

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**KRITIČNA ANALIZA PRENOVE SISTEMIZACIJE V  
PODJETJU ISKRA ZAŠČITE, d.o.o.**

**Ljubljana, maj 2009**

**JANJA BAŠKOVČ**

## **IZJAVA**

Študentka Janja Baškovč izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Darje Peljhan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.5.2009

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1 OPREDELITEV SISTEMIZACIJE PODJETJA.....	2
2 POJEM IN POMEN ORGANIZACIJE.....	4
2.1 Kaj je organizacija - pojem organizacije.....	4
2.2 Kakšen pomen ima organizacija podjetja.....	5
2.3 Značilnosti organizacije .....	6
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	8
3.1 Funkcijska struktura .....	8
3.2 Divizijska (oddelčna) struktura .....	9
3.3 Projektna organizacijska struktura .....	10
3.4 Matrična organizacijska struktura .....	10
3.5 Vodoravna (timska) struktura (procesna organizacija) .....	11
3.6 Navidezna (virtualna) struktura (virtualna organizacija).....	12
4 OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST .....	12
4.1 Usklajevanje deljenega dela .....	15
4.2 Združevanje nalog in njihovih nosilcev .....	16
4.3 Kako napisati opis dela najbolj učinkovito .....	16
4.4 Usklajevanje odnosov oziroma razmerij v organizaciji .....	18
5 ANALIZA IN OCENJEVANJE DELA .....	19
5.1 Analiza dela.....	19
5.2 Ocenjevanje dela .....	20
6 PLAČE, IZOBRAŽEVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	22
6.1 Izobraževanje in usposabljanje.....	22
6.2 Plače in nagrajevanje.....	27
7 PRIMER NA PODJETJU ISKRA ZAŠČITE, D.O.O. ....	31
7.1 Opis podjetja.....	32
7.1.1 Vizija in strategija podjetja.....	33
7.2 Vrsta organizacije in organizacijska struktura .....	33
7.3 Prenova sistemizacije in akt o sistemizaciji .....	34
7.4 Oblikovanje delovnih mest.....	37
7.5 Sistem plač .....	38
7.6 Izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih.....	39
7.6.1 Izobraževanje.....	39
7.6.2 Nagrajevanje.....	40
8 PRIMERJAVA IN KRITIČNA OCENA SISTEMOV .....	42

8.1	Vrsta organizacije in organizacijska struktura.....	42
8.2	Oblikovanje delovnih mest.....	42
8.3	Sistem plač.....	43
8.4	Izobraževanje in nagrajevanje .....	43
	SKLEP .....	44
	LITERATURA IN VIRI .....	46
	PRILOGE.....	1

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Najnižje osnovne plače od 1.8.2008 za posamezne tarifne razrede.....	35
--	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Zveze med pojmi v sistemizaciji delovnih mest.....	3
Slika 2: Celovita členitev skupne naloge organizacije.....	15
Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti.....	23
Slika 4: Sistem plač in nagrajevanja .....	28
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu .....	29
Slika 6: Trikotnik pravičnosti .....	30

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Organizacijske strukture .....	1
PRILOGA 2: Certifikat ISO 9001:2008 .....	5
PRILOGA 3: Organigram.....	6
PRILOGA 4: Obrazec nove sistemizacije .....	7
PRILOGA 5: Delovna mesta v tabeli .....	9
PRILOGA 6: Delovna mesta ter razmerja nadrejenosti in podrejenosti.....	11
PRILOGA 7: Obrazec ocenjevanja kompetenc za proizvodnjo .....	14
PRILOGA 8: Obrazec ocenjevanja kompetenc za režijo.....	16
PRILOGA 9: Obrazec za sistemizacijo pred prenovo .....	18

## UVOD

Uspešnost podjetja je odvisna od več različnih dejavnikov, ki sestavljajo podjetje kot celoto. Obvladovanje poslovnih procesov je tako pomembno, da bi lahko rekli, da je to že oblika poslovnega življenja, ki že desetletja daje dva pomembna rezultata – višjo dodano vrednost za kupca ter dobiček za podjetje in lastnike.

Z rastjo podjetja raste tudi kompleksnost informacij in aktivnosti, ki jih mora znati podjetje obvladovati in nadzirati. Zato se mora podjetje resno lotevati prenove procesov in s tem prispevati k boljšemu razumevanju dela ter njegovi izboljšani izvedbi. Navadno je prioriteta podjetja usmerjenost h kupcu, vendar pa mora za to najprej poskrbeti za svoje zaposlene, da bodo delo opravljali po ali nad pričakovanji in s tem ustvarjali dodano vrednost za kupce.

Namen diplomskega dela je prikazati kompleksnost celotnega postopka sistemizacije in njegov vpliv na zaposlene, ki se nato kaže tudi v njihovem delu ter posledično v uspešnosti poslovanja podjetja. Cilj diplomskega dela je razdeliti proces sistemizacije na njene sestavne dele in nato na primeru podjetja prikazati praktično uporabnost procesa sistemizacije in njene prenove. Ugotoviti sem želela, kakšen pomen ima prenova sistemizacije v podjetju in kako dejansko ta proces poteka.

V diplomskem delu sem najprej predstavila teorijo o sami organizaciji ter delih, ki sestavljajo sistemizacijo podjetja, nato pa sem to predstavila še na konkretnem primeru. V prvem poglavju sem opredelila, kaj sploh sistemizacija pomeni, kateri so njeni sestavni deli, povezava med njimi in dejanski potek procesa sistemizacije. V drugem poglavju sem se osredotočila predvsem na pojem organizacije, torej kaj dejansko predstavlja organizacija različnim avtorjem. V tem istem poglavju sem opredelila tudi temeljne in strukturne značilnosti organizacije. V naslednjem, tretjem poglavju, sem predstavila različne organizacijske strukture ter navedla njihovo uporabo v podjetjih, njihove prednosti in slabosti. V četrtem poglavju sem opisala, kako poteka samo oblikovanje delovnega mesta, kako delo razdeliti, ga ločiti po posameznih področjih in kako to deljeno delo usklajevati. Izpostavila sem tudi pomembnost analize in ocenjevanja dela, kar je prikazano v petem poglavju. V šestem poglavju sem pozornost namenila sistemu plačevanja, nagrajevanja in izobraževanja v podjetju, saj so ti sistemi med pomembnejšimi dejavniki motiviranja zaposlenih. V predzadnjem, torej sedmem poglavju, sem celotno, pred tem predstavljeno teorijo, prikazala tudi na praktičnem primeru podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. Najprej sem predstavila osnovno dejavnost podjetja, nato sem opredelila njegovo organizacijsko strukturo ter nadaljevala z opisom prenove sistemizacije v podjetju – torej kako je proces prenove sistemizacije potekal v podjetju Iskra Zaščite, d.o.o., kakšen imajo sistem oblikovanja delovnih mest, plačni sistem ter sistem izobraževanja in nagrajevanja. V zadnjem poglavju sem primerjala oba sistema – organizacijo in potek dela pred prenovo sistemizacije, s sistemom po prenovi sistemizacije in ugotovila, da je prenova procesov prinesla pozitivne učinke v podjetje.

# 1 OPREDELITEV SISTEMIZACIJE PODJETJA

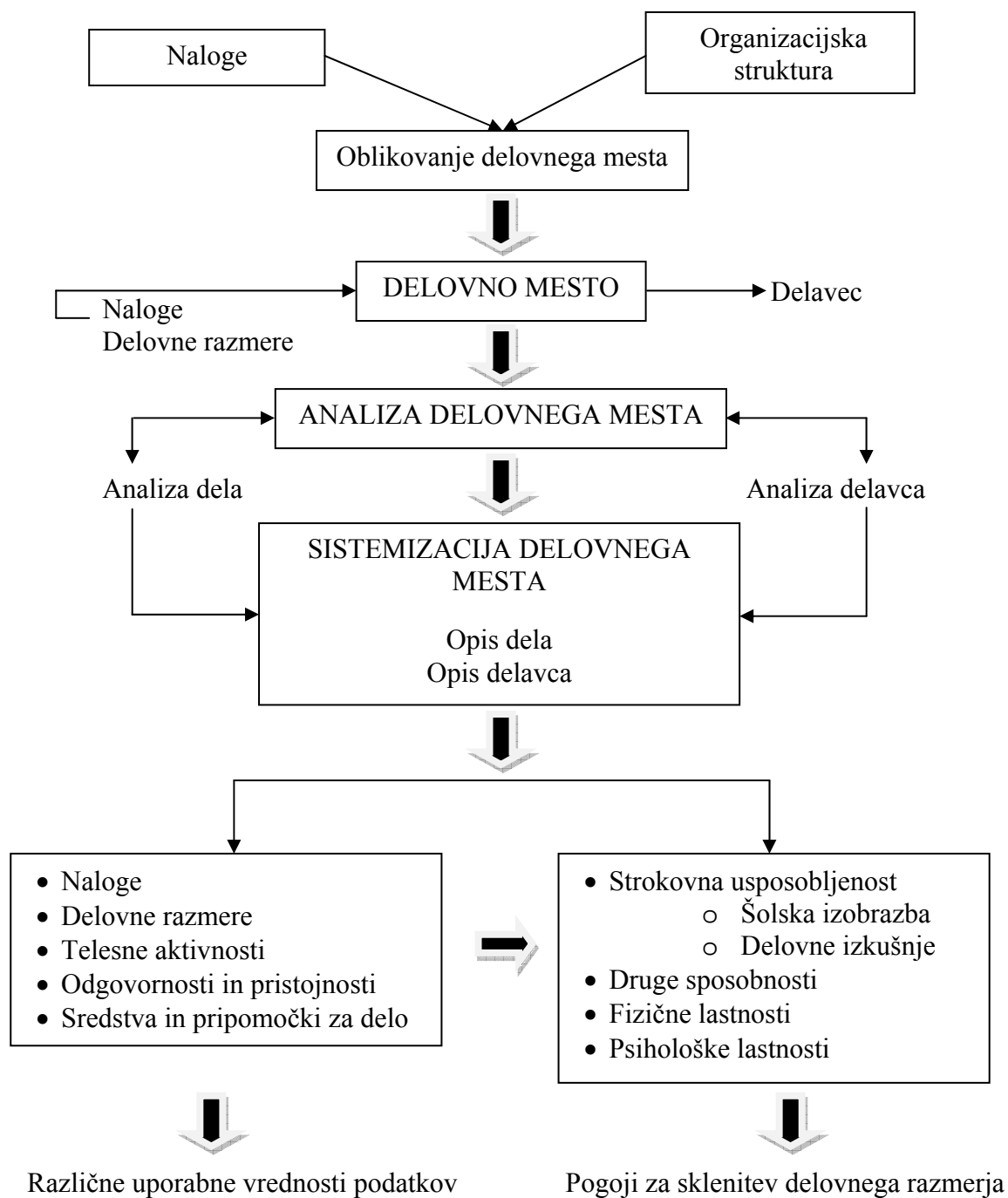
Danes je cilj poslovanja podjetja predvsem dobičkonosnost družbe, torej razmerje med dobičkom in za njegovo doseganje vloženimi sredstvi. Torej, podjetje mora imeti določen delovni proces, ki je sestavljen iz posameznih pod-procesov, ki ustvarjajo določeno delovno nalogo. Tako lahko delovno nalogo razčlenimo na manjše delovne naloge. Vsak zaposleni opravlja določen opravke oziroma opravilo, ki mora biti uvrščen v celoten delovni proces in hkrati utemeljen. Ko opravke uvrstimo v prostor, kjer se bo izvajal, lahko več istovrstnih opravkov združimo in tako že govorimo o delovni nalogi (Rozman, 2000, str. 74-75).

Zaposleni v podjetju lahko hkrati opravlja več delovnih nalog, kar je odvisno od same organizacije dela in od narave delovne naloge. Te delovne naloge sestavljajo delokrog zaposlenega oziroma zadolžitev ali delovno mesto v organizacijskem smislu. Delovno mesto pa je prostor, kjer zaposleni oziroma izvajalec delovne naloge opravlja delo z delovnim sredstvom (Rozman, 2000, str. 75).

Ko so delovne naloge opredeljene, želimo vedeti, ali je možno s čim manj truda napraviti čim več. Da bi to ugotovili, moramo delovno mesto spoznati tudi z vidika delavca in hkrati kako delovni proces pravzaprav poteka v njegovem fizičnem okolju. Torej se lotimo analize delovnega mesta, kjer ponovno preverimo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno. Delovno mesto analiziramo tako, da najprej analiziramo samo delo – opis dela, orodja, s katerim se delo opravlja, socialne in fizikalne delovne razmere (ugotavljanje dejavnikov fizikalnega delovnega okolja, ki so jim delavci izpostavljeni), vrste odločitev (kakšne odločitve mora delavec sprejemati pri opravljanju svojega dela) in psihofiziološke funkcije, ki jih mora imeti delavec razvite, da bo pri delu uspešen (Lipičnik, 2000, str. 65-67).

Z analizo dela smo pridobili primarne podatke o delovnem mestu. Poleg tega moramo narediti tudi analizo delavca – katere lastnosti mora imeti, da bo delo lahko opravil. Ko analiziramo delo, dobimo vpogled v telesne aktivnosti, ki jih opravlja zaposleni pri svojem delu. Tako lahko ugotovimo, kakšne sposobnosti mora imeti zaposleni, da bo lahko svoje delo opravljal nemoteno. Na podlagi nalog tudi ugotovimo, kakšno znanje mora imeti in na podlagi znanja, kakšno šolo oziroma izobrazbo. Opis dela in opis delavca s skupno besedo pomenita sistemizacijo delovnega mesta (Lipičnik, 2000, str. 65-67). V sliki 1 je prikazana povezava med pojmi v sistemizaciji delovnih mest.

Slika 1: Zveze med pojmi v sistemizaciji delovnih mest



Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 2000, str. 65, slika 2.8.

Pomembno vlogo igra tudi vedenjska sistemizacija. Če kandidat izpolnjuje vse zahteve dela oziroma delovnega mesta, delodajalec sklepa, da se bo delavec na podlagi vseh lastnosti ustrezno odzival na zahteve delovnega mesta. Lipičnik (2000, str. 67) meni, da reakcije med seboj delujejo v interakciji, torej so medsebojno povezane. Hkrati ugotavlja, da ni pomembno, kakšne lastnosti ima posameznik, temveč da pri nastanku zahtev reagira pravilno in učinkovito. Lipičnik (2000, str. 68) pravi: »Torej, namesto ugibanja, kakšne lastnosti bi morali imeti delavci za opravljanje dela, lahko poskušamo ugotoviti, kakšne reakcije od njih pričakujemo, da bodo pri delu uspešni.«

K delovni nalogi spadajo tudi določena pooblastila in odgovornosti. Zaposleni mora imeti določeno avtoriteto, da lahko svoje delo opravlja. Tako vsak posameznik dobi delovno mesto, ki je s svojo zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto del hierarhije podjetja. Delovna mesta so naprej združena v manjše enote oziroma oddelke. Za vsak oddelek je določen nek cilj, ki je hkrati delni cilj poslovnega procesa. Oddelki imajo torej določeno samostojnost, hkrati pa jih cilji povezujejo s cilji celote (Rozman, 2000, str. 81-85). V prizadevanju doseganja tega cilja so oddelki med seboj različno povezani in na podlagi tega izhajajo različne značilnosti in strukture organizacije podjetja kot celote.

## 2 POJEM IN POMEN ORGANIZACIJE

Organizacijo lahko razumemo na več različnih načinov. Če jo razumemo kot socialno enoto, potem se različni pristopi preučevanja nanašajo na dele organizacije. Če pa organizacijo razlagamo kot proces organiziranja, so razloženi procesi ustanavljanja organizacije. V primeru preučevanja organizacije s pomočjo temeljnih znanosti o organizaciji moramo razumeti, da gre za sistem odnosov med ljudmi, da se zagotovi obstoj, razvoj in smotrno doseganje cilja te socialne enote. Tako lahko rečemo, da je organizacija socialna enota, sestavljena iz članov, ki so se priključili tej enoti zato, da bi izpolnili njen namen in hkrati izpolnjevali svoje individualne cilje (Rozman, 2000, str. 1 - 3).

### 2.1 Kaj je organizacija - pojem organizacije

Po Lipovcu (1987, str. 35) je splošna definicija organizacije naslednja: »*Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki z odnosi postanejo člani neke oblikovane socialne enote. Organizacija zagotavlja obstoj in posebne značilnosti socialne enote ter racionalno doseganje njenih ciljev.*« Po definiciji je najmanjša enota, ki jo preučuje organizacijska znanost, odnos. Za vsakim odnosom sta skriti dve osebi ali skupina ljudi. Poudariti je potrebno, da vsak odnos definira vloge in da ljudje igramo vloge prav zaradi odnosa in ne obratno. Odnosi se spreminjajo, razvijajo in gradijo preko obstoječih odnosov samih. Torej lahko rečemo, da odnos določa odnos (Rozman, 2000, str. 4).

Lipičnik (2003, str. 2) navaja, da je beseda organizacija grškega izvora in pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini pa ista beseda pomeni spojitev posameznih delov – organov – v celoto, zgradbo, organiziranje.

Organizacija ima sedem različnih pomenov (Lipičnik, 2003, str. 2-3) in sicer organizacija kot:

- sistem, kjer gre za skupek naravnih in tehničnih elementov, ki se med seboj povezujejo, da bi s skupnim delovanjem dosegli družbene ali osebne cilje;
- proces oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja in vzdrževanja delovanja k ciljem, ki so mu postavljeni;



- aktivnost organiziranja, ki predstavlja družbeno aktivnost in ima obvezno družbeni značaj – je ni mogoče opravljati zunaj družbe;
- vsaka konkretna oblika, nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti oziroma procesov organiziranja;
- kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov – gre za stanje v podjetju, ustanovi, politični organizaciji in drugje;
- splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov v samoupravnem sistemu, določena z ustavo;
- znanstvena disciplina za preučevanje pojavov v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev; v tem primeru je organizacija znanost, ki uporablja znanstvene metode.

V literaturi srečamo različne definicije organizacije, pri čemer pa navadno različni avtorji pri svojih definicijah poudarjajo le en in med sabo različen vidik pojma »organizacija«. Posledično pravimo, da ni samo ena definicija pravilna in nobena od definicij ni napačna. Lipičnik (2003, str. 3) meni, da bi morali razlikovati vsaj tri ključne pomene organizacije in sicer organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, ki je posledica organiziranja.

Organizacijo je potrebno spoznati in jo prilagoditi sebi v prid, saj je to pojem, s katerim se srečujemo vsak dan in ki bistveno vpliva na življenje ljudi in združb (Rozman, 2000, str. 1). V vsakdanjem življenju se ljudje združujemo v najrazličnejše združbe z namenom, da dosežemo nek skupen cilj. Bolj kot si ta združba prizadeva, da bi dosegla ta skupen cilj in bolj uspešna kot je pri tem, pravimo, da je ta združba dokaj trdna in trajna. Med pripadniki združbe pa obstajajo tudi razmerja, ki člane medsebojno povezujejo in na podlagi katerih so drug od drugega odvisni (Rozman, 2000, str. 4).

Lipovec (1987, str. 35) pravi: »Organizacija katere koli združbe (institucije) je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja.« Razmerja so lahko formalna ali neformalna. Formalna navadno nastanejo, kadar gre za načrtno razvijanje strukture in procesa za smotrno delovanje in učinkovitost, neformalna pa lahko nastanejo nenamerno oziroma slučajno zaradi bližine določenih ljudi (Rozman, 2000, str. 4).

