameno za svojo prisotnost na delu, lojalnost organizaciji in opravljanje svojega dela zahtevajo plačo in nagrade, kot so ugodnost, napredovanje, pohvala, soodločanje, samostojnost, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad opravljenim delom. Povračila v obliki nagrade, ki morajo slediti uspešno opravljenemu delu posameznika, predstavljajo nagrajevanje (Kerševan, 2000, str. 142).

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Managerji lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih zaposleni zaslužijo za uspešno delo. Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le sama po sebi, temveč predvsem razlog zanjo. Zaposleni

morajo vedeti, da je njihovo delo vrednoteno, in morajo imeti občutek, da je vredno delati (Lipičnik, 1994, str. 510).

V nadaljevanju se osredotočam na vrste nagrad, ki so razdeljene na dva sklopa, in sicer na finančne in nefinančne. DeCenzo in Robbins (1998, str. 397–402) razvrščata nagrade na notranje in zunanje. Zunanje potem delita naprej na nefinančne in finančne. Med nefinančnimi pa se razlikujejo nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. Vse te skupine se med seboj prepletajo.

**Finančne nagrade.** Finančne nagrade so nagrade, ki izboljšujejo finančno stanje. Osnovna finančna nagrada zaposlenega je plača. Plača vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni od delodajalca v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov (Zupan, 2001, str. 117).

Ugodnosti zaposlenim pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejmejo kot dodatek k plači. To so posredna plačila, med drugim: prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje ali celo službeni avtomobil.

Ugodnosti pa imajo na motivacijo poseben učinek: zaposleni se na te ugodnosti navadijo, zato začne njihova motivacijska moč upadati. Zaposleni jih namreč začnejo dojemati kot pravico, ki jim pripada (Lipičnik, 1998, str. 240–255).

Pomemben motivacijski dejavnik je tudi vključitev zaposlenega v programe solastništva. Tako je zaposlenim omogočen nakup delnic po nižji ceni ali so jim za nakup delnic omogočeni ugodni krediti. Zaposleni na tak način čutijo večjo pripadnost organizaciji. Večina raziskav potrjuje, da je solastništvo zaposlenih motivacijski dejavnik, ki vpliva na uspešnost posameznika in s tem na uspešnost organizacije (Zupan, 2001, str. 111–114).

Različni avtorji imajo različna mnenja, kako učinkovit je denar kot motivacijsko sredstvo. Maslow (1954, str. 58–94) vidi denar kot sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižjega reda, kot so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Če so te potrebe nezadovoljene ali slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

Naslednji avtor, ki se je ukvarjal z motivacijo, je Herzberg. Pri tem je upošteval človeško naravo, motive in potrebe. Herzberg (1990, str. 49–75) pravi, da ima zaposleni dve vrsti med seboj neodvisnih potreb, ki povsem različno vplivajo na obnašanje posameznikov. So potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, in so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela.

Herzbergova teorija omogoča vpogled v cilje in nagrade, ki zadovoljujejo posamezne potrebe. Avtor teorije je mnenja, da je za doseganje povečanja zadovoljstva pri delu pomembnih več splošnih značilnosti organizacije dela: kombinacija delovnih nalog, delovne enote morajo opravljati celotno nalogo, izvajalci se morajo povezati neposredno z uporabniki, delo je treba vertikalno razširiti in omogočiti stalne povratne informacije o stopnji kakovosti izvajanja nalog. Njegova teorija se namreč imenuje tudi obogatitev dela (Anterič, 2002, str. 116).

**Nefinančne nagrade.** Med nefinančne nagrade uvrščamo naziv, parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, uporabo počitniških zmogljivosti ter druge oblike, kot so ugled, varnost zaposlitve, dobri sodelavci in sistemi, ki omogočajo razvoj posameznika in doseganje ciljev posameznika (Zupan, 2006, str. 6–7).

Med nefinančne nagrade uvrščamo vrsto različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost ter jih je organizacija sposobna in pripravljena ponuditi. S temi nagradami je mogoče izboljšati kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Te nagrade naredijo delovno mesto bolj atraktivno. Pri nefinančnih nagradah je najpomembnejše pravilo, ki velja za celoten sistem nagrajevanja: nagrade in želje prilagoditi željam in potrebam posameznika (Krstić Florjanič, 2004, str. 44).

## **1.7 Sistem nagrajevanja**

Če želi organizacija delovati uspešno, mora zaposlenim zagotoviti ustrezne delovne pogoje, da bodo pri svojem delu uspešni. Zato je treba v njej uvajati takšne sisteme nagrajevanja, da bodo spodbujali in motivirali zaposlene.

Osnovni model plač in nagrajevanja, ki naj bi organizaciji prinesel uspeh, sta oblikovala Milkovich in Newman (1996, str. 11). Pri oblikovanju sistema je treba najprej določiti cilje. Osnovni cilj je učinkovitost, saj zajema povečanje uspešnosti zaposlenih, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočenje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Naslednji pomemben cilj sistema nagrajevanja je pravičnost. Pravičnost naj bi temeljila na prispevkih zaposlenega in njegovih potrebah. Doseganju teh ciljev je prirejena politika organizacije, ki se izvede z ustrežno tehniko nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so tako vodilo pri oblikovanju sistema, nato pa se uporabljajo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja. Poleg ciljev, učinkovitosti in enakega položaja je pri oblikovanju sistema pomembna tudi skladnost z zakonskimi določili, predvsem z delovno zakonodajo.

Za nagrajevanje ne obstaja neki univerzalen in optimalen sistem, obstaja le model, ki je za organizacijo najbolj primeren. Pri oblikovanju takšnega sistema je najprej treba opredeliti, komu je namenjen, oblikovati proračun, opredeliti dejavnike nagrajevanja in sestavo posameznih dejavnikov ter definirati način in čas izplačila nagrade. Delo zaposlenih mora biti točno opredeljeno in merljivo, da vedo, kakšna je njihova delovna naloga in kakšen učinek morajo doseči v normalnih delovnih pogojih. Pri vsem tem je treba oblikovati proračun za plače in nagrajevanje, ki bo sprejemljiv tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Da bi dosegli čim večjo učinkovitost nagrad, je treba oblikovati kulturo uspešnosti, ki naj bi imela sporočilno moč, kaj je organizaciji pomembno, kako lahko zaposleni najbolj pripomorejo k uspešnosti organizacije in kakšno vedenje se od njih pričakuje (Lipičnik, 1998, str. 191).

Pri oblikovanju sistema plač organizacije lahko uporabljajo splošna načela ter modele oblikovanja poslovne strategije, prilagojene ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 123).

## **1.8 Plače in plačni sistem**

Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ki sporoča poslovne cilje in nagradi zaposlene za njihovo doseganje, povečuje verjetnost, da bodo zaposleni ne le razumeli te cilje, ampak jih tudi dosegli (Zupan, 1995, str. 69).

Kakšen sistem plač bo organizacija oblikovala za svojo rabo, je praviloma odvisno od njenih ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegali. Ne moremo tudi slepo prestavljati k nam sistemov, ki so jih v tujini uporabljali za doseganje določenih ciljev. Ovira je v tem, da tujci z njimi želijo doseči predvsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, določeno klimo itd. Vse te spremenljivke so pri nas nekoliko drugačne, zato si tudi postavljamo enake cilje, ki pa jih bomo morali doseči drugače, po svojih poteh, razen če ugotovimo, da imamo enake cilje in enake možnosti (Lipičnik, 2002, str. 131).

Na grobo lahko plačo razdelimo na fiksni in variabilni del. Fiksni del plače je osnovna plača, ki predstavlja najpomembnejši sestavni del sistema plač, kajti še vedno tvori največji delež v celotni nagradi. Je raven plače, ki izvira iz dela. Osnovna plača zaposlenega je odvisna od zahtevnosti dela, ki ga opravlja, in števila opravljenih delovnih ur. Na višino osnovne plače se veže veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač (Zupan, 2001, str. 147).

Variabilni del plače tvorijo raznovrstna plačila, ki temeljijo na uspešnosti zaposlenega, uspešnost podjetja ter pomembnosti in odgovornosti dela, ki ga zaposleni opravlja, in sicer (Lipičnik, 2002, str. 133–134):

- plača za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar predstavlja večjo uporabno vrednost zaposlenega;
- plača, odvisna od življenjskih stroškov, s pomočjo katere organizacija poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrada za zvestobo zaposlenim, ki so dalj časa v določeni organizaciji;
- nagrada za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah in nadure;
- plačila za nedelo v času dopusta in bolniške odsotnosti;
- nagrada za učinek in uspešnost, s katero delodajalec želi zaposlenega motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev organizacije;
- nagrada za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale vsem zaposlenim, ko jim po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Plačni sistem v podjetju je odvisen od ciljev, ki jih poskušamo doseči s posameznimi elementi v strukturi plače. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko učinkovito orodje managerjev za krmiljenje dejavnosti zaposlenih (Merkač Skok, 2005, str. 198).

Učinkovit plačni sistem ima trojen pomen: motivacijski, stroškovni in socialni. Ta podpira uresničevanje strateških ciljev organizacije, povečuje njeno konkurenčno sposobnost ter ustvarja podlago za motiviranje zaposlenih za strokovni in osebni razvoj skladno s cilji podjetja ter doseganje čim boljših rezultatov pri delu. Osnovni element učinkovitega plačnega sistema so na primer urejeno poslovanje, jasno razmejene pristojnosti in odgovornosti, zaposlenim znani opredeljeni cilji, ki jih morajo doseči posameznik, organizacijska enota in podjetje, vodje usposobljeni za sodelovalno vodenje s cilji in zagotovljena informacijska podpora (Anterič, 2005, str. 13).

Sistem plač in nagrajevanja mora predstavljati proces, ki prevaja strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. V tem smislu je vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. S tem sistemom organizacija določi, kako bo zaposlene spodbujala k želenemu vedenju in delu. Če je sistem plač in nagrajevanja učinkovit, potem ne predstavlja zgolj orodja za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč izraža prispevke posameznikov ter motivira in gradi njihovo privrženost organizaciji. Dober sistem plač in nagrajevanja mora zato zaposlene spodbuditi k boljšemu, produktivnejšemu delu ter k pridobivanju novih znanj in spretnosti, poleg tega mora vzdrževati določeno raven ustvarjene in stabilizirane motivacije (Zupan, 2006, str. 6).

## **1.9 Stroškovni vidik plač**

V tem delu poglavja najprej opisujem stroškovni vidik plač. Vsebino povzemam predvsem po Slovenskih računovodskih standardih (2006) (v nadaljevanju SRS).

Plače imajo vedno tudi stroškovno naravo. Stroškovna narava plač je zlasti pomembna, ko želimo vrednostno izraziti posledice zamenjave neke prvine poslovnega procesa z drugo, pa tudi tedaj, ko proučujemo posledice kadrovskih odločitev na poslovni izid. Zaposlenim za opravljeno delo pripada plača. Za čas, ko ne delajo, jim pripadajo nadomestila (Kavčič, Klobučar, Mirovič & Vidic, 2007, str. 278). V SRS je plača opredeljena kot kosmati zaslužek zaposlenega za opravljeno delo. Nadomestilo plače je v SRS opredeljeno kot kosmati zaslužek zaposlenega, do katerega je upravičen za obdobje, v katerem zaradi bolezni, letnega dopusta in drugih upravičenih razlogov ne dela.

SRS uvajajo tudi pojem zaslužek. Zaslužki so tako vse oblike poplačil, ki jih daje organizacija zaposlenim v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku. Z zaslužki so povezane tudi dajatve, ki povečujejo stroške organizacije ali deleže zaposlenih v razširjenem dobičku. Med službovanjem so to plače in nadomestila plač, po koncu službovanja so to odpravnine in pokojnine.

V nadaljevanju opredeljujem stroške dela. Stroški dela so plače, ki pripadajo zaposlenemu v kosmatem znesku, in nadomestila plač, ki pripadajo zaposlenemu za obdobje, ko ne dela, v kosmatem znesku, ki bremeni organizacijo. Stroški dela so po SRS tudi dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlenim ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski. Med stroške dela sodijo tudi odpravnine, ki zaposlenim pripadajo, ko prenehajo delati v podjetju. Med stroške dela pa sodijo vse dajatve naštetih kategorij. Stroški dela se obračunavajo v skladu s zakonom, kolektivno pogodbo, splošnim aktom podjetja ali pogodbo o zaposlitvi.

## **1.10 Opredelitev javnega sektorja**

Javni sektor je opredeljen v Zakonu o javnih financah (Ur. l. RS, št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 110/2002-ZDT-B, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009, 38/2010-ZUKN, 107/2010, v nadaljevanju ZJU), ki ureja vse pravne osebe, ki sodijo v statistični sektor države. Identifikacijo in razvrščanje le-teh je vpeljala Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev (Ur. l. RS, št. 56/1998, 13/2006). Uredba definira sektor države kot enega izmed temeljnih institucionalnih sektorjev v gospodarstvu države, ki ga tvorijo enote centralne ravni države, lokalne ravni države in skladi socialnega zavarovanja.

V ZJU je vzpostavljena centralizacija, enotno urejanje ter učinkovito in racionalno ravnanje z javnimi financami na globalni ravni. Gre za enotno sestavo proračunov, finančnih načrtov posrednih uporabnikov, njihovo časovno planiranje, skupno finančno planiranje in ravnanje z denarnimi sredstvi, računovodstvo, omejevanje zadolževanja, nadziranje porabe javnofinančnih sredstev, poročanje o doseženih ciljih in rezultatih ter merjenje učinkovitosti. ZJU omogoča večletno proračunsko načrtovanje, usmerjenost k ciljem in rezultatom ter merjenju učinkovitosti in kakovosti izvajanja storitev javne uprave (Zemljič, 2000, str. 101–102).

Država je za spremljanje uresničevanja postavljenih ciljev vpeljala (Kavčič, 2002, str. 99–100):

- ekonomsko klasifikacijo javnofinančnih prejemkov in izdatkov, ki je podlaga za enotno proračunsko in računovodsko načrtovanje, evidentiranje ter spremljanje javnofinančnih prihodkov in odhodkov;
- funkcionalno klasifikacijo odhodkov države, ki je podlaga za enotno strukturiranje vsebine posameznih izdatkov države; namenjena je prikazu celotne javne porabe po posameznih področjih, v katere sodijo programi, ki se financirajo iz javnih sredstev ali državnega proračuna;
- institucionalno klasifikacijo, ki prikazuje proračunska sredstva po posameznih uporabnikih – s proračunom določenih nosilcev sredstev za financiranje programov državnega proračuna, ki so v njihovi pristojnosti; ta klasifikacija se je z novo zakonodajo spremenila le toliko, kolikor so z njo vpeljani novi proračunski uporabniki.



Država tako zasleduje dva cilja, in sicer (Kolenc, 2003, str. 5):

- uvedbo inštrumentarija javnofinančne politike, s katerim se povečuje učinkovitost, gospodarnost in smotrnost razpolaganja z javnimi sredstvi (zaradi uvedbe ekonomske in funkcionalne klasifikacije javnofinančnih izdatkov lažje razumemo, kaj se plačuje iz javnofinančnih virov in zaradi katerih funkcij uporabljamo javnofinančne vire);
- vzpostavitev sistema javnofinančnega prava, ki na skladen način ureja javnofinančne institucije, enovita institucionalna klasifikacija pa pri tem odgovarja na vprašanje, kdo porablja javnofinančna sredstva.

Država zagotavlja zadovoljevanje javnih potreb preko javnega sektorja. S proračunom po načelih trenutnega političnega odločanja določi obseg in strukturo javnih dobrin. Pri javnih dobrinah je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih interesov. Pri zasebnih finančnih pa je pridobitno načelo temeljno načelo, uravnava ga trg in njegove zakonitosti. Zasebni sektor pa mora spoštovati predpise in standarde, ki jih predpisuje država.

Javni sektor tako sestavljajo javni in drugi netržni proizvajalci, ki proizvajajo in ponujajo netržne proizvode za kolektivno in individualno porabo ter izvajajo transakcije z namenom preračunatve nacionalnega dohodka in bogastva. Poleg javne uprave sodijo v javni sektor še zavodi, skladi, agencije in druge institucije, ki izvajajo naloge v imenu države in pod njenim nadzorom, ter podjetja, ki so delno ali v celoti v lasti države (Dorić, 2007, str. 9).

Na podlagi Uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev lahko institucionalne sektorje države razdelimo na naslednje uporabnike:

- neposredni uporabniki (državni oziroma občinski organi ali organizacije in občinska uprava);
- posredni uporabniki (javni skladi, javni zavodi in agencije, katerih ustanoviteljica je država ali občina);
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije ter Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje;
- druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje; lahko je oseba zasebnega ali javnega prava; če ima država ali občina večino delnic ali deležev, ima lahko ta pravna oseba, kot samostojni nosilec pravic in obvez, status pravne osebe zasebnega prava, za katero v celoti veljajo norme Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009-UPB3, 89/2009 Odl. US: U-I\_165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8), ali pa ima značilnosti ene od pravnoorganizacijskih oblik gospodarskih javnih služb po Zakonu o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, št. 32/1993, 30-1998-ZZLPPO, 127/2006-ZJZP, 38/2010-ZUKN).

## 1.11 Cilji delovanja javnega zavoda

Cilj javnega zavoda je z danimi sredstvi doseči maksimalno realizacijo ciljev. Javni zavod opravlja javno službo, nekateri pa tudi tržno dejavnost. Ta je lahko tudi nepridobitna, v večini primerov je pridobitna. Cilje javnih zavodov določi vlada z nacionalnimi programi in z javno politiko na določenem področju. Vlada zagotavlja minimalne standarde, zakonske podlage in denarna sredstva za izpeljavo nacionalnega programa. Management v javnem zavodu nato poskrbi za uspešno uresničevanje ciljev. Pri tem se uporabijo različne metode in pristopi za dosego in izpeljavo ciljev.

Management mora za dosego ciljev razmišljati o prihodnjem delovanju – planiranju in načrtovanju. Pripraviti je treba načrt za vsak posamezen cilj in ga nato izpeljati. Uresničevanje teh ciljev mora biti pod nadzorom, drugače se cilji lahko razlikujejo od zamišljenih. Če pride do odstopanj, se ocenijo odmiki in na podlagi teh ocen se pripravijo ukrepi, s katerimi se skuša poslovodstvo približati zamišljenemu. Proces načrtovanja in nadzor postajata vse pomembnejša (Podnar, 2005, str. 12–13).

Prav obvladovanje in merjenje učinkovitosti poslovanja je eden izmed najpomembnejših instrumentov, ki prispeva k temu, da je mogoče učinke (storitve) javnega sektorja na pregleden način povezati z njihovim prispevkom k doseganju zastavljenih ciljev. Z merjenjem učinkovitosti tudi pomembno prispevamo k prevzemanju odgovornosti za (ne)doseganje obljubljenih rezultatov.

Ko govorimo o uspešnosti celotnega javnega sektorja na splošno ali uspešnosti javne ustanove, je treba vedeti, da bo ta uspešna, če bo zadovoljevala potrebe vseh zainteresiranih udeležencev. Vsak udeleženec ima svoje cilje in pričakovanja, zato je treba opredeliti različna merila in kazalnike, s katerimi se spremlja uspešnost.

V nadaljevanju sledi opis merjenja uspešnosti v javnem sektorju.

## 1.12 Merjenje uspešnosti v javnem sektorju

Javni sektor je v pogledu kakovosti in odličnosti delovanja svobodnejši kot zasebni, saj zanj ne velja ostra konkurenca na trgu. V zasebnem sektorju lahko upadanje dobička pomeni slabo kakovost ali pojav močnejše konkurence. V javnem pa o dobičku kot primarnem cilju ne moremo govoriti. Financiranje poteka iz proračuna. Glavna razlika med zasebnim in javnim sektorjem je v konkurenčnosti, ki je narava dela v javnem sektorju ne pozna (Devjak & Peček, 2001, str. 104).

Kot merilo uspešnosti javnega sektorja se je pojavilo »merilo 3 E«. Definicija v angleščini pomeni: *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, v slovenščini: ekonomičnost, učinkovitost in uspešnost. To merilo pomeni, da je v javnem sektorju merilo upravičenosti porabljenih

denarnih sredstev merjeno z omenjenim trojnim merilom »3 E« (Devjak & Peček, 2001, str. 105):

- Ekonomičnost oziroma gospodarnost je mera za višino stroškov izvajanja storitev. Samo povečevanje ekonomičnosti zagotavlja minimiziranje vhodnih stroškov.
- Merilo učinkovitosti je razmerje med vhomom in izhodom. To je doseženo, ko je ustvarjen maksimalni izhod ob izbranem vhomu. To merilo pomeni delati prav.
- Merilo uspešnosti pa predstavlja jamstvo, da opravljamo pravo stvar. To nam zagotavlja, da je resnično dosežen zastavljeni cilj. Problem tega pričakovanja je predpostavka, da so cilji določeni in med seboj niso konfliktni.

Tem merilom pa so se pridružila še štiri merila. Tako govorimo o merilu »7 E«. Merila v angleščini pomenijo: *environment, ethics, equity, excellence*. Ta merila so naslednja (Dorič, 2007, str. 22):

- okolje, ki ga sestavljajo dejavniki in vplivajo na delovanje organizacije; pomemben dejavnik okolja je ekologija; ta ima pomemben vpliv na obseg porabe javnih sredstev in na samo organizacijo;
- etičnost je presojanje, in sicer gre za uresničevanje družbenih ciljev, način izpolnjevanja obveznosti in stopnje odgovornost do okolja in uporabnikov ter delovanje posameznikov v sami organizaciji;
- pravičnost pomeni, da organizacija deluje v skladu z določenimi normami in načeli;
- odličnost, ki zahteva, da organizacija svoje delo opravlja na visoki ravni.

Oblikovanje pravil merjenja uspešnosti, še posebej v javnem sektorju, ki je zelo kompleksen sistem, je zelo zahtevna naloga. Obstaja nekaj možnih korakov, ki jih je treba upoštevati, ko se začne merjenje in ocenjevanje (Jeraj, 2001, str. 602):

- najprej določimo cilje, ki jih želimo doseči, in šele nato, kaj bomo merili; oblikujemo merila in kazalce za cilje in procese, ki so potrebni za doseganje ciljev; za vsak strateški cilj določimo vsaj 3 merila;
- postopek merjenja tudi formalno opredelimo, določimo pogostost merjenja, način dokumentiranja in tudi odgovorno osebo;
- meritve ponavljamo, ugotavljamo usmeritve, podatke predstavimo grafično;
- meritve analiziramo na enaki odgovorni ravni, kot so bili postavljeni cilji;
- na podlagi analiz ukrepamo in spremljamo ukrepe do uresničitve.

Pri uvajanju sistema za merjenje učinkovitosti v javnem sektorju se lahko pojavljajo naslednje težave oziroma izzivi, kar je povzeto po spletni strani Računskega sodišča Republike Slovenije (Mladenovič, 2006):

- pomanjkanje osredotočenosti vodenja k doseganju cilja;

- pomanjkanje osredotočene uporabe znanja pri projektnem vodenju;
- prevladuje miselnost, da smo nekaj že naredili;
- premajhen zunanji pritisk;
- strah pred uvajanjem novih pristopov ali novih tehnologij;
- premajhne pristojnosti za izvedbo projektov do njihovega zaključka.

