

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST IN MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH V PODJETJU SONET D.O.O.

Ljubljana, marec 2010

KATARINA SEDEJ

IZJAVA

Študentka Katarina Sedej izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Patricie Kotnik, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	2
1.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....	2
1.2 VRSTE MOTIVOV	3
1.3 OSNOVE MOTIVACIJSKIH TEORIJ.....	4
1.4 MOTIVACIJA IN VEDENJE LJUDI NA DELOVNEM MESTU	7
1.5 ZNAČILNOSTI ZA ZAPOSLENE PRIVLAČNEGA DELA	9
2 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST	10
2.1 OPREDELITEV SISTEMIZACIJE DELA	10
2.2 POMEMBNI IZRAZI ZA RAZUMEVANJE SISTEMIZACIJE	11
2.3 PRAVNE OSNOVE AKTA O SISTEMIZACIJI	12
2.4 IZDELAVA SISTEMIZACIJE DELA	13
3 MOTIVACIJA IN SISTEMIZACIJA V PODJETJU SONET D.O.O.	14
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA SONET D.O.O.....	14
3.2 ANALIZA REZULTATOV ANKETE.....	15
3.3 PREDLOG SISTEMIZACIJE ZA IZBRANO PODJETJE	18
3.4 PREDLOGI ZA DVIG MOTIVACIJE V IZBRANEM PODJETJU	19
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Teorija potreb po Maslowu</i>	4
<i>Slika 2: Herzbergova dvostopenjska teorija</i>	6
<i>Slika 3: Motivacijski proces</i>	9
<i>Slika 4: Dosedanji akt o sistemizaciji delovnih mest družbe Sonet d.o.o.</i>	14
<i>Slika 5: Nova organizacijska shema podjetja</i>	19

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Strinjanje zaposlenih z danimi trditvami glede motivacije za delo</i>	15
<i>Tabela 2: Glavni motivacijski dejavniki za dobro opravljanje dela v podjetju z vidika zaposlenih</i>	16
<i>Tabela 3: Glavni motivacijski dejavniki za dobro opravljanje dela v podjetju z vidika motiviranih in nemotiviranih zaposlenih v podjetju</i>	16
<i>Tabela 4: Strinjanje s trditvami v zvezi z motivacijo</i>	17
<i>Tabela 5: Strinjanje s trditvami v zvezi s sistemizacijo</i>	18

UVOD

Motivacija in sistemizacija zaposlenih sta dve pomembni tematiki, s katerima se srečujejo vsa podjetja v gospodarstvu. O motivaciji je že marsikaj ugotovljeno in napisano, vendar se marsikje managerji še vedno dnevno ukvarjajo s problematiko, kako motivirati zaposlene, da bodo naredili več in bolje. Da lahko zaposlene pravilno motiviraš, je potrebna tudi ustrezna sistemizacija delovnih mest. Pomembno je, da zaposleni vedo, na katero mesto v hierarhiji podjetja spadajo. Tako se lahko lažje umestijo v strukturo podjetja in ocenijo vrednost njihovega delovnega mesta ter kam lahko napredujejo ob uspešnem delu. Sistemizacija je zelo pomembna tudi za podjetje kot celoto, saj si z njo lahko podjetje prihrani veliko dvojnega dela in prelaganja odgovornosti, kar še posebno velja za večja podjetja.

Diplomska naloga je v prvi vrsti namenjena podjetju Sonet d.o.o. oziroma njihovemu direktorju. Kot študentka podjetja sem ugotovila, da se nihče v podjetju ni ukvarjal s to tematiko predvsem zaradi pomanjkanja časa in drugih prioritet, zato so obstoječi akti nekoliko zastareli. Tako imajo sistemizacijo staro že 10 let, o sistemu motivacije pa direktor do sedaj tudi še ni konkretno razmišljal.

Cilj diplomske naloge je torej oblikovati priporočila za podjetje Sonet d.o.o., jim predlagati nov način motivacije ter narediti novo sistemizacijo, ki vključuje vsa relevantna delavna mesta za podjetje. V podjetju sem s pomočjo anketnega vprašalnika preverila dejansko stanje glede motivacije in sistemizacije, kot ga občutijo zaposleni, nato pa sem podatke analizirala in podala svoje mnenje in predloge.

Diplomska naloga je razdeljena v več sklopov. Prvi dve poglavji predstavita teorijo, v njih sem na kratko povzela najprej teorijo v zvezi z motivacijo zaposlenih in nato še o sistemizaciji podjetja. Drugi del pa je bolj praktičen. V njem sem se osredotočila na izbrano podjetje, ga opisala ter predstavila rezultate ankete. V zadnjem delu pa sem predstavila še svoje ugotovitve ter opisala konkretne predloge za izbrano podjetje.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Nobenega dvoma ni, da je motivacija povezana s človekovim delom. In vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki nebi bila motivirana. Proučevanja pa so pokazala, da na človekovo aktivnost ne vpliva le en sam, ampak mnogo zapletenih dejavnikov, od katerih so nekateri znani, drugi pa nepoznani (Lipičnik, 1998, str. 155).

Z vprašanjem motivacije je povezano tudi vprašanje pričakovanj. Pričakovanje sproži reakcijo, njen rezultat pa je zadovoljstvo ali nezadovoljstvo posameznika. Zato je zelo pomembno, da ljudem natančno povemo, kaj lahko pričakujejo, da jim ne budimo napačna pričakovanja, saj s tem lahko zelo omajamo njihovo motivacijo za delo.

Motivacija ali hotenje ima dve zelo očitni lastnosti. Prva lastnost je smer motivacije, saj oseba, ki je za nekaj motivirana svoje aktivnosti usmeri večinoma v to določeno stvar oziroma smer. Druga pomembna lastnost pa je intenziteta motivacije, saj je aktivnost za posameznika veliko bolj pomembna, če je motivacija intenzivnejša oziroma večja in obratno. Vendar moramo najprej določiti smer in šele nato intenziteto motivacije, saj v nasprotnem primeru ljudje vedo, da morajo nekaj narediti, vendar pa ne vedo, kaj naj naredijo (Možina et al., 2002, str. 478).

Ko govorimo o motivaciji se srečujemo z veliko pojmi v zvezi z motivacijo. V nadaljevanju navajam nekaj osnovnih pojmov, ki jih potrebujemo za boljše razumevanje.

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107).

Lipičnik (1998, str. 400, 409, 415) osnovne pojme razlaga takole:

- **Motivacijo** razlaga kot splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Medtem ko je **motiv** stanje organizma, ki ga usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.
- **Motivacijske vzvode** opredeljuje kot vzvode, s pomočjo katerih je mogoče vplivati na motivacijo delavcev in s tem spremeniti njihovo zavzetost za delo. Motivacijske vzvode uporabljajo predvsem menedžerji, saj sem spada tudi plača.
- **Motivatorje** razlaga kot dejavnike, ki vplivajo na osebo in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Med motivatorje spadajo predvsem dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje, itd.
- **Cilji** so po njegovo želeni prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.

- **Potrebo** opredeli kot močan občutek pomanjkanja nečesa. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.

Musek (1982) opredeljuje **potrebo** kot fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebno izravnati, da bi lahko ponovno izpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami.

Samo obstoj potrebe pa ni dovolj da bi se pojavila motivacijska dejavnost. Za to so pomembni posebni sprožilni dejavniki, ki jim pravimo **pobudniki**. Dejavnosti, ki je v končni fazi usmerjena k doseganju motivacijskega cilja pravimo **motivacijska dejavnost**. Potreba preide v motiv šele takrat, ko začnemo izvajati aktivnost v zvezi z zadovoljitvijo potrebe (Mumel, 1999).

Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek, 1993, str. 30).

Motivacija je torej proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju.

1.2 Vrste motivov

Iz zgoraj navedenih definicij izhaja, da je motiv razlog ali hotenje, da človek deluje. Obstaja več vrst motivov (Uhan, 2000, str. 11):

PRIMARNI oziroma prvobitni motivi so biološki in socialni. To so primarne biološke potrebe ki so podedovane in jim človek mora zadostiti, zato ni mogoče zavetno vplivati na njihov nastanek. Socialne potrebe mora človek zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. Nanje lahko zavestno vplivamo, ker niso podedovane.

SEKUNDARNI ali izvedeni motivi so interesi, stališča in navade. Ker spodbujajo človekovo aktivnost jim pravimo motivi. So individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

PODEDOVANI IN PRIDOBLJENI MOTIVI se razlikujejo po času pridobitve, pridobljene pridobivamo skozi vse življenje, podedovani motivi pa so nam položeni v zibko.

UNIVERZALNE ali splošne motive srečujemo pri vseh ljudeh,
INDIVIDUALNI motivi pa se razlikujejo od človeka do človeka.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnovesje, da se ga ne bi lotile razne motnje. Zato vedno znova zadovoljujemo svoje potrebe, vendar se pri tem mnogokrat srečamo z različnimi ovirami. Vsako od ovir človek doživlja kot stanje neke psihične napetosti,

ki pa se razlikuje glede na nastanek ovire. Če nastane ovira v človeku samem govorimo o konfliktih, če pa gre za ovire zunaj človeka govorimo o frustraciji (Lipičnik, 1998, str. 159).