## 2.2 Kakšen pomen ima organizacija podjetja

V podjetju se navadno oblikujejo tri temeljne funkcije ali vloge (Rozman, 2000, str. 5,6):

- Upravljanje, ki daje končne odločitve, varuje in zastopa interese lastnikov podjetja; vedno bolj se upravljalna funkcija zaupa nadzornim telesom.
- Ravnanje (management), ki skrbi za usklajevanje tehnično razdeljenega dela, odgovarja upravljanju, od katerega tudi dobiva svojo oblast, pri svojem delu uporablja planiranje, uveljavljanje in kontrolo.

- Izvedba - to so specialisti, ki neposredno opravljajo svoj del naloge in je ne morejo prenesti na nikogar drugega.

V literaturi zasledimo veliko različnih definicij organizacije, saj si ljudje različno razlagamo, kaj pojem »organizacija« sploh pomeni. Obstajajo pa tri temeljne opredelitve organizacije in sicer:

- Organizacija kot združba: Organizacija je združba ljudi, ki delujejo za doseganje cilja združbe (Lipičnik, 2003, str. 2-3). Za takšno organizacijo je značilna struktura aktivnosti, avtorji pa jih opisujejo kot medsebojno povezano in usklajeno skupnost ljudi, ki dosegajo postavljene cilje. Temeljni element te združbe pa naj bi bil človek, drugi element je temeljni cilj združbe (družba nastane z namenom doseganja ciljev), tretji element je zavestna in urejena sestavljenost iz delov in zadnji element, razmejitvev od okolja. (Rozman, 2000, str. 15).
- Organizacija kot sistem: »Združbe so sistemi, ki se od drugih razlikujejo po tem, da jih sestavljajo ljudje.« (Rozman, 2000, str. 16) Združbe so od vseh ostalih sistemov najbolj kompleksni sistemi, saj se struktura razmerij in vlog nenehno spreminja, dimenzije kulture so različne, obstajajo vrednote in tako naprej (Rozman, 2000, str. 16). **Združba** je sistem med seboj povezanih delov, ki so v določenih razmerjih, vsak s svojim ciljem, podrejeni celoti-sistemu in njegovemu cilju (združbe so kompleksni (odprti) sistemi; v njih proizvodnja, povezava z okoljem, vzdrževanje, razvoj, uravnavanje) (Lipičnik, 2003, str. 2-3).
- Organizacija kot sestav razmerij: Lipičnik (2003, str. 2-3) pravi, da je **organizacija sestav medsebojnih razmerij** med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, razvoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.

Rozman (2000, str. 18) navaja, da je cilj poslovanja podjetja uporabna vrednost proizvodov in storitev, cilj organizacije pa predvsem zagotavljanje smotrnosti v doseganju cilja in sodelovanju ljudi.

## 2.3 Značilnosti organizacije

Kadar govorimo o značilnostih organizacije, lahko omenimo dve vrsti značilnosti: temeljne značilnosti in strukturne značilnosti. Temeljne značilnosti opisujejo organizacijo kot celoto, strukturne značilnosti pa se bolj nanašajo na notranjo organiziranost. Zupan (2007, str. 10-11; Daft, 2001) navaja značilnosti organizacije na naslednji način:

Temeljne značilnosti:

- Velikost organizacije: Velikost organizacije največkrat merimo s številom zaposlenih, kajti prav ta dejavnik z vidika velikosti najbolj vpliva na organizacijske procese in strukture. Tako ločimo naslednje velikosti podjetij: majhno podjetje (do 50 zaposlenih), srednje veliko podjetje (od 51 do 250 zaposlenih) ter veliko podjetje (več kot 250

zaposlenih). Seveda pa se velika podjetja po velikosti med sabo močno razlikujejo. V nekaterih podjetjih je zaposlenih tudi več tisoč ljudi.

- Tehnologija: Tukaj govorimo o orodjih, tehnikah in aktivnostih, ki jih podjetje potrebuje, da lahko preoblikuje surovine, materiale in polizdelke v končne proizvode. Danes je najbolj razvita računalniška tehnologija, preko katere podjetja proizvajajo svoje proizvode in storitve. Poleg tega podjetja preko računalniških mrež tržijo svoje izdelke, iščejo in izmenjujejo informacije ter opravljajo še druge elektronske storitve.
- Okolje: Nanaša se na vse sestavine zunaj organizacije. Najpomembnejše so ostale organizacije, ki lahko predstavljajo našo konkurenco, poslovne partnerje in kupce. Poleg tega v okolje vključujemo tudi državo in njene inštitucije ter različne družbene organizacije. V zadnjem času okolje predstavljamo predvsem z dveh vidikov: geografsko (označuje lokalno ali globalno okolje) in stabilnost oziroma spremenljivost okolja. Danes se mora večina podjetij dokazovati predvsem v globalnem okolju, če želijo obstati.
- Cilji in strategija: Namen organizacije, torej zakaj obstaja, je določen z organizacijskimi cilji. Poznamo več vrst ciljev:
  - uradni cilji: namenjeni predvsem javnosti zunaj organizacije
  - strateški in operativni cilji: so vodilo zaposlenim v organizacijah, kako naj delajo, da bodo uresničevali namen organizacije; strateški cilji so postavljeni za daljše obdobje (na primer pet let), medtem ko so operativni cilji bolj kratkoročni (eno leto ali manj).

Organizacijski cilji nam pomagajo ugotoviti uspešnost organizacije, kajti če so cilji doseženi, takrat pravimo, da je organizacija uspešna. Strategija je akcijski načrt, kako bomo razporedili naša sredstva ter katere dejavnosti in kako jih bomo izvajali, da bomo dosegli zastavljene cilje.

- Organizacijska kultura je sklop vrednot, prepričanj in norm, ki jih delijo zaposleni in usmerjajo njihovo vedenje. Pri tem imamo v mislih etiko, učinkovitost, zvestobo, usmerjenost h kupcu in ostalo. Podjetja posvečajo veliko pozornosti razvoju organizacijske klime, kajti ta je tisti nevidni dejavnik, ki loči odlična od povprečnih podjetij. Zelo dobra pot za doseganje ustrezne organizacijske kulture je, da si najprej zapišemo svoje vrednote in načela, delamo v skladu z njimi in jih utrjujemo z obsežnim komuniciranjem, usposabljanjem in nagrajevanjem zaposlenih.

Zupan (2007, str. 10 – 13) navaja naslednje strukturne značilnosti:

- Formalizacija: Vsako podjetje ima zapisano dokumentacijo, ki vključuje pravila delovanja, postopke dela, opise delovnih mest in različne zapisane politike.
- Specializacija: Govorimo o stopnji, do katere so delovne naloge razčlenjene na posamezna opravila. Če je specializacija majhna, potem zaposleni opravljajo več različnih opravil in zato potrebujejo različna znanja, če pa je specializacija visoka, zaposleni opravljajo le ozko določeno delovno operacijo (na primer delo pri tekočem traku).
- Hierarhija avtoritete: Pri tem avtoriteta pomeni (zakonito) oblast, moč, oziroma vpliv, ki ga ima nekdo v organizaciji. Organizacije so sestavljene iz različnih organizacijskih ravni, ki so med seboj v odnosu nadrejenosti oziroma podrejenosti. Hierarhija torej

določa, kakšen je vrstni red v organizaciji glede na avtoriteto, torej kdo komu poroča, kdo komu odgovarja in tako naprej.

- Centralizacija: Gre za organizacijsko raven, na kateri se sprejemajo odločitve in izvajajo določene naloge. Če večino odločitev sprejmejo na vrhu organizacije, potem govorimo o centralizaciji in obratno, če so odločitve večinoma prepuščene zaposlenim na nižjih ravneh, govorimo o decentralizaciji.
- Profesionalizacija: To je stopnja formalne usposobljenosti zaposlenih, ki jo navadno merimo z leti, ki jih potrebujejo za usposabljanje.
- Razmerja med skupinami zaposlenih: Govorimo o odnosih med ljudmi v različnih dejavnostih oziroma oddelkih v organizaciji. Pri tem nas zanimajo razmerja med režijskimi zaposlenimi (ki niso neposredno vključeni v proizvodni proces – administracija, vodstvo) in neposrednimi proizvodnimi (storitvenimi) zaposlenimi. Primerjamo lahko število vodij (po ravneh organizacije), strokovnjakov ali administratorjev glede na število neposrednih proizvodnih (storitvenih) zaposlenih.

Glede na sodobne organizacije lahko med strukturne značilnosti organizacij vključimo še dve in sicer:

- Standardizacija: Vsako podjetje ima predpisan in praviloma dokumentiran način opravljanja delovnih nalog oziroma opravil. Namen standardizacije je, da poiščemo najustreznejši način opravljanja delovnih opravil in nalog, tako da z upoštevanjem pravil zmanjšamo napake. Najbolj znan primer je mednarodni sistem ISO.
- Kompleksnost: Po eni strani jo lahko opredelimo s številom sestavnih delov organizacije in po drugi strani s tem, koliko se sestavine med sabo razlikujejo. Podjetje, ki ima različne dejavnosti in posluje v različnih državah, ima visoko kompleksnost.

### 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kakšna bo organizacijska struktura v podjetju, je odvisno od več dejavnikov. Prvi takšen je, da želi podjetje z ustrežno strukturo doseči svoje cilje, poleg tega pa obstajajo tudi situacijske spremenljivke, ki vplivajo na to strukturo. Vsaka organizacijska struktura lahko v podjetju pomeni tako prednost kot pomanjkljivost (Rozman, 2000, str. 86). Poznamo več različnih organizacijskih struktur in sicer: funkcijska struktura, divizijska (oddelčna) struktura, projektna struktura, matrična struktura, vodoravna struktura (procesna organizacija) in navidezna struktura (virtualna organizacija).

#### 3.1 Funkcijska struktura

Govorimo o centralizirani funkcijski strukturi. Vsaka funkcija se mora oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce (Priloga 1: slika 1). Je najpogostejša oblika organizacijskih struktur, ki se je pojavljala že v prvih industrijskih podjetjih (Lipičnik, 2003, str. 50).

Primerna je predvsem za stabilno okolje, saj se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, kar predstavlja temeljne slabosti te strukture. Slabosti so začeli počasi odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh (Lipičnik, 2003, str. 50). Štabne enote so organizirane za pomoč in razbremenitev vodij. Ločimo dve vrsti štabov: splošni štabi, ki pomagajo predvsem najvišjemu vodstvu podjetja (področje dela identično z vodstvom) in specifični štabi, ki imajo natančno določeno specifično področje dela (Rozman, 2000, str. 89). Prednost funkcionalne strukture se kaže v njeni racionalnosti, kar pomeni, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. Posledično zmanjšamo stroške, povišamo specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Lipičnik, 2003, str. 50).

Mala in srednje velika podjetja danes najpogosteje uporabljajo funkcijsko organizacijsko strukturo. Izkoriščanje zmogljivosti je veliko, saj je znanje koncentrirano na posamezno funkcijsko področje. Vendar pa prav ta ločenost med posameznimi funkcijskimi področji pripelje do nepovezanega dela med področji, saj postanejo samostojna in se začnejo razvijati mimo potreb podjetja. Prav zaradi tega je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja (Rozman, 2000, str. 87-88).

Glede na svoje značilnosti je funkcijska struktura primerna predvsem za manjša podjetja, saj delujejo v razmeroma stabilnem okolju, uporabljajo enostavno tehnologijo in proizvajajo en glavni izdelek ali opravljajo eno glavno storitev. Hkrati omogoča jasno postavljanje funkcijskih ciljev in spremljanje njihovega uresničevanja (Zupan, 2007, str. 31).

### 3.2 Divizijska (oddelčna) struktura

Poslovne funkcije se v divizijski strukturi izvajajo znotraj posameznih divizij oziroma oddelkov. Podjetje se samo odloči, na kakšen način bo razdelilo te divizije, na primer razdelitev glede na vrsto proizvodov in storitev, geografska delitev in drugo. Poleg tega je za divizijsko strukturo značilna tudi decentralizacija, vendar je takšna organizacija kljub temu manj racionalna od funkcijske (Priloga 1: slika 2). Med divizijami pride pogosto do neučinkovitega prenašanja informacij in znanja, kar je posledica slabe koordinacije med istovrstnimi poslovnimi funkcijami v različnih divizijah. Takšna oblika organizacije je primerna predvsem za velika podjetja (Zupan, 2007, str. 32-33).

Divizijska struktura temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano, kar na nek način pomeni, da velika podjetja decentralizirano razdelimo na manjše število manjših podjetij. Temeljna slabost, ki se lahko pojavi, je prevelika konkurenca med posameznimi divizijami, ki ima tako pozitivne kot negativne vplive na podjetje kot celoto (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Tekavčič, Dimovski & Kovač, 2002, str. 419-420). Za vsako divizijo, pri kateri imamo možnost merjenja vlaganja in dobljenih izidov, določimo profitni center, ki oblikuje notranjo organiziranost jedra divizije. Vodstvo profitnega centra je odgovorno za stroške in prihodke. Pri organiziranju dela deluje samostojno in prilagaja svojo organiziranost glede na zahteve zunanega in notranjega okolja.

Glavni cilj pri delovanju vodstva profitnega centra je čim bolj učinkovito doseganje profita (Ivanko, 2002, str. 419-420).

Po Lipičniku (2000, str. 53) naj bi na skupni ravni organizirali vse tiste funkcije in dele funkcij, ki so skupne za vse programe, kar največkrat zajema tisto, česar ne razvija nobena divizija; temeljne raziskave; zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, da ne pride do podvajanja ter nastopanje v tujini in ostalo. Temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe je doseči čim večjo fleksibilnost, ki se kaže tudi v obvladovanju konkurence z inovacijami in nenehnim zniževanjem stroškov, kar se lahko doseže z divizijsko organiziranostjo (Ivanko, 2002, str. 421).

### 3.3 Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je bila prvotno ustanovljena prav iz razloga, da se odpravijo težave v odzivnosti na spremembe, ki se pojavljajo v funkcijski in divizijski strukturi. Za določene naloge lahko organiziramo projekt, kateremu lahko opredelimo cilj, stroške in rok izvedbe (Priloga 1: slika 3). V posamezni projekt vključimo tiste zaposlene iz organizacijskih enot, ki so za določeno delo najbolj primerni in s tem dosežemo zelo visoko izkoriščenost človeških zmogljivosti (Zupan, 2007, str. 33). Projektna organizacija je primerna za izvedbo enkratnih nalog, ki jih je vsak dan vedno več, poleg tega se na trgu dogajajo zmeraj hitrejše spremembe in zato bo ta organizacijska struktura za podjetja vedno bolj primerna. Sodelujoči pri izvedbi projekta so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvedbo in uresničitev dela (Lipičnik, 2000, str. 55).

Poleg vseh prednosti ima projektna organizacija tudi slabosti. Težava se pojavi, ko sodelujoči pri projektu opravljajo še svoje redno delo in takrat lahko pride do preobremenjenosti, hkrati pa se lahko pojavi tudi problem dvojnega vodenja – če projekt poteka vzporedno z rednim delom, ima sodelujoči pri projektu nad sabo tako vodjo oddelka kot tudi vodjo projekta. Navadno imata vodji različni zahtevi in tako pogosto pride do konfliktov in nezadovoljstva. Poleg tega se lahko pojavi težava, če sodelujoči pri projektu niso navajeni timskega dela, ali pa bolj gledajo na potrebe njihove divizije, kot na potrebe projekta (Zupan, 2007, str. 33).

### 3.4 Matrična organizacijska struktura

Z matrično strukturo lahko podjetje najbolj učinkovito uporablja svoje vire, saj ta oblika strukture temelji predvsem na timskem delu (Priloga 1: slika 4). Zaposleni razvija svoje funkcijsko in programsko znanje, vendar se tukaj zopet pojavi dvojno vodenje, kjer ima zaposleni hkrati vodjo funkcije in vodjo programa. Kot že omenjeno, to privede do konfliktov in nezadovoljstva, saj se med vodji pogosto pojavi tekmovanje za moč in prevlado pri razporejanju virov (Zupan, 2007, str. 34).

Matrična organizacija se uveljavlja dokaj počasi in rezultati kažejo, da še vedno obstaja dokaj velik razkorak med teorijo in prakso matrične organizacijske strukture. Kritiki te oblike strukture

navajajo, da dejansko ne gre za nič novega, saj so vse značilnosti matrične strukture obstajale že prej, v drugih strukturah. Poleg tega opozarjajo na slabosti, kot so skupno odločanje, kooperativno vodenje, ne dovolj opredeljene pristojnosti in ostalo (Ivanko, 2002, str. 422).

Danes je v veliko podjetjih še vedno težava obvladovanja timskega dela. Timsko delo je dolgotrajen proces, ki zahteva usposobljene ljudi za ta način dela. Če zaposleni niso navajeni delati v timu, potem tudi delo ne bo opravljeno pravočasno in po zahtevi naročnika. Ker tim ne deluje usklajeno, se posledično v podjetju bolj ukvarjajo z reševanjem konfliktov, organizacijo vseh vrst sestankov in s tem pozabijo na cilj, ki je najbolj pomemben – uspešno in učinkovito delovanje podjetja. Tako je podjetje vedno bolj v zaostanku in pričakovati je, da bo takšno podjetje kmalu propadlo. Zato ni presenetljivo, da se matrična struktura ni uspešno uveljavila v velikih podjetjih, ampak samo na posameznih področjih oziroma projektih.

### 3.5 Vodoravna (timska) struktura (procesna organizacija)

Ustanavljanje novih podjetij v osnovi predstavlja težavo, kako deliti delovne naloge. Navadno je veljalo, da se delo razdeli na najosnovnejše in najenostavnejše oblike. Danes in v prihodnosti pa so organizacije oblikovane tako, da so naloge povezane v poslovne procese. Že obstoječa podjetja se s težavo delitve dela spopadajo s tako imenovanim »reinženiringom« oziroma preurejanjem poslovanja. Preurejanje danes pomeni, da pozabimo na to, kako je delo potekalo včasih, in se osredotočimo na takšno ureditev, ki je za današnji čas najugodnejša (Ivanko, 2002, str. 430). Tržne razmere se vedno znova in vedno hitreje spreminjajo. Posledično želijo managerji oblikovati prožne organizacije, ki se bodo sposobne prilagajati tem nenehnim spremembam učinkovito in čim hitreje. To pomeni, da bodo podjetja proizvajala z dovolj nizkimi stroški, kar posledično prinese cenejše proizvode. Poleg tega morajo poslovati inovativno in hkrati ponujati svojim kupcem kakovost, ki jo ti od izdelkov oziroma storitev pričakujejo (Ivanko, 2002, str. 429).

Pri procesni organizaciji (Priloga 1: slika 5) naredimo korak od navpične k vodoravni organizacijski strukturi. V takšni obliki organizacije govorimo o procesnem timu, saj vsi sodelujoči v določenem procesu učinkovito komunicirajo in usklajujejo svoje delo (Zupan, 2007, str. 35). Procesna organizacija je sestavljena iz treh ravni, in sicer najvišjega vodjo predstavlja generalni manager, sledijo mu vodje procesov in nato še timi znotraj procesov. Takšna oblika organizacije je primerna samo za procese, neodvisne drug od drugega (Ivanko, 2002, str. 429, 430).