Na spletni strani Računskega sodišča Republike Slovenije Mladenovič (2006) predlaga vzpostavitev sistema, ki bi v javnem sektorju spodbujal visoke dosežke na naslednji način: potrebne so pravilne odločitve glede vodenja projektov, opredelitev pojma dodane vrednosti, strateške usmeritve je treba pretvoriti v pragmatične cilje in na merjenje učinkovitosti je treba gledati z ustvarjalne plati. Uporabnik javnih sredstev bi moral opredeliti rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavil za cilj. Ti rezultati vključujejo kazalnike za merjenje uspešnosti, ki se nanašajo na finančno in operativno poslovanje. Pomembno bi bilo, da bi vsak prevzel svoj del odgovornosti za doseganje rezultatov; te rezultate bi bilo treba ustrezno nagraditi.

Za nagrajevanje v javnem sektorju so bile sprejete zakonske podlage, ki jih opisujem v nadaljevanju.

## **2 ZAKONSKE PODLAGE ZA MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI V JAVNEM SEKTORJU V SLOVENIJI**

### **2.1 Opredelitev plač po ZDR in ZRPJZ**

Pojem plače je izredno kompleksen pravni institut, zato je težko oblikovati enostavno definicijo plače. Menim, da je plača v širšem smislu vse, kar je delodajalec zavezan plačati zaposlenemu. Vendar iz veljavnih pravnih virov v Sloveniji ne izhaja tako široka opredelitev pojma plače. Ker specialistično delo temelji na konkretnem primeru, to je javnem zavodu, omenjam tiste predpise, ki so pomembni za tak zavod. V prejšnjem poglavju sem že opisala opredelitev plač po SRS, ki je temeljna definicija pojma plače.

Z Zakonom o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl. US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl. US: U-I-284/06-26, v nadaljevanju ZDR) je urejeno določanje plač tako na področju gospodarskih dejavnosti kot tudi javne uprave. Pomembna določila ZDR, povezana s kadrovsko funkcijo v organizaciji, so (Kavčič et al., 2007, str. 282):

- zakonska opredelitev 36- do 40-urnega delavnika, ki obsega efektivni delovni čas, čas odmora in čas opravičenih odsotnosti z dela;

- opredelitev minimalnega letnega dopusta v obsegu štirih tednov;
- vsebina pogodbe o zaposlitvi;
- zakonsko opredeljena pravica do 7 prostih dni na leto;
- zakonsko urejeno pripravništvo, poskusno delo, plačilo za delo.

Poleg naštetih zakonskih opredelitev je treba upoštevati še:

- socialni sporazum oziroma dogovor o politiki plač;
- kolektivno pogodbo dejavnosti;
- kolektivno pogodbo organizacije ali druge akte organizacije.

Za navedene akte velja naslednja hierarhija: po hierarhiji nižji akti ne smejo biti v nasprotju višjimi. V ZDR so določene minimalne pravice, ki jih ima zaposleni, delodajalec pa jih mora zagotoviti. Delodajalec se tako lahko odloči, ali bo te pravice povečal ali ne, vsekakor pa teh pravic ne sme zmanjšati.

Veljavna zakonodaja in kolektivne pogodbe izhajajo iz ožje opredelitve plače. Po Kresalovi, Kresal Šoltesovi in Senčur Pečkovi (2002, str. 466) je plača sestavljena iz:

- osnovne plače,
- dela plače za delovno uspešnost,
- dodatkov.

V skladu z veljavno ureditvijo zaposleni prejema plačo za opravljanje dela, torej za čas, ko dela, medtem ko za čas odsotnosti, ko ne dela, ne prejema plače. V določenih primerih odsotnosti z dela, torej tudi za čas, ko ne dela, ima v skladu z veljavno ureditvijo pravico do nadomestila plače.

Vendar plača oziroma nadomestilo plače ni vse, kar je dolžan delodajalec plačati zaposlenemu. ZDR predvideva, da ima zaposleni pravico tudi do drugih plačil, med katere uvršča naslednja povračila stroškov v zvezi z delom:

- povračila stroškov za prehrano med delom,
- povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega ter
- povračilo stroškov, ki jih ima zaposleni na službenem potovanju.

Za vse, kar je delodajalec dolžan plačati zaposlenemu, veljavni predpisi pretežno uporabljajo kot najsplošnejši izraz prejemki iz delovnega razmerja. Izraz drugi prejemki iz delovnega razmerja tako označuje vse ostalo, kar zaposleni prejme poleg plače. Upoštevajoč veljavno slovensko pravno ureditev, prejemki iz delovnega razmerja obsegajo plačo, nadomestilo plače, druge vrste izplačil in povračila stroškov v zvezi z delom.

Med druge vrste izplačil zakon uvršča regres, odpravnino ob upokojitvi, nastanitev med delovnim razmerjem in udeležbo v dobičku (Kresal et al., 2002, str. 466).

ZDR načelno loči med plačilom za delo kot širšim pojmom in ožje opredeljeno plačo. Takšen pristop je urejen v dosedanji ureditvi, uveljavlja se tudi v kolektivnih pogodbah. Vendar se današnji izraz prejemki iz delovnega razmerja nadomešča z izrazom plačilo za delo (Kresal et al., 2002, str. 467).

Avtorica članka Kaj je plačilo za delo Korpič Horvatova (2004, str. 19–26) navaja, da plačilo za delo v ZDR, drugih predpisih in mednarodnih aktih ni definirano popolnoma. Za ostala plačila se uporabljajo ZDR in ostali predpisi ter kolektivne pogodbe. Tudi ZDR po omenjenem mnenju Korpič Horvatove ima plače razdeljene na dva dela, in sicer:

- na plačilo za delo v širšem smislu ter
- plačilo za delo v ožjem smislu.

Plačilo za delo v širšem smislu razlaga kot vsa plačila, do katerih je zaposleni upravičen zaradi svojega statusa, torej sklenjenega delovnega razmerja. Plačilo za delo v širšem smislu sestavljajo vsi prejemki, ki jih dobijo zaposleni ali pa tudi člani njihovih družine iz osebnega razmerja (jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči, regres za letni dopust, nadomestila in odpravnine).

Plačilo za delo v ožjem smislu Korpič Horvatova definira kot tisto plačilo za osebno delo, za katero se pogodbeni stranki dogovorita v pogodbi o zaposlitvi kot odplačni pogodbi. Plačilo za delo v ožjem smislu so plačila (v denarju ali v nedenarni obliki), ki jih dobi zaposleni za ceno svojega dela, za katero se dogovori v pogodbi o zaposlitvi. Najpomembnejše plačilo v ožjem smislu je plača (Korpič Horvat, 2004, str. 19–26).

ZRPJZ, s katerim je bil vzpostavljen prvi sistem plač zaposlenih v javnem sektorju, je bil odpravljen in nadomeščen z ZSPJS. ZRPJS je urejal plače zaposlenih v javnih zavodih, državnih in lokalnih organih drugače kot za zaposlene v drugih segmentih, v katerih so se plače oblikovale v skladu s kolektivnimi pogodbami. Plače v javnem sektorju je takrat hkrati urejalo več drugih zakonov, podzakonskih predpisov in kolektivnih pogodb za posamezne dejavnosti.

## **2.2 Opredelitev plač po ZSPJS**

V 2. členu ZSPJS je osnovna plača opredeljena kot tisti del plače, ki jo prejema javni uslužbenec ali funkcionar na posameznem delovnem mestu, nazivu ali funkciji za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate v posameznem mesecu. V osnovni plači je všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca ali funkcionarja. Po omenjenem zakonu se znesek osnovne plače določi z uvrstitvijo v posamezni plačni razred s plačne lestvice, ki je

sestavni del zakona ter uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede. Uvrstitev funkcij, delovnih mest in nazivov se opravi z upoštevanjem uvrstitev orientacijskih delovnih mest in nazivov, ki so sestavni del kolektivne pogodbe za javni sektor.

Zakon določa tudi del plače za delovno uspešnost. To je tisti del plače, ki jo lahko prejme javni uslužbenec in funkcionar za nadpovprečno opravljeno delo v določenem obdobju.

V ZSPJS in Kolektivni pogodbi za javni sektor (Ur. l. RS, št. 57/2008, 86/2008, 3/2009, 16/2009, 23/2009, 33/2009, 48/2009, 91/2009, 8/2010 Odl. US: U-I-244/08-14, v nadaljevanju KPJS) so kot del plače opredeljeni tudi dodatki javnega uslužbenca in funkcionarja za posebne pogoje, nevarnost in obremenitve, ki niso upoštevani pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta, naziva ali funkcije. Zaposleni ima pravico do pridobitve dodatka za položaj, delovno dobo, mentorstvo, specializacijo, magisterij, doktorat (če ni pogoj za zasedbo delovnega mesta), dvojezičnost, manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta, nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta, ter delo v manj ugodnem delovnem času.

Dodatke, opredeljene v ZSPJS in KPJS, ločujemo po njihovem namenu ter načinu izplačevanja. Po namenu ločimo dodatke, s katerimi so vrednotene posebnosti, prepovedi, omejitve ali obremenitve posameznega dela ali posamezne kategorije javnih uslužbencev, pri čemer imajo te podlago v zakonu ali podzakonskem predpisu. Po načinu izplačevanja ločimo dodatke, ki pripadajo javnim uslužbencem občasno, torej samo takrat, kadar opravljajo delo v pogojih, ki so posebej vrednoteni z dodatkom, in za čas, v katerem opravljajo tako delo (Klinar et al., 2008, str. 5).

Posamezne dele plače lahko po novem plačnem sistemu v javnem sektorju (v nadaljevanju NPSJS) opredelimo kot stalni ali kot gibljivi del plače. V nadaljevanju Tabela 2 prikazuje stalni del plače glede na zahtevnost delovnega mesta in glede na osnovno plačo ter gibljivi del plače, ki je odvisen od različnih dejavnikov in od organizacije dela ter dodatkov, napredovanja in delovne uspešnosti:

*Tabela 2: Stalni in gibljivi deli plače v NPSJS*

<b>Stalni del plače</b>	<b>Gibljivi del plače</b>	
Zahtevnost delovnega mesta	Odvisnost od različnih dejavnikov	Odvisnost od organizacije dela
Osnovna plača	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napredovanje</li> <li>• Delovna uspešnost</li> <li>• Dodatna delovna (poslovna) uspešnost</li> </ul>	Dodatki
<b>Primerjalni vidik</b>	<b>Razlikovalni vidik</b>	

*Vir: I. Klinar, Novi plačni sistem v javnem sektorju, 2007, str. 451.*

V ZSPJS je takšna sestava plače predvidena tako za funkcionarje kakor za javne uslužbenke. Funkcionarji pa niso nujno deležni vseh njenih elementov (funkcionarji praviloma ne napredujejo in ne prejemajo dela plače za delovno uspešnost). Razlika med funkcionarji in javnimi uslužbenci je tudi v načinu določitve posameznih delov plače. Za funkcionarje se omenjeni elementi določajo z zakoni ali odlokom državnega zbora, za javne uslužbenke pa s kolektivnimi pogodbami, uredbami in splošnimi akti (Klinar, 2007, str. 451).

### **2.3 Določitev osnovne plače po ZSPJS**

Osnovna plača je del plače, ki predstavlja temeljno primerjavo zahtevnosti funkcij, delovnih mest in nazivov v javnem sektorju, ter tudi znotraj posameznih plačnih skupin oziroma podskupin in med posameznimi plačnimi podskupinami (Klinar, 2007, str. 452).

Osnovne plače javnih uslužbencev in funkcionarjev se določijo z uvrstitvijo delovnih mest, nazivov, funkcij in zahtevnosti posameznega delovnega mesta ter pomena proračunskega uporabnika v plačni razred. Pri določitvi osnovnih plač je treba upoštevati zahtevnost delovnega mesta, merilo za napredovanje, dodatno usposobljenost in spretnost posameznika ter pogoje dela, ki se v osnovno plačo vključijo z vrednotenjem zahtevnosti delovnega mesta (Klinar et al., 2008, str. 4).

Podlage za določitev osnovnih plač po ZSPJS je povzel Klinar (2007, str. 453–455):

- Določitev osnovne plače na podlagi vrednotenja zahtevnosti dela. Glede na različno stopnjo organizacijske razvitosti posamezne organizacije in njene notranje organiziranosti v praksi najdemo različne rešitve v pogledu oblikovanja omenjenih enot dela kot podlage za določanje osnovne plače. Vrednotenje zahtevnosti dela je tako med kadrovskimi postopki ena izmed najbolj pomembnih in občutljivih dejavnosti, ki temelji na sistemiziranju dela, to je na vrednotenju opravil, delovnih nalog, delovnih mest in delovnih področij – pač glede na vrsto izbrane osnovne enote za vrednotenje dela.
- Vrednotenje zahtevnosti delovnih mest in nazivov. V ZSPJS je temeljna enota za vrednotenje delovno mesto, ki je podlaga za določanje osnovne plače. Ker pa je po mnenju Klinarja določitev osnovne plače javnih uslužbencev zaradi njene razsežnosti zahtevna naloga, je bila ustanovljena posebna delovna skupina, ki je pripravila skupno metodologijo. Skupna metodologija je predvidena le za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede. To so izbrana delovna mesta in nazivi znotraj vsake plačne podskupine, ki omogočajo primerjavo osnovnih plač znotraj posameznih plačnih podskupin in med plačnimi podskupinami. Skupna metodologija za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov je sestavni del KPJS.
- Vrednotenje zahtevnosti funkcij. Za vrednotenje zahtevnosti funkcij oziroma za njihovo uvrstitev v plačni razred so bili uporabljeni naslednji kriteriji (Klinar, 2007, str. 453):



- način izvolitve oziroma imenovanja, ki je predviden za razvrstitev na posamezno funkcijo;
  - pomen posamezne inštitucije v političnem sistemu;
  - odgovornost funkcionarja pri izvajanju.
- Sistemiziranje in sistemizacija delovnih mest. Sistemiziranje je opredeljeno kot urejanje delitve dela, opredelitev vloge zaposlenih pri uresničevanju ciljev in določanje njihovih kadrovskih zahtev (Klinar, 2007, str. 454).

Po Klinarju (2007, str. 454) je sistemizacija dela le sredstvo, ne pa cilj. Namen sistemizacije ni le ureditev podlag za plačevanje dela v zavodu ali v podjetju organizaciji, ampak je tudi inštrument, ki določa delovne odnose med ljudmi. Če je sistemizacija kakovostno izdelana, je lahko podlaga za urejanje organizacije dela, usmerjanje kadrovske politike in urejanje kadrovskih procesov, med katerimi sta zlasti pomembna oblikovanje razvoja kadrov in izgradnja sistema motiviranja zaposlenih kot dela plačnega sistema.

Klinar (2007, str. 454) sistemizacijo opredeljuje kot akt, ki bo nastal pri slehernem proračunskem uporabniku na podlagi sistemiziranja delovnih mest. V njem bodo v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma katerekoli osebe javnega prava, z opisom pogojev za zasedbo delovnih mest ter morebitnimi pripadajočimi nazivi in plačnimi razredi.

- Uvrščanje delovnih mest in nazivov v plačne razrede. Po ZSPJS je za ugotavljanje zahtevnosti oziroma vrednotenje in uvrščanje delovnih mest in nazivov kot omejitve treba upoštevati naslednje podatke:
  - razpon oziroma najnižjo in najvišjo osnovno plačo v celotnem javnem sektorju (ta razpon določa veljavna plačna lestvica);
  - razpone oziroma najnižje oziroma najvišje osnovne plače v posamezni plačni skupini oziroma podskupini;
  - najnižje osnovne plače za posamezni tarifni razred.

Vrednost osnovne plače se tako določi z uvrstitvijo v posamezni plačni razred s plačne lestvice (Priloga 1), s katero je zakonodajalec uredil pravno podlago za vsakega javnega uslužbenca glede na njegovo delovno mesto, na katerega je javni uslužbenec razporejen. Višina plačnih razredov je odvisna od plačne skupine oziroma podskupine in uvrstitve v tarifni razred (Priloga 2). Najnižji možni plačni razred brez napredovanja za posamezen tarifni razred, ki je prikazan v Prilogi 1, se določi s KPJS. Plačni razpon med 478,67 EUR in 5.890,80 EUR oziroma v razmerju 1 : 12,3, razlika med bruto vrednostjo posameznega razreda pa znaša 4 %.

- Izjeme pri določitvi osnovnih plač. V ZSPJS se predvideva možnost nekaterih drugih rešitev pri določitvi osnovne plače, in sicer:
  - v nekaterih primerih se lahko osnovna plača javnega uslužbenca za čas trajanja večje oziroma manjše obremenitve sorazmerno zmanjša oziroma poveča;
  - v nekaterih primerih se lahko osnovna plača javnega uslužbenca, ki sklene delovno razmerje za določen čas, poveča;
  - če javni uslužbenec opravlja delo na delovnem mestu, na katerem lahko opravlja to delo z eno stopnjo nižjo strokovno izobrazbo od zahtevane, mu pripada osnovna plača, ki je za tri plačne razrede nižja od osnovne plače delovnega mesta, na katerem opravlja delo.

Takšne izjeme določitve osnovne plače so možne le ob ustrezni zakonski določitvi meril in kriterijev, ki omogočajo smiselno uporabo naštetih izjem (Klinar, 2007, str. 455).

## **2.4 Opredelitev plače po mednarodnih pravnih aktih**

Najpomembnejši mednarodni dokumenti, ki posegajo na področje plač, so dokumenti, ki posegajo na področje temeljnih pravic kot človekove pravice. Iz najpomembnejših mednarodnih aktov o človekovih pravicah, tako Splošne deklaracije o človekovih pravicah, Mednarodnega pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah kot Evropske socialne listine, izhaja predvsem (Korpič Horvat, 2004, str. 19–26):

- pravica do določene minimalne plače, ki naj zaposlenim zagotavlja dostojno življenje, ter
- pravica do enakega plačila za enako delo in za delo enake vrednosti, kar je še posebej poudarjeno z vidika prepovedi spolne diskriminacije.

O opredelitvi plače govori tudi Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju MOD). V okviru MOD zavezujeta Slovenijo naslednji konvenciji:

- Konvencija MOD št. 100 o enakem plačilu moških in žensk za delo enake vrednosti. Konvencija določa, da izraz plačilo vsebuje običajno, osnovno ali minimalno plačo in vse druge dohodke, ki jih posredno ali neposredno, v denarju ali v naravi plačuje delodajalec zaposlenemu in izhajajo iz njegove zaposlitve.
- Konvencija MOD št. 95 o varstvu plač. Te konvencije Slovenija ni ratificirala. Po njej plača pomeni plačilo ali zaslužek, ne glede na to, kako je oblikovan ali izračunan, ki ga je mogoče izraziti v denarju in je določen z medsebojnim dogovorom ali nacionalno zakonodajo in predpisi ter ki ga mora na temelju pisne ali ustne pogodbe o zaposlitvi delodajalec plačati zaposlenemu za opravljeno delo ali storitve.

V pogodbi o ustanovitvi Evropske skupnosti v 141. členu je plačilo definirano kot običajna osnovna plača ali minimalna plača in vsako drugo plačilo, v denarju ali v naravi, ki ga zaposleni prejme od delodajalca neposredno ali posredno zaradi njegove zaposlitve (Korpič Horvat, 2004, str. 19–26).

## **2.5 Primerjava ZSPJS in zakonov, ki so veljali pred ZSPJS**

Po mnenju Klinarja (2007, str. 430) je bila nepregledna pravna ureditev razlog za sprejem ZSPJS.

V ZRPJZ so bile določene osnovne plače tipičnih delovnih mest, višina ostalih plač se je določala z drugimi zakoni, podzakonskimi predpisi in kolektivnimi pogodbami.

Pred uvedbo ZSPJS je področje plač urejalo več kot 40 predpisov. Klinar ugotavlja (2007, str. 430), da se ZRPJZ ni prilagajal spremembam družbenih razmer in zahtevam trga delovne sile.

Se je pa za dvigovanje višine plač uvajala praksa določanja mnogih novih dodatkov. Število teh dodatkov je bilo izredno veliko. Posledica neštetihih zakonskih in podzakonskih določil, ki niso bili usklajeni in podprti med seboj v postopkih napredovanja, nagrajevanja in vrednosti osnovnih plač na primerljivih delovnih mestih oziroma nazivih, je bila želja po snovanju novega zakona, ki bi uvedel enotni plačni sistem za vse po načelu pravičnosti (Miletić, 2009, str. 14).

Za primerjavo v Prilogi 3 in 4 prikazujem plačno listo diplomirane medicinske sestre, in sicer plačno listo pred uvedbo plačnega sistema po novem in plačno listo po uvedbi ZSPJS. Zato v nadaljevanju opisujem prednosti plačnega sistema po novem in slabosti plačnega sistema po starem.

### **2.5.1 Prednosti plačnega sistema po novem**

Prednost plačnega sistema po novem je uvedba enotne plačne lestvice, in sicer lestvice s 65 plačnimi razredi. Ti plačni razredi določajo osnovne plače zaposlenih v javnem sektorju, ukinjajo nekdanja različna izhodišča plač za posamezna delovna mesta in odpravljajo količnike, ki niso prinašali enakih plač v različnih segmentih javnega sektorja. V sedanjem sistemu so dodatki vključeni v sedanjo osnovno plačo. Po nekdanjem plačnem sistemu je bila namreč osnovna plača sestavljena iz izhodiščne količnika za posamezno delovno mesto, ki ga je javni uslužbenec opravljal, skupaj z napredovanji, ki jih je dosegel v nekem obdobju. Dodatki niso bili prišteti v osnovni plači. Bili so posebna sestava poleg osnovnega količnika. Z novim plačnim sistemom so nekateri dodatki prešli v osnovno plačo. Zakonodajalec je razveljavil nekatere dodatke in jih vključil v osnovno plačo. Rezultat je bil povečanje osnovnih plač.

Vzrok razveljavitve dodatkov ni bil v zniževanju plač, temveč v ustavitvi nepreglednega povečevanja števila dodatkov, ki niso predstavljala dviga plače posamezni kategoriji javnih uslužbencev in ki niso imeli nobene podlage v zakonu ali podzakonskem predpisu (Klinar, 2008, str. 5). ZRPJZ je celo dopuščal možnost, da so se dodatki določali naknadno oziroma so se spreminjali skupaj s predpisi. Cilj novega plačnega sistema je bila odprava in zmanjšanje števila dodatkov, ki so se brez nadzora povečevali.

### **2.5.2 Slabosti plačnega sistema po novem**

Pri uveljavitvi novega plačnega sistema so se pojavile tudi kritike in nesoglasja, ali je sistem prehitro stopil v veljavo in brez pravega temeljitega proučevanja. Po uvedbi je bila velika večina nezadovoljna z razporejenostjo v posamezne plačne razrede po enotni plačni lestvici.

Miletić (2009, str. 18) navaja največje temeljne slabosti novouveljavljenega sistema:

- v celoti ali deloma odpravljena nesorazmerja;
- problematika in nepravilna organiziranost sistemizacije delovnih mest pred uvedbo novega modela;
- obračunske napake;
- prevelika pričakovanja;
- nefleksibilnost;
- prezapletena uporaba in razumevanje določb zakona in drugih podzakonskih predpisov;
- nepreglednost v uporabi skupnega števila vseh zakonskih in podzakonskih predpisov, ki so na novo urejeni ali spremenjeni, vendar so potrebni pri obračunu plač;
- soodgovornost sindikatov, ki so stremeli k cilju, da bi bile plače višje, niso pa imeli pred seboj cilja plačne politike.