1.3 Osnove motivacijskih teorij

Podjetja se zelo trudijo, da bi delo njihovih zaposlenih imelo kar največji učinek. Ob tem skušajo ugotoviti kako z različnimi motivacijskimi vzvodi povečati uspešnost. Pred tem morajo seveda proučiti, zakaj bi človek sploh delal in se trudil v podjetju, zakaj se zaposleni v različnih situacijah različno vedejo in še mnogo drugih pomembnih vprašanj. Na njih pa lahko odgovorimo s pomočjo različnih motivacijskih teorij.

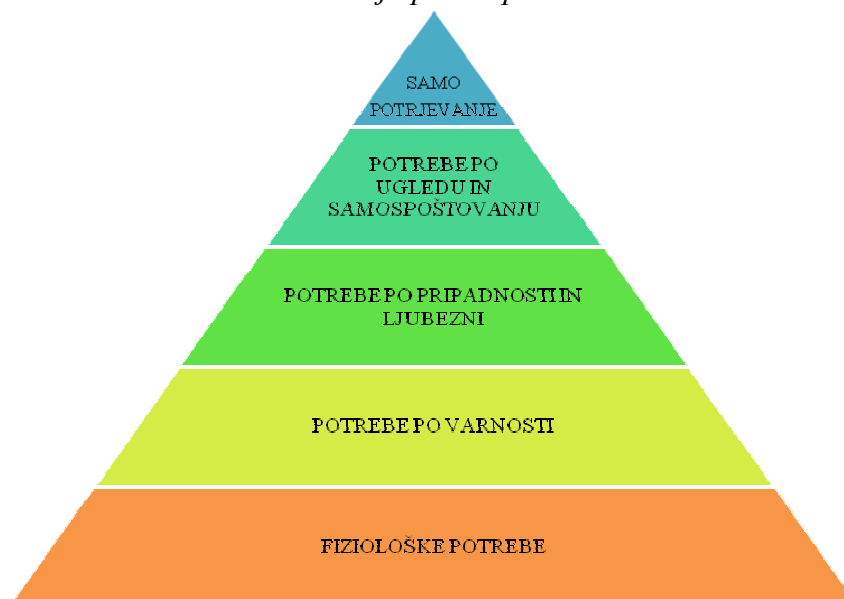
Vrsta avtorjev je proučevala potrebe in jih glede na njihove lastnosti, vsebino, intenzivnost in podobno razvrščala v določene skupine. V diplomski nalogi bom navedla le teorije, ki jih avtorji največkrat navajajo.

1. Motivacijska teorija Maslowa

Ena najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija Abrahama Maslowa, ki potreb ni razvrstil le v skupine, ampak je med njimi določil tudi posebno hierarhijo. Potrebe je razdelil najprej v dve skupini, na osnovne ali potrebe pomanjkanja, ki so potrebne predvsem za človekovo preživetje in višje potrebe, ki jih je imenoval tudi potrebe osebne rasti. V ti dve skupini pa spadajo potrebe, ki so hierarhično razporejene. (www.minet.si)

Ponavadi jih prikazujemo v stožcu (glej sliko 1).

Slika 1: Teorija potreb po Maslowu



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 165.

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. V smislu njegove motivacijske teorije je na prvem mestu aktiviran in najmanj zadovoljen dejavnik. Motivacijski dejavnik na zadnjem mestu pa lahko interpretiramo na dva načina; lahko da je potreba že zadovoljena ali pa še ni aktivirana (Uhan, 1999a, str. 3).

Ugotovitve te teorije lahko managerji uporabijo predvsem ko želijo določiti na kakšen način lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vendar pa to ni teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju razvoja podjetja.

2. Herzbergova dvostopenjska teorija

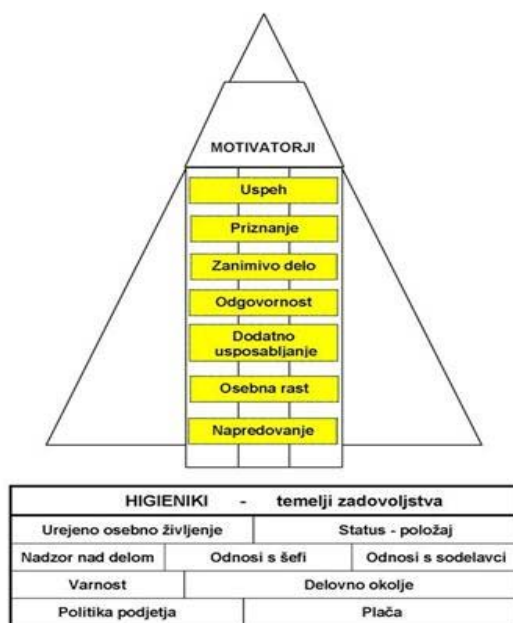
Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. (Uhan, 1999a, str. 3)

Ko je po svetu spraševal ljudi kaj jih motivira, je ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini, na higienike (satisfaktorje) in motivatorje. Satisfaktorji sami ne delujejo kot sredstvo za motiviranje ljudi ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje, mednje spadajo na primer delovni pogoji. Motivatorji pa imajo nalogo, da ljudi neposredno spodbujajo k delu, sem lahko prištevamo možnost napredovanja (Lipičnik, 1998, str. 168).

Ostali higieniki in motivatorji pa so prikazani tudi v naslednji sliki. (Slika 2)

Za managerje je ta teorija uporabna predvsem zaradi dejstva, da imamo dve vrsti orodij, s katerimi lahko vplivamo na zaposlene. Prva skupina so motivatorji, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti in reakcije pri posameznikih ter higieniki, s katerimi lahko zagotovimo predvsem zadovoljstvo, ki usmeri človeka k delu. In glede na stanje, s katerim se soočajo managerji v podjetju, se odločijo tudi katero vrsto dejavnikov bodo uporabili v dani situaciji za motiviranje svojih zaposlenih.

Slika 2: Herzbergova dvostopenjska teorija



Vir: Herzbergova teorija, 2008

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik v primeru visoko zadovoljenih osnovnih potrebah in kot motivacijski dejavnik pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah. Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza (Uhan, 1999a, str. 3).

3. Vroomova motivacijska teorija

Vroom je motivacijske procese in motivacijo opredelil kot izbiro vedenja. Ključni pojem v njegovi teoriji je pričakovanje, temelj pa sta privlačnost ciljev in ocena verjetnosti. Oblikoval je različne modele, s katerimi je skušal razložiti zadovoljstvo z delom ter motivacijo.

Prvi model pojasnjuje, da je delavca mogoče pripraviti do dela tako, da osvetlimo zvezo med njegovim osebnim pričakovanjem in našimi zahtevami. V svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje organizacije.

Drugi model pa pojasnjuje, da poskušamo vplivati na zvezo med vedenji in pričakovanji. Posameznik tako izbira in se odloča za vedenje, ki je odvisno od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167, 168).

Vendar pa je Vroomov model uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosežajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo - kot trdi Vroom - delavci obšli cilje in interese organizacije. Model je uporaben v združbah, ki se oblikujejo in kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1999a, str. 4).

4. Teorija potreb

Predstavlja eno izmed novejših motivacijskih teorij. Njena glavna avtorja sta David McClelland in Clayton Alderfer. Menita, da ljudi motivirajo tri potrebe, to so potreba po dosežkih, potreba po moči in potreba po tesnem sodelovanju oziroma druženju. In glede na to, kaj jih motivira jih delimo v tri skupine. Zaposleni, ki sodijo v prvo skupino, želijo biti učinkoviti in doseči več kot drugi. Zaposleni s potrebo po moči želijo predvsem vpliv na dogajanje v podjetju in vpliv na podrejene. Ljudem v tretji skupini pa veliko pomeni predvsem sodelovanje in prijateljstvo ter sprejetost med ostalimi (Rozman, 1993, str. 242).

5. Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je, da so denar in materialne dobrine tista spodbuda, ki motivira človeka k delu. Posamezna oblika nagrajevanja je spodbudna le toliko časa, dokler je dinamična in ločuje bolj delavne od manj delavnih zaposlenih. Nagrada, ki je vsak mesec enaka, postane nekaj običajnega in nima več motivacijskega učinka. Prav tako pa ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Teorija je najbolj ustrezna za delavce z nizkimi zasluži, mlade delavce, ki si ustvarjajo družino in tako imenovane materialiste.

Praksa je pokazala, da so doseženi najboljši rezultati v primeru ko je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov (Uhan, 2000, str. 22).

1.4 Motivacija in vedenje ljudi na delovnem mestu

Nekateri motivacijski faktorji na vse ljudi vplivajo podobno. Mednje uvrščamo predvsem pohvale in graje, plačo, tekmovanje, pripadnost, sodelovanje in podobno. Pohvala običajno pozitivno vpliva na zaposlenega, prav tako tudi graja običajno pozitivno vpliva na dejavnost, vendar pa je njen učinek ponavadi manjši kot pri pohvali. Prav tako pa te ugotovitve ne veljajo za vse vrste aktivnosti in pri vseh posameznikih in zato ne moremo opredeliti nekega tipičnega vedenja ob določenem faktorju (Lipičnik & Možina, 1993, str. 47).

Vprašanja, od kje izvira človekovo vedenje, kaj vse ga povzroča ipd. so zanimala mnogo avtorjev. Tako je prišlo do cele vrste takih in drugačnih ugotovitev, nekatere so preverjene, za druge pa obstajajo mnenja, da so si jih preprosto izmislili.