Sodelujoči v procesu si prizadevajo ustvariti čim večjo vrednost za kupca ter se na njihove zahteve in tržne spremembe odzivati čim hitreje. Zaposleni se ne usmerjajo samo na podlagi ciljev njihovega dela, ampak vidijo v prvi vrsti cilje celotne organizacije, kar je ena najpomembnejših prednosti procesne organizacije. Pri svojem delu morajo pridobivati in uporabljati različna znanja, ki jim hkrati omogočajo njihov strokovni razvoj (Zupan, 2007, str. 35). Težava, ki se pojavlja v procesni organizaciji, je, kako organizirati ključne procese in aktivnosti, ki so pomembni za doseganje dodane vrednosti za kupce. Pri tem se je potrebno

osredotočiti na organizacijsko kulturo, filozofijo timskega dela, zaposlene usposobiti za timsko delo in hkrati oblikovati sistem učinkovitega nagrajevanja. Poleg tega takšna oblika zmanjšuje avtoriteto managerjev, saj ukinja hierarhične ravni (Zupan, 2007, str. 35).

Organizacije, ki imajo enoten sistem delovanja, so na nek način primernejše za uvedbo procesne organizacijske strukture. Vendar to ne pomeni, da v organizacijah, kjer imajo več sistemov dela, procesna struktura ni mogoča. Pomeni le, da prinaša več težav, saj težko ločimo posamezne funkcije v organizaciji na dele, ki naj bi jih dodelili različnim procesom. Na Daljnem Vzhodu organizacije že dokaj v veliki meri uporabljajo procesno strukturo, medtem ko v Evropi to še ni tako izrazito, predvsem zaradi drugačnega sistema vrednot in družbenih pravil (Ivanko, 2002, str. 431, 433).

### 3.6 Navidezna (virtualna) struktura (virtualna organizacija)

Majhno podjetje, ki ima ideje, velikokrat organizira poslovne funkcije zunaj podjetja – jih najame na trgu (angl. *outsourcing*). Zato navidezno organizacijsko strukturo imenujemo tudi mrežna struktura. Zanj je značilno, da je zelo centralizirana in na trgu poišče najboljše poslovne partnerje, njihovo sodelovanje pa traja tako dolgo, dokler obstaja skupni interes. Te mreže sodelovanja se lahko vzpostavijo zelo hitro, prav tako pa se lahko zelo hitro tudi prekinejo (zato so na sliki 6, v prilogi 1, te povezave prikazane s prekinjeno črto). Značilna je visoka stopnja profesionalnosti in zaupanja (Zupan, 2007, str. 36).

Navidezna struktura je tako združevanje več samostojnih organizacij, ki se povežejo, ko se srečajo z nalogo, ki je prezahtevna, da bi se je lotili sami. Podjetja so med seboj povezana preko računalniškega omrežja, kjer so vključeni tudi kupci in dobavitelji. Udeleženci so drug od drugega odvisni, zato se vsi trudijo za skupni uspeh. Če se kateri koli izmed udeležencev ne drži svoji nalog in obveznosti, posledično trpi celotna virtualna organiziranost. Prostost managerjev je v virtualni organizaciji omejena, vendar je to ena od slabosti, ki jo udeleženci morajo sprejeti, če želijo, da organizacija deluje v skladu s skupnimi cilji (Ivanko, 2002, str. 426 – 429).

## 4 OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST

Kot je bilo že omenjeno, različni avtorji pojem organizacija razlagajo na različne načine. Prav tako pa tudi pripadniki različnih strok v organizaciji vidijo drugačen pomen. Za pravnike npr. pomeni organizacija pravno osebo oziroma pravno tvorbo, pripadniki tehničnih strok vidijo organizacijo predvsem kot formalen proces oziroma tehniko kombiniranja procesov, za vedenjske raziskovalce je organizacija predvsem neka združba ljudi, za ekonomiste oblika dela oziroma določen način organiziranosti in podobno. Raziskovalci dela, kljub vsem različnim razlagam, izhajajo iz skupnega izhodišča, in sicer je za njih organizacija zavestna človekova dejavnost, ki z namenom dosega optimalnega izida dela in poslovanja določa, povezuje in usklajuje proizvodne tvorce. Pri tem moramo v vsaki organizaciji razlikovati tri ravni



organiziranja: posameznik ali delovno mesto, delovna skupina in celotna organizacija (Ivanko, 2002, str. 375).

Delitev dela pozitivno vpliva na podjetje, saj povečuje produktivnost, zmanjšuje stroške in povečuje kakovost. V splošnem lahko govorimo o dveh vrstah delitve dela – socialni in tehnični delitvi. S socialno delitvijo dela razumemo delitev med podjetji in drugimi enotami, ki proizvajajo različne proizvode in storitve in jih morajo med seboj menjavati. Usklajevanje se oblikuje in poteka, ko se te enote srečajo na trgu. Ekonomisti pojasnjujejo, da gre za neko vrsto naknadnega usklajevanja. Nas pa v tem delu zanima bolj tehnična delitev dela, ki poteka znotraj podjetja oziroma v kateri koli socialni enoti. Obstajata dve vrsti tehnične delitve dela in sicer horizontalna (delitev tehničnega procesa glede na produkte, regije, in podobnih kriterijev) in vertikalna delitev, ki pomeni najprej planiranje, nato izvajanje ter na koncu še kontrolo. Planiranje in kontrola se ne pokažeta neposredno v produktu dela, vendar pa zagotavljata, da je delo izvedeno racionalno (Rozman, 2000, str. 5).

Da bi začeli z izvajanjem, moramo najprej zaposliti določene ljudi, z njimi komunicirati in jih motivirati. To fazo drugače imenujemo tudi fazo pogona organizacije oziroma upravljanje s človeškimi viri ter njihovo vodenje. Z vključitvijo večjega števila ljudi v organizacijo nastaneta dva med sabo prepletena procesa in sicer poslovni proces in organizacijski proces. Prvi obsega načrtovanje organizacije, izvajanje in nadzor nad delom. Drugi pa vsebuje načrtovanje organizacije, njen pogon in nadzor nad organizacijo. Prav zaradi tega avtorji poenotijo pojme in sicer planiranje kot planiranje poslovanja ter organiziranje kot planiranje organizacije (Rozman, 2000, str. 6).

Znotraj organizacije potekajo posamezni delovni procesi, ki so osnova vsem organizacijskim razmerjem med ljudmi v organizaciji. Celoten delovni proces delimo na delne procese, kar imenujemo analiza dela oziroma delitev dela. Znotraj organizacije tako govorimo o tehnični delitvi dela – delitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese, ki imajo tudi svoj posebni delni rezultat. Delne delovne naloge naprej delimo še na preprostejše naloge in to počnemo tako dolgo, dokler ne pridemo do najpreprostejših nalog, ki jih ni mogoče več naprej členiti. Koliko in kakšna opravila bodo v organizaciji, je odvisno predvsem od vrste proizvodnje, razmer poslovanja, velikosti, lastnosti zaposlenih in drugo. Opravilo postane delovna naloga, ko mu določimo, v kakšen namen se bo opravljalo, torej za kateri izdelek ali storitev, delovne naloge pa potem naprej dodeljujemo delovnim mestom (Ivanko, 2002, str. 376-377).

Organizacije dnevno potrebujejo smernice za svoje poslovanje. Te smernice so opremljene s pravili oziroma so kot neka zbirka preteklih izkušenj. Zato nekateri avtorji opredeljujejo formalizacijo kot nekaj obsežnega, ker so pisno opredeljena pravila, postopki, navodila in sporočila pa tudi kot stopnjo, do katere so opredeljene vloge zaposlenih. Za formalizacijo so opredeljeni naslednji ukrepi (Hsieh & Hsieh, 2003, str. 593; Price, 1972): kodiranje dela, opazovanje pravil, priročnik pravil, opis dela ter specifičnost dela.

Dalton (Hsieh & Hsieh, 2003, str. 593) meni, da je formalizacija tesno povezana s standardizacijo. Vendar pa moramo ta pojma obvezno ločiti med sabo. Formalizacija se nanaša na to, kar je od nekoga zahtevano, da naredi (delovno mesto), medtem ko se standardizacija nanaša na to, kako naj bi nekdo to naredil (metode dela). Organizacije z bolj rutinskim delom bodo verjetno imele tudi višjo stopnjo formalizacije organizacijskih vlog; tudi tukaj je formalizacija povezana s standardizacijo. Torej višja stopnja standardizacije dela navadno pomeni tudi jasna pravila, politiko in postopke, ki urejajo delovne aktivnosti.

Standardizacija dela lahko povzroči pri zaposlenih, ne samo pridobitev dobre ocene izvedbe dela na podlagi sledenja standardnim postopkom, ampak tudi doseganje delovnega zadovoljstva. Kot je pričakovati, zadovoljni zaposleni posvečajo veliko več svoje pozornosti, energije, časa in talenta organizaciji, v kateri so zaposleni; tako tudi ne čutijo čustvene izčrpanosti na svojem delovnem mestu. To pripelje do tega, da zaposleni bolj ustvarja in povečuje osebne dosežke, kot pa zmanjšuje. Vseeno pa visoka stopnja standardizacije lahko povzroči odtujitev od drugih ljudi, saj kot je bilo že omenjeno, temelji na pravilih, postopkih, navodilih in pisni komunikaciji, kar zaposlenemu onemogoča pravilno odzivanje na potrebe strank – delovanje zaposlenega je preveč omejeno s pravili. To pripelje do upada motivacije, večje frustracije in do bolj neosebnih odnosov. Pomembno pri delu je, da ugotovimo pravo stopnjo formalizacije in standardizacije, da pri zaposlenem ne povzročimo izčrpanost zaradi dela (Hsieh & Hsieh, 2003, str. 594 - 596).

Ivanko (2002, str. 377) opredeljuje organiziranje dela na način: *»Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje dela oz. potekov dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev v okviru lastnega dela, dela v skupini ali celotni organizaciji.«*

Rozman (2000, str. 14-15) razlaga po Lipovcu, da znotraj organizacije potekajo trije glavni procesi:

- organizacijski proces, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti socialne enote ter racionalno doseganje ciljev te enote; ti procesi so lahko formalni ali neformalni;
- koordinacija, ki povezuje in prilagaja razmerja in organizacijske strukture za namen doseganja ciljev organizacije; usklajevanje vseh procesov v socialni enoti glede na cilje, velikost in čas; racionalna uresničitev cilja socialne enote;
- sprejemanje odločitev, ki je proces izbire ene od različnih možnih rešitev.

Vsi trije procesi potekajo znotraj socialne enote in so opredeljeni kot ciljno usmerjeni procesi, ki zagotavljajo racionalno ravnanje zaposlenih in racionalno doseganje skupnega cilja. Ta racionalnost je dosežena preko usklajevanja oziroma koordinacije, ki pomeni reševanje problemov in sprejemanje različnih odločitev.

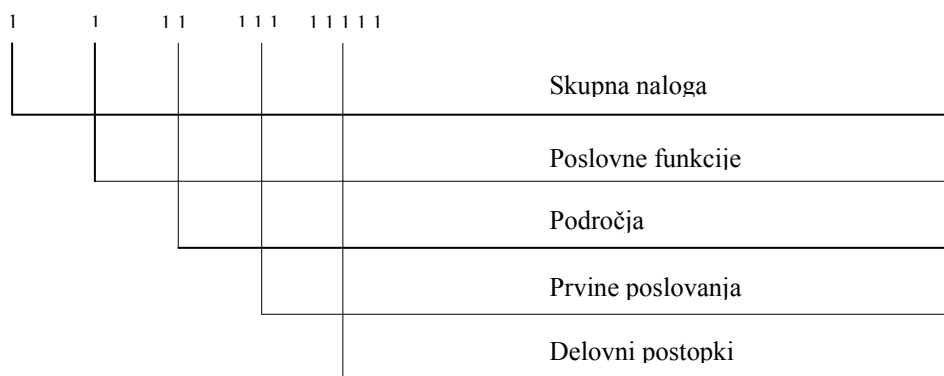
Kadar želimo opredeliti skupno nalogo podjetja in jo nato razčleniti na manjše dele, moramo izhajati iz ciljev organizacije, ki jih organizacija dosega z izvajanjem svoje skupne naloge. Pomembno je, da je izid izvedbe te naloge dosežen gospodarski učinek na tržišču. Skupno

nalogo moramo razčleniti na posamezne aktivnosti in sicer do takšne podrobnosti, da jih lahko grupiramo po nosilcih, delovnih mestih, oddelkih, sektorjih, organih in tako naprej – pri tem se uporabljajo različne osnove, pri katerih je najpogostejša proces izvajanja (Ivanko, 2002, str. 378).

Ivanko (2002, str. 379) navaja naslednje osnovne členitve skupne naloge: proces izvajanja; objekt, na katerem se opravljajo procesi; rang kot osnova za razlikovanje delnih nalog, povezanih z odločanjem in izvajanjem; faze kot podlaga za členitve glede na označevanje in identifikacijo nalog, povezanih z načrtovanjem, izvajanjem in nadziranjem; namen kot osnova za razlikovanje zunanjih primarno induciranih delnih nalog od sekundarno endogenih induciranih nalog.

Členitev osnovne naloge lahko najprej izvedemo na podlagi poslovnih funkcij, kjer gre za delne, medsebojno povezane in odvisne naloge (slika 2). Glede na cilj analize potem členimo poslovne funkcije na posamezne aktivnosti. Omenjeno členitev lahko tudi združimo s funkcijsko delitvijo skupne naloge, ki skupno nalogo razčleni na: poslovne funkcije – ugotovimo medsebojno povezane in odvisne delne naloge in objekte, na katerih potekajo določeni procesi; na področja poslovanja – to so lahko različni procesi, vse sestavine organizacije, faze, vrste opravil in tako naprej; na prvine poslovanja – gre za posamične aktivnosti, ki jih določimo za posamezna področja poslovanja glede na vrsto procesa, ranga, objekta, faze in namena; ter na delovne postopke – konkretna opravila, s katerimi zadolžimo konkretne nosilce (Ivanko, 2002, str. 381-382).

Slika 2: Celovita členitev skupne naloge organizacije



Vir: Š. Ivanko, *Management – nova znanja za uspeh*, 2002, str. 382, slika 11.1.

#### 4.1 Usklajevanje deljenega dela

Ni dovolj, da delo samo razdelimo, ampak ga moramo znati tudi usklajevati, saj kljub prednostim delitve dela, obstajajo tudi slabosti, kot na primer nevarnost neracionalnega doseganja rezultatov, nevarnost kaosa in upada učinkovitosti namesto njenega naraščanja. Zato je usklajevanje zelo pomembno, saj brez njega ni racionalnega doseganja ciljev podjetja. Usklajevanje se lahko opredeli kot povezovanje deljenega dela v novo organizirano podjetje, ki

bo prineslo boljše rezultate, kot samo seštevek posameznih prizadevanj. Brez usklajevanja deljenega dela ni ne razmerij in ne organizacije. Kljub temu, da avtorji različno pojmujejo koordinacijo oziroma usklajevanje dela, lahko povzamemo, da je koordinacija bistveno načelo ali bistvo organizacije (Rozman, 2000, str. 7).

## 4.2 Združevanje nalog in njihovih nosilcev

Kadar analiziramo in členimo skupno nalogo, dejansko ugotovimo, katere so potrebne posamične naloge, ki naj bi jih opravljali za to usposobljeni nosilci. Ivanko (2002, str. 386) navaja: »Analiza in členitev skupne naloge sta zato nujni poprejšnji opravili in pogoj za konstruktivno organizacijsko oblikovanje organizacijskih osnov in njihovo povezovanje v celotno strukturo organiziranosti določene organizacije.« Organizacijsko strukturo sintezo dosežemo tako, da povežemo istovrstne delovne naloge in s tem oblikujemo delovna mesta, ki jih nato povežemo v organizacijske enote. Pri tem se pojavlja predvsem problem njihove velikosti, saj bi bilo optimalno, če bi bile vse organizacijske enote enako velike. Kot vemo, pa ima vsaka enota različno delo in različne naloge, kar posledično pripelje do tega, da čim bolj celovita je naloga, tem večja je praviloma organizacijska enota. Eden pogostejših meril velikosti organizacijskih enot je tudi število zaposlenih, ki pa je zopet povezano s samim obsegom dela (Ivanko, 2002, str. 386, 387).

Pri odlikovanju delovnega mesta moramo poskrbeti za čim večjo razgibanost dela, da ne pride do izčrpanosti. Izčrpanost od dela sestavljajo tri dimenzije: čustvena izčrpanost, odtujitev od drugih (zapiranje vase) in upad osebnih dosežkov. Nenehna uporaba togih pravil in postopkov, kjer morajo zaposleni konstantno zagotavljati njihovo skladnost, lahko povzroči, da zaposleni izgubi veselje in zainteresiranost do dela. Povečana formalizacija zmanjšuje kreativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Kljub temu pa so ugotovitve pokazale, da ima visoka formalizacija tudi pozitiven vpliv, saj zmanjšuje nejasnost položajev in vlog zaposlenih v organizaciji, kar nadalje pripelje do zmanjševanja konfliktov in izčrpanosti od dela (Hsieh & Hsieh, 2003, str. 590-591).

Združevanje nalog oziroma njihovih nosilcev je zelo odvisno od same strukture organiziranosti, kar pomeni, da bi morali za vsako organizacijo zasnovati njen makro-, mezo- in mikro- model organiziranosti. Različni avtorji predlagajo različne osnove za združevanje nalog in njihovih nosilcev, najpogosteje pa so uporabljene naslednje: cilj, ki ga želi enota doseči; proces, po katerem potekajo dejavnosti; prostor, kjer procesi potekajo; istorodnost opravil; sorodnost opravil; pretežnost uporabe izida; ločevanje opravil; avtonomija dela; posebna pozornost in ostalo (Ivanko, 2002, str. 387).

## 4.3 Kako napisati opis dela najbolj učinkovito

Opis dela je na nek način načrt oziroma plan dela, ki prikaže bistvene dolžnosti in odgovornosti, ki se pričakujejo od zaposlenega, ter osnovni namen dela, ki naj bi ga izpolnjeval zaposleni. Prav tako opredeljuje odgovornosti v organizaciji, kar prispeva k preprečevanju prekrivanja dolžnosti.

Opis dela je bistveno orodje pri zaposlitvenem procesu. Opisuje spretnosti in znanja, ki jih zahteva položaj, pa tudi zahtevane fizične in psihične lastnosti. To je v veliko pomoč tudi iskalcu zaposlitve, saj mu na nek način poda idejo, kakšni osebi je ta položaj dejansko namenjen. Opis dela lahko tudi služi kot merilo pri pregledovanju organizacije oziroma lastne delovne sile, s pomočjo katerega se lahko ugotovi, kaj organizaciji pravzaprav primanjkuje (Gan & Kleiner, 2005, str. 48).

Organiziranje zaposlenih glede na naloge, ki jih opravljajo, je še eden pomemben del opisa delovnega mesta. Z analizo podobnega delovnega mesta v isti industriji lahko ugotovimo, kakšno naj bi bilo plačilo za določeno delovno mesto in kakšno izobrazbo ter izkušnje lahko od zaposlenega zahtevamo. Pomagamo si lahko s predhodnim opisom delovnega mesta. Torej opredelimo, kaj vse je počel prejšnji zaposleni in kako se njegovo delo lahko izboljša, kar potem vključimo v sam opis delovnega mesta. Najbolje je, da si naredimo kratek seznam bistvenih nalog in njihov kratek opis. Kadar potencialnemu zaposlenemu opisujemo delovno mesto in njegove zahteve, to najbolj učinkovito storimo tako, da razlagamo tako, kot da bi govorili zainteresiranemu prijatelju (Gan & Kleiner, 2005, str. 49).