Največja težava se kaže v sistemizaciji delovnih mest. Gre za nefleksibilnost sistema predvsem pri delovnih mestih srednjih medicinskih sester, ki opravljajo delo diplomiranih medicinskih sester. Največja nesorazmerja so se pojavila na področju zdravstva in sociale. Težave ostajajo tako pri uvrstitvi profesorjev, zdravnikov, kulturnikov, novinarjev in sodnikov. Po uvedbi je velika večina nezadovoljna z razporeditvijo v plačne razrede po enotni plačni lestvici. Plačni sistem bi moral temeljiti na urejenosti plač po načelu pravičnosti, drugače se bodo nenehno pojavljala nesoglasja in stavke.

## **2.6 Podlaga za nagrajevanje delovne uspešnosti v javnem zavodu**

Na podlagi določil ZSPJS so Vlada Republike Slovenije kot stranka na strani delodajalca in reprezentativni sindikati javnega sektorja kot stranka na strani javnih uslužbencev sklenili Kolektivno pogodbo za javni sektor (Ur. l. RS, 59/2011, v nadaljevanju KPJS). Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti oziroma določitev dela plače za delovno uspešnost

predstavlja najpomembnejši kratkoročni element gibljivega dela plače. To je eden izmed ključnih kriterijev za presojo fleksibilnosti ZSPJS oziroma presojo, kako je višina plače povezana z učinkovitostjo in rezultati dela. Del plače za delovno uspešnost je vezan na javnega uslužbenca, saj izraža njegovo uspešnost pri delu (Klinar, 2007, str. 459). V pogodbi o zaposlitvi se določi osnovna plača za delovno mesto, na katerem javni uslužbenec opravlja delo. Ko je delo opravljeno in ko je ocenjena delovna uspešnost javnega uslužbenca, se mu določi višja plača ali del plače na podlagi njegovega doseženega uspeha pri delu, če je za to izpolnjeval pogoje. Javnim uslužbencem je tako omogočeno doseči delovno uspešnost kot del plače ali delovno uspešnost za napredovanje. Delovna uspešnost, ki predstavlja temeljni pogoj za napredovanje javnega uslužbenca, se ocenjuje glede na izpolnjevanje kriterijev iz Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS, št. 113/2009). Pri tem se seštevek točk v okviru 3 letnih ocen upošteva pri morebitnem napredovanju v višji plačni razred oziroma v višji naziv. Delovna uspešnost, ki predstavlja variabilni del plače iz delovne uspešnosti, se ocenjuje glede na dosego nadpovprečnih delovnih rezultatov ali nadpovprečne delovne obremenjenosti. Gre za dvotirno ocenjevanje: ocenjevanje delovne uspešnosti kot del plače in ocenjevanje za napredovanje (Miletić, 2009, str. 35).

Razliko v merilih za delovno uspešnost po Miletiću (2009, str. 36) predstavljam v Tabeli 3:

*Tabela 3: Merila za delovno uspešnost*

<b>Merila za delovno uspešnost za napredovanje – 17. člen ZSPJS</b>	<b>Merila za delovno uspešnost za del plače – 31. člen KPJS</b>
Rezultati dela	Znanje in strokovnost
Samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela	Kakovost in natančnost
Kakovost sodelovanja in organizacija dela	Obseg in učinkovitost dela
Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela	Inovativnost

*Vir: S. Miletić, Plačni sistem v javnem sektorju, napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, 2009, str. 36.*

### **3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

#### **3.1 Pomen računovodskih informacij**

Ena bistvenih značilnosti računovodskih informacij je, da so pomembne. Pomembne pa so tiste, ki upoštevajo spremembo računovodsko merjenih gospodarskih kategorij, ki bi jih povzročila proučevana odločitev. Torej so pomembne informacije tiste, s katerimi lahko vplivamo na odločitev (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 57).

Računovodsko informiranje po SRS 30 predstavlja računovodske podatke in računovodske informacije uporabnikom. SRS opredeljuje uporabnike na notranje in zunanje.

Notranji uporabniki računovodskih informacij so:

- izvajalci posameznih nalog v organizaciji, ki morajo odločati o podrobnostih izvajanja;
- poslovodstvo v organizaciji od najnižje ravni do uprave;
- upravljalni in nadzorni organi v organizaciji ter
- zaposleni v organizaciji.

Med zunanje uporabnike računovodskih informacij štejemo:

- lastnike organizacije, ki niso člani njenih upravljalnih in/ali nadzornih organov;
- posojilodajalce (dajalce dolgoročnih in kratkoročnih posojil);
- dobavitelje (dajalce dolgoročnih blagovnih in kratkoročnih kreditov);
- državo in
- javnost.

Po SRS 30 je računovodsko informiranje pomembno, kadar so njegov predmet računovodski podatki oziroma računovodske informacije za notranje in zunanje potrebe. Po SRS mora računovodsko informiranje zagotavljati razumljive, ustrezne, zanesljive in primerljive računovodske informacije. Računovodske informacije so razumljive, če jih uporabniki, ki dovolj dobro poznajo poslovno in gospodarsko delovanje in računovodstvo ter jih dovolj prizadevno proučujejo, razumejo brez težav. Računovodske informacije so ustrezne, če uporabnikom pomagajo, da sprejemajo oziroma popravljajo ali potrjujejo poslovne odločitve. Računovodske informacije so zanesljive, če ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč ter zvesto opravljajo tisto, o čemer trdijo, da predstavljajo, ali za kar se upravičeno domneva, da predstavljajo. Biti morajo namreč popolne. Primerljivost računovodskih informacij pomeni, da je zaradi metodične enotnosti mogoče primerjati postavke v računovodskih izkazih iste organizacije za različna leta ali postavke v računovodskih izkazih različnih organizacij, konti in knjižbe pa morajo biti metodično enotni tako v isti organizaciji kot tudi v različnih.

### **3.2 Pomembnost kadrovske funkcije**

Pomemben del vsakega poslovnega procesa so zaposleni. Zato je kadrovska funkcija vedno bolj v ospredju, saj je od nje odvisna uspešnost organizacije. Več avtorjev obravnava kadrovske funkcije v svojih knjigah.

Kadrovske funkcije Lipičnik (2002, str. 33) opredeljuje kot »sintezo s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v

posebnem funkcionalnem procesu. Kadrovska funkcija obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri.«

Kadrovska funkcija je v organizaciji podporna dejavnost vsem drugim funkcijam. Njena dolžnost je priskrbeti ustrezen kader, ki bo zagotavljal izvajanje vseh drugih funkcij. V okvir kadrovske funkcije in med kadrovske odločitve sodijo vsa opravila, povezana s sistemizacijo delovnih mest, kvalifikacijsko sestavo zaposlenih, kadrovskimi zmogljivostmi, urejanjem medsebojnih odnosov, izobraževanjem, delovnim časom in njegovo izrabo, določanjem celotnega prihodka, ki ga je mogoče nameniti za plače, motiviranjem zaposlenih za delo, usmerjanjem in izbiro novih zaposlenih, določanjem sistema nagrajevanja, družbenim standardom in socialnimi vprašanji (Kavčič, Koželj & Odar, 2010, str. 20–21).

V poslovnem računovodstvu je kadrovska funkcija opredeljena kot pridobivanje kadrov in njihovo izobraževanje. Treba je zadržati prave kadre, ki bodo vodili proces tako, da bodo doseženi cilji organizacije. Organizacija mora imeti na razpolago visoko kvalificirane, motivirane in produktivne zaposlene (Kavčič et al., 2007, str. 277).

Po omenjeni literaturi so najpomembnejše naloge kadrovske funkcije: sprejemanje in odpuščanje zaposlenih, skrb za njihovo izobraževanje in tekoče usposabljanje ter koordiniranje dela pri določanju plač in raznih dodatkov k plačam.

V kadrovske funkcije sodijo zaposlovanje, izobraževanje, oblikovanje plač, socialno varstvo, varstvo pri delu in zdravstveno varstvo zaposlenih (Kavčič et al., 2007, str. 277).

Po eni izmed definicij po Možini et al. (1998, str. 4) v okvir funkcije kadrovske dejavnosti spadajo opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti.

Zaradi trditve, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina et al., 1998, str. 7).

Nasprotje interesov med organizacijo in zaposlenim se najbolj pokaže pri kadrovske funkciji. Organizacije namreč težijo k zmanjševanju stroškov dela, zaposleni pa si prizadevajo za zviševanje plač in večanje ostalih pravic, ki izhajajo iz delovnega razmerja (Krempl, 2005, str. 3).

Ker je kadrovska funkcija med najpomembnejšimi v organizaciji, lahko s svojo organiziranostjo in stimulacijo zaposlenih za dobro delo največ prispeva k uspešnosti organizacije ter s tem k njeni večji vrednosti (Kavčič et al., 2010, str. 39).

### 3.3 Stroški dela

Ko govorimo o plačah v zvezi z delom, mislimo na plače, ki pripadajo zaposlenim za opravljeno delo. Za tisti čas, ko ne delajo, dobivajo nadomestila plač. Ker pa imajo plače stroškovno naravo, jih moramo obravnavati enako kot stroške drugih prvin poslovnega procesa (Kavčič et al., 2007, str. 278).

SRS podajajo natančno opredelitev pojma plače v standardu 15 – Stroški dela in stroški povračil zaposlencem. V njem je zapisano, da stroški dela poleg plač, ki pripadajo zaposlenim v kosmatem znesku, obsegajo tudi:

- nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlenim za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni organizacijo;
- dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlenim ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem;
- odpravnine, ki pripadajo zaposlenim, ko nehajo delati v organizaciji;
- dajatve, ki se dodatno obračunavajo od zgoraj navedenih postavk in ki bremenijo izplačevalca.

V SRS je plača zaposlenih zapisana kot kosmata in čista plača. Kosmata je plača, ki vsebuje poleg čiste plače še davek in prispevke iz plač, čista pa je plača, ki ostane zaposlenemu po odtegnitvi davka in prispevkov.

Stroški dela se lahko zadržujejo v vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog proizvodov, preden se pojavijo med poslovnimi odhodki in vplivajo na poslovni izid obračunskega obdobja. Deleži v razširjenem dobičku skupaj z ustreznimi dajatvami povečujejo poslovne odhodke, tako da je dokončni dobiček že zmanjšan za njihovo velikost. Podjetje razčleni stroške dela samo po svojih potrebah (Kavčič et al., 2007, str. 280).

Stroški povračil zaposlenim imajo lahko naravo stroškov dela ali naravo stroškov storitev. Primera povračila zaposlenim, ki nista v neposredni zvezi z opravljanjem dela in imata naravo plače, sta: znesek za prevoz na delo in z njega, znesek za prehrano med delom, naravo storitev pa imajo na primer potni stroški v zvezi s službenimi potovanji, dodatki za terensko delo, šolnine in štipendije, ki so v neposredni zvezi s poslovanjem organizacije (Kavčič et al., 2007, str. 280).



Stroški dela so med bistvenimi stroški organizacije. Zato jih je treba obravnavati z vidika zaposlenih in z vidika organizacije. Zaposleni delajo zato, da bi z denarjem, ki ga bodo pridobili za svoje delo, zadovoljili svoje osebne potrebe. Ker pa so plače za organizacijo strošek, ki ga želi zmanjšati na najmanjšo možno raven, se pri tem pokaže nasprotje interesov med organizacijo in zaposlenimi. Ta nasprotja se lahko odpravljajo ne le s plačami, temveč tudi z drugimi dejavniki, ki motivirajo zaposlene, da tudi z nizkimi plačami vztrajajo v organizaciji in dobro delajo. Pri določanju plače je treba upoštevati tudi socialni vidik zaposlenega in mu zagotoviti takšno plačo, da mu bo omogočeno normalno preživetje. To vlogo prevzemajo kolektivne pogodbe, ki določajo najnižjo plačo v organizaciji (Kavčič et al., 2010, str. 22).

### **3.4 Nalogi in listine v zvezi z zaposlenimi**

Po SRS je knjigovodska listina v posebni obliki sestavljen zapis o poslovnih dogodkih, ki spreminjajo sredstva, obveznosti do njihovih virov, prihodke in odhodke. Uporablja se za prenašanje knjigovodskih podatkov. Sestavljena je lahko tudi v elektronski obliki, predvsem pa mora biti sestavljena verodostojno in pošteno. Preden se poslovni dogodek uresniči, se izdajo nalogi za izvajanje, o čemer se odloči poslovodstvo. Knjigovodska listina je podlaga za vnašanje knjigovodskih podatkov v poslovne knjige in kontroliranje poslovnega dogodka, ki ga izpričuje.

V knjigi Stroškovno računovodstvo (Turk, Kavčič & Koželj, 2003a, str. 126) so dokumenti v zvezi z zaposlenimi opredeljeni kot osnova za obračune in vnose podatkov v računovodstvo. V omenjeni knjigi so navedeni naslednji nalogi, listine in drugi dokumenti v zvezi s stroškovnim vidikom plač:

- Knjigovodske listine o plačah za opravljeno delo. Knjigovodska listina o delu je vsaka listina, ki je osnova za izračun plače zaposlenega ali skupine zaposlenih v nekem obdobju. Delovni list je najpomembnejša listina, ki se uporablja kot osnova za obračun plače. Vseboval naj bi podatke o zaposlenem, proizvodjalnem nalogu, stroškovnem mestu, delovnem opravku ali vrsti dela, dejansko porabljenem delovnem času in doseženih poslovnih učinkih pa tudi različne podatke o obračunu plače ter podpis osebe, ki kontrolira opravljeno delo. Pomembna listina je lista navzočnosti, ki mora vsebovati za vsakega zaposlenega podatke o urah navzočnosti, bolniških odsotnostih, dopustu in službeni odsotnosti. Tako pridobimo podatke o porabljenem delovnem času ali opravljenem delu. V knjigi sta omenjena tudi delovni list za nadurno delo, v katerega se vpisuje opravljeno nadurno delo, in delovni list za nočno delo, ki je največkrat vključen že v temeljni delovni list.
- Nalogi in listine o nadomestilih plače. Zaposleni imajo pravico tudi do nadomestila plače za čas, ko ne delajo. V praksi se taka vrsta nadomestila plače vpisuje v listo navzočnosti na delovnem mestu.

- Nalogi za odtegljaje od plače in pripadajoče knjigovodske listine. Odtegljaji od plače se delijo na zakonske in prisilne. Zakonski so odtegljaji, ko od kosmate plače, obračunane na podlagi zakonskih določil, organizacija odtegne davke in prispevke, za kar niso potrebne posebne knjigovodske listine. Prisilni odtegljaji so osnovani na sodnih sklepih. Zanje se v plačnih listah lahko navede ustrezen sodni akt. Za stroškovno računovodstvo so pomembni le zakonski odtegljaji.
- Knjigovodske listine za povezovanje knjigovodstva plač s celotnim knjigovodstvom. Knjigovodstvo plač mora pripraviti zbirnik za knjiženje plač v finančnem knjigovodstvu, saj ni treba knjižiti posamezne plače, ki pripada zaposlenemu. Za razčlenjevalno knjigovodstvo so pomembne vračunane plače, ki so razporejene po stroškovnih nosilcih in stroškovnih mestih. Tako nastane razdelilnik, ki omogoča obračune ustvarjanja učinkov in obračune stroškov učinkov.

V nadaljevanju povzemam zakonska določila, povezana z računovodskimi informacijami, pomembnimi za izplačilo delovne uspešnosti za zaposlene v javnem zavodu, pri čemer najprej opisujem določitev delovne uspešnosti za zaposlene in nato posebej za direktorja javnega zavoda. Poleg tako imenovane redne delovne uspešnosti opisujem tudi delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela na podlagi zakonskih predpisov ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

### **3.5 Pomembne računovodske informacije za izplačilo delovne uspešnosti – obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti in osnove za določitev obsega sredstev**

ZSPJS določa, da skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2 % in največ 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Takšno oblikovanje politike plač v javnem sektorju upošteva načelo socialnega partnerstva, in sicer gre za pogajanja predstavnikov delodajalcev in predstavnikov sindikatov. Razpoložljivi obseg sredstev za delovno uspešnost kot sestavni del sredstev za plače je vključen v vsakoletni državni proračun in proračun lokalne skupnosti. Obseg sredstev za redno delovno uspešnost se torej določi na ravni proračunskega uporabnika. Letni obseg sredstev mora biti izplačan v celoti, ne glede na poslovni rezultat uporabnika. V ta obseg sredstev pa se ne šteje izplačilo delovne uspešnosti za direktorje, tajnike in ravnatelje, ki se jim osnovna plača določa v skladu z uredbo vlade.

KPJS določa, da se skupen obseg sredstev za delovno uspešnost za vsako naslednje leto določi z aneksom h KPJS najkasneje do 1. septembra. Če pa ta obseg ni določen, se v tekočem letu uporabi enak odstotek kot v preteklem.

Obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti se določi kot skupni seštevek na podlagi osnovnih plač javnih uslužbencev, določenih v skladu s pogodbami o zaposlitvi in glede na delež zaposlitve javnega uslužbenca.

Delitev sredstev se lahko opravi na ravni organizacijske enote, prav tako se delitev lahko opravi za posamezno organizacijsko enoto, in sicer tudi za porodnice, javne uslužbence na bolniškem dopustu in invalide.

Osnova za določitev najvišjega možnega letnega zneska za izplačilo redne delovne uspešnosti javnega uslužbenca je osnovna plača javnega uslužbenca za čas rednega dela v ocenjevalnem obdobju. Javnemu uslužbencu pripadata največ 2 osnovni plači, ki mu je pripadala v skladu s pogodbo o zaposlitvi za december preteklega leta. Če pa javni uslužbenec sklene delovno razmerje v tekočem letu, se določi sorazmerni del zneska na podlagi osnovne plače, ki bi mu pripadala za december preteklega leta.

### **3.6 Postopek in kriteriji za izplačilo delovne uspešnosti po ZSPJS**

Postopek ugotavljanja delovne uspešnosti se za vse javne uslužbence izvede enkrat mesečno, trimesečno ali dvakrat letno. Izvede se pred vsakokratnim izplačilom dela plače za delovno uspešnost. Pri izplačilu januarske plače javni uslužbenec prejme obvestilo o ocenah delovne uspešnosti. Letno obvestilo o ocenjevanju javnega uslužbenca, ki je dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se shrani tudi v njegovo osebno mapo.

Kriteriji, po katerih ocenjevalec ugotavlja delovno uspešnost zaposlenega:

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela ter
- inovativnost.

Vsak kriterij se ovrednoti z 1 točko, če javni uslužbenec dosega nadpovprečne rezultate. Seštevek števila točk, ki jih javni uslužbenec doseže, je podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost javnega uslužbenca. Vsota točk posameznega javnega uslužbenca, za katerega je bilo ugotovljeno, da je dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se objavi znotraj uporabnika proračuna oziroma organizacijske enote.

Na opisan način je mogoče del plače za delovno uspešnost izplačati le tistim uslužbencem, ki bodo vsaj pri 1 od 5 kriterijev prejeli točko za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov.

### **3.7 Izračun višine dela plače za delovno uspešnost po KPJS**

KPJS vsebuje formulo za izračun delovne uspešnosti v 32. členu pogodbe.

Formula po KPJS za izračun redne delovne uspešnosti je naslednja:

- maksimalni nadpovprečni delovni rezultati uslužbenca:

$$NDR_{maks} = 5 \cdot OC_{maks}; \quad (1)$$

- skupni obseg sredstev redne delovne uspešnosti:

$$SOSRDU = \sum_j OP_j \cdot SOSRDU_{pr}; \quad (2)$$

- redna delovna uspešnost uslužbenca:

$$RDU_k = \frac{\sum_i NDR_i}{NDR_{maks}}; \quad (3)$$

- korigirani faktor:

$$KF = \frac{SOSRDU}{\sum_k (RDU_k \cdot OP_k)}; \quad (4)$$

- korigirana redna delovna uspešnost uslužbenca:

$$KRDU_m = NDR_m \cdot KF \cdot OP_m; \quad (5)$$

- izplačana redna delovna uspešnost uslužbenca:

$$IRDU_m = \begin{cases} KRDU_m > 2 \cdot OP_m : 2 \cdot OP_m \\ KRDU_m \end{cases}; \quad (6)$$

pri čemer je:

- OCmaks: največja ocena;
- NDRmaks: maksimalni nadpovprečni delovni rezultati javne/ga uslužbenke/ca;
- SOSRDUpr: 2 %;
- SOSRDU: skupen obseg sredstev redne delovne uspešnosti;
- OPj, OPk, OPm: osnovna plača javne/ga uslužbenke/ca;
- NDRi, NDRm: nadpovprečni delovni rezultati javne/ga uslužbenke/ca;

- RDUk: redna delovna uspešnost javne/ga uslužbenke/ca;
- KF: korigirani faktor;
- KRDUm: korigirana redna delovna uspešnost javne/ga uslužbenke/ca;
- IRDUm: izplačana redna delovna uspešnost javne/ga uslužbenke/ca.

Takšna ureditev pomeni veliko novost v primerjavi s prejšnjim sistemom, saj je v tedanji ureditvi merila in kriterije za delovno uspešnost praviloma določal proračunski uporabnik sam, precej proračunskih uporabnikov pa takih meril sploh ni imelo in je o delitvi sredstev za delovno uspešnost odločal predstojnik.

V preteklem sistemu smo se seznanjali z neizvirnim načinom delitve sredstev za delovno uspešnost ter pomanjkanjem ustreznih meril in kriterijev. Pogosto se je v preteklem sistemu uporabljala delitev sredstev za delovno uspešnost vsem zaposlenim v enakem deležu. Zato se je pogosto oblikovalo mnenje, da gre za sestavni del plače, ki jim pripada, ne glede na rezultate dela. Predstojniki, v pristojnosti katerih je sodilo odločanje o delitvi teh sredstev, pa so se s takšnim načinom delitve izognili spremljanju dela in rezultatov dela javnih uslužbencev ter s tem vplivanju na izboljšanje organizacije dela (Klinar, 2007, str. 460).

### **3.8 Nagrajevanje delovne uspešnosti za direktorja**

Za direktorje na področju zdravstva delovno uspešnost ureja Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja zdravja (Ur. l. RS, št. 28/2006, 57/2009).

S 1. marcem 2006 so se direktorjem v javnem sektorju začele izplačevati plače na podlagi ZSPJS, Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 73/2005, 103/2005, 12/2006, 36/2006, 46/2006, 77/2006, 128/2006, 37/2007, 95/2007, 112/2007, 104/2008, 123/2008, 21/2009, 61/2009, 91/2009, 3/2010, 27/2010, 45/2010, 62/2010, 88/2010, 10/2011, 45/2011, 53/2011) ter Uredbe o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 93/2008, 14/2009). Pred sprejetjem naštetih predpisov se je za določanje delovne uspešnosti za direktorja UKCL uporabljala Odredba o kriterijih za ugotavljanje delovne uspešnosti generalnega direktorja UKCL (Ur. l. RS, št. 50/1998).