Robbins (1989, str. 5) navaja nekaj splošnih trditev, ki se pogosto pojavljajo, vendar pa zanje avtor trdi, da so vse napačne. Z njimi naj bi znali razložiti človekovo vedenje na delovnem mestu. Nekatero od njih so so:

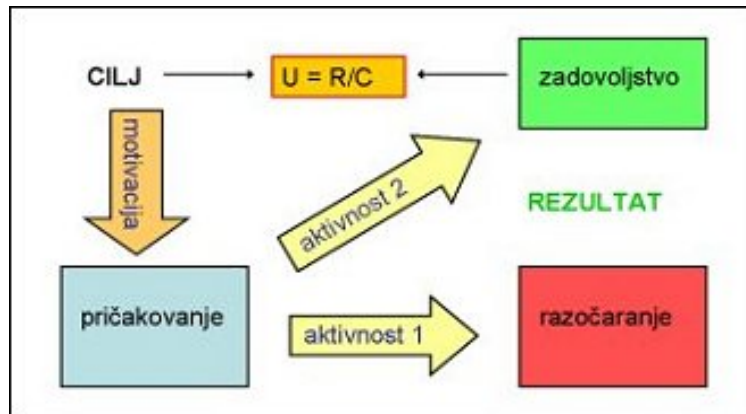
- Srečni sodelavci so tudi produktivni sodelavci.
- Vsi posamezniki so zelo produktivni, če je njihov šef prijateljski, zaupljiv in dostopen.
- Večina posameznikov je veliko bolj zaskrbljena zaradi višine svoje plače kot za plače drugih.
- Vsak ima rad spodbudno delo.

Zelo pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih pa ima vodja. Vodje se pri svojem delu srečujejo z veliko različnimi ljudmi in dober vodja bi moral znati v vsakem videti tisto, kar mu ustreza in tisto, kar mu ne ustreza. Tako lahko poskuša s svojim znanjem in izkušnjami zaposlenega motivirati na način, ki se mu zdi najbolj ustrezen glede na njegovo osebnost. To pa seveda ni lahka naloga, saj je težko spoznati in vedeti kaj bo posameznika v dani situaciji najbolj motiviralo.

Zato organizacije zaposlene zasipajo s pravili in predpisi, ki vodjem omogočajo predvidevanje človeškega vedenja, ker od zaposlenega zahtevajo neke vrste programirane odločitve in odzivanje. Vendar pa to ne vpliva na vse zaposlene pozitivno. Pravila, ki uravnavajo človekovo vedenje hkrati ovirajo njegovo ustvarjalno st, domiselnost in s tem posredno tudi razvoj. Kar pa ni dobro, saj ponavadi vsako ustvarjalno vedenje daje tudi neko uporabno vrednost (Možina et al., 2002, str. 476).

Pomembno je tudi, da vodje vedo, kako poteka motivacijski proces. Aktivnosti, ki vodijo do cilja, spremljajo pričakovanja in če pričakovanja posamezniku niso pomembna, tudi doseganje cilja zanj ni bistvenega pomena. Začetek smeri motivacije je dan s ciljem in če cilj ni jasen, potem pride do aktivnosti zelo težko. Različne aktivnosti lahko pripeljejo do različnih rezultatov. Za vodje je pomembno, da poskušajo zaposlenega usmeriti tako, da doseže zadovoljstvo, saj je s tem veliko bolj motiviran za delo v prihodnosti (Možina et al, 2002, str. 481 - 482). Kaj se dogaja v času motivacijskega procesa lahko vidimo tudi na sliki 3. Za boljše razumevanje slike razjasnimo še oznake na sliki: U pomeni uresničitev pričakovanja, R pomeni rezultat in C pomeni cilj. To pomeni, da je uresničitev pričakovanja; to pomeni da je doživljanje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva odvisno od rezultata in pričakovanega cilja.

Slika 3: Motivacijski proces



Vir: S. Možina et al., *Management kadrovskih virov*, 2002, str. 480

Ko želimo zaposlenega spodbuditi k določeni aktivnosti mu moramo seveda vzbuditi »neka« pričakovanja, ki si jih želi uresničiti. Denny (1993, str. 128) meni, da so tri največje spodbude zadovoljstvo, priznanje in denar. In zelo pomembno je, da vodje nikoli ne pozabijo nanje, če hočejo imeti dobre in vestne zaposlene.

Čeprav je o motivaciji mnogo napisanega in se o tem veliko govori v podjetjih, je način, kako motivirati zaposlene še vedno velika uganka za številna podjetja pri nas in po svetu. Pravzaprav se številni vodilni sploh ne zavedajo, kakšno moč ima pravzaprav motivacija in menijo, da zaposlene motivirajo le s tem, ko jim mesečno nakažejo plačo in še kakšno nagrado.

Uhan (1999, str. 8) moč motivacije razlaga na naslednji način. Pravi da zadovoljni delavci dosegajo najboljše delovne rezultate, to pa je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu. Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove svojim sodelavcem, kakšni so cilji organizacije in kakšne so naloge ter odgovornosti posameznega sodelavca pri uresnitvi teh ciljev in pove tudi, kakšno bo plačilo. Pomembne sestavine dela, ki ga opravlja vodja so tudi nadzor, pohvale ter graje. Prav tako pa so ob dobri motivaciji dobri tudi odnosi med vodilnimi in ostalimi delavci, posebej kadar se naloge opravljajo po pogovorih in dogovorih in ne po ukazih.

1.5 Značilnosti za zaposlene privlačnega dela

Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, kadar lahko sami prevzamejo odgovornost za delo, kadar vidijo rezultate svojega dela, kaj so s svojim delom dosegli.

Nekaj načel, ki jih ta teorija izpostavlja (Svetlik, 2009, str. 352):

- Delovne naloge, orodja, stroji in naprave naj bodo čim bolj raznoliki, saj enolično delo delavca dolgočasi in utruja, to pa je vir napak.
- Delavcu naj bo omogočeno, da delo načrtuje čim bolj samostojno. Cilji naj bodo jasno postavljeni in naj bodo zanj izziv, saj bo tak delavec postal odgovornejši. To pa mu da tudi občutek samospoštovanja in priznanja.
- Vsak delavec naj opravi delovno nalogo od začetka do konca, da je njegovo delo celovito. Tako se z delom bolj poistoveti.
- Delavcu naj vodja tudi pokaže in pojasni pomen njegovega dela za ostale sodelavce in organizacijo na splošno. Če se da, je koristno tudi, da podjetje delavcu omogoči stike z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev.
- Zelo pomembno pa je tudi, da delavci dobijo neposredne in jasne informacije o rezultatih svojega dela v čim krajšem času. Prav je, da so vidni tudi dosežki, ne pa, da vsi vedo samo, kaj je kdo naredil narobe.

2 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

2.1 Opredelitev sistemizacije dela

Sistemizacija dela oziroma delovnih mest je podatkovna baza o delovnih mestih. To je seznam vseh del in nalog v neki organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 416 - 417).

Kejžar (1995, str. 122) sistemizacijo opredeli kot urejanje delitve dela v delovnih procesih, opredeljevanje vloge zaposlenih pri uresničevanju ciljev organizacije ter določanje njihovih kadrovskih zahtev.

Guštin (2004, str. 22) sistematizacijo opredeli z dveh vidikov. »Sistemizacija je organizacijski akt, katerega sestavni deli so opisi del, ki predstavljajo popis vseh nalog, ki jih je potrebno opravljati za nemoteno odvijanje procesov in je osnova za učinkovito programiranje in organiziranje dela; sistemizacija je kadrovski akt, v katerem so opredeljene vse zahteve, ki jih mora izpolnjevati zaposleni za kakovostno opravljanje nalog, opredeljenih v opisu in je osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike.«

Sistemizacija delovnih mest je po določilih zakona o delovnih razmerjih (ZDR) obvezen organizacijski splošni akt, glede na 1. odstavek 8. člena tega zakona. Obvezen je pri vsakem delodajalcu, razen pri delodajalcu z manj kot 10 zaposlenimi, vendar ga priporočajo tudi njim. V zakonu je napisano tudi, kakšni so pogoji. V 1.odstavku 29.člena ZDR je zapisano da mora akt obvezno vsebovati: »naziv delovnega mesta oziroma podatke o vrsti dela s kratkim opisom dela.« (Uradni list RS, št.42/2002 z dne 15.5.2002)

Glede na navedbe omenjenega zakona bi kot **obvezne sestavine** sistemizacije delovnih mest lahko opredelili:

- podatke o vrsti dela
- kratek opis dela
- pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu

Vendar zakonska opredelitev ni tako zelo natančna, zato je pri izdelavi akta o sistemizaciji dobro upoštevati tudi mnenja stroke. Te sestavine imenujemo tudi **priporočene vsebine** akta o sistemizaciji. Kejžar I. (2005, str. 51-56) priporoča naslednje sestavine sistemizacije delovnih mest:

- a) podatki za identifikacijo delovnega mesta mesta (organizacijska enota, naziv ter šifra delovnega mesta)
- b) organizacijsko - tehnični podatki o delovnem mestu (opis nalog, ključna vloga delovnega mesta, čas trajanja aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti delovnega mesta, sredstva in predmeti dela, delovni pogoji, varstvo pri delu)
- c) kadrovske podatki o delovnem mestu (izobrazba, dopolnilna znanja, delovne izkušnje, psihofizične sposobnosti, osebnostne zahteve, druge osebnostne značilnosti delavca, pomembne za opravljanje dela)

2.2 Pomembni izrazi za razumevanje sistemizacije

Akt o sistematizaciji je predvsem organizacijski akt delodajalca, s katerim ta določi podlage za organiziranje dela v podjetju, določitev obveznosti, pristojnosti in odgovornosti, izvajanje kadrovske politike ter urejanje delovnih razmerij (načrtovanje kadrov, zaposlovanje, razporejanje, nagrajevanje, napredovanje, izobraževanje), razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede, ugotavljanje tveganj ter določanje politike varnosti in zdravja pri delu. V praksi so se kot relevantne uveljavile vsebine kot izhodišča za oblikovanje delovnih mest, pregled delovnih mest, opisi delovnih mest, način opravljanja dela in odgovornost za opravljeno delo. (Akt o sistemizaciji ne sme biti le mrtva točka na papirju, 2008)

Delovno mesto je najmanjša organizacijska enota v podjetju, ki jo opredeljujejo prvine: človek, delovno sredstvo, predmet dela, prostor za delo pod ustreznimi pogoji (Kejžar, 1995, str. 120).