Ključ za učinkovit opis delovnega mesta je identifikacija bistvenih funkcij. Vprašanje, ki nam pri tem pomaga, je: »*Ali bi odstranitev katere koli od funkcij oziroma odgovornosti bistveno vplivalo na samo pozicijo delovnega mesta?*« Če je odgovor »da«, potem gre definitivno za bistveno funkcijo delovnega mesta in mora biti še naprej vključena v delovno mesto. Nato ugotovimo, kaj je za določeno delovno mesto nujno in kaj ni nujno, vendar pa je zaželeno. Zahteve delovnega mesta so znanje in sposobnosti, ki naj bi jih zaposleni imel, da bi lahko svoje delo opravil po pričakovanjih. Nujne zahteve so lahko izobraževalne (diploma, magisterij, doktorat, ... ), profesionalne/licencirane, fizične (dobrega zdravja) ali strokovne sposobnosti. Potem so še zahteve, ki niso nujne, so pa želene, kot na primer pogajalske sposobnosti, sposobnost prodaje, sposobnost javnega nastopanja in drugo (Gan & Kleiner, 2005, str. 50).

Pri opredelitvi delovnega mesta je potrebno navesti, za katero raven dela gre. Torej, natančno moramo opredeliti, katere so neposredne in posredne nadzorne odgovornosti ter jasno pokazati, kdo je nadrejeni oziroma komu zaposleni na določenem delovnem mestu odgovarja. Poleg tega je potrebno razjasniti odgovornost za sprejemanje določenih odločitev oziroma opredeliti, katere odločitve lahko zaposleni sploh sprejema. Na koncu je še potrebno poudariti, kje je položaj delovnega mesta v okviru celotne organizacije. Zaposlenemu moramo dati občutek, da je njegovo delo za organizacijo zelo pomembno in da učinkovita izvedba dela pomeni velik doprinos za organizacijo (Gan & Kleiner, 2005, str. 51).

Pri delovnem mestu je pomembna tudi ocena izvedbe dela, zato naj bi imel vsak zaposleni na začetku preizkusno dobo. Eden od primernejših načinov je, da se zaposleni najprej oceni sam in tudi sam poda predloge, kje in kaj bi lahko izboljšal, nato pa poda oceno tudi nadrejeni in na podlagi tega se potem določi neka skupna ocena izvedbe dela. Torej, pri opisu delovnega mesta je najprej potrebno opredeliti namen samega dela in na podlagi tega se potem lažje določi, kaj se od zaposlenega pravzaprav zahteva. Nikakor pa ne smemo pozabiti omeniti, da delo pušča

možnosti izobraževanj, usposabljanj in uporabe lastne ustvarjalnosti in inovativnosti (Gan & Kleiner, 2005, str 51-52).

Sledi sedem korakov, kako napisati učinkovit opis dela (<http://hr.uscb.edu>):

- opredelitev glavnih in najpomembnejših funkcij,
- opredelitev, koliko odstotkov te funkcije zavzemajo v primerjavi z vsemi funkcijami določenega dela,
- za vsako funkcijo opredelitev dolžnosti (največ 6 - 8);
- opredelitev frekvence vsake dolžnosti (dnevno, tedensko, mesečno in tako naprej);
- opredelitev zahteve za delovno mesto (sposobnosti, znanje, izkušnje in drugo) in jih neposredno povezati z dolžnostmi;
- opredelitev, ali obstajajo kakšne fizične, okoljske ali specifične zahteve;
- zapis zaključnega stavka, ki zagotavlja kratek povzetek dela, tudi določitev stopnje nadzora.

#### 4.4 Usklajevanje odnosov oziroma razmerij v organizaciji

Aktivnosti v organizaciji so razdeljene med različne člane na racionalen način z namenom čim učinkovitejšega doseganja cilja organizacije. Koordinacija aktivnosti predvideva, da so le te znane in natančno definirane že vnaprej in da so managerji vedno obveščeni o statusu dejavnosti. Vendar pa v realnosti skoraj nikoli ni tako, saj aktivnosti niso znane vnaprej in so odvisne od okolja ter ena od druge. Za izpolnitev celotne naloge podjetja je potrebno naštetih in opredeliti vse za to potrebne aktivnosti. Seznam nalog je navadno pripravljen sistematično in na podlagi določenih kriterijev. Nato te naloge razdelimo med določene osebe oziroma med posamezne oddelke. Ko se naloge izvajajo ponavljajoče in ko jih ni več smiselno deliti še na manjše podrobnosti, pravimo, da naloga postane dolžnost. Dolžnost je področje dela, dodeljeno eni osebi – je del celotnega niza nalog znotraj podjetja, ki morajo biti opravljene (Rozman, 2000, str. 8-9).

Glavno orodje za koordinacijo ljudi v organizaciji je motivacija. Z motivacijskimi odnosi razumemo odnose med potrebami, cilji, interesi in nagradami. Motivacijska struktura se razvije v strukturo odgovornosti. Odgovornost je dolžnost zaposlenega, da opravi dodeljene naloge in pri tem sprejme tako zasluge za dobro opravljeno delo, kot tudi odgovornost za neizpolnjeno delo. Naslednja pomembna struktura je komunikacija, torej odnos med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Vsak zaposleni mora pravočasno dobiti informacije, ki jih potrebuje pri svojem delu. Če informacije niso pravočasno prejete oziroma če so neresnične, stopnja racionalnosti hitro upade. Na koncu ne smemo pozabiti na strukturo avtoritete. Avtoriteta je postopek, kjer managerji dodelijo pravico odločanja na nekatere podrejene. Avtoriteta je lahko centralizirana ali decentralizirana, vsekakor pa je glede na dane situacije vedno ena, ki je najprimernejša. Pomembno je, da se dolžnost posameznika ujema z njegovo odgovornostjo in avtoriteto (Rozman, 2000, str. 9-11).

Cilji in interesi posameznikov se navadno razlikujejo od ciljev organizacije. Te razlike med cilji, aktivnostmi, vlogami in tako naprej so znane kot konflikt. Takoj, ko govorimo o nekem odnosu, moramo upoštevati tudi konflikte. Vsaka vloga ima svoje mnenje o sebi in o drugih vlogah. Dve nasprotujoči vlogi se druga drugi lahko prilagodita, kadar skupni interes prevlada nad posameznimi interesi. Če pa skupni interes ni dovolj močan, ali če obstajajo kakšni drugi razlogi, zaradi katerih ti različni vlogi ne najdeta skupnega dogovora, bodo razmerja prenehala obstajati in socialna enota lahko hitro propade. Konflikt je torej v vsakem primeru neločljiv z odnosi med ljudmi. Pomembno je le, kako se ta konflikt rešuje (Rozman, 2000, str. 12-13).

## 5 ANALIZA IN OCENJEVANJE DELA

Analiza in ocenjevanje dela je v podjetju zelo pomembno, saj se tako ugotovi, katero delo se opravlja dobro in pri katerem so še možne izboljšave. Ob analizi dela podjetje naredi načrt, kako delo še izboljšati in omogočati zaposlenim čim bolj učinkovito opravljanje zadolžitev. Na podlagi ocenjevanja dela so lahko zaposleni ob izredno dobro opravljenem delu tudi nagrajeni.

### 5.1 Analiza dela

Analiza dela je sistematičen proces (analiza dela je skrbno načrtovana z namenom izpolnjevanja določenih ciljev) pridobivanja informacij o delu, ki pripomorejo pri odločanju managementa. Namen analize dela je pridobivanje informacij, ki se nanašajo na različne vrste dela. Najpomembnejše pri analizi dela je pridobiti zaupanje, samozavest in sodelovanje tistih zaposlenih, katerih delo se kontrolira. Dobra komunikacija je bistvenega pomena. Ljudem je potrebno pojasniti namen izvajanja analize, razloge, zakaj je pomembna, pričakovanja, kaj se bo z analizo doseglo, načine, na katere se bodo informacije pridobivale, primerjale in procesirale ter kako bodo odločitve ob ugotovitvah vplivale na njihovo delo. Da bi zagotovili primeren okvir, v katerem bi bile informacije koristne, se je dobro osredotočiti na delo iz dveh vidikov: prvič, dolžnosti in odgovornosti, in drugič, sposobnosti in osebne značilnosti, ki so potrebne, da je delo opravljeno uspešno (Chang & Kleiner, 2002, str. 73-74).

Pri analizi dela Chang in Kleiner (2002, str. 73) opredeljujeta naslednje možne korake:

- opredeliti in ločiti sestavne naloge v delu; delo je lahko sestavljeno iz več nalog in podnalog, ki jih razdelimo v razne skupine oziroma podskupine;
- pregled, kako so naloge izvedene;
- prepoznavanje glavnih področij odgovornosti;
- opazovanje prevladujočih delovnih pogojev v smislu fizičnih, socialnih in finančnih vidikov dela; na primer temperatura, hrup, umazanija, nevarnost pri delu, ali je delo v skupini ali oddaljeno od drugih, osnovna plača, bonusi, sistemi nagrajevanja in ostalo ter
- prepoznavanje osebnih zahtev, ki jih delo zahteva od posameznika; fizične zahteve kot na primer potovanja, ure dela, študentsko delo, zunanji izgled, govor; lahko so intelektualne zahteve, zahteve za določene sposobnosti, izkušnje in seveda osebni faktorji – značaj.

## 5.2 Ocenjevanje dela

Ocenjevanje dela je postopek v procesu, s katerim se določa, analizira in meri vsako delo v primerjavi z že vnaprej določenimi merili. Vsako delo se nekako ovrednoti na enoten in dosleden način. Vsekakor moramo razumeti, da se ta proces uporablja za povišanje plače. Analiza dela pomaga pri zagotavljanju enakovrednosti v plačilnem sistemu za vsa delovna mesta. Šele po tem, ko je neko delo ovrednoteno, ga razporedimo v določeno primerno plačilno skupino na plačilni lestvici. Analiza dela se navadno opravlja ob dveh priložnostih, in sicer kadar oblikujemo novo delovno mesto in kadar se obstoječe delovno mesto oziroma delo spremeni za deset do petnajst odstotkov ([www.slcc.edu](http://www.slcc.edu)).

Koraki pri ocenjevanju dela:

- Opis dela: Nadzornik delovnega mesta predpiše dolžnosti in napiše opis dela. Ta opis dela je kot okvirna slika delovnega mesta, ki vsebuje osnovne dolžnosti in odgovornosti.
- Odobritev: Namestnik direktorja pregleda opis dela in če se z njim strinja, odobri opisane odgovornosti, zahteve ter dolžnosti delovnega mesta. Če se namestnik direktorja ne strinja z opisom dela, ga vrne nadzorniku v dopolnitev.
- Pregled: Kadrovski oddelek pregleda predložen in od namestnika direktorja podpisan opis dela. Hkrati zagotavlja, da je v opisu dela prisotna doslednost in da so naloge pravično razdeljene ter nazivi pravilno uporabljeni.
- Vrednotenje: Odbor za vrednotenje dela je veččlanski odbor, ki ga imenuje direktor za človeške vire. Ta odbor zagotavlja nepristranskost med deli preko uporabe ustaljenih, skladnih meril za vrednotenje dela. V fazi vrednotenja poznamo tri osnovne kategorije. Prva izmed teh kategorij je izkušnost (angl. »*know-how*«), ki je seštevek kakršnih koli znanj in sposobnosti, izkušenj, izobraževanja, ki so potrebna oziroma sprejemljiva za opravljanje dela. Ta kategorija vključuje tri elemente: izkušnost na področju specializiranega, tehničnega ali praktičnega področja, vodstvena izkušnost in sposobnosti medčloveških odnosov (sposobnost pogajanja, motivacije, usposabljanja, razvijanja drugih in ostalo). Druga kategorija je reševanje problemov. Ta kategorija vsebuje dva elementa. Zaposleni se iz dneva v dan srečuje z določenimi situacijami, ki sicer niso zahtevne, temeljijo na osnovnem znanju, vendar pa so vseeno pomembne za reševanje določenih konfliktov ali pa že same po sebi predstavljajo težavo. Tukaj se od zaposlenega zahteva, da zna preprosto in hitro rešiti nastale težave. Na drugi strani pa so kompleksne težave, ki zahtevajo veliko dolgoročnih strategij, kreativnega razmišljanja in zato zahtevajo večjo zbranost, posledice odločitev pa so toliko pomembnejše in dolgoročneje. Zadnja kategorija je odgovornost. Vsebuje tri elemente in sicer svobodo do ukrepanja (stopnja, do katere se lahko zaposleni odloča sam, brez posvetovanja z nadrejenim), vpliv na končne rezultate (dejanski učinek na položaj končnih rezultatov) ter obseg dela (velikost področja, v katerem se delo opravlja).
- Potrditev: Namestnik direktorja pregleda in odobri ocene vseh del in nazivov, ki ga je predlagal odbor za vrednotenje dela ([www.slcc.edu](http://www.slcc.edu)).



Chang in Kleiner (2002, str. 76) navajata, da je eden pomembnejših namenov analize dela pridobiti informacije za proces ocenjevanja dela, ki je lahko na ravni celotne organizacije ali le za delo posameznega zaposlenega. Ker se velikokrat organizacije na podlagi tega odločajo tudi o spremembi plačilnega sistema, morata analiza in ocenjevanje opravljenega dela vključevati tudi te vrste informacij. Še posebno moramo biti pozorni, da ne prihaja do diskriminacije, saj morajo biti zaposleni enako plačani glede na enako delo, sposobnosti, odgovornosti, prizadevanj in tako naprej ne glede na to, ali gre za moškega ali za žensko.

Najpogostejša oblika ocenjevanja dela je sistem razvrščanja. Gre za primerjavo dveh del in oceno, katero izmed njiju je težje in bolj zahtevno. Nato se tretje delo primerja s prvima dvema in tako naprej. Največja prednost tega sistema je preprostost. Postopek vrednotenja je hiter in poceni. Poleg tega sistem uporablja primerjavo dela proti delu (»job-against-job comparison«), ki je najbolj natančna metoda vrednotenja, saj je težavnost dela lažje oceniti v primerjavi z drugim delom, kot pa določiti absolutno težavnost posameznega dela, ločenega od ostalih. Kljub prednostim ima sistem tudi slabosti. Obstaja težnja, da se vsako delo oceni na podlagi njegovih prevladujočih značilnosti, kar pa lahko pripelje do neskladja. Poleg tega je težko razložiti ali upravičiti rezultate razvrščanja zaposlenim ali managerjem, ker ne obstaja evidenca o sodbah ocenjevalcev. S sistemom razvrščanja se torej dejansko da oceniti samo, katero delo je težje, ne pa tudi koliko težje je (Chang & Kleiner, 2002, str. 76-77).

Druga oblika ocenjevanja dela je točkovni sistem. V okviru te metode so izbrani in opredeljeni različni dejavniki, ki merijo delo. V osnovi je sistem zelo podoben sistemu razvrščanja dela, samo da se tukaj opravlja ocenjevanje za vsak dejavnik posebej. Dejavnikom so dodeljene točke in vsaka točka predstavlja določeno vrednost. Točkovni sistem ocenjevanja dela predloži tudi pisno evidenco o samem ocenjevanju. Točke ocenjevanja so pripisane vsakemu faktorju posebej in tako lahko vsakemu delu določimo skupno vrednost števila točk. Največji problem tega sistema je določanje in izbira pomembnih dejavnikov dela, določanje stopnje zahtevnosti in primerno razvrščanje vrednosti po točkah. Definicije različnih vrednosti morajo biti pisno podane, da lahko upravičimo, zakaj ima določen dejavnik takšno vrednost (Chang & Kleiner, 2002, str. 77).

Chang in Kleiner (2002, str. 76) omenjata še tretjo vrsto ocenjevanja dela in sicer primerjavo dejavnikov. Ta način se uporablja predvsem pri tradicionalnem ocenjevanju dela. Prav tako kot v točkovnem sistemu morajo biti tudi tukaj opredeljeni dejavniki, pri katerih se nato uporablja sistem razvrščanja. Torej za vsak dejavnik ocenjevalec razvrsti vsa dela od najvišjega do najnižjega. Pri tem se uporabljajo različne stopnje, ki pa niso ne opredeljene ne opisane. Za vsako od teh stopenj se določijo točke. Omenjen način ocenjevanja ima dve pomembni prednosti, in sicer uporaba tehnik kot pri primerjavi med deli (»job-by-job comparison«), poleg tega pa tudi ne vključuje pomenljivih težav, ki se pojavljajo pri določanju stopnje dejavnikov. Kljub temu je tudi tukaj težko razložiti rezultate te primerjave zaposlenim ali nadrejenim, prav zaradi pomanjkanja definicij – razlag stopenj.

Največ podjetij v praksi uporablja kombinacijo različnih sistemov ocenjevanja dela. Najpogosteje je to kombinacija metode točkovnega ocenjevanja in metode ocenjevanja dejavnikov. V tem kombinacijskem sistemu Chang in Kleiner (2002, str. 78) poudarjata pet korakov. Najprej so določeni in izbrani dejavniki – navadno gre za pet osnovnih dejavnikov, ki so odgovornost, avtoriteta, znanje, sposobnosti in delovni pogoji. Drugi korak tega kombinacijskega sistema predstavlja izbira merjenih delovnih mest in njihova cenitev, če so lahko na trgu dela ocenjena, in nato so ta delovna mesta primerjana pod vsakim dejavnikom. Tretji korak je določitev točk za vsak dejavnik na osnovi standardnega sistema. V četrtem koraku je vsaka stopnja definirana. Na koncu, torej v petem koraku, so ocenjena še vsa ostala dela in sicer v primerjavi s prej definiranimi stopnjami in v sistemu razvrščanja v primerjavi dela z drugim delom (angl. *job-against-job ranking*).

Torej, če želi podjetje opraviti učinkovito analizo dela, mora imeti vse informacije posodobljene. Pomembno je, da sporočajo kakršne koli spremembe v sami organizaciji, spremembe delovnih nalog, metod izvajanja dela in ostalo, da zagotovijo najnovejše klasifikacije. Kljub temu da analizo dela izvajajo za to specializirani zaposleni, je še vedno naloga vodstva, da pregleda tako analizo dela kot tudi rezultate analize. Upravljanje analize dela, vrednotenja dela in sistema nadomestil zahteva nenehno iskanje odličnosti (Chang & Kleiner, 2002, str. 80).

## 6 PLAČE, IZOBRAŽEVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Na današnjem hitro se spreminjajočem trgu je zelo pomembno, da podjetje obdrži konkurenčno prednost. Da bi to doseglo, morajo zaposleni svoje delo opravljati po pričakovanju ali celo nad pričakovanji. Pri tem je potrebno upoštevati, da so zaposleni navadno bolj motivirani, če vedo, da bodo za dobro opravljeno delo tudi dobro plačani. Zato mora imeti podjetje dobro razdelan plačni sistem. Poleg tega morajo v podjetju skrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, kajti informacije so danes ključ do uspeha.

### 6.1 Izobraževanje in usposabljanje

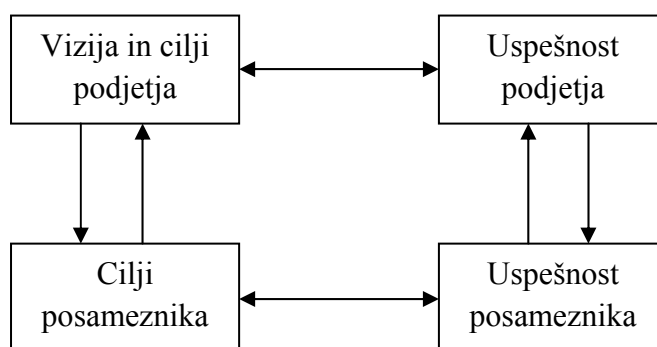
Hitro rastoče tehnološke inovacije silijo organizacije, da vlagajo v usposabljanje zaposlenih in intervencije razvoja. Posledično so razvojne intervencije (v nadaljevanju RI) kot na primer ne-tehnično usposabljanje, tehnično usposabljanje in treniranje oblikovane, da pripravijo delovno silo za prihodnost in seveda za nadgrajevanje znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih (v nadaljevanju ZSS) (Rowold, 2007, str. 32). Strokovnjaki navajajo, da ima RI eksplicitne in implicitne cilje, vendar je večina RI oblikovana tako, da dosega predvsem eksplicitne cilje.