V nadaljevanju povzemam vsebino po Uredbi o plačah direktorjev v javnem sektorju v zvezi z delovno uspešnostjo. Direktorjem v javnih zavodih, javnih agencijah, javnih skladih in drugih osebah javnega prava se del plače za redno delovno uspešnost izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila.

Vse določbe, ki se nanašajo na določitev redne delovne uspešnosti direktorjev, veljajo tudi za strokovne direktorje oziroma strokovne vodje, namestnike direktorjev, člane uprave in pomočnike direktorjev. O dodelitvi dela plače za delovno uspešnost le-teh odloča direktor. Direktorjem tako pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena po KPJS. Redna delovna uspešnost se jim lahko določi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva po KPJS. Pogoj je, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in da so sredstva za ta namen zagotovljena. Skupen obseg sredstev za redno delovno uspešnost direktorjev v državnih organih, drugih državnih organih, upravah pravosodnih organov in upravah samoupravnih lokalnih skupnosti nad zagotovljenim po KPJS določi Vlada Republike Slovenije.

Organ, pristojen za imenovanje direktorja, mora pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja. V primeru oseb javnega prava, katerih ustanovitelj je lokalna skupnost in se ne financirajo iz proračuna lokalne skupnosti, mora biti podano tudi soglasje pristojnega ministra.

Ustanovitelj oziroma pristojni minister izda soglasje za izplačilo dela plače za delovno uspešnost najpozneje v 30 dneh po prejemu vloge za izdajo soglasja. Če ustanovitelj oziroma pristojni minister soglasja v 30 dneh od prejema popolne vloge ne izda oziroma njegove izdaje ne zavrne, se šteje, da je soglasje dano.

Vloga za izdajo soglasja mora vsebovati poslovno poročilo in utemeljitev izplačila dela plače za delovno uspešnost na podlagi meril, ki so določena s pravilnikom pristojnega ministra.

Glede pristojnosti za določanje meril za oceno delovne uspešnosti direktorja nov plačni sistem na zakonski ravni ni prinesel sprememb. Določitev meril ostaja v pristojnosti resornih ministrov. Bistvena novost v zvezi z merili so določbe o neupravičenosti direktorja do dela plače za redno delovno uspešnost. V zdravstvu sta le dve okoliščini, in sicer negativni poslovni rezultat in negativno mnenje računskega sodišča.

Delovno uspešnost direktorjev s področja zdravja, kot sem že omenila, določa Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja zdravja.

Delovna uspešnost direktorjev je odvisna od naslednjih meril in njihovih deležev v oceni:

- poslovna uspešnost zavoda 40 %,
- vrednotenje kakovosti in strokovnosti storitev 30 %,
- vrednotenje razvojne naravnosti 30 %.

V nadaljevanju podrobneje opisujem našeta merila.

### **3.8.1. Poslovna uspešnost zavoda**

Poslovna uspešnost zavoda se vrednoti na naslednji način:

- Gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno z razmerjem med prihodki in odhodki. Dosežen kazalec je 1 ali več. Delež v oceni znaša 10 %.
- Usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določili splošnega dogovora je novost, in sicer gre za primerjavo med finančnim načrtom in doseženo realizacijo delovnega programa, ki se nanaša na realizacijo delovnega programa za plačnika Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS). Delež v oceni znaša 5 %. Izvedbo delovnega programa do ZZZS je treba analizirati po naslednjih vrstah dejavnosti:
  - akutna bolnišnična obravnava,
  - neakutna obravnava,
  - funkcionalna diagnostika,
  - osnovna zdravstvena dejavnost,
  - specialistična ambulantna dejavnost.
- Kazalnik učinkovitosti, določen s stopnjo obremenjenosti zdravstvenega kadra. Delež v oceni znaša 5 %. S kazalniki se izračuna povprečje in ga ministrstvo za zdravje primerja z ostalimi javnimi zdravstvenimi zavodi. Primerja med seboj primerljive zavode oziroma zavode, ki izvajajo podoben program in med katerimi je ta primerjava smiselna.
- Pridobivanje dodatnih prihodkov za opravljanje zdravstvene službe iz donacij in ostalih prejetih sredstev Evropske unije za opravljanje javne zdravstvene službe nad 0,1 % celotnega prihodka zavoda ter pridobivanje dodatnih prihodkov za delo javne zdravstvene službe oziroma glede na preteklo leto za najmanj 10 %. Delež v oceni znaša 10 %. Za dodatne prihodke se štejejo nadstandardne storitve, samoplačniška dejavnost in ostale storitve na trgu.
- Povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev. Delež v oceni je 10 %.

### **3.8.2 Vrednotenje kakovosti in strokovnosti storitev**

Kakovost in strokovnost izvajanja javne službe osebe javnega prava se vrednotita na naslednji način:

- Vpeljan sistem kakovosti. Delež v oceni znaša 10 %.

- Dokumentirano preverjanje zadovoljstva uporabnikov storitev in izboljšave glede na preteklo leto. Delež v oceni znaša 10 %. Iz rezultatov anket mora biti razvidno izboljšanje stanja glede na preteklo leto.
- Dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in izboljšave glede na preteklo leto. Delež v oceni znaša 10 %. Tudi pri preverjanju zadovoljstva zaposlenih mora biti razvidno izboljšanje stanja glede na preteklo leto.

### **3.8.3 Vrednotenje razvojne naravnosti**

Razvojna naravnost osebe javnega prava se vrednoti na naslednji način:

- Izvedba ali priprava na izvedbo investicijskih in investicijskovzdrževalnih del za samostojno vodenje investicije ali za sodelovanje z zunanjim investitorjem. Delež v oceni znaša 10 %.
- Izvajanje novih storitev s širitvijo dejavnosti. Delež v oceni znaša 10 %.
- Izdelava in izvajanje dolgoročnega razvojnega načrta. Delež v oceni znaša 10 %.

Direktorju pripada del plače za delovno uspešnost, če vsaj delno izpolni posamezno merilo. Višina dela plače za delovno uspešnost direktorja se izračuna tako, da se seštevek izpolnjenih meril, določenih v odstotkih, pomnoži z višino 2 osnovnih mesečnih plač direktorja.

## **3.9 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela po ZSPJS in Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence**

Pri tej delovni uspešnosti gre za dodatni vidik delovne uspešnosti. Uporaba je odvisna od organizacije dela in načina vodenja organizacije. Po Klinarju (2007, str. 461) sta načeli 2:

- enak obseg dela je mogoče opraviti z manj zaposlenimi (plačilo povečanega obsega dela);
- večji obseg dela je mogoče opraviti z enakim obsegom zaposlenih (plačilo nadpovprečne delovne obremenitve).

V prvem primeru gre za racionalizacijo dela, ki se uporablja pri opravljanju dela namesto zaposlenih, ki so na bolniški ali porodniški odsotnosti. V drugem primeru pa gre za prevzemanje dodatnih delovnih nalog, ko se začasno poveča obseg dela. Omenjena vidika organizacije dela povečujeta njeno fleksibilnost, posledično pa zmanjšujeta potrebo po dodatnih zaposlitvah v javnem sektorju.

Po ZSPJS se sredstva za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela izplačujejo, če imajo uporabniki proračuna za ta namen na razpolago sredstva iz prihrankov sredstev za plače, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev ali nezasedenih delovnih mest, za



katera so bila predvidena v finančnem načrtu uporabnika proračuna, in sredstev za posebne projekte. Posebni projekti, omenjeni v ZSPJS, za izvajanje katerih je dovoljeno izplačevati del plače za delovno uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, se za javne uslužbence določijo z aktom.

ZSPJS v nadaljevanju opredeljuje samo plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Tako se javnemu uslužbencu lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog uporabnika proračuna. Direktor oziroma predstojnik uporabnika proračuna sprejme pisno odločitev o povečanem obsegu dela in plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Direktor oziroma predstojnik sprejme odločitev za posamezni mesec na podlagi pisnega dogovora med javnim uslužbencem in predstojnikom oziroma direktorjem, ki ga lahko skleneta za daljše obdobje.

Pogoji, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence so opredeljeni v Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Ur. l. RS, št. 53/2008, 89/2008, 98/2009). Po uredbi je med pogoji in merili omenjeno tudi to, da se javnemu uslužbencu, ki prejema del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega dela, iz iste naloge ne sme odrediti dela preko polnega delovnega časa.

V omenjeni uredbi je opredeljena tudi višina dela plače, in sicer lahko znaša višina dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela največ 20 % osnovne plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo te delovne uspešnosti tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno največ 50 % njegove osnovne plače.

Direktorjem se lahko na podlagi Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju izplača tudi del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v višini 10 % njihove osnovne plače, in sicer:

- iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna;
- opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva.

### **3.10 Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu**

Uporabniki proračuna, ki pridobivajo prihodke s prodajo blaga in storitev na trgu, lahko s soglasjem ustanovitelja del tako pridobljenih sredstev uporabijo za plačilo dodatne delovne uspešnosti. Na ta račun namreč lahko povečajo skupni obseg sredstev, namenjen za plačilo delovne uspešnosti, nad obseg, določen z ZSPJS ali s KPJS.

Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela je definirana v Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Ur. l. RS, št. 69/2008, 97/2009). Na podlagi ZSPJS je Vlada Republike Slovenije z Uredbo o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu določila prihodke od prodaje blaga in storitev ter zgornji obseg sredstev, ki se lahko uporabi za plačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Omenjena uredba velja za vse uporabnike proračuna, ki poleg sredstev za izvajanje javne službe pridobijo tudi sredstva s prodajo blaga in storitev na trgu, razen za neposredne uporabnike proračuna.

Dovoljeni obseg sredstev za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu iz prihodkov, ki jih je uporabnik proračuna pridobil z dejavnostjo, ki jo je opravljal poleg javne službe, kakor je opredeljena v področnih zakonih, nacionalnih programih in njegovem ustanovitvenem aktu, ter prihodkov od prodaje blaga in storitev na trgu, ki jih je uporabnik proračuna pridobil na podlagi projektov na javnih razpisih iz mednarodnih projektov, določi minister s pravilnikom, vendar tako, da dosežena razlika med prihodki in odhodki od prodaje blaga in storitev znaša največ 60 %.

Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu določa, da v primerih, ko uporabnik proračuna v letnem poročilu za preteklo leto izkaže, da v preteklem letu ni akontativno izplačal celotnega obsega sredstev za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, lahko v tekočem letu razdeli ostanek sredstev za ta namen. Če uporabnik proračuna v letnem poročilu za preteklo leto izkaže, da je v preteklem letu akontativno izplačal več, kot znaša dovoljeni obseg sredstev za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, mora v tekočem letu za preveč izplačani znesek zmanjšati obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Stroški izplačane delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu se knjižijo v letu izplačila ter bremenijo tekoči rezultat poslovanja. To je treba pri finančnem načrtovanju in izvajanju finančnega načrta tudi upoštevati.

## **4 PRIKAZ NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V UNIVERZITETNEM KLINIČNEM CENTRU LJUBLJANA**

### **4.1 Predstavitev Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana**

UKCL je javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost. Izjemoma izvaja tudi primarno zdravstveno dejavnost. Ustanoviteljica UKCL je Republika Slovenija. Ustanoviteljske pravice in obveznosti izvaja Vlada Republike Slovenije.

UKCL je največja zdravstvena ustanova v Sloveniji. Po podatkih Letnega poročila UKCL za leto 2009, ki veljajo na dan 31. decembra 2009, je bilo v ustanovi 7.461 zaposlenih in na razpolago 2.188 bolniških postelj. Ti podatki uvrščajo UKCL med največje bolnišnice v Srednji Evropi.

UKCL izjemoma izvaja tudi zdravstveno dejavnost primarne ravni, in sicer na področju ginekologije za obravnavo opredeljenih bolnic.

V UKCL so organizirane:

- temeljna zdravstvena dejavnost,
- dejavnosti skupnega pomena,
- strateško upravljanje in poslovno-administrativne storitve.

Med zdravstvene dejavnosti na sekundarni ravni, ki jih UKCL v večini izvaja, sodita specialistična ambulantna in bolnišnična dejavnost, ki obsegata:

- diagnostiko,
- zdravljenje,
- medicinsko rehabilitacijo in
- zdravstveno nego.

Te dejavnosti UKCL opravlja predvsem za področje ljubljanske regije. Sprejema tudi bolnike iz drugih regij, če nimajo organizirane ustrezne zdravstvene dejavnosti na regionalni ravni oziroma kadar so napoteni iz drugih bolnišnic, ker so za zdravljenje potrebne najzahtevnejše metode, ki jih izvajajo v UKCL.

Zdravstvena dejavnost na terciarni ravni obsega:

- razvijanje specialističnih dejavnosti v državi, v skladu z njihovim razvojem v svetu;
- oblikovanje medicinske doktrine;
- uvajanje novih zdravstvenih metod;

- posredovanje novega znanja in drugih veščin drugim zdravstvenim zavodom;
- izvajanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev in
- zdravljenje bolnikov, napotnih iz drugih bolnišnic.

Izobraževalno dejavnost izvajajo zdravstveni delavci in drugi strokovnjaki UKCL. Njihove naloge so predvsem:

- izvajanje izobraževalne dejavnosti za potrebe medicinske fakultete, fakultete za farmacijo ter drugih zdravstvenih šol na dodiplomski in podiplomski ravni;
- sodelujejo pri oblikovanju vsebine izobraževalnih programov s področja zdravstva;
- izvajajo podiplomsko izobraževanje zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev ter
- sodelujejo kot člani komisij za strokovne izpite za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce.

Strokovnjaki, zaposleni v UKCL, izvajajo tudi raziskovalno dejavnost, in sicer:

- izvajajo raziskave v okviru načrta zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa;
- izvajajo raziskave za domače in tuje naročnike;
- usposabljuje mlade raziskovalce;
- zagotavljajo mentorje pri raziskovalnih nalogah;
- zagotavljajo izvedensko-recenzijsko delo predlogov in rezultatov raziskovalnih projektov za različne naročnike ter
- organizirajo znanstvenoraziskovalna in strokovna srečanja.

Med dejavnosti, ki so potrebne za delovanje UKCL, sodijo tudi dejavnosti skupnega pomena. V okviru dejavnosti so za posamezna področja oblikovane službe, oddelki in enote. V te dejavnosti sodijo: lekarna, reševalna služba, oskrbovalne službe, služba bolniške prehrane in dietoterapije ter tehnično-vzdrževalna služba.

UKCL je ustanova, sestavljena iz 141 organizacijskih enot: klinik, kliničnih inštitutov in kliničnih oddelkov, centrov, služb in sektorjev. Vsaka enota ima svojega vodjo. Ta zastopa in je odgovoren za organizacijo dela, izpolnjevanje planov dela, strokoven razvoj, uravnoteženost delovanja enote s finančnimi viri, vzdušje in odnose med zaposlenimi v enoti.

Več organizacijskih enot sestavljajo naslednje klinike: interne medicine, kirurgije, ginekologije, nevrologije, stomatologije in pediatrije.

V UKCL delujejo še naslednje samostojne klinike in klinični inštituti: Klinika za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, Očesna klinika, Ortopedska klinika, Klinika za infekcijske bolezni in vročinska stanja, Dermatovenerološka klinika, Klinika za nuklearno

medicino, Klinični inštitut za medicino prometa, dela in športa, Klinični inštitut za klinično kemijo in biokemijo, Klinični inštitut za radiologijo ter Inštitut za medicinsko rehabilitacijo.

Sredstva za izvajanje svoje dejavnosti UKCL pridobiva:

- po pogodbi o izvajanju zdravstvenih programov iz obveznega zdravstvenega zavarovanja od ZZZS;
- od zavarovalnic po pogodbah o izvajanju prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja;
- iz proračuna Republike Slovenije za namene, za katere je z zakonom določeno, da se financirajo iz državnega proračuna;
- s prodajo storitev,
- z donacijami, darili in drugimi viri.

## **4.2 Organi upravljanja in vodstvo zavoda**

Organi UKCL so svet UKCL, strokovni svet UKCL, generalni direktor UKCL in strokovni direktor UKCL.

Svet zavoda kot organ upravljanja ima 11 članov: 6 članov imenuje ustanovitelj, 3 člane zaposleni, po 1 pa zavarovanci (ZZZS) in Mestna občina Ljubljana. Vodi ga predsednik sveta zavoda, ki ga izvolijo na predlog ustanovitelja. Podpredsednik sveta zavoda je izbran izmed predstavnikov zaposlenih.

Strokovni svet sestavljajo: strokovni direktor UKCL, strokovni direktorji klinik, dva predstavnika samostojnih klinik in kliničnih inštitutov ter glavna medicinska sestra UKCL. Vodi ga strokovni direktor UKCL.

Generalnega direktorja imenuje in razrešuje svet UKCL s soglasjem Vlade Republike Slovenije za dobo 4 let. Njegove naloge so organiziranje in vodenje dela in poslovanja UKCL, predstavljanje in zastopanje UKCL ter odgovarjanje za zakonitosti poslovanja. Ima pomočnike za naslednja področja: splošno, pravno in kadrovsko-izobraževalno dejavnost, ekonomsko in finančno dejavnost, komercialno dejavnost ter informatiko.

Strokovni direktor vodi, usklajuje in odgovarja za strokovno dejavnost UKCL. Imenuje in razrešuje ga svet UKCL. Odgovoren je torej za uresničevanje strokovnega razvoja in povezovanja z ostalimi zdravstvenimi zavodi. Ima pomočnike za naslednja področja: kakovost, izobraževanje in znanstvenoraziskovalno dejavnost.

Glavna medicinska sestra UKCL načrtuje, organizira, nadzira in vodi dejavnosti zdravstvene in babiške nege ter oskrbe bolnikov. Odgovarja za učinkovito in kakovostno delovanje zdravstvene nege v skladu s sprejetimi cilji zavoda. Ima pomočnike za naslednja področja:

izobraževanje, higiensko epidemiološko področje, področje vodenja kakovosti in razvoja v zdravstveni in babiški negi.

### **4.3 Predstavitev zaposlenih v UKCL**

UKCL je po podatkih Letnega poročila za leto 2009 31. decembra 2009 zaposloval 7.461 oseb. Področje zdravstvene nege in oskrbe zavzema največji delež zaposlenih, in sicer kar 3.413 zaposlenih (46 %), od katerih prevladujejo zdravstveni tehniki in bolničarji. Druga največja skupina v zavodu so nezdravstveni sodelavci, ki zavzemajo 26-odstotni delež (1929 zaposlenih). UKCL je konec leta 2009 zaposloval 44 % zaposlenih od vključno višje stopnje strokovne izobrazbe naprej. V Prilogi 5 predstavljam strukturo zaposlenih na dan 31. decembra 2009.

V UKCL potekajo različni procesi izobraževanja, od stalnih izobraževanj zaposlenih in vseh tistih, ki jih izobražujejo zaposleni v okviru UKCL kot terciarne učne ustanove. Izobraževanje ne poteka samo na področju medicine in zdravstvene nege ter drugih specialnih področjih, ampak tudi na področjih, ki so pomembna za učinkovito vodenje in timsko delo.

V nadaljevanju opisujem dolgoročne smernice, ki so pomembne pri učinkovitosti delovnega okolja v UKCL in naj bi pomembno vplivale na zaposlene.

### **4.4 Dolgoročne smernice in doseganje zastavljenih ciljev v UKCL**

Na seji sveta UKCL marca 2009 so predstavniki ustanoviteljev sveta UKCL oblikovali 5 priporočil oziroma dolgoročnih smernic, ki jih vodstvo zavoda upošteva pri svojem delovanju. Priporočila in doseganje zastavljenih ciljev so povzeta po Letnem načrtu zavoda za leto 2009, in sicer:

- izboljšanje gospodarjenja;
- izboljšanje učinkovitosti dela: uvajanje normativov in izboljšav delovnih procesov;
- uvajanje javno dostopnega sistema kazalcev kakovosti;
- informacijsko podprt sistem javnega naročanja in obvladovanja materialnih stroškov;
- delo pri drugem delodajalcu in krepitev trženja.

V nadaljevanju opisujem posamezne dejavnosti, ki pripomorejo k oceni uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev. Za predstavitev UKCL je pomembno razumeti našete dolgoročne cilje, saj naj bi le-ti vplivali na doseganje čim boljših rezultatov zaposlenih v UKCL.

- Izboljšanje gospodarjenja. Za izboljšanje gospodarjenja je bil leta 2009 sprejet Pravilnik o organizaciji, pristojnostih, pooblastilih in odgovornostih v UKCL. V njem so obravnavani: organizacijske enote, službe skupnega pomena in področje strateškega upravljanja UKCL. Naloga pravilnika je seznaniti vodstvene kadre z njihovimi nalogami

in odgovornostmi. Z večjo decentralizacijo odgovorni posamezne organizacijske enote sledi postavljenemu planu in delovnemu programu ter temu primerno ukrepa. Ta strateški cilj ima nalogo, da seznanja zaposlene s strateškimi dokumenti in operativnimi sklepi. Za izboljšanje gospodarjenja je pomembno tudi usposabljanje managerskih struktur, ki poteka z izobraževanji ter pridobivanjem novih veščin in spretnosti. Pomembno je tudi krepiti konkurenčnost internih storitev, kar pomeni, da se lahko vrsta medicinskih in nemedicinskih storitev uporabi za lastne potrebe. S tem se zmanjšajo stroški poslovanja, lahko pa se doseže tudi večja učinkovitost dela.

- Izboljšanje učinkovitosti dela: uvajanje normativov in izboljšav delovnih procesov. Za izboljšanje učinkovitosti dela je bilo na področju dela zdravnikov opravljena anketa o dnevnih obremenitvah posameznikov z različnimi vrstami dejavnosti v rednem delovnem času. Podrobnejša analiza bo opravljena, ko bo ministrstvo za zdravje sprejelo normative. Normativi morajo biti enotni za vse terciarne ustanove v Republiki Sloveniji. UKCL izvaja začetne korake k standardizaciji poslovnih procesov in enotnim dokumentacijam. Pomemben del tega cilja predstavlja področje kliničnih poti in smernic. Gre za uvajanje kazalnikov kakovosti za celoten UKCL. Kazalniki, ki se spremljajo v sodelovanju z Zdravniško zbornico Slovenije za leto 2009, so bili: na Ginekološki kliniki (standardne privesnice in oploditev z biomedicinsko pomočjo), Kirurški kliniki (zlom kolka in CA pljuč), Očesni kliniki (operacija katarakte) ter Pediatrični kliniki (sladkorna bolezen pri otrocih in mladostnikih).

Standardizacijo kliničnih poti oziroma smernic in racionalizacije stroškov je pripravila tudi večina drugih klinik. S tem se je v letu 2009 zmanjšala ležalna doba s 6,00 dni v letu 2008 na 5,75 dneva v letu 2009.

Pomemben del tega cilja je vzpostavitev informacijske strukture za nadgradnjo informacijskega sistema.