Delovna naloga je skupek z določenega vidika sorodnih in povezanih opravkov, ki jih dodelijo v izvedbo delavcu na posameznem delovnem mestu. Opredelimo jo z izvajalcem določene vrste in stopnje izobrazbe, delovnim sredstvom, kakovostjo dela, prostorom, namenom, s katerim izvajamo opravke in s časom, v katerem mora biti opravljena (Kejžar, 1995, str. 119).

Delovno področje je trajnejši delovni program, stabilnejše organizacijsko območje dela, v okviru katerega je za posameznika izvedena zbirka nalog in odgovornosti s sorodnimi poklicnimi zahtevami in sposobnostmi za doseganje ciljev, koristno opravljanje dela in za procesni razvoj področja (Kejžar, 1995, str. 121).

Analiza delovnega mesta je tehnični postopek, s katerim preverjamo iz katerih nalog je delo sestavljeno, s kakšnimi postopki ga lahko opravljamo in kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo zahtevalo od delavca (Lipičnik, 1998, str. 65).

Analiza dela je zapis vseh nalog, fizikalnih in socialnih delovnih razmer, odločitev in psiholoških funkcij, ki so pomembne za opravljanje določenega dela (Lipičnik, 1998, str. 66).

Analizo delavca naredimo tako, da glede na primarne podatke o delovnem mestu opišemo delavca oziroma sklepamo na njegove lastnosti, ki bi ustrezale zahtevam delovnega mesta (Lipičnik, 1998, str. 67).

2.3 Pravne osnove akta o sistemizaciji

Določila, ki se nanašajo na sistemizacijo delovnih mest najdemo v Zakonu o delovnih razmerjih, Zakonu o javnih uslužbencih in v Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti. Spodaj navajam dele iz zakonov, kjer je sistemizacija omenjena.

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02)

- 1. točka 8. člena določa: »Predloge splošnih aktov delodajalca, s katerim delodajalec določa organizacijo dela in določa obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, mora delodajalec pred sprejemom posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu.«
- 2. točka 20. člena določa: »Delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu.«
- 1. odstavek 23. člena določa: »Delodajalec, ki zaposluje nove delavce, mora prosta delovna mesta javno objaviti. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osmih dni.«
- 3. alineja 1. točke 29. člena določa: »Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati: naziv delovnega mesta oziroma podatke o vrsti dela, za katerega delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi, s kratkim opisom dela, ki ga mora opravljati po pogodbi o zaposlitvi.«

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št 56/02)

- 6. točka 6. člena pravi: »sistemizacija delovnih mest je akt, ki določa delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oz. osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih.«
- 21. člen pa pravi: »Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta.«

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/97)

- 7 člen določa: »Delovna mesta se razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v aktu o sistemizaciji delovnih mest.«

2.4 Izdelava sistemizacije dela

Uhan (1996, str. 73) meni, da je pred oblikovanjem sistemizacije potrebno opredeliti namen sistemizacije dela, določiti vsebino sistemizacije dela, ugotoviti, katere podlage za oblikovanje sistemizacije dela podjetje že ima ter določiti način izvedbe celotne naloge (vrsta in število delavcev, stroški, roki za izvedbo).

Postopek izdelave sistemizacije dela pa vsebuje naslednje korake (Uhan, 1996, str. 74-75):

- pobuda za izdelavo sistemizacije,
- odločitev pristojnega organa združbe,
- izdelava programa izvedbe,
- preizkus pripravljanih metod/metodologije z opisom najbolj tipičnih opravil,
- seznanitev delavcev in sindikata o dosedanjih in predvidenih aktivnostih za izdelavo sistemizacije dela ter o predvidenih spremembah, ki jih sistemizacija dela praviloma prinaša,
- izobraževanje predvidenih sodelavcev,
- izdelava sistemizacije dela,
- oblikovanje celotne sistemizacije dela kot splošnega akta, vključno s pravilniki in vsemi prilogami,
- analiza rezultatov,
- obravnava pripravljene sistemizacije dela v širšem strokovnem timu,
- obdelava pripomb iz obravnavane in sprejem sistemizacije.

3 MOTIVACIJA IN SISTEMIZACIJA V PODJETJU SONET D.O.O.

3.1 Predstavitev podjetja Sonet d.o.o.

Sonet d.o.o. je mikro podjetje, ki se ukvarja z arhitekturno dejavnostjo. Podjetje je začelo z delovanjem leta 1992, od takrat je podjetje raslo, se razvijalo ter zaposlovalo nove delavce. Podjetje se ukvarja z arhitekturnim, gradbenim ter notranjim projektiranjem, projektiranjem nizkih in visokih gradenj ter z urbanističnim projektiranjem. Poleg tega pa je podjetje eno prvih, ki se ukvarja tudi s projektiranjem in načrtovanjem pasivne hiše. Podjetje je pridobilo tudi nekaj pomembnih projektov od državnih ustanov in z državnih razpisov ter si s tem pridobilo pomembne reference za vnaprejšnje poslovanje.

V podjetju je trenutno zaposlenih 5 arhitektov, poslovna sekretarka ter direktor. Poleg tega v podjetju pogodbeno delata tudi 2 arhitekta, ki sta samostojna podjetnika, občasno pa so v podjetju tudi do trije študentje. Podjetje ima sicer napisane vse obvezne pravilnike in akte, vendar pa so zastareli in ne ustrezajo več sedanjemu stanju zaposlenih v podjetju. Arhitekti so razporejeni v dva ranga, najnižje pomoč pri projektiranju 2, sledi pomoč pri projektiranju 1, malo višje na lestvici so projektanti, odgovorni projektant pa je zaenkrat samo direktor podjetja.

Slika 4: Dosedanji akt o sistemizaciji delovnih mest družbe Sonet d.o.o.

DIREKTOR PODJETJA	Poslovni sekretar Administrativni delavec	
Odgovorni projektant	Odgovorni projektant	Odgovorni projektant
Projektant	Projektant	Projektant
Pomoč pri projektiranju 1	Pomoč pri projektiranju 1	Pomoč pri projektiranju 1
Pomoč pri projektiranju 2	Pomoč pri projektiranju 2	Pomoč pri projektiranju 2

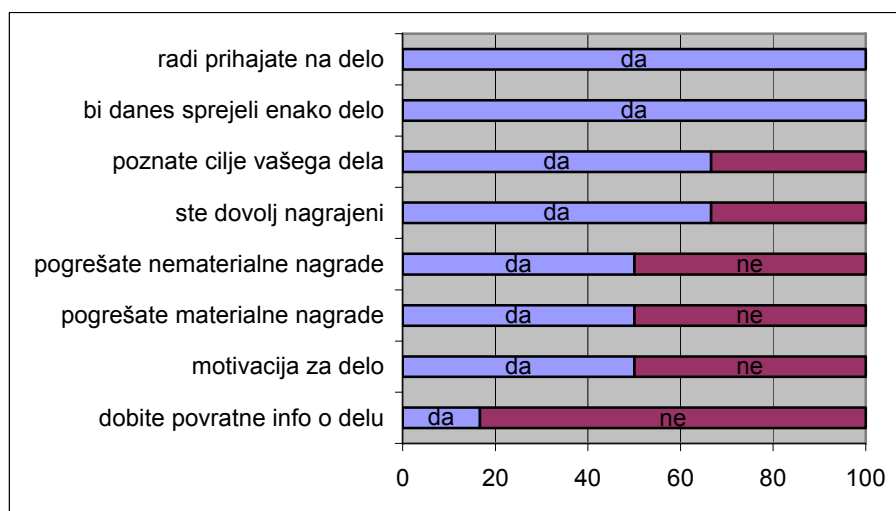
Iz pregleda dokumentacije sledijo naslednje ugotovitve. Obstoječa sistemizacija je stara, posameznih mest iz sistemizacije ni več, nekatera pa se sploh niso realizirala. Poleg tega pa so v podjetju nastala nova delovna mesta, ki v sistemizacijo niso vključena, zaradi štipendistov pa se je pojavila potreba po novih delovnih mestih. V podjetju je tako potrebna nova sistemizacija, poleg tega pa je smiselno na novo razmisliti tudi o izboljšavah v motivaciji zaposlenih za delo.