Razvoj človeških virov je osrednji del organizacij, ne glede na njihovo velikost, vendar pa se drugače odraža v velikih, drugače v srednjih in drugače v majhnih podjetjih. Strokovnjaki so dokazali, da velikost podjetja vpliva na formalnost prakse človeških virov. Prav tako vpliva na zapletenost metode izvajanja razvoja človeških virov. Na primer, majhna podjetja ne razpolagajo z enakimi sredstvi kot večja podjetja, vendar pa kljub temu potrebujejo produktivne in

zadovoljne zaposlene. Ravnanje s človeškimi viri je v manjših podjetjih bolj neformalno, reaktivno in kratkoročno (Saru, 2007, str. 36).

Če želimo, da bo podjetje uspešno, mora biti uspešen tudi posameznik v tem podjetju, kar pa se ocenjuje s tem, koliko je uspešen pri doseganju svojih osebnih ciljev, ki naj bi bili hkrati v skladu s skupnim ciljem organizacije. Podjetje mora zato razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti (prikazano spodaj v sliki 3). Najprej je potrebno zagotoviti, da se cilji in vizija organizacije prenesejo na raven posameznikov, pri čemer morajo sodelovati tudi sami zaposleni. Torej govorimo o obojestranski koristnosti – podjetje mora imeti koristi od uspešnosti posameznika, ki se kaže v razvoju podjetja in doseganju skupnega cilja podjetja; prav tako mora imeti posameznik koristi od uspešnosti podjetja, saj mu ta odpira možnosti za nadaljnjo uspešnost in ga hkrati nagradi za dobro opravljeno delo (Zupan, 2001, str. 15).

Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 14, slika 0-1.

Saru (2007, str. 37) poudarja, da je organizacijsko učenje postalo pomembna strategija za oblikovanje konkurenčnih prednosti v organizaciji, saj so dobro izobraženi zaposleni za njih dragocen vir. Organizacijsko učenje je že dolgo časa osrednji del razprav o ravnanju s človeškimi viri. Kot je bilo že omenjeno, se podjetja različno spopadajo s to tematiko. Mala in srednje velika podjetja so po naravi zelo heterogena skupina organizacij. Mala podjetja delujejo na različnih področjih in so pod vplivom številnih dejavnikov, ki to zadevo naredijo bolj kompleksno. Kljub temu pa majhna podjetja delujejo kot idealna podlaga za razvoj človeških virov. Tesni odnosi med managerji in zaposlenimi nekako odpravijo formalne nadzorne sisteme in zmanjšajo potrebo po dokumentaciji. To tudi omogoča managerjem, da vplivajo na aktivnosti neposredno. Poleg tega je bolj razvidno, kako delo, ki ga posameznik izvaja, vpliva na celotno organizacijo. Na ta način lahko vsak zaposleni dejansko spremlja, kakšna je strateška vrednost njegovega dela, kar še poveča motivacijo in zanimanje zaposlenega za skupen uspeh organizacije. Torej, manager je dejanska povezava med strateškim planiranjem in zaposlenimi, vendar se pojavi težava, če manager nima časa ali sposobnosti za izvajanje dela s človeškimi viri oziroma njihovega usposabljanja.

Podjetja morajo biti sposobna uvajati nenehne izboljšave v delovne procese, proizvode in storitve, saj je od tega odvisna njihova uspešnost. Pri tem naj bi bili vključeni vsi zaposleni, saj prav oni vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Podjetja uporabljajo različne pristope, ki

vključujejo tako timsko delo kot posameznike. Pri sistemu zagotavljanja uspešnosti moramo upoštevati dve ravni in sicer uspešnost podjetja kot celote in uspešnost posameznikov. Podjetje mora torej oblikovati in uresničevati cilje tako, da bodo zadovoljni vsi glavni deležniki – lastniki, kupci, zaposleni in okolje.

Znanje je, kot sem že omenila, ključni dejavnik konkurenčnosti. Uspešna podjetja zato namenjajo veliko pozornosti ter vlagajo veliko sredstev v usposabljanje in izobraževanje svojih zaposlenih. Ko je znanje enkrat v podjetju, mora to zagotoviti učinkovit prenos znanja med zaposlenimi. Veliko podjetij pošilja svoje zaposlene na razne seminarje in konference, potem pa udeleženci predstavijo pridobljeno znanje sodelavcem preko informacijskih kanalov in s predavanji (Zupan, 2001, str. 78 – 91).

Pomembnost organizacijskega učenja nenehno narašča in sicer predvsem zaradi treh dejavnikov, ki v splošnem vplivajo na celotno poslovno okolje. Ti trije dejavniki so: tehnološke spremembe, globalizacija in naraščajoča konkurenca med podjetji. Če želi podjetje ohraniti svojo konkurenčno prednost, mora biti pripravljeno na spremembe v trenutku, ko se spremeni poslovno okolje. Te spremembe se navado zgodijo zelo hitro in brez opozorila, zato je zelo pomembno, kako se podjetje na njih odzove. Ena izmed rešitev, da se podjetje ustrezno odziva na spremembe, je, da je organizacija sposobna učenja. Podjetje oziroma organizacija se ne sme zanašati na obstoječe prakse, ampak se mora učiti novih načinov opravljanja stvari. Torej vrednost zaposlenih in primerno upravljanje s človeškimi viri navadno vpliva na organizacijsko uspešnost (Saru, 2007, str. 39).

Ferjan (1999, str. 79 – 81) omenja več oblik izobraževanj – lahko so množična ali frontalna. Pri tej obliki učitelj poučuje hkrati večjo skupino udeležencev izobraževanja, komunikacija je navadno enosmerna (od učitelja k učencem). Potem imamo še skupinska izobraževanja – oblikujemo manjše skupine, ki delajo samostojno, z rezultatom dela pa seznanijo učitelja. Na koncu imamo še individualna izobraževanja, ki predstavljajo samostojno delo posameznikov ob pomoči učitelja.

Oblike, ki so najbolj primerne za izobraževanje odraslih oziroma za izobraževanje v podjetju, so (Ferjan, 1999, str. 81 – 85):

- Programirani pouk: To je način učenja, kjer učitelja nadomešča program, ki je na voljo učencu, predloži pa se mu še npr. učbenik, avdiovizualno gradivo, delovni zvezek, slovar in drugo.
- Poučevanje: To je uporaba aktivnih metod (spretnosti). Inštruktor udeležencu pokaže spretnosti oziroma veščine in ta ga opazuje in posnema. Inštruktor opazuje udeleženca, ga opozarja na napake in pohvali ob dobro opravljeni nalogi.
- Predavanje: To je sestanek večjega števila ljudi, kjer predavatelj predava udeležencem. Gre za njegov monolog, torej so poslušalci pasivni.
- Pripravnništvo: To je pridobivanje praktične usposobljenosti, nujne za dejanski začetek poklicne kariere.

- Mentorstvo: Mentor je izkušen svetovalec oziroma vodnik. Mentorstvo vključuje številne oblike - prosti razgovor, razlago, razpravo, metodo študija primerov in drugo.
- Seminarji: To so srečanja večjega števila ljudi, da bi si izmenjali izkušnje, znanje in poglede na določeno tematiko z različnih vidikov.
- Tečaj: To je prav tako srečanje večjega števila ljudi z namenom, da bi pridobili novo znanje oziroma ponovili učno snov, ki so jo nekoč že poznali. Gre za pridobivanje znanja s točno določenega področja.

Mencin Zorko (2004, str. 64, 65) omenja še en, novejši pristop, ki se uporablja poleg zgoraj naštetih in sicer akcijsko učenje. Gre za skupinski proces, pri katerem poskušamo zbrati ideje in s pomočjo teh sprejeti odločitve pri zahtevnih težavah. V ospredju je resnična težava, ki jo je potrebno spoznati, razčleniti in nato poiskati njeno rešitev. Ta pristop je posebej učinkovit in primeren za ukrepanje v novih okoliščinah, ko gre za sposobnost pridobitve novih pristopov. Uporabljamo ga tudi, kadar vodstvo želi uvesti konkretne poslovne spremembe in doseči kakovostne izboljšave in kadar želi podjetje najti še druge možnosti ob dotedanjih rešitvah z združevanjem znanj.

Znotraj organizacij se usposabljanje uporablja za razširjanje znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih. Strokovnjaki so dokazali, da je usposabljanje za gradnjo timskega dela učinkovito pri razširjanju zadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu. Usposabljanje torej vodi tudi do večjega sodelovanja zaposlenih pri delu, kar jim daje občutek pripadnosti in »pomembnosti« - torej zavedajo se, da je njihovo delo za organizacijo pomembno. Ni pa nujno, da usposabljanje vpliva pozitivno tako na zadovoljstvo pri delu in krati na večjo vpletenost v delo. Lahko pozitivno vpliva samo na eden dejavnik, pri drugem pa vpliva nima. Pomembno je tudi ločevati med tehničnim usposabljanjem in ne-tehničnim usposabljanjem. Primer tehničnega usposabljanja je predvsem pridobivanje znanja na področju proizvoda, osnovnih računalniških sposobnosti, znanja glede klicnega centra in ostalo, pri ne-tehničnem znanju pa gre na primer za komunikacijske sposobnosti, spoznavanje obnašanja potrošnikov in ostalo (Rowold, 2007, str. 33-34).

Veliko organizacij vključuje izobraževanje kot orodje razvoja človeških virov z namenom pospeševanja ZSS zaposlenih. Rowold (2007, str. 34) opredeljuje izobraževanje kot vsakodnevni proces, ki se predaja naprej med zaposlene in jim pomaga reševati težave, povezane z delom ter kariero. Strokovnjaki so dokazali, da je bilo izobraževalno obnašanje nadzornih oziroma nadrejenih pozitivno povezano tako z zadovoljstvom pri delu kot tudi s samim izvajanjem dela. Poudarili so tudi, da bi bilo potrebnih več empiričnih raziskav, ki bi opisale vpliv izobraževanja na delo posameznih zaposlenih (Rowold, 2007, str. 34).

Cilji izobraževanja v podjetju (Jereb, 1998, str. 101):

- nenehno usposabljanje zaposlenih, da se lahko tako zaposleni kot podjetje prilagaja spremembam v okolju, razvoju in novim tehnologijam;
- načrtno ustvarjanje potreb po ponovnem izobraževanju s pomočjo uvajanja, usposabljanja in možnosti napredovanja;

- nenehno spremljanje, preučevanje in zadovoljevanje potreb po izobraževanju zaposlenih in pravočasna pridobitev ustreznih kadrov;
- uvajanje novih, sodobnejših oblik in metod za dvig izobraževalne aktivnosti na višjo, učinkovitejšo raven;
- merjenje in ocenjevanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov za izboljševanje izobraževanja v podjetju.

Študije so pokazale, da sta zadovoljstvo z delom in stopnja vpletenosti v delo medsebojno povezana. Stanje visoke vključenosti v delo pomeni pozitivno in relativno popolno stanje vključevanja temeljnih vidikov samih zaposlenih v delo. Organizacije se torej zanimajo za razvojno intervencijo in vanjo vlagajo, saj želijo razviti visoko stopnjo vključitve zaposlenih v delo (Rowold, 2007, str. 35).

Saru (2007, str. 39-40) razlaga, da je potrebno ločiti med organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo. Organizacijsko učenje je bolj opisno in analitično v razumevanju procesa učenja (kako se organizacija uči), medtem ko je učeča se organizacija predpisujoča in usmerjena v ukrepe (kako naj bi se organizacija učila). Lahko bi tudi rekli, da je učeča se organizacija bolj idealističen pristop. Ni nujno, da je učenje vedno zavedno in namerno. Lahko se pojavi na primer brez formalnega usposabljanja in lahko se pojavi pri posamezniku, skupini ali v organizaciji kot celoti. Levitt in March (1988) navajata, da gledamo na organizacijsko učenje kot temelječe na rutini, zgodovinsko odvisno in usmerjeno v cilj. Organizacije se učijo s sklepi iz zgodovine, ki jih potem prenašajo v rutine, katere narekujejo in vodijo obnašanje organizacije ter njenih zaposlenih v smeri doseganja ciljev posameznikov in splošnega skupnega cilja organizacije (Saru, 2007, str. 48).

Ni nujno, da izobraževanje že takoj pokaže vidne rezultate pri učinkovitosti zaposlenega. Nove sposobnosti oziroma znanje se lahko pokaže šele sčasoma v različnih kontekstih oziroma situacijah. Zato je potrebno ločiti dolgoročne in kratkoročne učinke učenja oziroma izobraževanja. Je pa res, da želijo organizacije, da se pozitivni učinki izobraževanja pokažejo čim hitreje, zato ne bodo vlagale v tista izobraževanja, za katera bodo menile, da ne bodo pokazala rezultatov pravočasno. Učenje posledično pomeni, da se morajo spremembe pojaviti v nekem določenem obdobju. Izobraževanje mora torej biti skladno s splošno strategijo in strukturo organizacije (Saru, 2007, str. 41).

Eden od načinov, kako si lahko organizacija pridobi znanje oziroma zaposlene z novim znanjem, je ta, da se poveže z različnimi fakultetami in študentom omogoča štipendije, na podlagi katerih naj bi se potem ti študenti zaposlili pri tej isti organizaciji. Tako si podjetje zagotovi, da bo znanje, v katerega vlaga, dejansko ostalo v krogu te organizacije. Vendar pa dandanes tudi to ni več zagotovilo, da bo znanje ostalo znotraj podjetja, saj ni nujno, da bodo kljub podpori in izobraževanju ti študenti oziroma kasneje zaposleni motivirani za delo v tej isti organizaciji, kar se potem pokaže tudi v slabšem izvajanju dela. Če želimo, da bodo zaposleni zadovoljni pri svojem delu in da bodo čutili, da dejansko nekaj dobijo v zameno za njihov trud, jim moramo

dati možnost razvoja oziroma napredovanja. Zaposleni morajo čutiti, da so pomembni in da imajo vrednost za podjetje, ki ne ostane neopažena (Saru, 2007, str. 44 - 46).

Za male organizacije je težko misliti in načrtovati dolgoročno. Vendar je kljub temu načrtovanje zelo pomembno tudi za manjša podjetja. Vedeti morajo, kakšne zaposlene in kakšno opremo imajo ter katera dela so lahko s tem opravljena. Prav tako morajo biti podjetja seznanjena z možnostmi v prihodnosti in kaj potrebujejo, da jih dosežejo (Saru, 2007, str. 46). Skoraj vsaka razvojna intervencija ima jasen prvi cilj, in sicer izboljšati izvedbo dela. Glede na visoko kompleksnost dela je potrebno kar nekaj razvojnih intervencij, če želimo, da bodo zaposleni dosegli visoko stopnjo opravljanja dela v vseh možnih vidikih (Rowold, 2007, str. 34).

Ljudje so najdragocenejši vir za organizacijo in zato morajo obstajati investicije, ki omogočajo, da so njihove sposobnosti najnovejše (angl. *Up-to-date*). Mankin (2001) navaja model, ki prikazuje razvoj človeških virov (Saru, 2007, str. 46). Ena osrednjih značilnosti tega modela je komunikacija. Kultura in navade organizacije se navadno prenašajo na mlajše zaposlene prav s komuniciranjem med zaposlenimi. To je tudi pomembna oblika učenja, saj se tako mlajše generacije zaposlenih naučijo o samem delu oziroma njegovem opravljanju. Kakor se delovna sila pomika proti upokojitvi, tako je pomembno, da se sposobnosti in izkušnje prenesejo na zaposlene, ki bodo opravljali to delo po njihovem odhodu. Ta prenos znanja je prav tako pomemben za konkurenčno prednost.

## 6.2 Plače in nagrajevanje

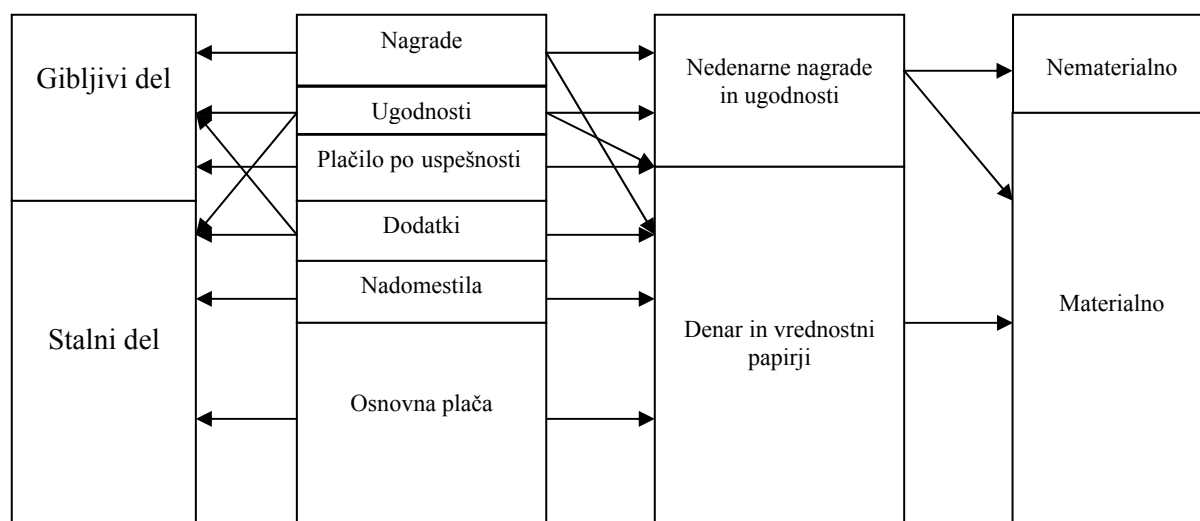
Uspešnost je potrebno nagraditi. Strokovnjaki so ugotovili, da je sestava plačila za delo, torej sestava plače, povezana s povečevanjem uspešnosti podjetja, medtem ko višina same plače nima tega učinka. Uspešnost podjetja lahko na nek način opredelimo kot zmnožek naše motivacije in naših zmogljivosti. Povezovanje plač z uspešnostjo torej vpliva na motivacijo – zaradi ciljnega vodenja, na katerem temeljijo sodobni sistemi nagrajevanja po uspešnosti; po drugi strani ima povezovanje plač z uspešnostjo podjetja vpliv tudi na naše zmožnosti in sicer zaradi konkurenčnih plačilnih pogojev, ki privabljajo boljše kadre (Zupan, 2001, str. 18).

Metode in izvajanje nagrajevanja bi morale biti sestavni del prizadevanja podjetja, da bi učinkovito ravnalo s tistimi, ki so v podjetju zaposleni. Zaposleni dobivajo plačilo v različnih oblikah in vsaka oblika ima za podjetje drugačen pomen. Nadomestila za delo so tako lahko razdeljena v pet kategorij: premije, bonusi, dolgoročna plačila, nadomestilo za čas, ko zaposleni ne dela (prazniki, dopusti in drugo) in razne podpore. Obstajajo tudi nefinančne nagrade, ki pa jih je težko kategorizirati. Kljub temu, da imajo podjetja različne oblike sistema nadomestil, obstaja nek splošni pristop, ki vključuje prepoznavanje potreb, določanje ciljev, razvijanje programov in njihova uporaba ter ob določenih fazah tudi ponovni pregled programov. Potrebe podjetja se spreminjajo, ali pa se spremenijo prioritete. Zato je tudi pomembno, da se na določena obdobja opravi pregled programov in ugotovi, če so še vedno primerni za podjetje (Chang & Kleiner, 2002, str. 79).