- Uvajanje javno dostopnega sistema kazalcev kakovosti. Kazalniki poslovne učinkovitosti, katerih spremljanje je po splošnem dogovoru ministrstva za zdravje obvezno, so prikazani v Tabeli 4:

*Tabela 4: Kazalniki poslovne učinkovitosti za leto 2009*

<b>Kazalnik</b>	<b>Leto 2008</b>	<b>Leto 2009</b>	<b>Indeks 09/08</b>
1. Kazalnik gospodarnosti	1,03	0,99	96,12
2. Delež amortizacije v celotnem prihodu	0,02	0,03	115,06
3. Stopnja odpisanosti opreme	0,81	0,61	74,96
4. Dnevi vezave zalog materiala	34,22	31,41	91,8
5. Delež terjatev v celotnem prihodu	0,10	0,07	69,43

*Vir: UKCL, Letno poročilo, 2009, str. 45*

Kazalnik gospodarnosti nam pokaže razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Kaže nam, da je UKCL v letu 2009 imel več odhodkov kot prihodkov. Delež amortizacije je v celotnem prihodku relativno nizek zaradi stare in že amortizirane opreme. Naslednji kazalnik je stopnja odpisanosti opreme in pomeni, da je stopnja še vedno visoka zaradi stare opreme in delno tudi zaradi visokih amortizacijskih stopenj. Znižanje v letu 2009 pomeni 2 novi investiciji: nevrološka in pediatrična klinika. Kazalnik »dnevi vezave zalog materiala« pove, da so bile v letu 2009 zaloge materiala v povprečju vezane 31 dni. Vezava zalog je bila tako znižana v povprečju za skoraj 3 dni. Delež terjatev v celotnem prihodku v letu 2009 pa je bil znižan za 30,6 % v primerjavi s predhodnim letom. Oblikovani so še naslednji kazalniki, ki jih izračunava Inštitut za varovanje zdravja: delež carskih rezov, smrtnost zaradi možganske kapi, smrtnost zaradi akutnega miokardnega infarkta, dežel dnevnih kirurških obravnav, trajanje hospitalizacije in dojenje ob odpustu.

Pri tem cilju so pomembni: spremljanje zadovoljstva pacientov z bolnišnično zdravstveno obravnavo z vprašalnikom, transparentnost dela zaposlenih in njihova enakomerna razporeditev na deloviščih. Pripravljen je tudi pravilnik o nagrajevanju 3 najboljših kliničnih oddelkov oziroma klinik in treh najboljših podpornih enot. Določena so jasna merila in kriteriji, določena je tudi spodbudna nagrada.

- Informacijsko podprt sistem javnega naročanja in obvladovanje materialnih stroškov. Na področju obvladovanja stroškov potrošnih medicinskih materialov, na katere lahko vpliva zdravstvena nega in oskrba, smo vključili nadzor nad materiali, ki zaradi velike količinske porabe povzročajo velike stroške. Obvladovanje materialov pomeni usklajevanje potreb s strokovnimi kriteriji za materiale: uvedba protokola seznanjanja zaposlenih z novimi materiali, z reklamacijskimi postopki, vpliv na naročanje, shranjevanje, evidentiranje, nadzor nad standardno izvedbo postopkov in posegov, urejanje šifrant, sodelovanje s številnimi posamezniki in skupinami.
- Delo pri drugem delodajalcu in krepitev trženja. Zaposleni praviloma izvajajo dejavnost v polnem delovnem času v UKCL in v delu preko polnega delovnega časa, izjemoma pa UKCL sklepa podjemne pogodbe. Podjemno pogodbo za izvajanje zdravstvenih storitev izven rednega programa dela (ni program ZZZS) je mogoče skleniti le z zaposlenim ključnim zdravstvenim delavcem, ki izpolni mesečni fond ur redne delovne obveznosti po pogodbi o zaposlitvi ter v dogovorjenem obsegu svojo delovno obveznost glede vključevanja v zagotavljanje organizirane službe dežurstva in pripravljenosti. Nabor ključnih zdravstvenih delavcev določi generalni direktor na predlog strokovnega sveta UKCL. Prav tako zaposleni ne sme brez pisnega soglasja za svoj ali tuj račun opravljati del ali sklepati poslov, ki sodijo v dejavnost, ki jo dejansko opravlja UKCL, in pomenijo za UKCL konkurenco. Prihodki iz tržne dejavnosti so v UKCL v letu 2009 znašali 6.946 tisoč evrov in so presegli prihodke v letu 2008 za 6,0 %. Gre predvsem za prihodke



samoplačnikov, samoplačniških ambulant in nadstandardne dejavnosti ter prodajo nezdravstvenih prihodkov na trgu.

Podrobnejši prikaz kazalnikov kakovosti je v Prilogi 6.

#### **4.5 Redna delovna uspešnost pred uvedbo sistema plač in nagrajevanja po ZSPJS**

Ko govorim o redni delovni uspešnosti in odvisnosti višine plače od uspešnosti zaposlenega, moram omeniti, da je bila v preteklosti višina plače pogosto lahko v celoti odvisna od doseženih rezultatov zaposlenega (plačilo na akord). Z razvojem se je postopno kot temeljna in najpogostejša oblika uveljavila plača, ki se določa na čas, delovna uspešnost pa se upošteva le kot korektiv. ZRPJZ in Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji poznata poseben sestavni del plače, ki pripada zaposlenemu na podlagi delovne uspešnosti. Gre za stimulativen del plače, ki je spremenljiv in odvisen od tega, kakšno delovno uspešnost doseže zaposleni.

Področje nagrajevanja delovne uspešnosti je v UKCL do 31. julija 2008 temeljilo na Pravilniku o ocenjevanju in izvajanju nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL, ki je bil sprejet 21. decembra 1998. Za leto 2008 je Vlada Republike Slovenije na podlagi 6. odstavka 21. člena Zakona o Vladi Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 24/2005, 109/2008, 55/2009 Odl. US: U-I-294/07-16, 38/2010) in ZRPJZ v Sklepu Vlade Republike Slovenije z dne 17. januarja 2008 opredelila sredstva za delovno uspešnost v višini 2 % letnih sredstev za plače.

V nadaljevanju sledi opis delovne uspešnosti v zavodu pred uveljavitvijo ZSPJS.

Po Pravilniku o ocenjevanju in izvajanju nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL z dne 21. decembra 1998 so do delovne uspešnosti upravičeni vsi zaposleni v UKCL, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za določen ali nedoločen čas. Po tem pravilniku se delovna uspešnost zaposlenih v UKCL ugotavlja za izvajanje programa zdravstvene dejavnosti kot javne službe, ki se financira iz javnih ter drugih sredstev, ki jih je zavod pridobil pri izvajanju zdravstvene in druge dejavnosti, ki ne sodijo v tako imenovana javna sredstva.

Osnova za izračun so bruto obračunana sredstva za plače za obdobje, za katero se ocenjuje uspešnost. Obstaja možnost povečanja obsega teh sredstev, in sicer s pridobitvijo dela sredstev s prodajo blaga in storitev na trgu ali na javnih razpisih in za to pridobi soglasje ustanovitelja zavoda.

Višino sredstev za delovno uspešnost v UKCL za posamezne organizacijske enote določi generalni direktor UKCL po posvetu s poslovnim odborom, pri čemer upošteva doseganje planiranih ciljev poslovanja in poslovnih rezultatov za posamezno obdobje. Najpomembnejši podatki za tako oceno so razmerje med planiranimi in realiziranimi vrednostmi o porabi

materiala, stroških dela, stroških storitev, številu zdravljenih bolnikov, ležalni dobi, čakalni dobi za specialistične ambulantne preglede, obsegu terciarne dejavnosti, številu zaposlenih oziroma smiselno ustreznih kazalcih za diagnostične in nezdravstvene organizacijske enote. Če v primeru negativnega poslovnega rezultata analiza pokaže, da bi bil tak rezultat mogoče preprečiti z ukrepi, ki jih izvajajo uspešne organizacijske enote, lahko generalni direktor zmanjša ali ukine obseg nagrajevanja uspešnosti za obdobje, dokler se podatki o poslovanju ne izboljšajo. V primeru pozitivnega poslovnega rezultata lahko generalni direktor poveča obseg nagrajevanja za posamezno organizacijsko enoto, pri čemer pa ni mogoče preseči skupnega obsega sredstev za delovno uspešnost na ravni celotnega UKCL.

Obseg sredstev izračuna računovodska služba UKCL, oddelek obračuna plač, in sicer najprej za UKCL kot celoto. Iz te vsote se izloči 20 % sredstev za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL za dejavnost, ki je skupnega pomena za UKCL (strokovno-organizacijska in poslovna dejavnost). Ostala sredstva se razdelijo na strokovno-poslovne enote in organizacijske enote po sklepu generalnega direktorja.

Delovna uspešnost se v UKCL ocenjuje vsake 3 mesece in se izplačuje mesečno.

Kriteriji, po katerih ocenjevalec ugotavlja delovno uspešnost zaposlenega:

- Rezultati dela, pri čemer ocena temelji na:
  - strokovnem izvajanju nalog posameznika v skladu s predpisi in pravili stroke;
  - doseganju rokov – pravočasnosti, to je hitrem in učinkovitem izvajanju nalog pred predvidenimi roki.
- Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela, pri čemer ocena temelji na:
  - izvajanju nalog s strani zaposlenca brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po dodatni strokovni pomoči;
  - samoiniciativnem in ustvarjalnem reševanju težav v okviru delovnega področja;
  - kakovostnem delu brez napak.
- Zanesljivost pri opravljanju dela, pri čemer ocena temelji na:
  - izpolnjevanju dogovorjenih obveznosti in izvajanju nalog brez potrebe po preverjanju;
  - popolnem in točnem prenosu informacij.
- Kakovost sodelovanja in organiziranja dela ter racionalizacija delovnega procesa, pri čemer ocena temelji na:
  - odnosu zaposlenega do uporabnikovih storitev;
  - timskem delu, odnosu do sodelavcev, prenašanju znanja;
  - organizirani in načrtovani izrabi delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke ter prilagoditev nepredvidenim situacijam;

- presoji, ali zaposleni s koristnimi predlogi prispeva k racionalizaciji delovnega procesa.
- Odnos do delovnih sredstev, materiala in storitev, pri čemer ocena temelji na:
  - vzornem odnosu do delovnega okolja s skrbno, racionalno in varno uporabo delovnih sredstev;
  - premišljenem, varnem in ekonomičnem trošenju materiala z varovanjem delovnega okolja;
  - skrbnem, premišljenem in racionalnem naročanju izvajalcev iz drugih okolij.
- Obremenjenost in dodatne naloge, pri čemer ocena temelji na:
  - povečanem obsegu dela oziroma nadpovprečni obremenjenosti zaposlenca v ocenjevalnem obdobju ali dodatnih nalogah zaradi odsotnosti sodelavca;
  - opravljanju s sklepom generalnega direktorja odrejenih nalog v okviru sodelovanja v delovnih in projektnih skupinah (naloge skupnega pomena za UKCL).
- Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela, pri čemer ocena temelji na:
  - interdisciplinarnosti oziroma povezovanju znanja z različnih delovnih področij;
  - komuniciranju (pisnem in ustnem izražanju);
  - korporacijski klimi in kulturi.

Temeljno načelo pri izplačilu dela plače iz naslova delovne uspešnosti je ugotovitev ocenjevalca s kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti, da je bil posamezni zaposleni v obdobju, za katerega se ocenjuje delovna uspešnost, nadpovprečno delovno obremenjen ali pa je v tem času bistveno presegel pričakovane delovne rezultate. Izplačilo dela plače za delovno uspešnost ob vsakokratnem ocenjevanju pridobi največ 20 % zaposlenih.

Ta omejitev pa ne velja za direktorja javnega zavoda. Višino dela za delovno uspešnost direktorja javnega zavoda določi za imenovanje pristojni organ na podlagi meril, ki jih določi pristojni minister.

Nosilci ocenjevanja delovne uspešnosti v UKCL so naslednji:

Generalni direktor oceni strokovnega direktorja, glavno medicinsko sestro in pomočnike generalnega direktorja. Strokovni direktor UKCL oceni pomočnike strokovnega direktorja UKCL, glavna medicinska sestra UKCL oceni pomočnike glavne medicinske sestre UKCL.

Generalni direktor, strokovni direktor in glavna medicinska sestra UKCL ocenijo direktorje strokovnih poslovnih sektorjev (v nadaljevanju SPS) oziroma poslovnega koordinatorja strokovnih organizacijskih enot, ki niso povezane v SPS, strokovne direktorje SPS, glavno medicinsko sestro SPS in vodje dejavnosti skupnega pomena UKCL ter ugotavljajo delovno

uspešnost tistih zaposlenih, ki sodelujejo pri izvajanju dodatnih nalog skupnega pomena za UKCL.

Generalni direktor, strokovni direktor, glavna medicinska sestra UKCL in poslovni koordinator strokovnih organizacijskih enot, ki niso povezane v SPS, ocenijo predstojnike in glavne medicinske sestre strokovnih organizacijskih enot, ki niso povezane v SPS.

Direktor, strokovni direktor in glavna medicinska sestra SPS ocenijo predstojnike in glavne medicinske sestre posameznih organizacijskih enot v SPS ter vodje dejavnosti skupnega pomena v okviru SPS.

Vodje dejavnosti skupnega pomena UKCL ocenijo vodje služb, le-ti pa zaposlene v svojih službah.

Predstojniki posameznih organizacijskih v SPS oziroma vodje posamezne organizacijske enote v SPS ter glavna medicinska sestra posamezne organizacijske enote v SPS ocenijo zaposlene v svoji organizacijski enoti.

Ko ocenjevalci ocenijo delovno uspešnost, svojo odločitev sporočijo računovodski službi – oddelku obračuna plač – v poročilu o nagradi za delovno uspešnost za obdobje, s tem da upoštevajo, da vsota izplačil iz naslova delovne uspešnosti ne sme presegati dopustne mase, določene za posamezno SPS ali organizacijsko enoto, in da del plače iz naslova delovne uspešnosti posameznemu zaposlenemu ne sme preseči 20 % osnovne plače za obračunsko obdobje.

Poročilo o delovni uspešnosti mora računovodska služba prejeti od:

- generalnega in strokovnega direktorja ter glavne medicinske sestre UKCL najkasneje 3 delovne tedne pred zadnjim izplačilom za obračunano obdobje;
- ostalih ocenjevalcev pa najkasneje 1 delovni teden pred zadnjim izplačilom za obračunano obdobje.

Znesek za delovno uspešnost se izplača v enkratnem znesku ob prvi naslednji plači.

Preverjanje poročil o nagradi za delovno uspešnost poteka tako, da oddelek obračuna plač preveri, ali je pri ocenjevanju delovne uspešnosti predlagatelj upošteval določbo pravilnika, da ne sme del plače iz naslova delovne uspešnosti posameznemu zaposlenemu presegati 20 % osnovne plače za obračunsko obdobje. V primeru nepravilnosti je predlagatelj dolžan popraviti oceno delovne uspešnosti v 24 urah po prejemu obvestila. Če tega ne storijo, ali če očitve ne oddajo v roku, se delovna uspešnost ne obračuna. Odgovorni ocenjevalci za to obdobje izgubijo pravico do dela plače za delovno uspešnost.

## **4.6 Delovna uspešnost v UKCL po ZSPJS**

V Pravilniku o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL z dne 22. 6. 2009 (v nadaljevanju pravilnik) so določena merila in postopki za določitev osnov za obseg sredstev in način delitve sredstev za redno delovno uspešnost. Delovna uspešnost v UKCL se izvaja za vse zaposlene, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za določen ali nedoločen čas. S pravilnikom se opredelijo pogostost ocenjevanja, obdobje obračunavanja in obdobja izplačil sredstev, namenjenih za delovno uspešnost. Prav tako so v njem določeni nosilci ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL.

V pravilniku, ki je napisan v skladu z določili ZSPJS glede delovne uspešnosti in ki sem jih opisala v prejšnjih poglavjih, pripada zaposlenemu del plače za redno delovno uspešnost. Del plače za redno delovno uspešnost se izplačuje tistemu zaposlenemu, ki je pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Ta del plače letno lahko znaša največ 2 njegovi osnovni mesečni plači, pri čemer se kot osnova upošteva višina njegove osnovne plače v decembru preteklega leta.

### **4.6.1 Določanje skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti**

Odstotek skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se v skladu z ZSPJS določa vsako leto najkasneje do 1. septembra.

Letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti se mora v UKCL zagotoviti v enakem odstotku. V ta obseg sredstev se ne vštevata obseg sredstev za izplačilo redne delovne uspešnosti za tiste zaposlene v UKCL, ki se jim osnovna plača določa v skladu z uredbo Vlade Republike Slovenije.

V pravilniku je določilo, da se mora letni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti izplačati v celoti, ne glede na poslovni rezultat.

Skupni obseg sredstev za redno delovno uspešnost izračuna računovodska služba vnaprej za UKCL kot celoto tako, da upošteva v skupnem obsegu sredstev osnovne plače vseh zaposlenih v skladu s pogodbami o zaposlitvah glede na delež zaposlitve v UKCL v posameznem ocenjevalnem obdobju.

Skupni obseg sredstev računovodska služba razdeli na 2 dela:

- prvi del skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost;
- drugi del skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost.

Prvi del skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost se največ do višine 10 % nameni za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL za:

- projektno delo, delovne naloge in dejavnosti, ki so skupnega pomena za UKCL;
- delo v najzahtevnejših enotah;
- delo strokovnih direktorjev, poslovnih direktorjev in glavnih medicinskih sester klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot (Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika);
- delo poslovnih direktorjev, predstojnikov in glavnih medicinskih sester samostojnih klinik in kliničnih inštitutov;
- delo pomočnikov strokovnega direktorja UKCL;
- delo vodij dejavnosti skupnega pomena;
- delo sindikalnih zaupnikov v organizacijskih enotah UKCL.

Drugi del skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost se v višini 90 % razdeli po:

- klinikah, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot (Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika);
- samostojnih klinikah in kliničnih inštitutih;
- dejavnostih skupnega pomena;
- področjih strateškega upravljanja in poslovno-administrativnih storitev.

V pravilniku so v nadaljevanju podrobneje opredeljena merila za razdelitev drugega dela skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost. Struktura za razdelitev skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost se ugotavlja za poslovna obdobja:

- januar–marec,
- januar–junij,
- januar–september.

Na podlagi teh poslovnih obdobj in na podlagi povprečnega števila zaposlenih iz vseh obračunanih ur v obdobju ter naslednjih meril se ugotavlja skupni obseg sredstev za redno delovno uspešnost:

- odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi knjiženimi stroški dela z vključenim študentskim in pogodbenim delom v obdobju v UKCL;
- odstopanje od razmerja med realizirano produktivnostjo v obdobju tekočega leta proti istemu obdobju preteklega leta v UKCL;
- odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi knjiženimi stroški materiala v obdobju v UKCL;
- odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi knjiženimi stroški storitev v obdobju v UKCL;

- odstopanje od razmerja v presežku/primanjkljaju prihodkov nad odhodki proti vsem prihodkom poslovanja v UKCL.

Navedene strukture pripravlja služba za planiranje, kontroling in poslovno informiranje najpozneje v 3 delovnih dneh po zaključku knjigovodskega poslovnega obdobja (Priloga 7).

Strukturo razdelitve drugega dela skupnega obsega sredstev za redno delovno uspešnost za posamezne organizacijske enote UKCL določi oziroma potrdi generalni direktor UKCL po skupnem posvetu s strokovnim direktorjem UKCL, glavno medicinsko sestro in pomočniki generalnega direktorja, najpozneje v 5 delovnih dneh po zaključku knjigovodskega poslovnega obdobja. Potrjeno strukturo odgovorni zaposleni v računovodski službi vnese v centralno računalniško aplikacijo, ki podpira obračun osebnih prejemkov in povračil, najpozneje v 6 delovnih dneh po zaključku knjigovodskega poslovnega obdobja.

V UKCL se redna delovna uspešnost skladno z določili KPJS za vse zaposlene izvede vsake 3 mesece z mesečnim zamikom. Takšen način odredi generalni direktor s sklepom.

#### **4.6.2 Nosilci ocenjevanja redne delovne uspešnosti**

Generalni in strokovni direktor ter glavna medicinska sestra UKCL skupaj ugotavljajo in ocenjujejo delovno uspešnost tistih zaposlenih, ki v rednem delovnem času sodelujejo v izvajanju nalog na področju projektne dela, delovnih nalog in dejavnosti, ki so skupnega pomena za UKCL. V Prilogi 8 je prikazan predlog ocenitve zaposlenih, ki so v rednem delovnem času sodelovali v izvajanju nalog na področju projektne dela, delovnih nalog in dejavnosti, ki so skupnega pomena za UKCL, ter ki so dosegli nadpovprečne delovne rezultate.

Generalni in strokovni direktor UKCL ter glavna medicinska sestra UKCL skupaj ocenijo:

- strokovne direktorje klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot (Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika), ter poslovna direktorja samostojnih klinik in kliničnih inštitutov;
- glavne medicinske sestre, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot (Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika);
- predstojnike samostojnih klinik in kliničnih inštitutov;
- glavne medicinske sestre samostojnih klinik in kliničnih inštitutov;
- vodje dejavnosti skupnega pomena;
- pomočnike strokovnega direktorja UKCL.

Predlog za pripravo skupnih ocen po navedenih alinejah pripravlja eden izmed ocenjevalcev glede na strokovno področje na naslednji način:

- predlog ocenitve strokovnih in poslovnih direktorjev ter glavnih medicinskih sester klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot, in poslovnih direktorjev samostojnih klinik (Priloga 9);
- predlog ocenitve predstojnikov in glavnih medicinskih sester samostojnih klinik in kliničnih inštitutov;
- predlog ocenitve vodij dejavnosti skupnega pomena, pomočnikov strokovnega direktorja UKCL in vodij štabnih služb strateškega upravljanja in poslovno-administrativnih storitev (v nadaljevanju SUPAS).

Poslovni in strokovni direktor ter glavna medicinska sestra klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot, kot so Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika, skupaj ocenijo predstojnike in glavne medicinske sestre organizacijskih enot ter vodje služb skupnega pomena. Predlog za pripravo skupnih ocen navedene ocenitve pripravlja eden izmed ocenjevalcev glede na strokovno področje. Vodje dejavnosti skupnega pomena ocenijo redno delovno uspešnost vodij služb, kar je prikazano v Prilogi 10 z naslovom Predlog ocenitve vodij služb organizacijskih enot na področju dejavnosti skupnega pomena za UKCL. V nadaljevanju je v Prilogi 11 je prikazan predlog ocenitve vodij sektorjev in vodij služb v SUPAS v UKCL, namreč pomočniki generalnega direktorja UKCL ocenijo vodje sektorjev ter služb strateškega upravljanja in poslovno-administrativnih storitev.

Predstojniki in glavne medicinske sestre posameznih organizacijskih enot klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot, ocenijo redno delovno uspešnost zaposlenih v organizacijski enoti.

Predstojniki in glavne medicinske sestre samostojnih klinik in kliničnih inštitutov pa ocenijo redno delovno uspešnost zaposlenih v samostojni kliniki in kliničnem inštitutu.

Za ugotavljanje in ocenjevanje redne delovne uspešnosti zaposlenih po posameznih področjih so zadolženi pomočniki generalnega direktorja v sodelovanju z vodji sektorjev ter vodji služb na področju strateškega upravljanja in poslovno-administrativnih storitev. V Prilogi 12 je prikazan predlog ocenitve zaposlenih v določeni organizacijski enoti. V SUPAS kadrovske izobraževalnem področju je zaposleni odgovoren za pregled nosilcev ocenjevanja. Posodabljanje ga je treba v računalniški aplikaciji, ki podpira kadrovske informacijske sisteme.