3.2 Analiza rezultatov ankete

V podjetju sem izvedla anketo, s katero sem delavce spraševala po določenih motivih za delo ter o strinjanju s trditvami v zvezi z motivacijo in s sistemizacijo delovnih mest (anketni vprašalnik je prikazan v prilogi 2). V anketi so bili zajeti arhitekti, ki redno delajo v podjetju in poslovna sekretarka, brez direktorja podjetja. Torej je v anketo vključenih 6 oseb, od tega 3 ženske in 3 moški. Zunanja sodelavca v anketi nista sodelovala. V podjetju sta šele kratek čas in tudi plačila so drugačna kot pri rednih delavcih, zato se mi ni zdelo smiselno vključiti ju v anketo.

Prvi sklop vprašanj je zajemal različne trditve, povezane z motivacijo za delo, ki so jih anketiranci potrdili ali zavrnili. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 1. Iz nje je razvidno, da polovica delavcev za svoje delo ni dovolj motivirana in polovica delavcev pogreša tako materialne kot nematerialne nagrade. Hkrati pa bi se vsi delavci danes znova odločili, da sprejmejo tako delo in tudi radi prihajajo na delo. Večina jih meni da so za svoje delo dovolj nagrajeni in da poznajo cilje svojega dela. Moti pa jih predvsem to, da ne dobijo povratnih informacij o svojem delu.

Tabela 1: Strinjanje zaposlenih z danimi trditvami glede motivacije za delo



Drugi sklop trditev se je nanašal na vprašanje, kaj zaposlene najbolj motivira, da dobro opravljajo svoje delo, kjer so bili odgovori oblikovani v obliki Likertove lestvice z vrednostjo odgovorov od 1 do 5. Rezultati so prikazani v Tabeli 2. V podjetju delavce najbolj motivirajo samostojnost pri delu, prijateljski odnos z direktorjem in razmere pri delu. Zelo pomembni pa so tudi dobra klima v podjetju, prijateljski odnosi med sodelavci, plača, ugled med sodelavci in možnost izobraževanja. V Tabeli 3 so predstavljeni odgovori motiviranih in nemotiviranih delavcev. Kot vidimo, motivirani delavci skoraj vse motivacijske dejavnike vrednotijo več kot nemotivirani.

Tabela 2: Glavni motivacijski dejavniki za dobro opravljanje dela v podjetju z vidika zaposlenih

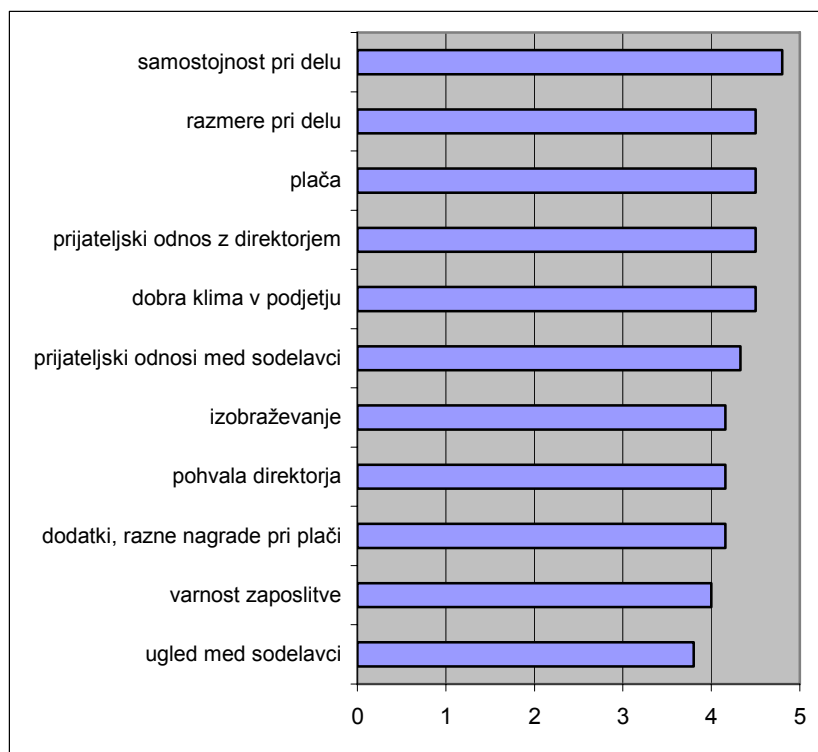
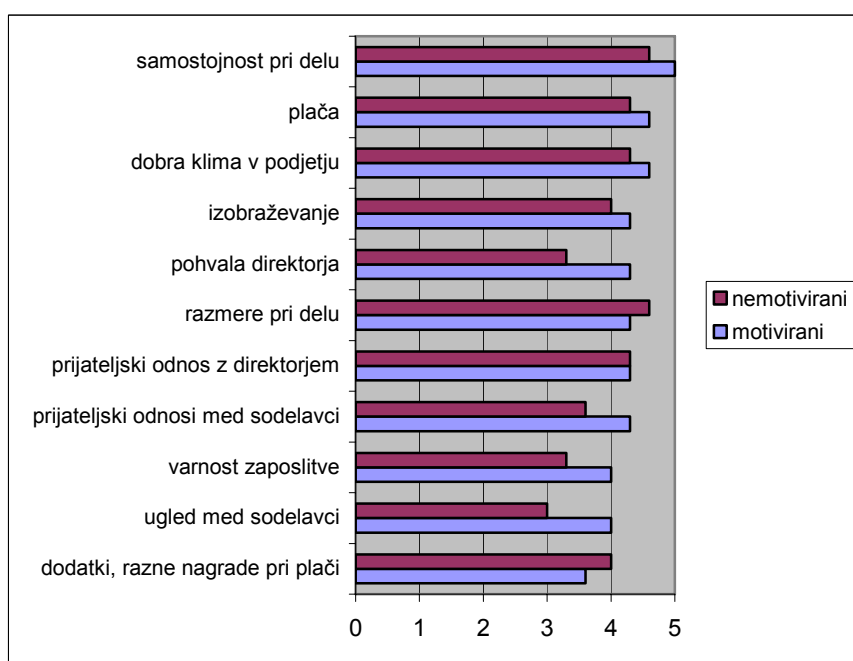


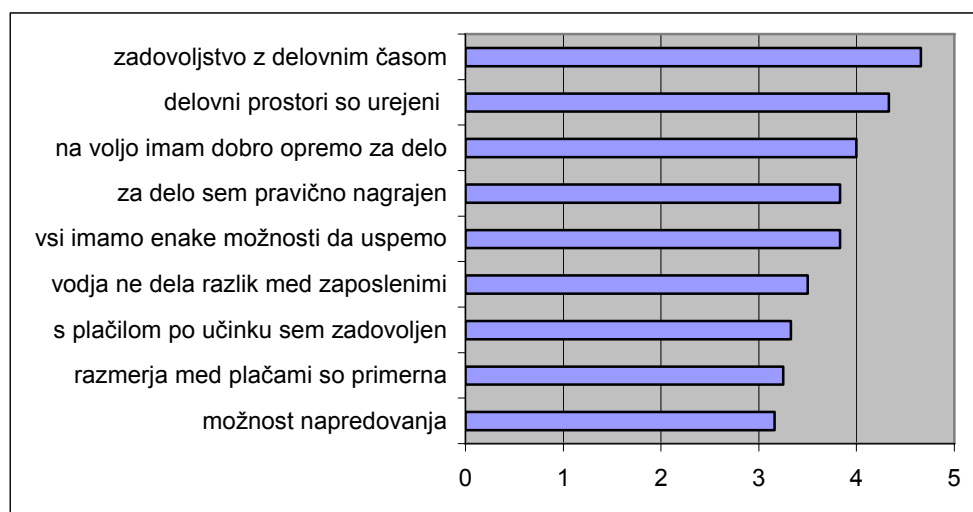
Tabela 3: Glavni motivacijski dejavniki za dobro opravljanje dela v podjetju z vidika motiviranih in nemotiviranih zaposlenih v podjetju



V tretjem sklopu ankete so delavci opredeljevali strinjanje in ne strinjanje z danimi trditvami, ki se nanašajo na vidike obstoječe sistemizacije in motivacije v podjetju. Odgovori so bili oblikovani v obliki Likertove lestvice z vrednostjo odgovorov od 1 do 5. Rezultati pa so prikazani v Tabeli 3.

Zaposleni so zelo zadovoljni le z delovnim časom, iz česar lahko sklepam, da je to njihov glavni motivacijski faktor. Zadovoljni so z delovnimi prostori, ki so urejeni in zagotavljajo prijetno okolje, kar je pričakovano, saj se je podjetje nedavno preselilo v večje in sodobno urejene prostore. Menijo, da imajo vsi enake možnosti, da uspejo; strinjajo pa se tudi, da so za delo pravično nagrajeni.