Kadar govorimo o prejemkih zaposlenih, imamo v mislih tako gibljivi kot stalni del prejemkov. Stalni del je vedno enak za enaka dela, saj je odvisen od vrste dela, ki ga opravlja zaposleni, medtem ko je gibljivi del odvisen od tega, kako dobro zaposleni to delo opravlja, in se spreminja glede na uspešnost posameznika. Stalni del je v največjem obsegu sestavljen iz osnovne plače, ki jo zaposleni dobi za opravljeno število delovnih ur in normalno uspešno delo; poleg osnovne plače v stalni del vključujemo še nadomestila za ure upravičene odsotnosti (prazniki, dopusti in podobno) ter dodatke in ugodnosti, ki so lahko tako gibljivi kot stalni del izplačila. Stalni dodatek je lahko dodatek na skupno delovno dobo, gibljivi pa dodatek na delovno dobo v podjetju, ki se razlikuje od posameznika do posameznika. Stalne ugodnosti so tiste, ki jih narekuje zakonodaja, gibljive ugodnosti pa so tiste, ki jih zaposleni lahko dobi glede na svojo uspešnost pri opravljanju dela (slika 4).

Izplačila so lahko denarna ali nedenarna. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačila po uspešnosti se navadno dodelijo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne kot nedenarne. Nedenarne nagrade so tako na primer pohvale, priznanja in ostalo, nedenarne ugodnosti pa višji ugled. Seveda so določeni sestavni deli plač predpisani z zakoni, s kolektivno pogodbo in drugimi predpisi, podjetja pa se odločajo predvsem o načinu nagrajevanja, ki pa ni določen z zakonom (Zupan, 2001, str. 19-20).

Slika 4: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 19, slika 0-2.

Kriteriji za podelitev nagrad (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 410 - 414):

- Senioriteta: nagrade se podeljujejo glede na leta, ki jih je posameznik preživel v določeni organizaciji.
- Veščine in izobrazba: nagrade se podeljujejo glede na spretnosti in znanja, ki jih ima zaposleni.
- Zahtevnost delovnega mesta: dela, ki se jih je moč hitro naučiti in so rutinska, so navadno slabše nagrajena.
- Odgovornost: različno delo zahteva različno odgovornost; tako so zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti, tudi bolj nagrajeni.



- Vložen napor: manager lahko zavestno ali podzavestno upošteva vložen trud zaposlenega, ne glede na to, če je bil pri svojem delu uspešen ali ne.
- Uspešnost: določitev kriterija uspešnosti je ključnega pomena, saj morajo zaposleni pri svojem delu ohranjati ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto.

Kadar oblikujemo sistem nagrajevanja, se moramo zadevati, da ni to le odločanje o variabilnem in fiksnem delu plačila, ampak gre za veliko več. Sistem vključuje na primer ugodnosti, kot so možnost usposabljanja, prožni delovni čas, izleti, vstopnice za fitness, daljši dopust, uporaba službenega telefona in avtomobila. Kot priznanje za uspešno delo se šteje tudi podelitev nagrad ali samo priznanja vodstva pred ostalimi sodelavci.

Sodobna teorija plač in nagrad obravnava plače in nagrajevanje v precej širokem smislu (slika 5). Osebna rast, privlačna prihodnost, dobro delovno okolje in razmere so manj otipljiva posredna plačila in nagrade ter predstavljajo za podjetje oziroma delodajalca naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in s tem posledično tudi podjetja. Omenjene tri sestavine sistema plač in nagrajevanja so pomembna komponenta zaposlitvenega odnosa, ki lahko močno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Hkrati lahko vplivajo tudi na notranjo motivacijo zaposlenih in zato imajo včasih večji vpliv na prizadevanje zaposlenih, kot pa zgolj plača in nagrade (Zupan, 2001, str. 116-117).

*Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu*

<p style="text-align: center;"><b>Osebna rast</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vlaganje v ljudi</li> <li>• razvoj in usposabljanje</li> <li>• sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>• napredovanje na poklicni poti</li> <li>• odnos zmaga – zmaga (angl. <i>win - win</i>) med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Privlačna prihodnost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vizija in vrednote</li> <li>• uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>• podoba in ugled podjetja</li> <li>• deležništvo (angl. <i>stakeholdership</i>)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Plača, nagrade in ugodnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača</li> <li>• plačilo po uspešnosti</li> <li>• ugodnosti in posredna plačila</li> <li>• priznanja in praznovanja uspehov</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Dobro delovno okolje in razmere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost k ljudem</li> <li>• vodenje</li> <li>• sodelavci</li> <li>• značilnosti dela</li> <li>• vključenost v dogajanje</li> <li>• zaupanje in privrženost</li> <li>• odprto komuniciranje</li> </ul>

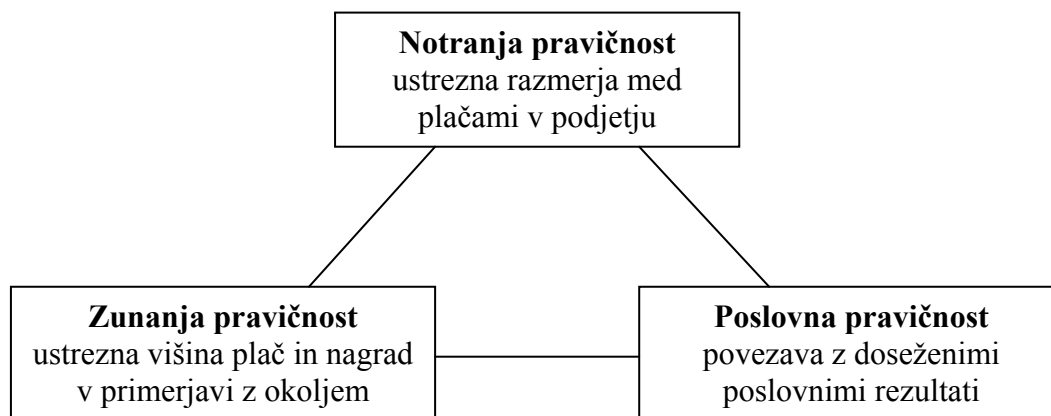
*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116, povzeto po P.K. Zingheim in J.R. Schuster (2000): Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies, San Francisco: Jossey-Bass, str. 13, tabela 3-1*

Sistem plač v podjetju je zelo pomemben. Po eni strani kaže na »privlačnost« podjetja oziroma njegovo konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno pri privabljanju novih sodelavcev, zlasti

če gre za mlade, visoko izobražene kadre, katerim plača dokaj veliko pomeni pri izbiri delodajalca. Poleg tega se preko sistema plač in nagrajevanja pokaže, koliko so ljudje naklonjeni tveganju. Tisti, ki mu niso naklonjeni, in tisti, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti, verjetno ne bodo sprejeli dela, kjer je začetna plača nizka, vendar se viša z učinkovitostjo in uspešnostjo oziroma dobro opravljenim delom. Kljub vsemu so plače za večino zaposlenih vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zato so zaposleni prvi, ki občutijo spremembe v plačnem sistemu in se spremembam primerno tudi odzovejo. Lahko rečemo, da so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 118-119).

Zupan (2001, str. 122) pravi: »Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti.« Vendar mora sistem še pred tem zadostiti določenim zahtevam; prinesiti mora prispevek k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, mora biti pravičen (slika 11), stroški dela morajo biti v načrtovanih okvirih in poleg tega mora še ustrezati veljavnim zakonskim normam.

Slika 6: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 122, slika 3-3.

Na trgu obstaja čedalje večja konkurenca, globalizacija poslovanja in uvajanje informacijske tehnologije. Zato se morajo podjetja nenehno prilagajati, iskati rešitve usmerjenosti k strankam in skrbeti za povečevanje znanja ter inovativnosti. Zupan (2001, str. 129) zato navaja naslednje novosti pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja:

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja: Merila pri izvajanju programov se prilagajajo strategiji in letnim ciljem podjetja. Razdelitev dobička oziroma prihrankov je vezana na razvrstitev delovnega mesta v plačilni razred. Tisti, katerih plačilni razred je višje na hierarhični lestvici, imajo pravico do višjega dodatka (večji vpliv na poslovanje). Izplačila so lahko gotovinska ali negotovinska.
- Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (angl. *risk sharing*): Podjetja se lahko z zaposlenimi dogovorijo, da jim znižajo osnovno plačo, v zameno pa povišajo dodatke za uspešnost.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti: Glede na to, da je danes znanje vedno bolj pomembno za konkurenčnost, se podjetja odločajo,

da bodo plačila temeljila na vrednosti posameznika (več kot lahko naredi, več je vreden za podjetje) in njegovih zmožnosti. Upoštevajo se tudi vplivi na poslovni rezultat.

- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine: Različne poklicne skupine imajo različne zmožnosti in različen vpliv na poslovanje, zato so tudi merila določanja osnovnih plač in plačil po uspešnosti različna.
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje: Podjetja se lahko odločijo, da managerji samostojno oblikujejo določene sestavine sistema nagrajevanja, vendar v nekih predpisanih okvirjih. Managerji morajo torej spoštovati skupno plačno politiko, hkrati pa imajo možnost, da vplivajo na porazdelitev mase plač in nagrad med zaposlene.
- Konkurenčno pozicioniranje: Podjetja primerjajo svojo plačno politiko s konkurenco in zagotavljajo, da postanejo oziroma ostanejo privlačni za najboljše kadre.
- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja: Zaposlenim mora biti jasno viden vpliv različnih načinov njihovega vedenja na končno izplačilo in nagrade.
- Usmerjeni v prihodnost: Novi sistemi poskušajo bolj podpirati prihodnje poslovne načrte, saj so bolj usmerjeni v prihodnost. Podjetja tako nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, pri čemer plačilo za uspešnost vežejo na dolgoročne spodbude (delniške opcije in drugo).
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih: Podjetja skrbijo za čim večje vključevanje vseh zaposlenih, saj le to krepi skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov in ciljev.

Navadno je poslanstvo podjetij trojno zadovoljstvo in sicer zadovoljstvo kupcev, delničarjev in zaposlenih. Uspešna podjetja morajo spremljati zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj je prav to rezultat dejavnosti vodenja ter kadrovanja. Tako lahko podjetja ugotovijo, ali so uspešna pri upravljanju dela in kadrov. Zadovoljstvo zaposlenih je neka pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Zaposleni bo nezadovoljen takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebno če bo ta razlika največja pri stvari, ki je posamezniku najpomembnejša. Splošno sicer velja, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, vendar pa so raziskave pokazale, da je lahko zadovoljen zaposleni tako visoko, nizko ali povprečno uspešen. Tako bi lahko rekli, da bolj velja obratna povezava, torej da uspešnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenega. Če je ta uspešen pri svojem delu, je za to nagrajen in posledično zadovoljen, kar pa potem vpliva na nadaljnjo uspešnost (Zupan, 2001, str. 104-105).

## 7 PRIMER NA PODJETJU ISKRA ZAŠČITE, D.O.O.

Podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. že dobrih dvajset let uspešno deluje na področju prenapetostnih zaščit. Svoje poslovanje so želeli prenoviti in še izboljšati, zato so se med drugim odločili, da prenovijo celotno sistemizacijo znotraj podjetja.

## 7.1 Opis podjetja

Podjetje Iskra Zaščite je bilo ustanovljeno leta 1989 z namenom razvoja in proizvodnje prenapetostnih zaščit za različne aplikacije ščitenja električnih in elektronskih naprav v industriji, poslovnih objektih in gospodinjstvih. Kljub različnim tehnologijam, ki so se pojavljale na področju prenapetostnih zaščit, je podjetje Iskra Zaščite ostalo zvesto varistorški tehnologiji in tako prispevalo svoje dele k razvoju področja prenapetostnih zaščit ter podajalo smernice v razvoju varistorjev, ki predstavljajo glavni gradnik sodobnih prenapetostnih zaščit.

Kljub nenehnim spremembam, ki so se dogajale na področju prenapetostnih zaščit, tako glede tehnologije kakor tudi glede različnih pristopov k ščitenju električnih in elektronskih naprav pred uničujočim delovanjem strele in drugih industrijskih oziroma stikalnih prenapetosti, je podjetju uspelo, zahvaljujoč nenehnemu razvoju in inovativnim pristopom, ohraniti svojo pozicijo med vodilnimi podjetji na področju prenapetostnih zaščit. Razvoj na področju elektronike je doprinesel k razvoju podjetja Iskra Zaščite, saj so se s pojavom novih tehnologij na različnih področjih elektrotehnike vzporedno pojavljale tudi nove zahteve glede konstrukcijskih in tehnoloških značilnosti prenapetostnih zaščit. Z nenehnim spremljanjem razvoja na področju elektrotehnike in z iskanjem vedno učinkovitejših načinov ščitenja se je podjetje uspelo obdržati na svojem področju vse do danes.

Kakovost izdelkov priznavajo številne neodvisne institucije v obliki mednarodno priznanih certifikatov, sami pa si prizadevajo deliti svoje ugotovitve v okviru strokovnih združenj in komitejev, katerih dolžnost je zagotoviti uporabnikom varne, zanesljive in tehnološko napredne naprave. Iskra Zaščite ima pridobljen standard ISO 9001:2000 in standard EN 13980 (94/9/EC ATEX). Oba certifikata zagotavljata, da je kakovost sestavni del vsake faze delovanja, od razvoja do izdelave izdelka.

Standard ISO 9001 zavezuje podjetje k delovanju v skladu z mednarodnimi standardi tako na področju razvoja, proizvodnje in dobave njihovih izdelkov na učinkovit, varen in brezhiben način, kakor tudi zagotavljati preglednejše in enostavnejše mednarodno trgovanje. *»Proces stalnih izboljšav izvajamo po sistemu 20 ključev, ki predstavlja enega najsodobnejših sistemov izboljševanja kakovosti. Izdelki iz proizvodnega programa zadoščajo mednarodnim standardom kot so IEC, EN, VDE, ÖVE in UL. Veliko število izdelkov družbe je tudi patentiranih.«* (Publikacija Iskra Zaščite, 2008). Najnovejše certifikate je podjetje prejelo na ISO presoji marca 2009 in sicer certifikat ISO 9001:2008 in IQNet (priloga 2).

Danes se podjetje ukvarja z zaščito sodobnih linij, po katerih se prenašajo digitalni signali. Prav tako se ukvarjajo z zaščito tehnološko naprednejših in ekološko prijaznejših vetrnih in sončnih elektrarn ter drugih individualnih vetrnih in fotonapetostnih sistemov. Podjetje tako deluje v panogi elektroindustrije. Prizadevajo si, da bi tudi v prihodnosti skupaj z uporabniki njihovih izdelkov pridobivali na prepoznavnosti, predvsem z vidika zanesljivega in dolgoročnega partnerja na področju ščitenja premoženja pred škodljivimi prenapetostmi. Njihova želja je

uporabnikom ponuditi nekaj več, pomoč pri iskanju optimalne rešitve, prilagojene specifičnim potezam vsake inštalacije ([www.iskrazascite.si](http://www.iskrazascite.si)).

### 7.1.1 Vizija in strategija podjetja

Vrednote podjetja so zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zagotavljanje kakovosti, znanje, inovativnost ter timsko delo. V nadaljevanju predstavljam vizijo in strategijo podjetja:

Vizija podjetja ([www.iskrazascite.si](http://www.iskrazascite.si)):

- postati ena od vodilnih svetovnih družb za proizvodnjo zaščitnih elementov in naprav za telekomunikacije, energetiko in informatiko, zunanjo in notranjo zaščito ter statično elektriko;
- razvijati nove tehnologije za izbrana področja z možnostjo prenosa teh tehnologij na izbrane tuje trge;
- s pomočjo oddelka projektive uporabnikom zagotavljati celovite rešitve za področja, omenjena v prvi alineji;
- zagotavljati optimalno zadovoljstvo vseh udeleženi: kupcev, zaposlenih, poslovnih partnerjev, širšega družbenega okolja ter lastnikov.

Strategija podjetja je naslednja: stalno vlaganje v znanje zaposlenih, razvijanje celovitih in učinkovitih rešitev na področju prenapetostnih zaščit, stalno investiranje v R&R (raziskave in razvoj), zagotavljanje visoko kakovost izdelkov in storitev, spodbujanje dobrih partnerskih odnosov, konkurenčnost družbe vzdrževati na ravni celotnega poslovnega modela, ne le na ravni izdelkov ali storitev.

## 7.2 Vrsta organizacije in organizacijska struktura

Podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. šteje 86 zaposlenih v svojem podjetju in še dodatnih 16 zaposlenih preko agencije, zato se uvršča v srednje veliko podjetje. V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. se uporablja funkcijska organizacijska struktura. Kot sem že omenila, gre za delitev poslovanja po posameznih področjih v podjetju, kar pomeni, da je znanje koncentrirano na posamezno funkcijsko področje. Ta področja so lahko: nabava, prodaja, proizvodnja, kadrovsko področje in drugo. Na primeru omenjenega podjetja je celotni proizvodni proces razdeljen na tri večja področja in sicer na tržno področje, tehnično področje ter gospodarsko finančno področje (priloga 3). Vsako od področij ima nato še podpodročja.

**Tržno področje** je po novi sistemizaciji manj obsežno, saj ga sestavljajo tri področja: prodaja, ključni kupci ter logistika. Na teh področjih sodelujejo notranji zaposleni, ki skrbijo predvsem za ohranjanje dobrih poslovnih odnosov z že obstoječimi kupci, hkrati pa si prizadevajo za pridobivanje novih kupcev, kar je v današnjih razmerah izredno pomembno. Skrb za kupce seveda vključuje tako domače kot tuje kupce, poleg tega se ukvarjajo tudi z logističnimi zadevami, predvsem transport izdelkov ter zagotavljanje potrebne dokumentacije za uvoz in

izvoz. Poleg notranjih zaposlenih ima podjetje na tem področju tudi zunanje zaposlene, ki opravljajo delo prodajnih potnikov in skrbijo za distribucijo ter prodajo izdelkov podjetja po trgovinah.

**Tehnično področje** je v podjetju nekoliko bolj razvejano kot tržno področje, saj vsebuje tri večje funkcije in sicer razvoj, proizvodnjo in nabavo. V razvoju zaposleni skrbijo predvsem za razvoj novih izdelkov v okviru štirih različnih programov – telekomunikacije, energetika, informatike ter elementi. V sklop razvoja spada tudi visokonapetostni laboratorij podjetja. Sestavni del tega laboratorija je tokovni udarni generator, s katerim je mogoče simulirati udar strele. Laboratorij je bil razvit leta 2000 z namenom izvajanja meritev in testiranj za potrebe lastnega razvoja in proizvodnje, kasneje pa so po storitvah laboratorija začeli povpraševati tudi drugi proizvajalci in razvojno-raziskovalne institucije. V letu 2002 se je visokonapetostnem laboratoriju pridružil še laboratorij za vakuumske tehnologije.