#### **4.6.3 Kriteriji ocenjevanja redne delovne uspešnosti in postopki pridobivanja ocen za redno delovno uspešnost**

Glede na vse naštetih nosilce ocenjevanja lahko zaposlenega za isto obdobje oceni le eden izmed nosilcev ocenjevanja.

Kriteriji, na podlagi katerih se določi del plače za delovno uspešnost, so po KPJS:



- Znanje in strokovnost, pri čemer ocena temelji na:
  - objektivnih podatkih o vzdrževanju in povečevanju strokovnosti dela, razvojni dejavnosti in nadzoru kakovosti;
  - posredovanju znanja sodelavcem na seminarjih in z drugimi oblikami medsebojnega izobraževanja;
  - pripravi pisnih gradiv, navodil za delo, doktrinarnih izhodišč itd.
  
- Kakovost in natančnost, pri čemer ocena temelji na:
  - arbitrarni presoji ocenjevalca, da zaposleni izstopa po strokovnosti pri izvajanju zadolžitve;
  - objektivnih dokazilih, kot so nagrade in priznanja, odstotki zapletov itd.;
  - zanesljivosti pri opravljanju dela.
  
- Odnos do dela in delovnih sredstev, pri čemer ocena temelji na presoji, ali:
  - zaposleni izstopa po svojem dobrem odnosu do bolnikov in sodelavcev;
  - zaposleni aktivno prispeva k ugodni klimi v medsebojnih odnosih;
  - je zaposleni skrben pri uporabi delovnih sredstev in materiala;
  - zaposleni s koristnimi predlogi prispeva k racionalni uporabi delovnih sredstev in materiala.
  
- Obseg in učinkovitost dela, pri čemer ocena temelji na:
  - dokazilih o nadpovprečnem obsegu dela, ki ga je zaposleni opravil v ocenjevanem obdobju;
  - spoštovanju rokov;
  - rezultatih dela;
  - nalogah odsotnega zaposlenega, opravljenih poleg svojega dela;
  - sodelovanju v projektih ali delovnih skupinah v okviru rednega delovnega časa.
  
- Inovativnost, pri čemer ocena temelji na:
  - koristnih predlogih zaposlenega za izboljšanje organizacije in kakovosti dela ter racionalizaciji;
  - uvedbi novih metod dela;
  - kazalcih, ki jih mora organizacijska enota izpolnjevati za pridobitev oziroma obnavljanje naziva klinika oziroma inštitut.

Vsak posamezni kriterij za ugotavljanje delovne uspešnosti od prej naštetih kriterijev je ovrednoten z 1 točko. 1 točka pomeni doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri posameznem kriteriju.

Seštevek števila točk, ki jih zaposleni doseže, je podlaga za določitev višine dela plače za redno delovno uspešnost zaposlenega. Pri določitvi dela plače za redno delovno uspešnost posameznega zaposlenega se poleg števila točk posameznega zaposlenega upošteva tudi skupni obseg sredstev (osnovna plača vseh zaposlenih v skladu s pogodbami o zaposlitvah glede na delež zaposlitve v UKCL v ocenjevalnem obdobju).

Postopek za ugotavljanje nadpovprečnih delovnih rezultatov vsakega zaposlenega v UKCL se mora izvesti pred vsakokratnim izplačilom dela plače za redno delovno uspešnost po vseh kriterijih in podatkih, ki jih vsebujejo obrazci in poročila. V Prilogi 13 prikazujem tabelo in navodila za ocenjevanje redne delovne uspešnosti po KPJS, ki jo uporabljajo tudi v UKCL. V navedeno tabelo v Prilogi 12, ki je namenjena prikazu izplačila redne delovne uspešnosti v UKCL, se v stolpce vpišejo naslednji podatki:

- stolpec 1: priimek in ime zaposlenega;
- stolpec 2: tarifni razred njegovega delovnega mesta;
- stolpec 3: plačni razred, določen v pogodbi o zaposlitvi;
- stolpec 4: seštevek osnovnih plač v ocenjevalnem obdobju v evrih;
- stolpec 5–9: vpisane ocene nadpovprečnih delovnih rezultatov;
- stolpec 10: izračuna seštevek ocen nadpovprečnih delovnih rezultatov;
- stolpec 11: izračuna delež doseženega seštevka ocen nadpovprečnega delovnega rezultata, ki je deljen z najvišjim možnim seštevkom ocen nadpovprečnih delovnih rezultatov;
- stolpec 12: izračunana korigirana vrednost redne delovne uspešnosti, ki se izračuna tako, da se koeficient iz stolpca 11 pomnoži s korigiranim koeficientom, izračunanim in prikazanim v zadnji vrstici tega stolpca (označen s korekcijskim faktorjem KF);
- stolpec 13: seštevek osnovnih plač v ocenjevalnem obdobju v evrih, pomnožen s korigirano vrednostjo redne delovne uspešnosti, izračunane v stolpcu 12;
- stolpec 14: izračunana vrednost stolpca 13; če je ta vrednost večja od vrednosti iz stolpca 15, je izplačilo redne delovne uspešnosti enako najvišjemu možnemu izplačilu redne delovne uspešnosti iz stolpca 15;
- stolpec 15: v tem stolpcu je določeno najvišje možno izplačilo redne delovne uspešnosti, ki lahko znaša največ 2 osnovni mesečni plači decembra preteklega leta.

Za ocenjevanje redne delovne uspešnosti se uporabljajo formule, navodila, kriteriji in podatki iz obrazcev in poročil, kot to določa KPJS. Ocenjevanje redne delovne uspešnosti vseh zaposlenih v UKCL se izvede najpozneje v 8 delovnih dneh pred datumom izplačila rednega obračuna osebnih prejemkov in povračil, v katerega je vključen tudi obračun redne delovne uspešnosti.

Vrednotenje kriterijev – nadpovprečnih delovnih rezultatov – se izvede v računovodski službi v računalniški aplikaciji, ki podpira obračun osebnih prejemkov in povračil, na podlagi avtomatsko povzetih podatkov iz računalniške aplikacije, ki podpira kadrovske informacijske sisteme.

Vsota točk posameznega zaposlenega v UKCL, za katerega je bilo v postopku ugotavljanja doseganja kriterijev za določitev dela plače za redno delovno uspešnost ugotovljeno, da je dosegel nadpovprečne delovne rezultate, se objavlja v tajništvih organizacijskih enot.

#### **4.6.4 Redna delovna uspešnost sindikalnih zaupnikov**

Sindikati UKCL je prostovoljna, samostojna, stanovska, nestrankarska, interesna organizacija zaposlenih v UKCL, ki se združujejo zaradi uveljavljanja svojih pravic in interesov ter varovanja in izboljševanja svojega družbenega, ekonomskega in socialnega položaja (Statut UKCL, 2006). Ustanavljanje, delovanje in svobodno včlanjevanje je opredeljeno že v Ustavi Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33I/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006). Po 208. členu ZDR sindikat pri zavodu imenuje ali izvoli sindikalne zaupnike. V UKCL imajo člani izvršilnega odbora UKCL, predsedniki konferenc Sindikata UKCL in predsedniki osnovnih sindikalnih dejavnosti status sindikalnega zaupnika ter kot taki delovnopravno imuniteto, do katere so upravičeni še 2 leti po prenehanju funkcije. Čas, ki ga lahko sindikalni zaupniki namenijo za sindikalno delovanje, določa panožna kolektivna pogodba in pogodba o zagotavljanju pogojev za delovanje sindikata, ki sta jo sklenila Sindikat UKCL in vodstvo zavoda.

V pravilniku o redni delovni uspešnosti v UKCL je določeno, da sindikalni zaupnik ne more prejemati plače iz naslova redne delovne uspešnosti, ki bi bila nižja od povprečne delovne uspešnosti v UKCL, in to ne glede na to, ali opravlja funkcijo profesionalno ali neprofesionalno. Pregled sindikalnih zaupnikov se vzdržuje v kadrovske službi v računalniški aplikaciji, ki podpira kadrovske informacijske sisteme in se posodablja na podlagi pisnih zahtevkov predsednikov reprezentativnih sindikatov v UKCL.

Poleg Sindikata UKCL in Sindikata sevalcev Slovenije, ki sodita pod okrilje PERGAM-a, so reprezentativni sindikati v UKCL še: FIDES – sindikat zdravnikov in zobozdravnikov Slovenije –, Sindikat delavcev v zdravstveni negi ter SILMES – Sindikat laboratorijske medicine Slovenije.

#### **4.6.5 Osnova za obračun in kontrole po obračunani redni delovni uspešnosti**

Za izračun dela plače za redno delovno uspešnost se uporablja način obračuna na podlagi nastanka poslovnega dogodka. To pomeni, da je zadnja plača, pri kateri dobi zaposleni v UKCL izplačan del plače za redno delovno uspešnost, tista, ki je izplačana v januarju za december.

Osnova za izračun redne delovne uspešnosti zaposlenega v UKCL je po določilih KPJS obračunana osnovna plača za čas rednega dela za tisti mesec, za katerega se ocenjuje redna delovna uspešnost.

Obračun redne delovne uspešnosti se izvaja v računovodski službi v računalniški aplikaciji, ki podpira obračun osebnih prejemkov in povračil na podlagi podatkov, prevzetih iz:

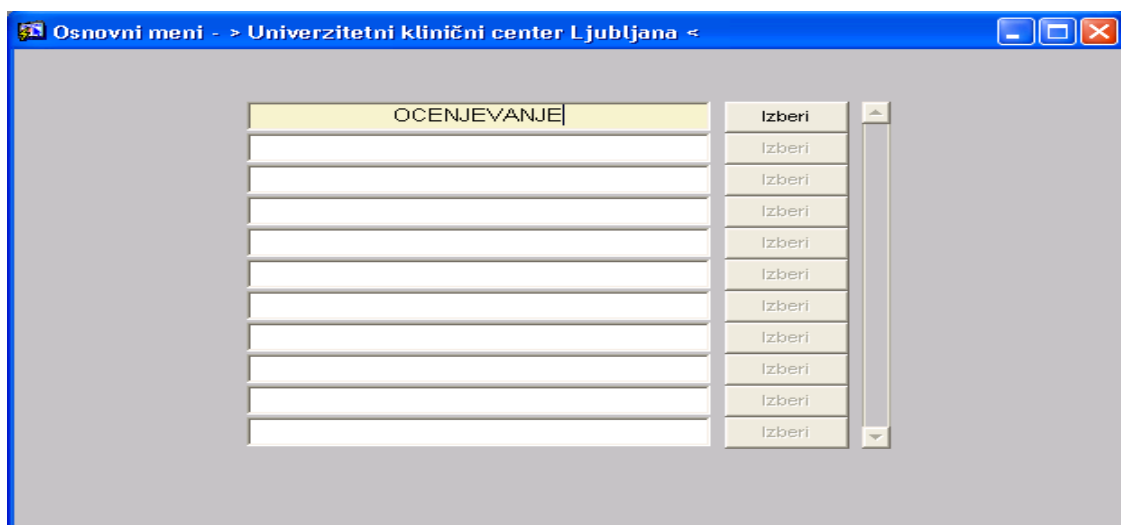
- računalniške aplikacije, ki podpira kadrovske informacijske sistem;
- računalniške aplikacije, ki podpira obračun osebnih prejemkov in povračil;
- računalniške aplikacije, ki podpira evidenco dnevne prisotnosti in odsotnosti (ure dela v najzahtevnejših enotah).

Kadrovska služba v procesu ocenjevanja redne delovne uspešnosti preverja pravilnost podatkov nosilcev ocenjevanja. Računovodska služba preverja in kontrolira proces dodeljevanja višine razpoložljivih sredstev za redno delovno uspešnost po organizacijskih enotah UKCL ter proces obračuna in izplačila redne delovne uspešnosti zaposlenih v UKCL.

#### 4.6.6 Tehnično delovanje sistema

Celoten proces celovito informacijsko podpirata programske orodja, narejeni v RC IRC Celje, d. o. o., in sicer v sklopu informacijskega sistema ter obračuna osebnih prejemkov in povračil. Uporabniški vmesnik v sklopu kadrovskega informacijskega sistema omogoča nosilcem ocenjevanja redne delovne uspešnosti vnos, pregled in izpis zahtevanih podatkov na lokaciji ter neposreden prenos podatkov v računalniško aplikacijo, ki podpira obračun osebnih prejemkov in povračil. V računalniški aplikaciji se nosilec ocenjevanja redne delovne uspešnosti najprej odpre okno za izbor »Ocenjevanja«, kar prikazujem v Sliki 1:

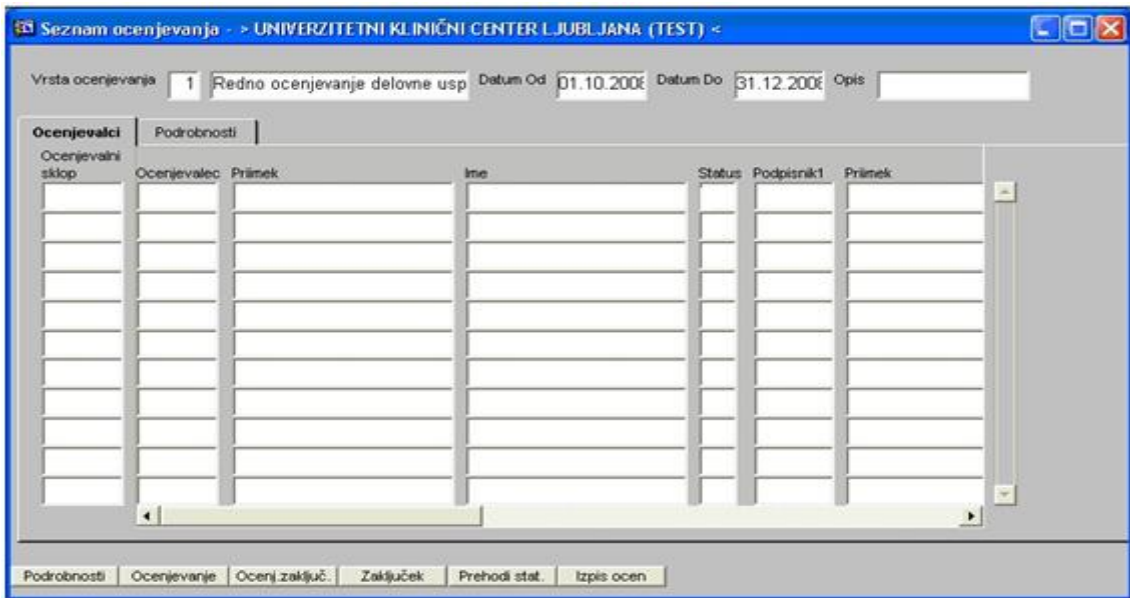
*Slika 1: Ocenjevanje*



*Vir: Računalniška aplikacija RC IRC Celje d. o. o.*

Po izboru se določi ocenjevalno obdobje v obliki datumske opredelitve. S pritiskom na gumb Podrobnosti se ocenjevalcu prikažejo tisti sezname, za katere je zadolžen, da jih oceni (Slika 2):

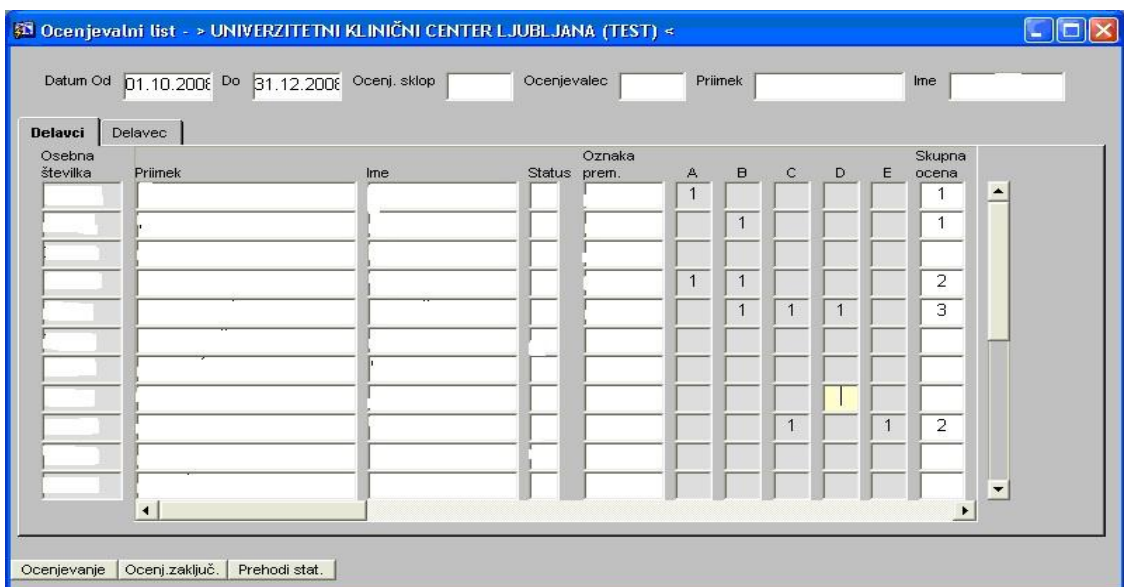
Slika 2: Seznam ocenjevanja



Vir: Računalniška aplikacija RC IRC Celje d. o. o.

Nabor seznamov je omejen glede na pristojnosti za ocenjevanje, ki so mu bile podeljene. Z gumbom »Ocenjevanje zaključeno« dosežemo, da podatkov ni mogoče več spreminjati. Z gumbom »Izpis ocen« pridobimo izpis seznama z ocenjenimi zaposlenimi. S klikom na gumb »Podrobnosti« pridobimo zaslon, na katerem se nam prikažejo vsi zaposleni, ki jih lahko ocenjujemo.

Slika 3: Ocenjevalni list



Vir: Računalniška aplikacija RC IRC Celje d. o. o.

Poslovni procesi so vedno bolj zahtevni in kompleksni, zato takšna postajajo tudi orodja za njihovo obvladovanje. Aplikativni sistem poskuša uporabniku ponuditi sodobno orodje za obvladovanje procesov kadrovanja in ravnanja s človeškimi zmogljivostmi ter mu omogočiti čim lažje delo in preglednost nad informacijami.

#### **4.7 Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v UKCL**

Pravilnik o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela v UKCL (v nadaljevanju Pravilnik o delovni uspešnosti) je bil sprejet 10. decembra 2008 na podlagi določil ZSPJS in Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence.

Pravilnik o delovni uspešnosti se uporablja za vse zaposlene v UKCL pri opravljanju rednih delovnih nalog. Zaposlenim se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za opravljeno delo, ki presega pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu, če je na ta način mogoče zagotoviti racionalnejše izvajanje nalog v UKCL. Generalni direktor UKCL sprejme pisno odločitev o povečanem obsegu dela in plačilu delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za posamezni mesec na podlagi pisnega dogovora med zaposlenim in nadrejenim, ki ga lahko skleneta za daljše obdobje, vendar pred začetkom dela. Zaposlenemu se lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela v posameznem mesecu, če povečan obseg dela opravi pri opravljanju rednih delovnih nalog v UKCL ali projekta v okviru sprejetega finančnega načrta UKCL.

V UKCL se del plače za plačilo tovrstne delovne uspešnosti zagotavlja iz prihrankov sredstev za plače, ki nastajajo v naslednjih primerih:

- odsotnost javnega uslužbenca z dela (dalj časa trajajoča odsotnost nad 30 dni, katere plačilo ne gre v breme UKCL – na primer bolniška odsotnost nad 30 dni, starševski dopust ...);
- nezasedeno delovno mesto (ki je sistemizirano v Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest);
- ali iz sredstev projekta, ki so predvidena v finančnem načrtu UKCL.

Pravilnik o delovni uspešnosti govori tudi, da se zaposlenemu v UKCL lahko izplača del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela tudi, če opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom, za katerega so zagotovljena dodatna sredstva.

V nadaljevanju se pravilnik o delovni uspešnosti osredotoča na višino dela plače v zvezi z delovno uspešnostjo iz naslova povečanega obsega dela. Višina plače tako znaša največ 20 % osnovne plače, kar je skladno z uredbo o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. Zaposlenemu v UKCL se lahko izplačuje del plače za plačilo

delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta. Del plače potem lahko znaša skupno največ 50 % osnovne plače. Zaposlenemu, ki prejema del plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, za iste naloge ne sme biti odrejeno delo preko polnega delovnega časa.

Pravilnik o delovni uspešnosti govori tudi o možnosti izplačila dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za direktorja, in sicer največ v višini 10 %, kar je skladno z Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju.

Postopek za dodelitev dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela v UKCL v posameznem mesecu se začne na predlog predlagatelja, in sicer poslovnega direktorja, pomočnika generalnega direktorja ali vodje dejavnosti skupnega pomena.

Predlagatelj mora v primeru, ko je bil dogovor med zaposlenim in nadrejenim, pooblaščenim za organizacijo dela, sklenjen, naloge ali del nalog na podlagi tega dogovora pa opravljene, predlog posredovati v oddelek obračuna plač, najkasneje do 10. dne v mesecu za pretekli mesec.

Generalni direktor mora do konca meseca izdati sklep o dodelitvi dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. V 15 dneh od dneva prejema pa mora oddelek obračuna plač preveriti, ali je predlog ustrezno podpisan, popoln ter ali so izpolnjeni pogoji po pravilniku o delovni uspešnosti in Uredbi o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. Če zahtevek ni popoln, ga oddelek obračuna plač zavrne in vrne predlagatelju. Predlagatelj mora nato zahtevek dopolniti v 24 urah.

#### **4.8 Omejitev izplačil zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer**

24. februarja 2009 so Vlada Republike Slovenije in reprezentativni sindikati podpisali Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer za obdobje 2009–2010 (v nadaljevanju Dogovor). V njem je bilo določeno, da se redna delovna uspešnosti javnim uslužbencem ne izplačuje, in sicer za april 2009 do vključno novembra 2009, skupaj torej za 8 mesecev.

Prav tako so določila v Dogovoru veljala za direktorje v javni upravi in vse druge javne uslužbence. Skupen obseg sredstev za redno delovno uspešnost, ki je določen v ZSPJS in KPJS ter se izplačuje direktorjem v javni upravi in javnim uslužbencem mesečno, trimesečno ali dvakrat letno, je za leto 2009 znašal 2 % sredstev za osnovne plače v decembru 2008 ter januarju, februarju in marcu 2009. Tisto obdobje je veljalo in je bilo v Dogovoru določeno, da se bodo sredstva za redno delovno uspešnost za december 2009 zagotovila v proračunu za leto 2010. Za direktorje je bilo v Dogovoru določeno, da se jim zadnja delovna uspešnost lahko izplača za marec 2009.

S spremembami Zakona o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leti 2008 in 2009 (Ur. l. RS, št. 114/2007, 58/2008, 58/2008-ZZdrS-E, 109/2008-ZJF-D, 26/2009 (31/2009 popr.), 59/2009, 96/2009, 99/2009-ZIPRS1011) sta se omejevala tudi višina dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in dovoljen obseg porabljenih sredstev za ta namen. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence namreč določa, da znaša višina dela plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela največ 20 % osnovne plače javnega uslužbenca; če poleg tega sodeluje še pri posebnem projektu, pa skupno največ 50 % njegove osnovne plače. Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leti 2008 in 2009 je določal, da je lahko za obdobje od 1. aprila do 30. novembra 2009 višina dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javnega uslužbenca znašala največ 20 % osnovne plače mesečno.