Tabela 4: Strinjanje s trditvami v zvezi z motivacijo

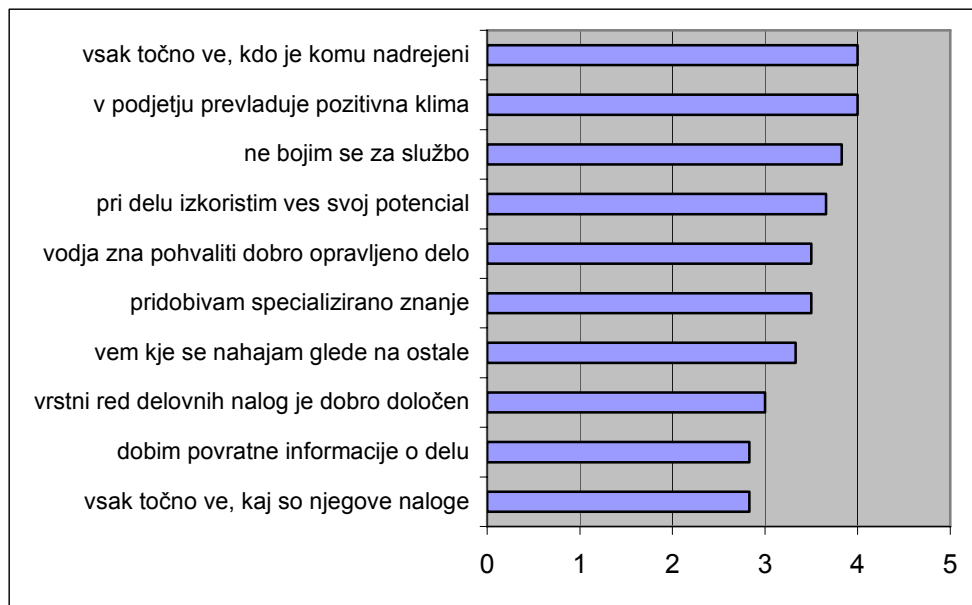


Manj pa se strinjajo s trditvami, da jim obstoječi sistem zagotavlja napredovanje, da so razmerja med plačami primerna in niso ravno zadovoljni s plačilom po učinku. Te trditve se kar navezujejo druga na drugo, iz česar lahko sklepam, da bi ta problem lahko izboljšali.

Zadnji sklop vprašanj se je navezoval bolj na sistemizacijo v podjetju, kar je prikazano v Tabeli 4. Tu so bili odgovori nekoliko bolj razpršeni, iz česar lahko sklepam, da zaposleni pogrešajo sistemizacijo oziroma opredelitev delovnih nalog posameznika in da je v zvezi s tem v podjetju tudi nekaj nejasnosti. Večina se strinja, da vedo, kje je njihovo mesto glede na ostale zaposlene, da vodja zna pohvaliti dobro opravljeno delo ter da vedo, kdo je komu nadrejeni.

Manj močno pa se strinjajo s trditvami, da pridobivajo specializirano znanje, ne vedo točno, kaj so njihove naloge, pri delu ne izkoristijo vsega potenciala. Rezultati nakazujejo, da vrstni red delovnih nalog ni dobro določen ter da zaposleni pogrešajo povratne informacije o opravljenem delu.

Tabela 5: Strinjanje s trditvami v zvezi s sistemizacijo



Na koncu so delavci imeli možnost napisati, kaj bi na delovnem mestu spremenili, da bi delo bilo učinkovitejše. Izpostavili so predvsem boljšo organiziranost, da bi bil sistem del in nalog jasno opredeljen, da bi dobili več informacij v zvezi s projektom, ki ga izdelujejo. Želijo si imeti tudi evidenco ur, potrebnih za določen projekt in nato primerjavo z ostalimi.

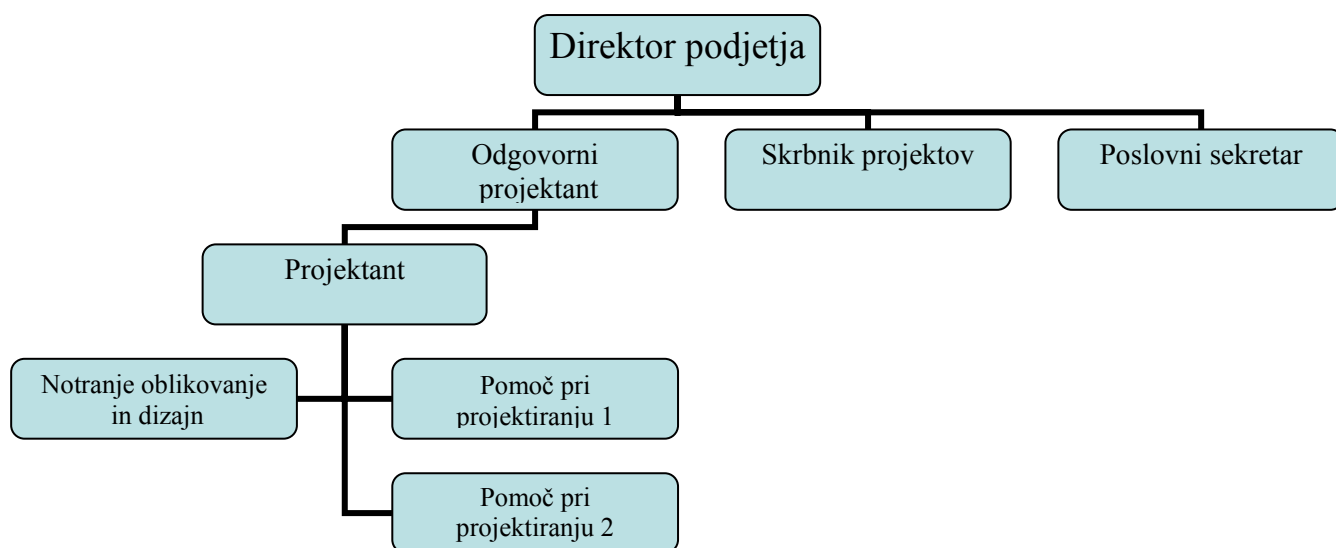
3.3 Predlog sistemizacije za izbrano podjetje

Na sliki 5 je predstavljena nova organizacijska shema podjetja, ki jo predlagam na osnovi pregleda teorije in analize anketnih rezultatov. Najvišje na lestvici je seveda direktor podjetja, njemu podrejeni pa so trije: poslovni sekretar (1 oseba), ki je zelo pomemben člen., skrbnik projektov (predvidoma 1 oseba) je delovno mesto, ki se šele odpira ampak je kar visoko vrednoteno. Poleg tega pa je na isti ravni še odgovorni projektant. Za zasedbo tega mesta je potrebno imeti izpolnjene posebne, zakonsko določene pogoje in zaenkrat jih izpolnjuje le direktor podjetja.

Njemu sledi projektant (1 oseba), ki je v veliki meri že samostojen pri projektiranju. Njemu podrejeni pa so zaposleni na delovnih mestih pomoč pri projektiranju 1 (2 osebi) in pomoč pri projektiranju 2 (2 osebi) ter na drugi strani delovno mesto notranji oblikovalec (predvidoma 1 oseba), ki zaenkrat še ni zasedeno, saj ima podjetje študenta s tega področja, tako da se bo to delovno mesto predvidoma zapolnilo v naslednjih letih.

V prilogi 2 sem natančno opredelila posamezna delovna mesta in pogoje, ki jih mora spolnjevati posameznik da lahko zaseda določeno delovno mesto.

Slika 5: Nova organizacijska shema podjetja



3.4 Predlogi za dvig motivacije v izbranem podjetju

Eden poglavitnih motivacijskih dejavnikov v podjetju plača, saj so delavci plačani po učinku, kar jim lahko prinese kar 40 % višjo plačo ali pa 20 % nižjo plačo glede na osnovno plačo, dogovorjeno v pogodbi. S tem podjetje nagradi predvsem delavčev trud in angažiranost pri določenem projektu, vendar pa delavcu na plačilni listi ne napišejo direktno, pri katerem projektu si je to zaslužil, oziroma zakaj je prišlo do zmanjšanja. Menim, da bi podjetje moralo pri obračunu delavcu prikazati tudi zakaj si je delavec določen % zaslužil, saj bi bili potem bolj zadovoljni s tem načinom. S tako oceno bi delavci pridobili tudi določene informacije o svojem delu, kje so bili uspešni in kje ne.

Zaposlenim veliko pomeni samostojnost pri delu. To je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato je dobro, da ga upoštevamo. Seveda pa je vseeno pomembno, da direktor zaposlenim poda dobre smernice in navodila za delo, saj bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do zavlačevanja projektov in »lenarjenja« zaposlenih. Pomembno je, da direktor spodbuja samostojnost pri delu in ustvarja kreativno atmosfero, vendar mora voditi usmerjeno in strokovno ter vključiti projektne cilje in cilje podjetja kot celote, da prepreči preveliko zavlačevanje delavca.

Direktor bi se moral tudi bolj potruditi glede povratnih informacij o projektih posameznika. To se mi zdi ena pomembnih pomanjkljivosti v podjetju, saj so informacije zelo pomembne

za nadaljnjo delo zaposlenih in za večjo samozavest zaposlenih pri opravljanju dela. Eden od možnih načinov, kako bi lahko direktor to naredil je ob plači, kot sem napisala zgoraj. Drugi možni načini pa so v neposrednih razgovorih z zaposlenimi. Lahko bi imel enkrat na mesec kratek sestanek z vsakim zaposlenim in bi mu povedal kaj dela dobro in kaj je potrebno izboljšati. Lahko pa bi enkrat na leto izvedli letne razgovore, kot jih imajo v večjih podjetjih in bi se tam z zaposlenimi pogovoril o njihovem delu.