Proizvodnja skrbi za natančno in pravočasno proizvodnjo izdelkov podjetja. Poleg lastnih zaposlenih delo opravljajo tudi zunanji zaposleni. Zadnja funkcija tehničnega področja je še nabavna funkcija, ki skrbi za domačo in tujo nabavo. Prizadevajo si, da so polproizvodi in materiali v podjetju pravočasno in seveda prave kvalitete, da lahko proizvodnja poteka nemoteno.

V **gospodarsko finančnem področju** sta združena predvsem računovodstvo podjetja ter informatika in kakovost. Računovodstvo je v podjetju zelo pomembno, saj skrbi za prilive in odlive podjetja, spremlja njegovo likvidnost, finančno stanje, skrbi za plače zaposlenih in tako naprej. Pomembna funkcija je kontrola kvalitete, saj je kvaliteta izdelkov bistvenega pomena za dobro prodajo in dobro ime podjetja. Kontrola kvalitete tudi skrbi za spoštovanje predpisov in standardov, ki veljajo za panogo elektroindustrije.

Vsa tri omenjena večja področja združuje še kadrovska funkcija, ki skrbi za zaposlene v podjetju – zaposlovanje novih sodelavcev, odpuščanja, izobraževanja, oblikovanje pogodb, torej vsa področja, ki zadevajo kadre v podjetju.

### 7.3 Prenova sistemizacije in akt o sistemizaciji

Akt o sistemizaciji delovnih mest je bil do konca leta 2002 obvezen za vsa podjetja, s 1.1.2003 pa je postal splošni akt, s katerim delodajalec določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu, obvezen za vsa podjetja, ki zaposlujejo več kot deset zaposlenih. Ni pa prepovedan za ostala podjetja, kar pomeni, da imajo ta akt lahko tudi ostali, ki zaposlujejo deset ali manj delavcev, še posebno če je to v njihovo korist. Z aktom o sistemizaciji delovnih mest se določijo delovna mesta, razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede ter opisi delovnih mest s pogoji za opravljanje določenega delovnega mesta.

*»Po Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti je sistemizacija delovnih mest splošni akt (ali sestavni del drugega splošnega akta) delodajalca, ki določa delovna mesta in posebne*

*devet tarifnih razredov glede na*

zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v aktu o sistemizaciji delovnih mest.« Ti razredi so (www.ozs.si):

- I. tarifni razred: (enostavna dela) delovna mesta, za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.
- II. tarifni razred: (manj zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali večmesečni tečajji.
- III. tarifni razred: (srednje zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva do 2 leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- IV. tarifni razred: (zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva najmanj 2 leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.
- V. tarifni razred: (bolj zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahtevajo 3 leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit ali delovna mesta, za katera se zahteva 4 ali 5 let javno priznanega strokovnega izobraževanja.
- VI. tarifni razred: (zelo zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna) strokovna izobrazba ali delovna mesta, za katera se zahteva višja (ne-univerzitetna) strokovna izobrazba.
- VII. tarifni razred: (visoko zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba.
- VIII. tarifni razred: (najbolj zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem izobraževanju.
- IX. tarifni razred: (izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela) delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti.

Razvrstitev zaposlenih po tarifnih razredih opravi direktor. Ta delitev mora biti opravljena v skladu z aktom o sistemizaciji delovnih mest (tabela 1).

*Tabela 1: Najnižje osnovne plače od 1.8.2008 za posamezne tarifne razrede*

<b>TARIFNI RAZRED</b>	<b>NAJNIŽJA MESEČNA OSNOVNA PLAČA V EUR</b>	<b>NAJNIŽJA OSNOVNA PLAČA NA URO V EUR</b>
I. enostavna dela	450,66	2,59
II. manj zahtevna dela	485,46	2,79
III. srednje zahtevna dela	534,18	3,07
IV. zahtevna dela	609,00	3,50
V. bolj zahtevna dela	664,68	3,82
VI. zelo zahtevna dela	776,04	4,46
VII. visoko zahtevna dela	908,28	5,22
VIII. najbolj zahtevna dela	1.038,78	5,97
IX. izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela	1.224,06	7,04

*Vir: Uradni list Republike Slovenije, dodatek št. 4 h kolektivni pogodbi za elektroindustrijo Slovenije*

Ko se podjetje loti oblikovanja sistemizacije za posamezno delovno mesto, mora upoštevati pravila, ki določajo, kaj vse mora sistemizacija obsegati. Sistemizacija delovnih mest določa delovna mesta in posebne pogoje za zasedbo teh delovnih mest – vrsta in stopnja izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanja, ki jih mora imeti zaposleni za določeno delovno mesto, zmožnosti, sposobnosti in drugo.

V podjetju Iskra Zaščite so se lotili prenove sistemizacije tako, da so najprej pregledali in preučili že obstoječa delovna mesta in se na podlagi preteklega dela odločili, ali je določeno delovno mesto sploh še potrebno za opravljanje dejavnosti podjetja oziroma katera so tista delovna mesta, ki bi jih v podjetju še potrebovali. Nato so izdelali obrazec za sistemizacijo delovnih mest, na podlagi katerega so potem vnesli podatke za vsa obstoječa in za vsa nova delovna mesta. Omenjeni obrazec (priloga 4) obsega vse podatke, ki so po zakonu nujni za sistemizacijo delovnih mest. Ti podatki so naslednji: naziv delovnega mesta, nadrejeno delovno mesto, opis del in nalog, ki se izvajajo v okviru posameznega delovnega mesta, zahtevana stopnja izobrazbe, smer opravljenega šolanja, zahtevano obdobje ter področje delovnih izkušenj, funkcionalna znanja (računalniška znanja, tehnična znanja, ekonomska znanja, znanje jezikov ter pravna znanja), sposobnosti (od ustnega komuniciranja, vodenja, pisnega komuniciranja, sprejemanja odločitev, ustvarjalnosti in inovativnosti in ostalo), odgovornosti ter pooblastila na različnih ravneh, napor pri delu ter ostali pogoji, kot so na primer razporeditev delovnega časa, poizkusna doba, odpovedni rok in podobno. Poleg tega obrazec vsebuje tudi podatek o plačilnem in tarifnem razredu ter ostalih ugodnostih, ki oziroma če pripadajo posameznemu delovnemu mestu.

Obrazec se je izkazal za zelo učinkovitega, saj se lahko opis delovnega mesta opravi na zelo hiter in enostaven način. Poleg tega vsebuje vse potrebne informacije, tako da se lahko podatki o delovnem mestu za kakršne koli namene hitro najdejo na enem samem mestu. Tudi zaposleni so obrazec sprejeli na pozitiven način prav iz razloga enostavnosti in informacij na enem mestu.

Poleg obrazca za sistemizacijo je bilo potrebno prenoviti tudi akt o sistemizaciji in sicer prilogo, kjer so prikazana vsa delovna mesta, nadrejenosti, podrejenosti ter pripadnost delovnih mest po različnih funkcijah. Prilogi sta dve; ena prikazuje zbirko delovnih mest v tabeli (priloga 5), druga pa prikazuje delovna mesta po organizacijskih enotah ter razmerja nadrejenosti in podrejenosti (priloga 6). Podjetje je pripravilo tudi razvrstitev delovnih mest v tarifne in plačilne razrede, ki vključuje vsa delovna mesta v podjetju in njihovo razvrstitev po tarifnih in plačilnih razredih.

Vse tri priloge so omenjene v Dodatku k aktu o sistemizaciji podjetja, kjer so navedeni datumi veljavnosti vseh omenjenih prilog. Tako je bila prenova sistemizacije pripravljena za nadaljnje izvajanje kadrovske funkcije in ravnanja s človeškimi viri.



## 7.4 Oblikovanje delovnih mest

Za začetek samega oblikovanja sistemizacije podjetja mora to ugotoviti, katera delovna mesta dejansko potrebuje. V podjetju Iskra Zaščite je bilo to delo lažje, saj se je tokrat sistemizacija samo prenavljala, kar pomeni, da so pregledali in preučili vsa obstoječa delovna mesta z namenom, da se ugotovi, katero delo v podjetju še primanjkuje oziroma, katerega delovnega mesta v podjetju ne potrebujejo več. Pomagali so si tako, da so opredelili ključna dela oziroma ključne funkcije in preučili, brez katerih se dejansko da poslovati in katera so ključna za uspešnost podjetja.

Na podlagi ugotovitev se je določila in pripravila nova sistemizacija za nova delovna mesta. Obrazec je bil že vnaprej pripravljen (izdelava obrazca je omenjena v prejšnjem poglavju) in tako so v podjetju lahko na hiter in enostaven način izpolnili vse zahteve, od opisa del in nalog, zahtev ter pričakovanj na področju izobrazbe, sposobnosti, zmožnosti, odgovornosti in podobno. Za posamezno novo delovno mesto niso bili zaposleni samo novi zunanji delavci, ampak je potekalo tudi prestrukturiranje že do tedaj zaposlenih. To je bila priložnost za posameznike, katerih dotedanje delovno mesto ni bilo več ključnega pomena za podjetje in so bili zato prestavljeni na novo ali samo prenovljeno delovno mesto.

Kot je bilo že omenjeno, opis delovnega mesta pomeni plan dela. Torej zaposlenemu da vpogled, kakšno je pravzaprav njegovo delo, kaj se od njega zahteva in kaj pričakuje, kakšne odločitve sprejema, kakšen je njegov položaj nadrejenosti oziroma podrejenosti in drugo. Na podlagi tega potem ne prihaja do nepotrebnih nesporazumov, kdo, komu in v kakšni meri odgovarja.

Oblikovanje novih delovnih mest je zahtevalo tudi prenovo pogodb. Pri tem je moralo podjetje upoštevati vnaprej pripravljeno sistemizacijo za posamezno delovno mesto. To pomeni, da je bilo potrebno v pogodbe vpisati nov naziv delovnega mesta, opis del in vseh podatkov, ki jih pogodba vsebuje iz obrazca sistemizacije podjetja (poskusna doba, odpovedni rok in drugo). Poleg tega je bilo potrebno opredeliti tudi novo število točk za posamezno novo delovno mesto, na podlagi katerih se je potem izračunala nova bruto plača zaposlenega. Pomembno je vedeti, da novih pogodb ni potrebno sestavljati v vsakem primeru, ko v sistemizaciji nastopi kakšna sprememba. Pogodbe se spreminjajo samo, kadar gre za spremembo delovnega mesta, kadar se spremeni na primer samo plača, pa lahko k obstoječi pogodbi samo dodamo aneks, v katerem je to opredeljeno. Ne glede na to, ali gre za aneks ali gre za pogodbo, je potrebno narediti dve kopiji, obe prejme zaposleni, eno verzijo podpiše in vrne podjetju, drugo verzijo pa kot dokaz obdrži zase. Pri pogodbi je pomembno, da se najprej izroči zaposlenemu primer pogodbe, za katero ima zaposleni časa en teden, da jo skrbno prebere in če se strinja, podpiše ta primer pogodbe, nato pa prejme izvod te pogodbe kot dejansko pogodbo. Če se zaposleni z novo pogodbo ne strinja, je pač ne podpiše, spremembe pa so nato predmet dogovora med delodajalcem in zaposlenim (Pogovor z gospodarsko – finančnim direktorjem podjetja, 2009).

## 7.5 Sistem plač

Obstaja več različnih pojmov plač, ki imajo različen pomen. Zato je potrebno najprej te pomene obrazložiti (Nadomestila plač po spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih, 2009):

- zjamčena plača: določa jo zakon in predstavlja osnovo za socialne transferje; od januarja 2007 znaša zjamčena plača 237,73 EUR;
- minimalna plača: je določena v mesečnem znesku in predstavlja najnižje plačilo za delo v polnem delovnem času; izplačilo plače je lahko manjše od minimalne plače le v primeru zaposlitve za krajši čas od polnega delovnega časa; od 1. avgusta 2008 znaša minimalna plača 589,19 EUR;
- izhodiščna plača: je določena s kolektivno pogodbo in sicer za posamezni tarifni razred posebej; znesek se nanaša na polni delovni čas, za doseganje vnaprej pričakovanih rezultatov dela in za normalne delovne pogoje (zneski prikazani v tabeli 2);
- osnovna plača: mora biti najmanj enaka izhodiščni plači; določena je s pogodbo o zaposlitvi in se lahko s privolitvijo zaposlenega spremeni z aneksom k pogodbi; ge za plačo, ki jo delavec sprejme za polnidelovni čas, vnaprej določene rezultate dela ter normalne delovne pogoje, s katerimi je bil zaposleni seznanjen pred zaposlitvijo;
- bruto plača: znesek, ki ga zaposleni prejme za opravljeno delo in je navadno določena s pogodbo o zaposlitvi; sestavljena je iz rednega dela, dodatka na delovno dobo, delovne uspešnosti (stimulacija) in podobno;
- neto plača: plača, ki jo zaposleni dobi potem, ko se mu od bruto plače odtrgajo vsi davki in prispevki.

K plači sodijo tudi stroški prevoza in prehrane, ki pa se ne štejejo niti v bruto niti v neto plačo, saj se od njih ne plačuje niti prispevkov niti davkov in zato tudi niso všteti v letno napoved dohodnine. Najprej se izračuna bruto plača, potem se od tega zneska odštejejo davki in prispevki (razlikujejo se po tem, v kateri razred sodi plača), nato pa se tej neto plači prištejejo še stroški prevoza in prehrane ter odštejejo morebitna posojila, zavarovanja in podobno. Tako se potem dobi znesek, ki predstavlja izplačano plačo, torej plačo, ki jo zaposleni dejansko dobi nakazano na svoj transakcijski račun (Pravni in motivacijski dejavniki učinkovitega nagrajevanja, 2008).

Podjetja obračunavajo plače na več različnih načinov, v obravnavanem podjetju Iskra Zaščite pa temelji sistem plač na točkovnem sistemu. Plača se iz meseca v mesec spreminja, kar je odvisno od števila delovnih dni v mesecu, praznikov ter odsotnosti z dela zaradi različnih razlogov (dopust, bolniška odsotnost in drugo). Pomembno je, da se plača sklada s tisto, ki je navedena na pogodbi. Pri izračunu osnovnih plač se upošteva količnik oziroma vrednost točke, ki je določena na podlagi poslovanja podjetja in zapisana v posebnem aktu podjetja. To vrednost lahko podjetje spreminja v odvisnosti od uspešnosti poslovanja, ni pa nujno, da se spreminja na določeno obdobje. Nazadnje so to vrednost spremenili v drugi polovici leta 2008. Pri obračunu se vedno upošteva število delovnih ur za mesec, ki je tudi določen in sicer 176 ur. To je število, ki se ne spreminja ne glede na to, da je bilo v tekočem mesecu ali več ali manj delovnih ur. Torej vzame se neko letno povprečje za mesec. Zadnji pomemben podatek je število točk za posamezno

delovno mesto. Tudi točke določa podjetje samo. Na nek način bi lahko rekli, da je število točk za delovno mesto podobno kot znesek minimalne plače za določen tarifni razred. Torej, nekatera podjetja uporabljajo sistem tarifnih razredov in minimalnih plač, v podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. pa uporabljajo sistem točk po posameznih delovnih mestih. Števila točk se razlikujejo glede na zahtevnost dela, kar pomeni, da imajo manj zahtevna dela manj točk in obratno, bolj zahtevna dela več točk. Na podlagi teh podatkov se nato izračuna plača, ki jo imajo zaposleni zapisano v pogodbi in predstavlja njihovo osnovno bruto plačo. Izračun poteka tako, da se količnik pomnoži s številom delovnih ur in nato se pomnoži še s številom točk, ki pripadajo posameznemu delovnemu mestu. Tako dobimo znesek bruto plače, ki predstavlja zaposlenemu dejansko plačilo, za katerega naj bi opravljal svoje delo (Pogovor z direktorico računovodstva in financ, 2009).

Če želimo na primer izračunati najnižjo osnovno plačo, vzamemo najnižje točke v podjetju za določeno delovno mesto, pomnožimo s količnikom in številom delovnih ur in tako dobimo rezultat – najnižjo osnovno plačo.

## 7.6 Izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih

### 7.6.1 Izobraževanje

Znanje je ključno za uspeh podjetja. V gospodarstvu se dogajajo nenehne spremembe v razvoju tehnologije, v družbenoekonomskih odnosih, organizaciji dela in še na drugih področjih, zato so cilji usposabljanja in izobraževanja v podjetju predvsem spremljanje in prilagajanje ter izpopolnjevanje zaposlenih v skladu s vsemi omenjenimi spremembami. Pomembno je, da zaposleni obvladajo spremembe in jih znajo prilagoditi podjetju v prid. Poznamo strokovno in splošno izobraževanje, skupinsko in posamično izobraževanje ter zunanje in notranje izobraževanje.

V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. se izvajajo predvsem strokovna izobraževanja. Podjetje redno spremlja različne ponudbe seminarjev ali predavanj na določene strokovne teme. Ponudb je sicer kar nekaj, vendar je potrebno dobro preučiti, katera so tista, ki jih podjetje res potrebuje. Navadno ta proces poteka tako, da najprej nadrejeni preuči temo seminarja, potem pa to posreduje še tistemu zaposlenemu, ki naj bi se udeležil določenega seminarja, da še sam preuči, ali bi bil obisk seminarja koristen oziroma koliko informacij o določeni temi podjetje že ima. V podjetju se zelo zavzemajo za to, da bi se udeleževali čim več različnih seminarjev, saj je vsaka informacija zelo pomembna, da je podjetje seznanjeno z vsemi novostmi. Še posebno pomembni so seminarji na področju računovodstva in plač, saj država pogosto spreminja določene predpise ali zneske, ki so pomembni za pravilno obračunavanje plač. In če podjetje ni seznanjeno s temi spremembami, je samo obračunavanje plač popolnoma napačno, za kar lahko podjetje tudi kazensko odgovarja. Prav tako so pomembni seminarji, ki zadevajo tehnično področje poslovanja podjetja, saj se zaposleni tako seznanijo z novo tehnologijo ali novimi izdelki, ki bi lahko pripomogli pri sami proizvodnji.

Zaposleni v podjetju se udeležujejo tako zunanjih kot notranjih izobraževanj. Zunanja izobraževanja so bolj pogosta in jih navadno organizirajo različne združbe ali organizacije, ki so prav zadolžene za organiziranje različnih seminarjev, na katerih predavajo ali podjetja, ki se z določeno zadevo ukvarjajo, ali posamezniki strokovnjaki, ki delujejo na določenih področjih. Navadno so takšni seminarji plačljivi in podjetje pošlje le enega zaposlenega, saj je z vidika strošek-koristi (angl. *cost benefit*) to bolj optimalno in racionalno. Še posebno danes, ko je zaradi že trajajoče in še prihajajoče krize potrebno res paziti, da se v podjetju ne zapravlja več, kot je potrebno. Poleg tega pa je veliko bolj racionalno, da se na izobraževanja pošlje tistega zaposlenega, ki je neposredno povezan s temo seminarja in ki dejansko opravlja s tem povezano delo. Zato je nesmiselno, da bi se pošiljalo več zaposlenih, ki pa so samo posredno povezani s temo seminarja. Pogosto se podjetje odloči tako, da pošlje enega zaposlenega, ki potem o vsem slišanjem predava svojim sodelavcem, katerih delo je na takšen ali drugačen način povezano s tematiko seminarja. Tako lahko rečemo, da so zunanja izobraževanja skupinska, kljub temu da je na izobraževanju le eden od zaposlenih v podjetju. Skupinsko je zato, ker na izobraževanju sodeluje več ljudi iz različnih podjetij.