Javnemu uslužbencu se lahko izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova in sredstev posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije. Skupno iz obeh naslovov lahko del plače za delovno uspešnost znaša največ 30 % osnovne plače javnega uslužbenca. Poleg navedenih določil je bilo določeno, da lahko uporabniki proračuna za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog za obdobje od 1. aprila do 30. novembra 2009 porabijo največ 60 % sredstev iz prihrankov, ki so določeni v ZSPJS: sredstva iz prihrankov sredstev za plače, ki nastanejo zaradi odsotnosti javnih uslužbencev ali nezasedenosti delovnih mest.

Na podlagi Dogovora o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje december 2009–november 2011 ter Zakona o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (Ur. l. RS, št. 98/2009) javnim uslužbencem še vedno ne pripada del plače za redno delovno uspešnost za omenjeno obdobje.

Za obdobje od decembra 2009 do novembra 2011 se na podlagi dogovora Vlade Republike Slovenije in reprezentativnih sindikatov javnega sektorja višina izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela določi tako, da skupaj ne more znašati več kot 30 % osnovne plače javnega uslužbenca. Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize določa, da v letu 2010 višina dela plače javnega uslužbenca za plačilo delovne uspešnosti pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 % njegove plače. Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za plačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela tudi iz naslova sredstev posebnega projekta, lahko del plače znaša skupno (iz obeh naslovov) največ 30 % njegove osnovne plače.

Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize še naprej omejuje uporabnike proračuna, da za izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela pri opravljanju rednih delovnih nalog v letu 2010 porabijo največ 60 % sredstev prihrankov, določenih v ZSPJS.



Ker pa se gospodarska kriza še nadaljuje, je Vlada Republike Slovenije v soglasju z reprezentativnimi sindikati sprejela Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012 (Ur. l. RS, št. 89/2010) ter Zakon o interventnih ukrepih (Ur. l. RS, št. 94/2010, v nadaljevanju ZIU). Dogovor še naprej prepoveduje izplačilo dela plače za redno delovno uspešnost za leti 2011 in 2012. Prav tako še naprej velja omejitev izplačila delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, in sicer se omejitev podaljšuje do novembra 2012. ZIU omejuje izplačilo delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela v višini 60 % sredstev iz prihrankov.

## 5 KRITIČEN POGLED NA SEDANJI NAČIN NAGRAJEVANJA

V Tabeli 5 prikazujem primerjavo delovne uspešnosti v novem in starem sistemu z vidika zakonodaje, in sicer za redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

*Tabela 5: Primerjava delovne uspešnosti v novem in starem sistemu*

<b>Stari sistem</b>	<b>Novi sistem</b>
<b>Redna delovna uspešnost</b>	
Po starem sistemu je javni uslužbenec prejemal največ 20 % njegove osnovne plače na posamezen mesec.	Zdaj lahko prejme največ 2 osnovni plači na leto.
Merila in kriterije sprejme predstojnik organa ali svet zavoda.	Merila in kriteriji so določeni enotno s KPJS.
Skupni obseg sredstev, ki je namenjen izplačilu delovne uspešnosti, znaša 2 % mase za plače.	S sklepom Vlade Republike Slovenije je določena masa za plače v višini 2–5 %.
Pogoji za izplačilo niso bili urejeni s pravno podlago - pomembno je bilo le dejstvo, da je treba doseči nadpovprečne delovne rezultate ali da je javni uslužbenec nadpovprečno delovno obremenjen.	Z novo ureditvijo so pogoji določeni s KPJS.
<b>Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela</b>	
Izplačevala se je samo za zaposlene v državni upravi. Delovno uspešnost iz tega naslova je urejal Zakon o javnih uslužbencih.	V novem sistemu je namenjena vsem javnim uslužbencem.
Javni uslužbenec je bil iz tega naslova nagrajen le v okviru redne delovne uspešnosti, ki se je financirala iz sredstev za opravljanje temeljne dejavnosti proračunskega uporabnika.	Po novem lahko zaposleni v javni upravi pridobi del plače posebej iz naslova povečanega obsega dela, če je nadpovprečno delovno obremenjen, ter iz naslova redne delovne uspešnosti, če je nadpovprečno delovno uspešen.

se nadaljuje

nadaljevanje

Stari sistem	Novi sistem
<b>Delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev</b>	
Resorno ministrstvo je bilo pristojno za dajanje soglasja pri izplačilu tega dela plače.	Pridobivanje prihodkov iz naslova tržne vrednosti je deregulirano, kar pomeni, da so ukinjena vsa soglasja ustanovitelja pri izplačilu delovne uspešnosti iz tega naslova. Zdaj o tem odloča direktor v soglasju s sindikati.

*Vir: S. Miletić, Plačni sistem v javnem sektorju, napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, 2009, str. 46.*

Iz primerjave lahko ugotovimo, da v novem sistemu del plače za delovno uspešnost lahko znaša tudi do 2 osnovni mesečni plači javnega uslužbenca. Redna delovna uspešnost tako ni zanemarljiv dejavnik motivacije. Ta del plače spodbuja javne uslužbence k opravljanju dela z večjo prizadevnostjo in k izboljšanju delovnih rezultatov. Vendar pa, kot lahko ugotovimo iz tabele, omejitev izplačila ni omejena le z osnovno plačo javnega uslužbenca, ampak je višina izplačila omejena tudi na ravni posameznega organa. Skupni obseg sredstev je tako omejen od najmanj 2 do največ 5 % letnih sredstev za osnovne plače. V prejšnjem sistemu izplačila delovne uspešnosti je tako obseg sredstev znašal 2 % sredstev. Ocenjevanje javnih uslužbencev je v novem sistemu zelo kompleksno. Merila in kriteriji, kot so znanje in strokovnost, kakovost in natančnost, odnos do dela, obseg in učinkovitost dela ter inovativnost, so sicer določeni z KPJS, vendar niso nikjer podrobneje urejeni. Razumevanje teh kriterijev je prepuščeno vsakemu ocenjevalcu posebej. To nas lahko postavi v dvom, ali je takšen način pravičen in enak do vseh. Za sistem ocenjevanja je sicer predpisan kriterij in za vsak kriterij je predvidena 1 točka. Točko zaposleni pridobi, če je pri svojem delu nadpovprečno uspešen, 0 točk pa pomeni, da zaposleni ne dosega nadpovprečnih rezultatov. Torej, 0 točk ne pomeni, da zaposleni posameznega kriterija pri svojem delu ne izpolnjuje, ampak da svoje delo opravlja tako, kot se pričakuje. Kje je torej meja med pričakovanimi in nadpovprečnimi rezultati, je zopet prepuščeno subjektivnemu opažanju oziroma merilom ocenjevalca. Vse te kritike pa veljajo tako za zakonodajo, ki jo zakonodajalec predpisuje, kot tudi za razmere v zavodu, torej UKCL. Težava pri starem sistemu delitve delovne uspešnosti v zavodu je bila tudi ta, da je marsikateri ocenjevalec posameznega oddelka vsem zaposlenim razdelil sredstva kar v enakem deležu. Nekateri vodje so torej sredstva razporejali med sodelavce selektivno, nekateri pa so jih dodeljevali vsem enako in jim s tem povečali fiksno plačo za 2 %. Stari sistem je imel prednost v tem, da je vodja natančno vedel, komu je kakšen znesek dodelil. Je pa bil sistem preveč subjektiven. Pri novem sistemu je slabost ta, da nekateri zaposleni dobijo tako majhen znesek (tudi samo nekaj centov) in da nihče ne ve, zakaj ga pravzaprav dobi. Delovna uspešnost na podlagi povečanega obsega dela je v UKCL postala nov pojem in se je začela izplačevati, ko je bila za to urejena pravna podlaga. Zaradi omejitve zaposlovanja, in ker je potrebno, da delo v zavodu poteka nemoteno, je delovna uspešnost na podlagi povečanega obsega dela že postala stalnica nekaterih zaposlenih v zavodu. Predvsem gre za nadomeščanje porodniških odsotnosti in upokojitev. To pomeni, da zaposleni prevzame delo, ki ni njegovo redno delo. Je pa ta sistem zelo jasen in razumljiv.

Vnaprej se ve, koliko denarja bo zaposleni dobil, kar je sicer zapisano v pisnem dogovoru. Ta način plačevanja daje zaposlenemu občutek, da je še najbolj pravičen in pošten. Delovna uspešnost na podlagi prodaje blaga in storitev na trgu se v UKCL ne izplačuje.

Je pa kljub vsem prednostim in slabostim prejšnjega in trenutnega sistema izplačevanja delovne uspešnosti delovna uspešnost zamrznjena od 1. aprila 2009. Z Zakonom o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leti 2008 in 2009 je določeno, da javnim uslužbencem ne pripada del plače za redno delovno uspešnost. Prav tako se redna delovna uspešnost ni izplačevala v letih 2010 in 2011, saj so se Vlada Republike Slovenije in reprezentativni sindikati javnega sektorja strinjali, da javnim uslužbencem ne pripada del plače za redno delovno uspešnost v obdobju od decembra 2009 do novembra 2011. Ker pa se gospodarska kriza nadaljuje, je omejitev izplačevanja dela plače za redno delovno uspešnost in delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela podaljšana do leta 2012. Sicer je ta odločitev Vlade Republike Slovenije v času recesije razumljiva, vendar neizvajanje nagrajevanja za redno delovno uspešnost vpliva na delovno motivacijo zaposlenih in na doseganje boljše učinkovitosti pri delu. Ker ima zavod postavljene kratkoročne in dolgoročne cilje, ki jih je seveda lažje uresničiti z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi, je s prenehanjem nagrajevanja vprašljivo zadovoljstvo zaposlenih in pomoč zaposlenih vodstvu pri doseganju ciljev in nadpovprečnih rezultatov.

## **SKLEP**

V specialističnem delu sem se osredotočila na predstavitev nagrajevanja delovne uspešnosti po starem in novem sistemu. Posvetila sem se predstavitvi delovne uspešnosti v UKCL. Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti oziroma določitev dela plače za delovno uspešnost je najpomembnejši kratkoročni element gibljivega dela plače. Predstavila sem redno delovno uspešnost, delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela ter delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Čeprav zadnja za zdaj v UKCL v praksi še ni zaživela.

Brez rabe računalniškega sistema redno delovno uspešnost ni mogoče uspešno izpeljati predvsem zaradi velikega števila zaposlenih v UKCL. Delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela pa je treba za zdaj še ročno obdelovati, čeprav bi bilo treba zaradi razsežnosti in povečevanja izplačil le-te tudi to vrsto delovne uspešnosti poskusiti vpeljati v računalniški sistem.

Sistem vrednotenja delovne uspešnosti v UKCL je skladen s predpisi in uredbami, ki veljajo za cel javni sektor. V starem sistemu je UKCL z internim aktom merila določil sam. Merila in postopki so se poenostavili zaradi številčnosti zaposlenih.

V specialističnem delu ugotavljam razlike med starim in novim plačnim sistemom. Nov sistem plač je za zaposlene v oddelku obračuna plač včasih nepregleden in marsikdaj težko razumljiv. Sistem je postal preglednejši in enostavnejši le pri izračunavanju plač.

Uvedba novega plačnega sistema temelji na odpravi kompleksnosti in togosti ter uvedbi fleksibilnosti, učinkovitosti in motiviranosti. Odzivi na plače so bili sprva izjemno slabi. Najbolj zaradi nepoznavanja plačnega sistema. Zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer so se razmere pri odpravi nesorazmerij spremenile, ravno tako so se ustavila izplačila redne delovne uspešnosti. S tem se je ustavil tudi fleksibilni del plače, ki je nagrajeval pridnost in prizadevnost zaposlenih. Poglobljanje gospodarske krize ter sprejetje zakonov in dogovorov, ki vplivajo na neizplačevanje dela plače za redno delovno uspešnost, povzročata med zaposlenimi nejevoljo in nemotiviranost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. Motivirani zaposleni – uspešni zaposleni. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Human resource Management Magazine*,, 3(8),12 – 15.
2. Bagon, J. (2004). *Upravljanje delovne uspešnosti. Kadrovske informacije* 12, 15-20.
3. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (1998). *Personnel/Human Resource Management*. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
4. Devjak, S., & Peček, B. (2001). Kazalniki uspešnosti javnega sektorja. *Naše gospodarstvo*, 47 (1 – 2 ), 104 – 115.
5. Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012. *Uradni list RS* št. 89/2010.
6. Dorič, B. (2007). *Posebnosti računovodstva javnih zavodov s poudarkom na ugotavljanju gospodarnosti in uspešnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Herzberg, F. (1990). One More Time: How Do You Motivate Employees? V Vroom HV (1990). *Manage People, not Personel: Motivation and Performance Appraisal. A Harward Business Review Book*, 49-75.
8. Jeraj, M. (2001). Prenova poslovnih procesov na osnovi zahtev družine standardov ISO 9000:2000. *Organizacija*, 34(9), 602-608.
9. Kaplan, R., & Norton, D. (2000): *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Kavčič, S. (2002). Pomen računovodstva za pripravo in spremljanje uresničevanja finančnih načrtov uporabnikov proračuna. V Zbornik referatov III. seminarja o javnih financah in državnem revidiranju (str. 151 – 167). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
11. Kavčič, S., Klobučar Mirovič N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, S., Koželj, S., & Odar, M. (2010). Razvitost poslovodnega računovodstva slovenskih podjetjih – kadrovska in proizvodjalna funkcija. V *Revizor* (str. 16 – 57). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
13. Kerševan, E. (2000). Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. V *Zbornik referatov VII. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2000* (str. 141 – 154). Ljubljana: Visoka upravna šola.
14. Klinar, I. (2007). *Novi plačni sistem v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Klinar, I., Vejnović, D., & Šisernik, A. (2008). *Sistem in politika plač v javnem sektorju*. Zvezek 4: Odprava plačnih nesorazmerij finančne posledice, prehod v nov plačni sistem, obračun plač in posredovanje podatkov in politika plač v javnem sektorju. Ljubljana: Nebra.

16. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS* št. 18/1991, 53/1992, 13/1993, 34/1993, 12/1994, 18/1994, 27/1994, 59/1994, 80/1994, 39/1995, 60/1995, 64/1995, 2/1996, 20/1996, 37/1996, 56/1996, 1/1997, 19/1997, 25/1997, 37/1997, 40/1997, 79/1997, 87/1997, 87/1997, 3/1998, 3/1998, 3/1998, 7/1998, 9/1998, 9/1998, 51/1998, 2/1999, 2/1999, 2/1999, 39/1999, 39/1999, 59/1999, 59/1999, 59/1999, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 62/2000, 67/2000, 81/2000, 116/2000, 122/2000, 3/2001, 8/2001, 23/2001, 43/2001, 43/2001, 43/2001, 43/2001, 99/2001, 6/2002, 6/2002, 8/2002, 9/2002, 19/2002, 19/2002, 19/2002, 73/2003, 115/2005, 57/2008.
17. Kolektivna pogodba za javni sektor. *Uradni list RS*, št. 57/2008, 86/2008, 3/2009, 16/2009, 23/2009, 33/2009, 48/2009, 91/2009, 8/2010 Odl. US: U-I-244/08-14, 31/2010, 83/2010, 89/2010, 89/2010, 59/2011.
18. Kolenc, T. (2003). *Prenova računovodskega sistema v zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Korpič Horvat, E. (2004). Kaj je plačilo za delo. *Sodna praksa*, 23(29), 19-26.
20. Krempl, M. (2005). *Revidiranje stroškov dela ter povezanih poslovnih obveznosti in terjatev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kresal, B., Kresal Šoltes, K., & Senčur Peček, D. (2002). *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
22. Krstić Florjanič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje, v Možina Stane: *Management* (str. 488 – 523). Ljubljana: Didakta.
24. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
27. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
28. Miletić, S. (2009). *Plačni sistem v javnem sektorju, napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1996). *Compensation*, Fifth Edition. Chicago: Irwin.
30. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (2009). *Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju zaradi spremenjenih makroekonomskih razmer za obdobje 2009–2010*. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/novica/select/sporocilo\\_za\\_javnost/article/21/9843/d817dabe16/?tx\\_ttnews\[year\]=2009&tx\\_ttnews\[month\]=02](http://www.mju.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/select/sporocilo_za_javnost/article/21/9843/d817dabe16/?tx_ttnews[year]=2009&tx_ttnews[month]=02).
31. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (2009). *Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje december 2009 – november 2011*. Najdeno 20. avgusta. 2011 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/DPJS/pdf/Dogovor\\_o\\_ukrepih.28102009.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/DPJS/pdf/Dogovor_o_ukrepih.28102009.pdf). 19.10.2009

32. Mladenovič, Z. (2006, 19. oktober). *Kako v javnem sektorju zagotoviti merjenje učinkovitosti in uspešnosti*. Računsko sodišče Republike Slovenije. Najdeno 23. novembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/V/.../\\$file/02\\_Mladenovic.ppt](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/V/.../$file/02_Mladenovic.ppt)
33. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Odredba o kriterijih za ugotavljanje delovne uspešnosti generalnega direktorja Kliničnega centra Ljubljana. *Uradni list RS* št. 50/1998.
35. Podnar, A. (2005). *Informacije o uresničevanju ciljev – rezultatov javnega zavoda, primer Loški muzej* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J.A. Čibej, *Slovensko podjetje jutri* (str. 283 – 314). Ljubljana: CISEF.
37. Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja zdravja. *Uradni list RS* št. 28/2006, 57/2009.
38. Ratkovič, D. (2007). *Nagrajevanje kot način motiviranja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rode, M. (2002). *Nagrajevanje po uspešnosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Sanwal, T. (2009). Compensation Management. *Paradigm*. Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1773740551&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
41. Sklep Vlade Republike Slovenije z dne 17.1.2008, številka: 01002-2/2008/3.
42. Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS* št. 107/2001, 13/2003, 43/2004, 83/2004, 28/2005, 89/2005, 9/2006, 119/2008.
43. Šinkovec, T. (2009). *Vzpostavitev uravnoteženega merjenja uspešnosti in nagrajevanja na ravni podjetja in na ravni posameznih gradbenih projektov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Turk, I. Kavčič, S., & Kokotec - Novak M. (2003a). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
45. Turk, I., Kavčič, S., & Koželj, S. (2003b). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
46. Turšič, P. (2007). *Pomembnost računovodskih informacij za nagrajevanje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
48. Uhan, S. (2004). Plača za delovno uspešnost. *Organizacija*, 37(2), 106 – 113.
49. Univerzitetni klinični center Ljubljana (1998). *Pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti zaposlenih v Univerzitetnem kliničnem centru*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
50. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2007). *Statut UKCL*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.

51. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2008). *Letno poročilo UKC Ljubljana za leto 2008*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
52. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2008). *Pravilnik o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela v UKCL*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
53. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2009). *Letno poročilo UKC Ljubljana za leto 2009*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
54. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2009). *Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
55. Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 93/2008, 14/2009.
56. Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. *Uradni list RS* št. 51/2008, 91/2008, 113/2009.
57. Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 73/2005, 103/2005, 12/2006, 36/2006, 46/2006, 77/2006, 128/2006, 37/2007, 95/2007, 112/2007, 104/2008, 123/2008, 21/2009, 61/2009, 91/2009, 3/2010, 27/2010, 45/2010, 62/2010, 88/2010, 10/2011, 45/2011, 53/2011.
58. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke. *Uradni list RS* št. 53/2008, 89/2008, 98/2009.
59. Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. *Uradni list RS* št. 69/2008, 97/2009.
60. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev. *Uradni list RS* št. 56/1998, 13/2006.
61. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33I/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
62. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl. US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl. US: U-I-284/06-26.
63. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8.
64. Zakon o gospodarskih javnih službah. *Uradni list RS* št. 32/1993, 30/1998-ZZLPPO, 127/2006-ZJZP, 38/2010-ZUKN.
65. Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize. *Uradni list RS* št. 98/2009.
66. Zakon o interventnih ukrepih. *Uradni list RS* št. 94/2010.
67. Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2008 in 2008 (ZIPRS0809). *Uradni list RS* št. 114/2007, 58/2008, 58/2008-ZZdrS-E, 109/2008-ZJF-D, 26/2009 (31/2009 popr.), 59/2009, 96/2009, 99/2009-ZIPRS1011.
68. Zakon o javnih financah. *Uradni list RS*, št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 110/2002-ZDT-B, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009, 38/2010-ZUKN.
69. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti. *Uradni list RS* št. 18/1994, št. 13/1995, Odl. US: U-I-117/93-28, 36/1996,



- 20/1997, 39/1999, 86/1999, Odl. US: U-I-134/96, 98/1999, 66/2000, Odl. US: U-I-274/97-19.
70. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS št. 108/2009-UPB13*, 8/2010 Odl. US: U-I-244/08-14, 13/2010,16/2010 Odl. US: U-I-256/08-27, 107/2010.
71. Zakon o Vladi Republike Slovenije. *Uradni list RS št. 24/2005*, 109/2008, 55/2009 Odl. US: U-I-294/07-16, 38/2010.
72. Zemljič, P. (2000). *Zakon o javnih financah s komentarjem*. Ljubljana: Bonex Založba.
73. Zupan, N. et al. (1995a). Določanje plač in nagrajevanje. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti* (str. 121 – 147). Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.
74. Zupan, N. (1995b). Plače in konkurenčnost. *Gospodarski vestnik*, 44(11), 69.
75. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
76. Zupan, N. (2006). Na krilih lastnih sposobnosti. *Moja tajnica*. 13(5), 5 – 7.