Z anketo sem ugotovila tudi, da delavci ne vedo točno, kakšno je njihovo mesto v podjetju in kaj morajo narediti pri določenem projektu, ki ga dobijo. Po mojem mnenju bi s predlagano sistemizacijo lahko bolj natančno opredelili posameznikovo delovno mesto, vendar pa bi bilo prav, da zaposleni dobijo tudi natančnejši vrstni red delovnih nalog, ki so potrebni za dobro izdelavo projekta. Podjetje ima sicer veliko poslovnega znanja in tradicije, vendar pa se podjetje širi in pridobiva nove zaposlene. To pa vedno prinese nekaj novega v vrstni red nalog, zato mu zaposleni včasih težko sledijo in ne vedo točno, kaj morajo v določeni situaciji narediti. Direktor oziroma skrbnik projektov bi moral na začetku projekta napisati kaj je potrebno narediti za projekt in kdo je odgovoren za posamezne naloge, tako da vsak zaposleni ve, kdo je njegov predhodnik, ki je imel projekt prej ter komu mora potem izročiti projekt za nadaljevanje. Poleg tega bi lahko napisali na projektno shemo tudi okvirni čas, ki je potreben za posamezno nalogo, da bi tudi časovno bolj natančno opredelili zahtevano nalogo. S tem bi tudi zaposleni vedeli, kako si morajo organizirati naloge, da bodo vse opravili v predvidenem roku.

SKLEP

Motivacija je temeljna silnica, ki vleče človeka, da počne karkoli v življenju.

Podjetja se večkrat soočajo s problemom, kako najti dejavnike, ki bi zaposlene motivirali tako, kot si želijo nadrejeni. Številni avtorji nam ponujajo rešitve v obliki različnih teorij, ki pa ne veljajo v vseh podjetjih in tudi ne v vseh situacijah ali življenjskih fazah podjetja. Vendar pa so teorije lahko managerjem v pomoč le do neke mere, saj morajo sami najti motivacijske faktorje, ki so najprimernejši za njihovo podjetje.

Sistemizacija je za podjetje pomembna kot organizacijski akt, saj so v njej opredeljene vse naloge, ki se izvajajo na posameznem delovnem mestu v podjetju ter kot kadrovski akt, saj je lahko v izjemno pomoč pri zaposlovanju novih delavcev na posamezno delovno mesto. V njej so namreč opredeljene tudi vse zahteve in lastnosti, ki jih mora izpolnjevati zaposleni, če želi delati na določenem delovnem mestu. Sistemizacijo priporoča in opredeljuje tudi pravni red, saj imamo kar nekaj zakonov, ki nam dajejo smernice v zvezi z njo.

Podjetje Sonet d.o.o. je mikro arhitekturno podjetje, ki do sedaj ni imelo urejene sistemizacije in motivacije. Z anketo, na katero je odgovarjalo 6 zaposlenih (vsi, razen direktorja), sem tako dobila določeno sliko podjetja. Glavna slabost je pomanjkanje informacij v podjetju. Direktor je preveč obremenjen z delom s strankami, raznimi sestanki, s projektanti in projektiranjem in zato zaposlenim ne daje vedno pravočasnih informacij v zvezi z njihovim delom. Prav tako pa ne dobijo povratnih informacij o opravljenem delu. Eden glavnih motivacijskih dejavnikov v podjetju je plača, ki temelji na uspešnosti podjetja in posameznika, kar pa bi se dalo izboljšati. Predlagam, da podjetje s predlagano sistemizacijo bolj natančno opredeli delovna mesta. Hkrati pa naj uvede tudi boljše načrtovanje projektov, skupaj z odgovornimi za posamezne faze projekta. Zaposleni bodo tako vedeli kje so in lažje bodo vzpostavili tudi nek vrstni red nalog in opravil, potrebnih za projekt. Pomembno se mi zdi tudi, da direktor ob dodelitvi projekta zaposlenemu dodeli še okvirni čas za dokončanje projekta. Še vedno pa je pomembno, da direktor spodbuja kreativnost in samostojnost pri delu, ki jo delavci visoko cenijo, vendar pa mora vseeno vključiti tudi jasne cilje projekta in cilje podjetja kot celote, da ne pride do prevelikega zavlačevanja projektov.

Podjetju sem priporočila v zvezi z motivacijo predstavila in direktor je mnenja, da so predlogi korektni in uresničljivi. Prav tako pa so zadovoljni tudi s priporočeno sistemizacijo za podjetje, saj vključuje tudi štipendiste. V njej so opredeljene tudi vse zahtevane lastnosti, ki jih naj bi imel zaposleni na posameznem delovnem mestu, kar jim bo v veliko pomoč pri nadaljnjem zaposlovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R. (1993). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
2. Guštin, F. (2004). Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. *Revija Kadri*, X (12).
3. Herzbergova dvostopenjska teorija, motivatorji in higieniki. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
4. Kejžar, I. (2005). Metodologija izdelave sistemizacije delovnih mest v podporo razvoja kadrov, predstavljeno na posvetu Sinergija metodologij. Kranj: Založba Moderna organizacija
5. Kejžar, I. et al. (1995). *Modra knjiga- Plače v Sloveniji*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
6. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Maslova teorija potreb. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu
http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_6_ME_motivacija/hierarhija_potreb_po_maslowu.html
9. Možina, S. et al. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
11. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
12. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY d.o.o.
13. Robbins, S. P. (1989). *Organization behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall-
14. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager

15. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. *Uradni list RS* št.40/1997, 40/1997, 5/1998, 39/1999-ZMPUPR, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 10/2000, 31/2000, 31/2000, 54/2000, 64/2000, 64/2000, 62/2001, 45/2002, 113/2002, 38/2003, 90/2005
16. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
17. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
18. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija*, 5, str. 3-8.
20. Uhan, S. (1999a). Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija*, 6-7, str. 3-5.
21. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
22. 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.
23. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* Št. 56/2002, 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1(10/2004 popr.), 23/2005, 35/2005-UPB1, 62/2005 Odl.US:U-I-294/04-15, 113/2005, 21/2006 Odl.US: U-I-343/04-11, 23/2006 Skl.US: U-I-341/05-10, 32/2006-UPB2, 62/2006 Skl.US: U-I-227/06-17, 131/2006 Odl.US: U-I-227/06-27, 11/2007 Skl.US: U-I-214/05-14, 33/2007, 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl.US: U-I-136/07-13
24. Žale, J. (2008, 13. januar). Akt o sistemizaciji ne sme biti le mrtva točka na papirju. Najdeno 12. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/akt-o-sistemizaciji-ne-sme-bit-le-mrtva-crka-na-papirju-856.aspx>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Predlog opisa delovnih mest

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketa za pomoč pri diplomski nalogi

Sem Katarina Sedej, študentka ekonomske fakultete in za potrebe diplomske naloge vas prosim za sodelovanje pri izpolnitvi kratke ankete. Diplomaska naloga govori o sistemizaciji in motivaciji zaposlenih v podjetju Sonet d.o.o in za boljše razumevanje situacije bi potrebovala še vaše mnenje. Podatki so anonimni in bodo upoštevani zgolj za potrebe diplomske naloge, zato vas prosim da odgovarjate pošteno, kakor se v dani situaciji počutite.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše iskrene odgovore.

Spol: _____
Starost: _____

1. Obkrožite ustrezen odgovor glede na vaše mišljenje.

Ste za svoje delo dovolj motivirani	da	ne
Ste za svoje delo dovolj nagrajeni	da	ne
Pogrešate materialne nagrade	da	ne
Pogrešate nematerialne nagrade	da	ne
Ali bi sprejeli tako delo, če bi se morali zanj odločiti danes	da	ne
Ali radi prihajate na delo	da	ne
Ali poznate cilj vašega dela	da	ne
Ali dobite povratne informacije o svojem delu	da	ne

2. Kaj vas najbolj motivira da dobro opravljate svoje delo? (obkrožite ustrezno številko za trditvijo)

	(najmanj pomembno)				(najpomembnejše)
dobra klima v podjetju	1	2	3	4	5
prijateljski odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
prijateljski odnos z direktorjem	1	2	3	4	5
samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
plača	1	2	3	4	5
dodatki, razne nagrade pri plači	1	2	3	4	5
razmere pri delu	1	2	3	4	5
pohvala direktorja	1	2	3	4	5
ugled med sodelavci	1	2	3	4	5
varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
izobraževanje	1	2	3	4	5

3. Kako se strinjate z naslednjimi trditvami? (obkrožite ustrezno številko za trditvijo)

	(sploh se ne strinjam)				(zelo se strinjam)
na voljo imam dobro opremo za delo	1	2	3	4	5
delovni prostori so urejeni in zagotavljajo prijetno okolje	1	2	3	4	5
za delovnim časom sem zadovoljen	1	2	3	4	5
obstoječi sistem mi zagotavlja napredovanje	1	2	3	4	5
vsi imamo enake možnosti da uspemo za delo sem pravično nagrajen	1	2	3	4	5
vodja ne dela razlik med zaposlenimi	1	2	3	4	5
razmerja med plačami so primerna	1	2	3	4	5
s plačilom po učinku sem zadovoljen	1	2	3	4	5
podjetje je del mene, ne bojim se za službo	1	2	3	4	5
pri delu izkoristim ves svoj potencial	1	2	3	4	5
v podjetju prevladuje pozitivna klima	1	2	3	4	5
pridobivam specializirano znanje, to mi je všeč	1	2	3	4	5
vsak točno ve, kaj so njegove naloge	1	2	3	4	5
vsak točno ve, kakšno je njegovo mesto, glede na ostale zaposlene	1	2	3	4	5
vsak točno ve, kdo je komu nadrejeni	1	2	3	4	5
vrstni red delovnih nalog je dobro določen	1	2	3	4	5
o svojem delu vedno dobim povratne info	1	2	3	4	5
vodja zna pohvaliti dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