# PRILOGE

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Plačna lestvica, veljavna od 1.1.2011.....	1
Priloga 2: Najnižji plačni razredi za posamezen tarifni razred .....	2
Priloga 3: Plačilna lista diplomirane medicinske sestre za mesec julij 2008 – primer .....	3
Priloga 4: Plačilna lista diplomirane medicinske sestre za mesec april 2009 – primer .....	5
Priloga 5: Predstavitev zaposlenih po skupinah profilov v UKCL.....	7
Priloga 6: Prikaz kazalnikov kakovosti.....	8
Priloga 7: Merila za razdelitev drugega dela skupnega obsega sredstev za delovno uspešnost.....	9
Priloga 8: Predlog ocenitve zaposlenih, ki so v rednem delovnem času sodelovali v izvajanju nalog na področju projektne dela, delovnih nalog in aktivnosti, ki so skupnega pomena UKCL in so dosegli nadpovprečne delovne rezultate.....	11
Priloga 9: Predlog ocenitve predstojnikov OE, glavnih medicinskih sester OE in vodij služb skupnega pomena na klinikah, ki imajo v sestavi več notranjih OE .....	12
Priloga 10: Predlog ocenitve predstojnikov OE, glavnih medicinskih sester OE in vodij služb skupnega pomena na klinikah, ki imajo v sestavi več notranjih OE.....	13
Priloga 11: Predlog ocenitve vodij sektorjev in služb SUPAS v UKCL .....	14
Priloga 12: Predlog ocenitve zaposlenih v OE _____ UKCL.....	15
Priloga 13: Pregled vrednotenja kriterijev in izračuna sredstev za redno delovno uspešnost..	16



**Priloga 1: Plačna lestvica, veljavna od 1.1.2011**

<b>Plačni razred</b>	<b>Osnovna plača (v EUR)</b>	<b>Mejni znesek (v EUR)</b>		<b>Plačni razred</b>	<b>Osnovna plača (v EUR)</b>	<b>Mejni znesek (v EUR)</b>
1	478,67	0,00		34	1.746,39	1.712,81
2	497,83	488,25		35	1.816,24	1.781,32
3	517,73	507,78		36	1.888,90	1.852,57
4	538,45	528,09		37	1.964,45	1.926,68
5	559,98	549,22		38	2.043,03	2.003,74
6	582,39	571,19		39	2.124,76	2.083,90
7	605,66	594,03		40	2.209,76	2.167,26
8	629,90	617,78		41	2.298,14	2.253,95
9	655,11	642,51		42	2.390,04	2.344,09
10	681,31	668,21		43	2.485,66	2.437,85
11	708,56	694,94		44	2.585,09	2.535,38
12	736,90	722,73		45	2.688,49	2.636,79
13	766,37	751,64		46	2.796,02	2.742,26
14	797,03	781,70		47	2.907,88	2.851,95
15	828,91	812,97		48	3.024,18	2.966,03
16	862,07	845,49		49	3.145,15	3.084,67
17	896,56	879,32		50	3.270,96	3.208,06
18	932,42	914,49		51	3.401,80	3.336,38
19	969,71	951,07		52	3.537,87	3.469,84
20	1.008,50	989,11		53	3.679,38	3.608,63
21	1.048,85	1.028,68		54	3.826,57	3.752,98
22	1.090,80	1.069,83		55	3.979,62	3.903,10
23	1.134,43	1.112,62		56	4.138,79	4.059,21
24	1.179,81	1.157,12		57	4.304,37	4.221,58
25	1.226,99	1.203,40		58	4.476,53	4.390,45
26	1.276,08	1.251,54		59	4.655,59	4.566,06
27	1.327,11	1.301,60		60	4.841,81	4.748,70
28	1.380,20	1.353,66		61	5.035,48	4.938,65
29	1.435,41	1.407,81		62	5.236,91	5.136,20
30	1.492,83	1.464,12		63	5.446,38	5.341,65
31	1.552,54	1.522,69		64	5.664,24	5.555,31
32	1.614,63	1.583,59		65	5.890,80	5.777,52
33	1.679,22	1.646,93				

*Vir: ZSPJS, Uradni list RS št. 107/2010.*

**Priloga 2: Najnižji plačni razredi za posamezen tarifni razred**

<b>Tarifni razred</b>	<b>Najnižji plačni razred brez napredovanja</b>
I	1
II	3
III	7
IV	10
V	12
VI	19
VII/1	25
VII/2	29
VIII	31
IX	36

*Vir: KPJS, Uradni list RS št. 57/2008.*

### Priloga 3: Plačilna lista diplomirane medicinske sestre za mesec julij 2008 – primer

Univerzitetni klinični center Lj.						
25000 SUZANA NOVAK	OE/SM	7306008				
KOSTANJEVA UL. 1	Izpl.mesto	41 Klinika za ORL				
1000 LJUBLJANA	Datum izplačila	11.8.2008				
Davčna številka	22884499	Izhodišča plača	248,72			
Plačilni razred	27	Povp.mes. del.obvezn.	174			
Osnova	3,4	Spl.davčna olajš.	246,63			
Delovna doba	05L04M21D2,5%	Indiv. davčna olajš.	0			
Plača in dodatki	Tarifa	Norm.ure	%	Bruto	Neto	
9 Nadom.za letni dop.		22,70		186,35	114,02	
14 Redno delo		151,30		735,32	449,86	
41 DU- Redna				150,00	91,77	
63 Dod-za noč.delo za opravljeno delo		28,00		40,82	24,97	
64 Dod-za ned.d.za opravljeno delo		7,50		36,45	22,30	
67 Dežurstvo – delo – 150 %		72,00		524,88	321,14	
102 Dod-za posebne obremenitve	0,20			43,25	26,47	
110 Dod-za nego	1,02			220,60	134,97	
112 D-dod za nego	1,02			104,98	64,23	
152 Dežurstvo popravek				22,87	13,78	
215 Dod-korekcijski	0,21			45,42	27,79	
217 D-dod-korekcijski	0,21			21,61	13,23	
263 Dod za delovno dobo			2,50	18,38	11,24	
266 Dod-za vpliv del.okolja	0,15			32,44	19,85	
367 D-dod.za vpliv del.okolja	0,15			15,44	9,45	
378 D-dod.za pos.obremenitve	0,20			20,58	12,59	
<b>Redno delo in nadomestila</b>				<b>1.431,76</b>	<b>875,97</b>	
<b>Delo preko polnega del.časa</b>				<b>787,63</b>	<b>481,69</b>	
<b>Bruto plača</b>		<b>174</b>		<b>2.219,39</b>	<b>1.357,66</b>	
205 Boniteta nezg.zavarovanje				2,46	1,51	
Bruto plača - skupaj				2.221,85	1.359,17	
<b>Osnova za izračun prispevkov</b>				<b>2.221,85</b>	<b>1.359,17</b>	
<b>NETO PLAČA</b>					<b>1.356,71</b>	
				Bruto	Neto	
532 Prehrana med delom				103,80	103,80	

se nadaljuje

## nadaljevanje

	554	Prevoz na delo – mesečna vozovnica			34,00	34,00
		Skupaj povračila stroškov			137,80	137,80
		Neto plača + povračila stroškov			2.357,19	1.494,51
1		Pokojninsko inv.	15,50	344,37	Adriatic kolekt.nezg.	10,55
2		Zdrav.zavarovan.	6,36	141,31	Sind.del.v zdr.negi	13,32
3		Zaposlovanje	0,14	3,11	Zbornica zdrav.nege	13,32
4		Starš.varstvo	0,10	2,22	Skupaj	37,19
		2.221,85	X	22,10	491,01	
90		Davek plače in drugo	24,77	4,05	<b>IZPLAČILO</b>	
99		Plače	24,77	367,62	<b>01010-1220003345</b>	<b>1.457,32</b>
		PDPZ - plača družba		22,24		

#### Priloga 4: Plačilna lista diplomirane medicinske sestre za mesec april 2009 – primer

Univerzitetni klinični center Lj. Izplačilno mesto: 41 Klinika za ORL						
25000	SUZANA NOVAK					
7306008	KL za ORL in CK-Operac.blok, recovery					
Naziv obračuna	Vrsta obračuna	Mesec leto obrač.	Datum izplačila			
PLAČA APRIL 2009	REDNI OBRAČUN	APRIL 2009	11.5.2009			
Z350 Šifra pror.uporabnika: 27782	Z050 Povp.mes.del.obv.:			174,00		
Naziv pror. upor. Univer. Klinični center	Z051 Mesečna del.obv.:			176,00		
Stroškovno mesto: 7306008	Z090 Povprečna plača:			1.381,87		
Ime in priimek: Suzana Novak	Z100 Minimalna plača:			589,19		
Z360 Šifra zaposlenega: 25000	Z105 Prevedena osn.plača (26):			1.258,38		
Davčna številka delavca: 22884499	Z106 Korekcijska osn.plača (29):			1.415,51		
Naslov: Kostanjeva ul.1 1000 Ljubljana	Z111 Primerljivi znesek plače:			1.259,76		
Obračun plače za mesec april 2009						
Številka pogodbe o zaposlitvi: 13 MEDICINSKE SESTRE						
Stroškovno mesto: 7306008 KL za ORL in CK – Operacijski blok, recovery						
Z370	Šifra delovnega mesta: E037010 DIPL.MEDICINSKA SESTRA – operac.					
Z380	Plačni razred delovnega mesta: 32					
Z070	Osnovna plača (33)	1.655,93				
Z107	Skupna razlika za odpravo nesorazmerja	240,42				
Z113	Delež razlike za odpravo nesorazmerja	120,21				
Z108	Osnovna plača za obračun V	1.535,72				
C020	Dodatek za delovno dobo 06L01M21D	1,98	30,41			
Skupaj 104	1.566,13					
Z120	Skupaj	1.593,11				
Z124	Skupaj	1.566,13				
Vrsta izplačila	% ali znesek	Obvezne ure	Norm. ure	Mes./ leto	Znesek bruto	Znesek neto
A010 Redno delo		136,00	134,45	4/2009	1.186,65	695,11

se nadaljuje



nadaljevanje

B010	Državni praznik	16,00	15,82	4/2009	142,39	83,41
B020	Nadom.za letni dop.	8,00	7,91	4/2009	71,20	41,70
B060	Strokovno izobr.	16,00	15,82	4/2009	142,39	83,41
	Skupaj ure	176,00	174,00		1.542,63	903,63
Vrsta izplačila	% ali znesek	Obvezne ure	Norm. ure	Mes./ leto	Znesek bruto	Znesek neto
C020	Dod.za del.dobo	1,98		4/2009	23,50	13,78
D010	DU-redna			4/2009	80,95	47,42
E010	Delo preko pol.del.časa			4/2009	11,65	6,82
O010	Dežurna služba	50,00	50,00	4/2009	582,43	341,17
O020	Dežurstvo-nočno	23,00	23,00	4/2009	328,82	192,61
O032	Dežurstvo-dela prost dan	1,50	1,50	4/2009	29,39	17,21
O042	Dežurstvo-dela p.d.nočno	6,00	6,00	4/2009	133,44	78,17
Z080	Bruto plača				2.732,81	1.600,81
F017	Boniteta nezg.zavarovanje				2,46	1,44
	Bruto plača (Z080) + F + I				2.735,27	1.602,25
Z270	Osnova za izračun prispevkov				2.735,27	1.602,25
Z290	Neto plača I					1.599,79
	Neto plača I (Z290) + F + I + N + A030					1.602,25
I010	Prehrana med delom				99,63	99,63
I030	Prevoz na delo-mesečna karta				34,00	34,00
	Povračila stroškov skupaj				133,63	133,63
K040	Sindikata delavcev v zdr.negi					16,40
K040	Zbornica zdravstvene nege Slovenije					16,40
K900	Adratic ZD-kolekt.nezg.zavarovanje					10,55
Z310	Odtegljaji skupaj					43,35
Prispevki in davčni odtegljaji	Olajšava	Odstotek	Osnova	Znesek		
Prispevki iz bruto plače:		22,10	2.735,27	604,50		
Skupaj prispevki				604,50		
Davčni odtegljaji od plače		28,17	1.876,49	528,52		
Skupaj davčni odtegljaji	254,28			528,52		
Število vzdrževanih članov		0				
Neto izplačilo na račun	01010-1220003345		Dne: 11.5.2009			1.690,07
M010	Premija po KDPZJU	1	24,2			

**Priloga 5: Predstavitev zaposlenih po skupinah profilov v UKCL**

Struktura zaposlenih		Plan na dan 31.12.2009	Število zaposlenih na dan 31.12.2008	Število zaposlenih na dan 31.12.2009			Indeks Število 09/Plan 09	Indeks Število 09/Število 08
				Kader financiran iz drugih virov	Kader v breme zavoda	Skupaj		
		1	2	3	4	5=3+4	6=5/1	7=5/2
I.	ZDRAVNIKI IN ZDRAVSTVENA NEGA (A+B)	4.566,00	4.600,00	490,00	4.191,00	4.681,00	102,50	101,80
A	E1 - Zdravniki in zobozdravniki (1+2+3)	1.306,00	1.318,00	469,00	799,00	1.268,00	97,10	96,20
1	Zdravniki	1.251,00	1.263,00	459,00	755,00	1.214,00	97,00	96,10
2	Zobozdravniki	45,00	45,00	10,00	32,00	42,00	93,30	93,30
3	Zdravstveni svetovalci	10,00	1,00		12,00	12,00	93,30	93,30
B	E3 - Zdravstvena nega (ZN)	3.260,00	3.282,00	21,00	3.392,00	3.413,00	104,70	104,00
II.	E2 - Farmacevtski delavci	99,00	99,00		103,00	103,00	104,00	104,00
III.	E2 - Zdravstveni delavci in sodelavci	711,00	710,00	19,00	694,00	713,00	100,30	100,40
IV.	Ostali delavci iz drugih plačnih skupin	35,00	36,00	25,00	10,00	35,00	100,00	97,20
V.	j - Nezdravstveni delavci	2.050,00	2.079,00		1.929,00	1.929,00	94,10	92,80
Skupaj (I. + II. + III. + IV. + V.)		7.461,00	7.524,00	534,00	6.927,00	7.461,00	100,00	99,20

Vir: UKCL, Letno poročilo UKCL 2009, str. 10.

## Priloga 6: Prikaz kazalnikov kakovosti

Kazalnik	Leto 2007	Leto 2008	Leto 2009
<b>Kazalnik 1:</b> Število padcev s postelje na 1000 oskrbnih dni	0,71	0,51	0,62
- število padcev	422	303	369
- število oskrbnih dni	595.205	590.197	590.422
<b>Kazalnik 2:</b> Število razjed zaradi pritiska na 100 hospitalizacij	3,4	3,3	3,6
- skupno število razjed	467	479	517
- število razjed pridobljenih v bolnišnici	347	339	376
- število razjed ugotovljenih ob sprejemu	120	140	141
- število vseh hospitaliziranih bolnikov	102.035	103.668	104.623
<b>Kazalnik 3:</b> Čakalna doba z računalniško tomografijo (povprečna čakalna doba št. dni):	-	-	-
- CT abdomna:	43,31	71,36	66,97
- CT toraks:	29,72	47,9	81,52
- CT nevrol.:	91,8	109,14	71,18
- CT obraza:	72,57	163,25	89,07
- CT skelet:	80,42	139,69	79,19
- CT glave:	124,06	124,58	91,75
- CT kardio.:	45,05	144,42	87,49
- Razpon čakalne dobe	29-124 dni	V pripravi	67-92 dni
- Odstotek urgentnih preiskav	22,92%	V pripravi	30%
- Odstotek neustreznih indikacij	Ni podatka	V pripravi	-
<b>Kazalnik 4:</b> Čakanje na odpust: dnevi, ko bolniki, ki so končali zdravljenje v akutni bolnišnici, čakajo na odpust:	-	-	-
- Povprečno število dni na bolnika	8,46	10,07	9,26
- Razpon števila čakalnih dni	1- 149 dni	1-176 dni	1-290 dni
<b>Kazalnik 5:</b> Delež nenačrtovanega ponovnega sprejema v isto bolnišnico v 7 dneh po odpustu zaradi iste diagnoze, povezane s isto boleznijo (št. Ponovnih sprejemov * 100/število vseh odpuščenih bolnikov)	1,1	1,03	1,04
<b>Kazalnik 6:</b> Bolnišnične okužbe:	-	-	-
- število vseh sprejemov v bolnišnico	102.035	103.668	104.754
- vpeljan je reden odvzem nadzornih kužnin za odkrivanje nosilcev MRSA	da	da	da
- število bolnikov, ki so jim bile odvzete nadzorne kužnine	8000	7458	7698
- Število vseh hospitaliziranih bolnikov koloniziranih z MRSA	446	474	521
- število bolnikov že koloniziranih s MRSA ob sprejemu	233	261	311
- število bolnikov, ki je MRSA pridobilo v ustanovi	213	213	210

Vir: UKCL, Letno poročilo UKCL 2009.

**Priloga 7: Merila za razdelitev drugega dela skupnega obsega sredstev za delovno uspešnost**

**MERILA ZA RAZDELITEV DRUGEGA DELA SKUPNEGA OBSEGA SREDSTEV ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OBRAČUNSKO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

Sif	Naziv OE	Povprečno število zaposlenih iz obračunanih ur	Odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi stroški dela z vključenim študentskim delom in pogodbenim delom v obdobju v UKCL	Odstopanje od razmerja med realizirano produktivnostjo v obdobju tekočega leta proti istemu obdobju preteklega leta v UKCL	Odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi knjiženimi stroški materiala v obdobju UKCL	Odstopanje od razmerja med planiranimi in realiziranimi knjiženimi stroški storitev v obdobju UKCL	Odstopanje od razmerja v presežku/ manjku prihodkov nad odhodki proti vsem prihodkom poslovanja v UKCL	UTEŽ	Drugi del skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti v obdobju	UTEŽENI drugi del skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti v obdobju
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
UKCL										
23	Interna klinika									
23	Interna klinika									
125	Kirurška klinika									
227	Nevrološka klinika									
339	Ginekološka klinika									
441	Pediatrična klinika									

se nadaljuje

nadaljevanje

631	Stomatološka klinika									
720	Dermatovenerološka klinika									
721	Kl. Za infekc.bol.in vroč.stanja									
729	Ortopedska klinika									
730	Kl.za ORL									
734	KIMDPŠ									
736	Kl.za nuklearno medicino									
737	Kl. Inšt.za radiologijo									
746	Inšt.za medicinsko rehabilitacijo									
810	Lekarna									
844	Reševalna postaja									
845	Strat.upravljanje in posl.adm.storitve									
847	Oskrbovalne službe									
861	Sl.boln.prehrane in dietoterapije									
862	Tehnične službe									

*Vir:Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*

**Priloga 8: Predlog ocenitve zaposlenih, ki so v rednem delovnem času sodelovali v izvajanju nalog na področju projektne dela, delovnih nalog in aktivnosti, ki so skupnega pomena UKCL in so dosegli nadpovprečne delovne rezultate**

**PREDLOG OCENITVE ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OCENJEVALNO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

ocenjevanje zaposlenih, ki so na področju projektne dela, delovnih nalog in aktivnosti, ki so skupnega pomena UKCL dosegli nadpovprečne delovne rezultate

Šifra SM zaposlitve	Okrajšan opis SM zaposlitve	Osebna številka	Priimek	Ime	Šifra DM	Naziv DM	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju
							A znanje in strokovnost	B kakovost in natančnost	C odnos do dela in delovnih sredstev	D obseg in učinkovitost	E inovativnost	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

**Ocenjevalci:**

generalni direktor UKCL

glavna medicinska sestra UKCL

strokovni direktor UKCL

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*

**Priloga 9: Predlog ocenitve predstojnikov OE, glavnih medicinskih sester OE in vodij služb skupnega pomena na klinikah, ki imajo v sestavi več notranjih OE**

**PREDLOG OCENITVE ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OCENJEVALNO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

strokovnih in poslovnih direktorjev ter glavnih medicinskih sester klinik, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot  
poslovnih direktorjev, predstojnikov in glavnih medicinskih sester samostojni klinik in kliničnih inštitutov  
pomočnikov strokovne direktorice UKCL in glavne medicinske sestre UKCL, vodij dejavnosti skupnega pomena, vodij "štabnih služb" v SUPAS

Šifra SM zaposlitve	Okrajšan opis SM zaposlitve	Osebna številka	Priimek	Ime	Šifra DM	Naziv DM	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju
							A	B	C	D	E	
							znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

Ocenjevalci:

generalni direktor UKCL

glavna medicinska sestra UKCL

strokovni direktor UKCL

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*

**Priloga 10: Predlog ocenitve predstojnikov OE, glavnih medicinskih sester OE in vodij služb skupnega pomena na klinikah, ki imajo v sestavi več notranjih OE**

**PREDLOG OCENITVE ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OCENJEVALNO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

vodij služb organizacijskih enot na področju skupnega pomena za UKCL

Šifra SM zaposlitve	Okrajšan opis SM zaposlitve	Osebna številka	Priimek	Ime	Šifra DM	Naziv DM	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju
							A	B	C	D	E	
							znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

Ocenjevalci:

generalni direktor klinike

glavna medicinska sestra klinike

poslovni direktor klinike

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*



**Priloga 11: Predlog ocenitve vodij sektorjev in služb SUPAS v UKCL**

**PREDLOG OCENITVE ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OCENJEVALNO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

vodij sektorjev in vodij služb SUPAS

Šifra SM zaposlitve	Okrajšan opis SM zaposlitve	Osebna številka	Priimek	Ime	Šifra DM	Naziv DM	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju	
							A	B	C	D	E		
							znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

**Ocenjevalec:**

pomočnik generalnega direktorja UKCL

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*

Priloga 12: Predlog ocenitve zaposlenih v OE \_\_\_\_\_ UKCL

**PREDLOG OCENITVE ZA DOLOČITEV DELA PLAČE ZA REDNO DELOVNO USPEŠNOST  
ZA OCENJEVALNO OBDOBJE \_\_\_\_\_ LETA \_\_\_\_\_**

zaposlenih na klinikah, kliničnih oddelkih, kliničnih inštitutih, službah in oddelkih

Šifra SM zaposlitve	Okrajšan opis SM zaposlitve	Osebna številka	Priimek	Ime	Šifra DM	Naziv DM	Kriteriji za določitev dela plače za redno delovno uspešnost					Vsota točk po posameznem ocenjevalnem obdobju
							A	B	C	D	E	
							znanje in strokovnost	kakovost in natančnost	odnos do dela in delovnih sredstev	obseg in učinkovitost	inovativnost	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

Podpis ocenjevalca:

Predstojnik oziroma vodja:

Pregledal: \_\_\_\_\_

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*

**Priloga 13: Pregled vrednotenja kriterijev in izračuna sredstev za redno delovno uspešnost**

Šifra proračunskega uporabnika	27782
Organizacijska enota:	Univerzitetni klinični center Ljubljana
Leto:	2008
Datum ocenjevanja:	
Ocenjevalec:	

VREDNOTENJE KRITERIJEV										IZRAČUN SREDSTEV				
OSNOVNI PODATKI O JAVNIH USLUŽBENCIH				KRITERIJ					IZRAČUN REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI			IZPLAČILO REDNE DELOVNE USPEŠNOSTI	NAJVIŠJE MOŽNO IZPLAČILO REDNE LETNE DELOVNE USPEŠNOSTI	
Priimek in ime	Tarifni razred	Plačni razred	Obr. osnovna plača (obdobje)	Nadpovprečni delovni rezultati *					VSOTA	delež maks. ocene	koef.	€	€	€
				A	B	C	D	E						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = SUM(5...9)	11 = 10/IV	12 = 11xKF	13 = 4x12	14 = MIN(13, 15)	15
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00

se nadaljuje

nadaljevanje

			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
			0,00						0	-	-	-	0,00	0,00
<b>I</b>	SREDSTVA ZA OSNOVNE PLAČE		0,00								<b>Izrač. masa</b>	<b>0,00</b>	<b>Izplačana masa</b>	<b>0,00</b>
<b>II = I x %</b>	SKUPEN OBSEG SREDSTEV DELOVNE USPEŠNOSTI	2%	0,00								<b>Kor. faktor (KF)</b>	<b>0,000</b>	<b>Ostanek</b>	<b>0,00</b>

NAJVIŠJI DELEŽ OSNOVNE PLAČE		
<b>III</b>	letno izplačilo	2,00

* LEGENDA
A - znanje in strokovnost
B - kakovost in natančnost
C - odnos do dela in delovnih sredstev
D - obseg in učinkovitost
E - inovativnost

OCENE
0
1

MAKSIMALNA OCENA		
<b>IV</b>	5 x OCENE	5,00

*Vir: Pravilnik o izvajanju nagrajevanja redne delovne uspešnosti v UKCL, 2009.*