4. Kaj bi na vašem delovnem mestu spremenili, da bi delo opravljali učinkovitejše? (kratko odgovorite)

Priloga 2: Predlog opisa delovnih mest

Delovno mesto 1

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Direktor
Šifra delovnega mesta	1
Neposredno nadrejeno delovno mesto	/
Vodilno delovno mesto	Da

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Vodenje, planiranje, organiziranje in koordiniranje dela v podjetju. Spremljanje izvajanja nalog in ocenjevanje uspešnosti delavcev. Vodenje projektov in sodelovanje v projektnih skupinah. Koordinacija dela in zagotavljanje nemotenega poslovanja podjetja. Zastopanje podjetja kot pravna oseba. Dela in naloge s posebnimi odgovornostmi.
Osnove za delo	Zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, osebni avtomobil, mobilni telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in na terenu, delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 100% stopnja samostojnosti pri odločanju, vodstvena in materialna odgovornost

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	Vsaj 7 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega, angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, poznavanje programov avtocad, arhicad, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	2 leti vodstvenih izkušenj
Lastnosti	Sposobnost sprejemanja odgovornosti, sposobnost koncentracije, vodstvene, pogajalske, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, sposobnost dela z ljudmi

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	8 skupina
Plačni razred	Individualna pogodba
Dodatki k plači	Individualna pogodba
Bonitete	Individualna pogodba

Delovno mesto 2

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Poslovni sekretar
Šifra delovnega mesta	2
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Direktor
Vodilno delovno mesto	Ne

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Vsa upravna, knjigovodska, računovodska in kadrovska opravila. Izvajanje poslovne funkcije in spremljanje poslovnih dogodkov. Sprejem in oddaja pošte in dokumentov. Vzdrževanje evidenc knjigovodskih predpisov. Vodenje dokumentov, ki se nanašajo na plačila in druge finančne transakcije. Knjiženje dokumentov, izdelava poročil za davčno upravo, izdelava obračunov. Obračun plač, vodenje evidence zaposlenih, dopustov, zaposlovanje novih delavcev Druga opravila po nalogu direktorja.
Osnove za delo	zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	računalnik, telefon, fax, pisarniški pripomočki
Delovni čas	polni ali skrajšani delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 90% stopnja samostojnosti pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	Vsaj 5 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega jezika, znanje dela z računalnikom, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	2 leti
Lastnosti	Organizacijske sposobnosti, komunikativnost, organiziranost, sposobnost koncentracije, natančnost, poštenost, smisel za timsko delo in motivacijo, pripravljenost na izobraževanja.

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	7 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 2,7
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	/

Delovno mesto 3

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Skrbnik projektov
Šifra delovnega mesta	3
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Direktor
Vodilno delovno mesto	Ne

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	Vsaj 6 stopnja
Dotatna znanja in veščine	Znanje slovenskega in angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	zaželene
Lastnosti	Organizacijske sposobnosti, komunikativnost, smisel za delo z ljudmi organiziranost, sposobnost koncentracije, natančnost, poštenost, smisel za timsko delo in motivacijo.

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Pripravljanje in vodenje projektnih nalog. Sodelovanje pri pripravi in nadzoru projektov z analizo učinkovitosti. Vodenje strokovno zahtevnih in dalj časa trajajočih projektov. Časovno, kadrovsko in finančno določanje poteka projekta. Zastopanje in pojasnjevanje projekta investitorjem in poslovnim partnerjem. Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.
Osnove za delo	zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	avtomobil, računalnik, telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	polni ali skrajšani delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo na terenu, delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 90% stopnja samostojnosti pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	6 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 2,16
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	Po pogodbi

Delovno mesto 4

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Odgovorni projektant
Šifra delovnega mesta	4
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Direktor
Vodilno delovno mesto	Da

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Zelo zahtevna dela pri pripravi, izvajanju, spremljanju, analitičnemu preučevanju in raziskovanju zelo zahtevnih projektov. Samostojno izvajanje del in nalog. Mentorstvo, izobraževanje in uvajanje sodelavcev. Dela, ki so potrebna kot osnova za poslovno odločanje, operativno in organizacijsko vodenje. Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega
Osnove za delo	zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, posebna programska oprema, telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 100% stopnja samostojnosti pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del ter kazenska in materialna odgovornost

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	7 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega in angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, poznavanje programov avtocad, archicad, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	min 2 leti
Lastnosti	Organizacijske in vodstvene sposobnosti, sposobnost koncentracije, natančnost, smisel za timsko delo in motivacijo.

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	8 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 3,5
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	Po pogodbi

Delovno mesto 5

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Projektant
Šifra delovnega mesta	5
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Direktor
Vodilno delovno mesto	Ne

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Samostojna dela pri pripravi, izvajanju in spremljanju poslovnih procesov. Samostojno strokovno izvajanje del ožje specializacije. Vodenje poslovanja delovnih enot z manj obsežnimi in zahtevnimi delovnimi procesi. Spremljanje zakonov in predpisov s svojega področja dela. Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.
Osnove za delo	Zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, posebna programska oprema, telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 80% stopnja samostojnosti pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	6 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega in angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, poznavanje programov avtocab, archicad, voziški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	min 2 leti
Lastnosti	Organizacijske in vodstvene sposobnosti, sposobnost koncentracije, natančnost, smisel za timsko delo in motivacijo.

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	6 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 2,16
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	/

Delovno mesto 6

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Notranji oblikovalec
Šifra delovnega mesta	6
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Projektant
Vodilno delovno mesto	Ne

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Samostojna dela pri pripravi, izvajanju in spremljanju poslovnih procesov, ki so potrebna pri notranjem oblikovanju prostorov. Sodelovanje z naročniki. Usklajevanje idej z investitorji in zunanjimi sodelavci. Terensko merjenje in kontroliranje poteka izdelave. Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.
Osnove za delo	Zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, posebna programska oprema, telefon, pisarniški pripomočki, avtomobil
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in na terenu, delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska - 80% stopnja samostojnosti pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	6 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega in angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, poznavanje programov avtocad, archicad, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	Usposabljanje na delovnem mestu
Lastnosti	Organizacijske sposobnosti, sposobnost koncentracije, natančnost, smisel za timsko delo in motivacijo, komunikativnost, smisel za delo z ljudmi.
PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	5 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 1,6
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	/

Delovno mesto 7

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Pomoč pri projektiranju 1
Šifra delovnega mesta	7
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Projektant
Vodilno delovno mesto	Ne

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Srednje zahtevna opravila na splošnem ali tehničnem področju, ki se jih izvajajo z enostavnimi delovnimi sredstvi. Po navodilih projektanta narisati projekt in narediti potrebne izračune. Sodelovanje s potrebnimi institucijami za izvedbo projekta. Čim širše razumevanje delovnega okolja. Samostojno reševanje morebitnih problemov z naročnikom in sodelujočimi institucijami. Opravljanje drugih del po naročilu nadrejenega.
Osnove za delo	Zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, posebna programska oprema, telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo za računalnikom
Odgovornost	Izvajalska odgovornost pri odločanju o načinu in postopkih za izvedbo del

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	5 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega in angleškega jezika, znanje dela z računalnikom, poznavanje programov autocad, archicad, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	Vsaj nekaj mesecev
Lastnosti	Poglobljeno znanje, spretnosti in sposobnosti, večje znanje s področja organizacije dela, sposobnost koncentracije, natančnost, smisel za timsko delo

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	5 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 1,6
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	/

Delovno mesto 8

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
Naziv delovnega mesta	Pomoč pri projektiranju 2
Šifra delovnega mesta	8
Neposredno nadrejeno delovno mesto	Projektant
Vodilno delovno mesto	Ne

ORGANIZACIJSKO TEHNIČNI PODATKI	
Opis del, nalog in aktivnosti	Manj zahtevna, pomožna dela na splošnem ali tehničnem področju. Ponavljajoča se dela ki se izvajajo z enostavnimi sredstvi. Po navodilih projektanta narisati del projekta ali narediti izračune za posamezni del. Opravljanje drugih del po naročilu nadrejenega.
Osnove za delo	Zakoni, predpisi
Pripomočki na delu	Računalnik, telefon, pisarniški pripomočki
Delovni čas	Polni delovni čas
Delovno okolje	Delo v zaprtem prostoru in delo za računalnikom
Odgovornost	Manj odgovorno delovno mesto, proces dela je v večji meri predpisan, v težjih primerih se posvetuje

KADROVSKI PODATKI	
Stopnja izobrazbe	5 stopnja
Dodatna znanja in veščine	Znanje slovenskega jezika znanje dela z računalnikom, vozniški izpit B kategorije
Delovne izkušnje	/
Lastnosti	Sposobnost koncentracije, natančnost, smisel za timsko delo, pripravljenost na izobraževanje, vestnost

PODATKI O PLAČI IN BONITETAH	
Tarifna skupina	4 skupina
Plačni razred	Osnovni količnik: 1,46
Dodatki k plači	Dodatek za delovno dobo
Bonitete	/