Trenutno poteka nekaj zunanjih izobraževanj in sicer s področja elektronike in elektrotehnike. Določeni zaposleni imajo tedensko predavanja zunaj delovnega časa, nato pa bodo imeli tudi končni test, s katerim bodo morali pokazati svoja znanja. Samo izobraževanje je pomembno tako za proizvodnjo kot tudi za celoten tehnični sektor. Podjetje izvaja tudi notranja izobraževanja. Cilj notranjih izobraževanj je, da zaposleni spoznajo še druga področja, ki so le posredno povezana z njihovim delom, so pa vseeno pomembna za učinkovito opravljanje dela. Tako se je podjetje odločilo, da bo koristno, da razvojni oziroma tehnični oddelek spozna delo prodajnega oddelka in obratno. Potekajo torej notranja izobraževanja med različnima funkcijama podjetja, česar cilj je izboljšati razvoj in prodajo, tako da dejansko drug drugemu pomagajo pri svojem delu.

V vseh pogledih se podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. resnično trudi, da bi svojim zaposlenim ponudili čim več znanja in čim boljšo izobrazbo z različnih področjih, ki jim bodo pomagala tako pri osebnotnem razvoju, kot tudi pri samem delu. Seveda je pomembno, da se delo opravlja čim bolj učinkovito, zato je investicija v znanje izrednega pomena za uspešnost podjetja. Lahko bi se reklo, da gre za koncept »zmaga – zmaga« (angl. *win-win*) – podjetje zaposlenim omogoči brezplačno izobraževanje, ki jim bo koristilo v prihodnosti, ne glede na to, ali bodo še naprej zaposleni v tem podjetju ali ne, poleg tega pa ima še največjo korist podjetje, saj pričakuje, da bodo zaposleni pridobljeno znanje čim bolj učinkovito uporabili pri svojem delu. In če zaposleni izpolnijo ta pričakovanja, lahko podjetje kar hitro doseže konkurenčno prednost v panogi, saj je dobro znano, da so informacije ključ do uspeha.

#### 7.6.2 Nagrajevanje

Nagrada za delo je zelo pomemben in verjetno edini motivacijski dejavnik, ki zaposlene ali odvrne ali pritegne k delu. Večina ljudi dela za preživetje. To pomeni, da sta nam plačilo za delo

in nagrada za dobro opravljeno delo tista dva dejavnika, ki navadno odločata, ali bomo neko delo sprejeli ali ne. Mogoče nekateri tega ne bi priznali, vendar je pogosto tako, da imamo ob razgovoru za novo delo v mislih najprej plačilo in šele nato vse ostalo.

Podjetje se mora zavedati, da je pomembno zaposlene nagraditi za njihovo dobro opravljeno delo, v nasprotnem primeru se lahko hitro zgodi, da bodo zaposleni zato delo opravljali slabše, kot bi ga lahko. V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. sistem nagrajevanja temelji na osebni oceni in je odvisen od uspešnosti opravljenega dela. Direktorji funkcij spremljajo delo zaposlenih skozi ves mesec, na koncu meseca pa še preverijo, v kolikšni meri so bili projekti izvedeni glede na načrtovano. Pri ocenjevanju dela si pomagajo s posebno tabelo, v katero vnašajo ocene za različne kategorije – od pravočasno opravljenega dela, učinkovitost dela, odnosa do podjetja, odnosa do sodelavcev in drugo. Na podlagi podanih ocen se nato izračuna okvirna stimulacija, ki jo nato zaposleni prejme pri mesečni plači.

Podjetje podeljuje poleg denarnih tudi nenedarne nagrade. Kot že omenjeno, navadno zaposleni prejmejo denarno nagrado pri plači v obliki stimulacije. Ob koncu leta ali ob kateri drugi prireditvi med letom pa podjetje podeli tudi razne nenedarne nagrade, kot so različna priznanja (»Vzorni Iskra«, »Iskra Pomagalec«, »Iskra Ustvarjalec«, »Iskra Dobro Vzdušje«, »Iskra Učinkovitež« ter »Iskra Varčevalec«) in tako pokaže zaposlenim, da so njihova prizadevanja za delo in za medsebojne odnose opažena in zato tudi nagrajena. To pomeni dodatno motivacijo za zaposlenega, saj vsak od nas ve, da ob pohvali za dobro opravljeno delo, dobimo še dodatno voljo, da se res čim bolj izkažemo.

Zaposleni v Iskra Zaščite, d.o.o. imajo tudi možnost, da sami podajo svoja mnenja o izvajanju dela in predlagajo izboljšave. Na določenem mestu v proizvodnji je zbiralnik in ob njem obrazci za podajanje izboljšav. Če ima kateri od zaposlenih kakšno idejo, ki bi pripomogla k izboljšani proizvodnji ali nasploh pri samem poslovanju, lahko tisti obrazec izpolni, poda svoje mnenje in vrže obrazec v zbiralnik. Na koncu vsakega meseca pristojni za kontrolo poslovanja pobere predloge, pregleda ideje, in če je kakšna koristna ter izboljšava izvedljiva, se jo potem poskuša tudi realizirati, zaposleni, ki je podal ta predlog, pa je denarno nagrajen. Podjetje potem dodatno nagradi tudi tistega zaposlenega, ki je podal največ koristnih predlogov.

Za potrebe ISO presoje je podjetje oblikovalo obrazec za ocenjevanje kompetenc, ki ga mora imeti po predpisanem standardu. Oblikovana sta dva obrazca in sicer posebej za režijo ter posebej za proizvodnjo. Obrazec mora biti izpolnjen za vsakega zaposlenega. Na obeh obrazcih so osnovni podatki o izobrazbi, usposobljenosti, spretnosti ter zadolžitvah. Poleg tega je navedena tudi organizacijska enota. Ocenjevanje kompetenc za proizvodnjo (priloga 7) nato vsebuje še posamezna dela, ki se opravljajo v proizvodnji. Ocenjuje se od 0 do 5, pri čemer 0 pomeni, da se za zaposlenega določeno delo ne zahteva (npr. spajkanje ne opravljajo vsi iz proizvodnje, temveč le nekateri). Nato se od 1 do 5 oceni kako dobro posameznik opravlja določeno delo. Ocenjevanje kompetenc za režijo (priloga 8) pa vsebuje tudi ocene opravljanja funkcionalnih znanj (Excel, Word in ostali programi), torej znanj, ki jih mora obvladati vsak zaposleni v režiji. Na koncu je pri vseh zaposlenih tudi ocenjen odnos do podjetja, do ljudi v

podjetju, spoštovanje predpisov in izvajanje del in nalog (pogovor z direktorjem informatike in kakovosti, 2009).

Proces ocenjevanja kompetenc je še v teku. Ko bo zaključen, se bodo preučili rezultati in na podlagi tega bodo tisti, ki svoje delo opravljajo po pričakovanjih ali nad pričakovanji tudi nagrajeni. Za ostale bo podjetje najverjetneje uvedlo določene sankcije, ki naj bi pripomogle k boljšemu opravljanju dela. V vsakem primeru je ocenjevanje dela zelo pomembno, saj bodo pridni nagrajeni za svoje dobro opravljeno delo in bodo še naprej učinkovito prispevali k uspešnosti podjetja. Za ostale, ki pa dela ne opravljajo po pričakovanjih, bo podjetje poskušalo poiskati rešitev, da bodo tudi oni pri svojem delu učinkoviti, kar se da.

## 8 PRIMERJAVA IN KRITIČNA OCENA SISTEMOV

### 8.1 Vrsta organizacije in organizacijska struktura

Pred prenovo sistemizacije podjetja bi lahko govorili predvsem o funkcijski strukturi organizacije. Združevanje je bilo predvsem po funkcijah, medtem ko so v podjetju ob prenovi sistemizacije funkcije združili v večja področja. Mogoče bi sedaj lahko govorili celo o divizijski strukturi, saj so se opravile predvsem velike spremembe znotraj tehnične funkcije. Vse službe so med sabo bolj povezane, kot so bile prej, saj so bile funkcije, kot so naročanje, nabava in nadzor, pred prenovo vsaka zase, sedaj pa se vse skupaj združujejo pod tehnično funkcijo. Gre za to, da je poslovanje bolj pregledno in bolj olajšano, saj celotni proces od naročanja do dobave nadzira samo en šef. Tako ima sam pregled nad celotnim procesom in ne prihaja do nesporazumov med funkcijami različnih služb. V podjetju se ne pojavljajo več tako imenovani funkcijski boji, ampak je celoten proces usklajen z enim nadrejenim. Tako se tehnično področje tudi veliko lažje usklajuje s prodajnim področjem.

Še ena pridobitev prenove je dejstvo, da za tehnično področje ni več potrebno toliko ljudi, kot jih je bilo pred prenovo sistemizacije. To pomeni, da manj zaposlenih opravlja isto delo, vendar veliko bolj učinkoviteje kot prej, ko je delo opravljal več zaposlenih in so se informacije hitro porazgubile ali popačile. Posledično delo ni bilo opravljeno tako dobro, kot bi moralo biti.

### 8.2 Oblikovanje delovnih mest

Sama sistemizacija prej ni bila dosti drugačna. Pri tem imamo v mislih predvsem akt o sistemizaciji, kjer so opredeljena delovna mesta, nadrejenost in podrejenost ter tarifni in plačilni razredi. Kot že omenjeno, se je spremenil predvsem obrazec sistemizacije za posamezna delovna mesta. Star obrazec (priloga 9) je bil dosti bolj nepregleden in zahtevnejši za izpolnjevanje. V primerjavi z novim obrazcem, ki je že zgoraj opisan, lahko rečemo, da se je opis delovnega mesta povsem poenostavil in hkrati daje boljši vpogled v same zadolžitve, zahtevana znanja, sposobnosti, pričakovane odgovornosti in ostalo.

Na podlagi novega obrazca je sedaj omogočena lažja primerjava delovnih mest med sabo, saj so vse informacije pregledne in vidne brez težav. Obrazec vsebuje tudi več »mehkih« vsebin. Opis del in nalog je sedaj omejen na samo pet osnovnih področij dela, saj se danes vse prehitro spreminja. Vsak zaposleni seveda opravlja več funkcij, kot samo pet naštetih v obrazcu o sistemizaciji, vendar pa ostale naloge niso tako pomembne in se posledično tudi spreminjajo, dodajajo se kakšne nove, manjše naloge ali se celo odstranijo. Zato je pomembno, da je v opisu del naštetih le pet najpomembnejših, da se ustvari okvirna slika, kaj pravzaprav določeno delovno mesto zajema.

Sam nastanek potrebe po delovnem mestu je še vedno enak, kot je bil. Potreba po delovnem mestu lahko obstaja ali zaradi povečanja obsega nalog znotraj določenega področja, ali pa zaradi novega vsebinskega področja. V tem primeru mora biti ta možnost že vnaprej opredeljena tudi v poslovnem načrtu podjetja. Potreba po delavcu se izda, ko ni dovolj zaposlenih, ki bi opravljali določeno delo. S pomočjo sistemizacije se določi, kakšnega zaposlenega podjetje potrebuje, nato se najprej preuči možnost prestrukturiranja znotraj podjetja in če te možnosti ni, se zaposli novi zaposleni.

### 8.3 Sistem plač

Obračun plač je pred začetkom prenove sistemizacije opravljal zunanji sodelavec. To pomeni, da je podjetje zbralo vse potrebne informacije in ta oseba je potem na podlagi dobljenih podatkov naredila obračun plač za vse zaposlene. V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. prej še niso imeli tako kvalitetnega računalniškega programa, s pomočjo katerega bi lahko izračunavali plače, sedaj pa to že nekaj časa opravljajo sami s pomočjo dovršenega računalniškega programa, v katerem so vse informacije o zaposlenih.

Tako lahko rečemo, da se sam sistem obračunavanja plač ni bistveno spremenil, razen tega da sedaj to delo opravlja računovodska funkcija znotraj podjetja samega. Edina stvar, ki posredno pomaga pri plačnem sistemu, je, da lahko hitro na enem mestu najdemo podatke o tem, v kateri tarifni in kateri plačilni sistem spada določeni zaposleni. V programu za plače so tudi podatki o nazivih delovnih mest, saj se stroški potem razporejajo posebej na določeno stroškovno mesto – kamor delovno mesto sodi. Pri tem zopet pomaga akt o sistemizaciji, kjer ima podjetje na enem mestu seznam vseh zaposlenih ter poleg njih naziv posameznega delovnega mesta. Kar zadeva plač, ni bilo drastičnih sprememb, so se pa s pomočjo prenove sistemizacije uredile vse zadeve, povezane s plačami, tako da lahko delo poteka nemoteno in učinkovito.

### 8.4 Izobraževanje in nagrajevanje

Izobraževanje se je po prenovi sistemizacije povečalo kar za eno tretjino. Ko so se bolje opredelile funkcije posameznih delovnih mest, se je tudi ugotovilo, katera znanja zaposleni še potrebujejo oziroma katera znanja je potrebno nenehno izpopolnjevati. Torej, s pomočjo novega

obrazca sistemizacije so ugotovili, kaj se dejansko pričakuje od zaposlenega in koliko bo podjetje investiralo v to, da se bodo potrebna znanja in sposobnosti dosegle. Tako je podjetje dobilo podroben vpogled v že obstoječa in potrebna znanja. S pomočjo tega se sedaj lažje odločajo, na katera izobraževanja bodo poslali svoje zaposlene in koliko jim bo to doprineslo k poslovanju.

Podjetje je, poleg zunanjih izobraževanj, predvsem povečalo tudi delež notranjih izobraževanj, saj menijo, da je takšna oblika izobraževanja še posebej učinkovita, ko zaposleni poslušajo predavanja od nekoga, ki ga poznajo in jih je potem tudi lažje pripraviti do sodelovanja oziroma diskusije. S tem se zadeva bolje spozna in tudi bolje uporablja v samem poslovanju.

Nagrajevanje v podjetju se je tudi dokaj spremenilo. Pred prenovo sistemizacije vidnega nagrajevanja niti ni bilo, razen v prodajni funkciji, kjer so jim zastavili plan prodaje in če je bil dosežen, so bili določeni zaposleni za to nagrajeni. Sedaj se podjetje trudi, da opazi prizadevanja in dobro opravljeno delo vseh zaposlenih in jih za to tudi nagradi. Nagrajevanje je predvsem na podlagi osebne ocene. Je pa potrebno ločiti nagrajevanje od sistematične stimulacije. Sistematična stimulacija je vnaprej napovedana in natančno določena. Velja samo za prodajo in za vodstvo (šefe). To pomeni, da se še vedno postavi nek rok za opravljeno delo oziroma se določi nek načrtovan obseg prodaje in če je delo opravljeno pravočasno in po pričakovanjih, so s stimulacijo nagrajeni šefi posameznih funkcij. Ta stimulacija je navadno že vnaprej določena in navadno tudi nujna, če so rezultati doseženi.

Podjetje pa nagraduje tudi posameznike, vendar pa te nagrade niso nujne. Kot že omenjeno, obstajajo obrazci ocenjevanja kompetenc, kjer podjetje oceni, kako zaposleni opravljajo svoje delo. V primeru opravljanja dela nad pričakovanji so zaposleni nagrajeni. Poleg tega poteka sprotno opazovanje opravljanja dela, kar pomeni, da so lahko zaposleni tudi mesečno nagrajeni za dobro opravljeno delo. Navadno gre tukaj predvsem za denarne nagrade.

Rečemo lahko, da je sistem nagrajevanja po prenovi sistemizacije veliko bolj razdelan in prijazen do zaposlenih. Zaposleni vedo, da če se bodo potrudili in če bodo delo opravili po pričakovanjih ali nad pričakovanji, so lahko za to tudi nagrajeni. To jim daje še dodatno spodbudo, da res dobro opravljajo svoje delo, kar pri starem sistemu ni bilo omogočeno. Vse omenjeno po prenovi sistemizacije dejansko deluje v prid podjetja in zaposlenih. S tem lahko sklepamo, da je bila prenova sistemizacije v podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. nujna in pomembna za izboljšanje upravljanja s kadri.

## SKLEP

Kljub temu, da avtorji različno pojmujejo organizacijo, je pomembno dejstvo, da organizacija kot združba ne more delovati učinkovito, če nima dobro izdelane organizacije dela znotraj nje. Ne glede na to, kakšno organizacijsko strukturo ima podjetje, je vedno potrebno poskrbeti za dobro povezanost vseh področij v podjetju in njihovo medsebojno delovanje. Le v tem primeru lahko podjetje deluje kot celota in dosega zastavljen skupni cilj.



Najpomembnejša sestavina podjetja so njegovi zaposleni. Za pridobitev konkurenčne in uspešne delovne sile je potrebno pripraviti nek celoten paket, ki bo to delovno silo privabil v podjetje. Pri tem imamo najprej v mislih dobro izdelano delovno mesto ter njegov opis, ki mora biti jasan, preprost in hkrati privlačen za zaposlenega. Poleg tega je pomemben dejavnik tudi plačilo za opravljeno delo, sistem nagrajevanja in vse ugodnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim. Če je zgoraj omenjeno dobro razdelano, posledično pripelje do zadovoljstva zaposlenih, saj s tem uresničujejo svoje osebne cilje, ki naj bi bili del skupnega cilja podjetja. Celotna sistemizacija, od same členitve delovnih procesov, delitve dela po posameznih področjih, sistema plačevanja, nagrajevanja in izobraževanja, je orodje, s katerim lahko podjetje bistveno pripomore k učinkovitemu ravnanju s človeškimi viri. Kadar je v podjetju kadrovska funkcija dobro urejena, se zaposleni dobro počutijo na svojem delovnem mestu in tako vlagajo več truda v opravljanje svojega dela. Zaposlenim morajo biti omogočene razmere, v katerih delo poteka nemoteno. Jasno mora biti opredeljeno, kdo opravlja katero delo in kakšna je njegova odgovornost.

Nenehno spremljanje in ocenjevanje dela je pomembno za podjetje, saj se tako ugotovi, katero delo se dobro opravlja in kje so še potrebne spremembe oziroma izboljšave. Zato mora imeti podjetje dobro razdelan sistem, po katerem opravljeno delo analizira in ga nato oceni. Na podlagi ocene so lahko zaposleni nagrajeni in s tem motivirani za nadaljnje opravljanje dela. Zaposleni morajo vedeti, da je njihovo delo pomembno in da ima velik doprinos k učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja.

Vsako podjetje bi moralo redno spremljati procese poslovanja, saj se soočamo z nenehnimi in vedno hitrejšimi spremembami na trgu. Če želi podjetje ohraniti svojo konkurenčno prednost, mora spremljati vse novosti in se jim znati prilagoditi. Informacije so pri tem ključnega pomena, zato je nujno nenehno izobraževanje zaposlenih. Če podjetje ugotovi, da procesi znotraj podjetja več ne sledijo novostim na trgu, se mora resno lotiti prenove teh procesov in poslovanje izboljšati. To sem prikazala tudi na primeru podjetja Iskra Zaščite, kjer je ravnanje s človeškimi viri veliko bolj enostavno in učinkovitejše sedaj, po prenovi sistemizacije. Pozitivne posledice se kažejo pri zaposlenih, v sami izvedbi dela in s tem v ustvarjanju dobička podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Chang W. & Kleiner B. (2002). How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25 (3), 73-81.
2. *Classifying Job Descriptions*. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://hr.ucsb.edu/comp/class\\_index.php](http://hr.ucsb.edu/comp/class_index.php).
3. Daft R. (2001). *Organization Theory and Design* (7<sup>th</sup> ed.) Cincinnati: South-Western College Publishing.
4. Dalton D. R. , Todor W. D., Spendolini M. J., Fielding G. J. & Porter L. V. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5 (1), 49-64.
5. DeCenzo A. D. & Robbins P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management*.(3<sup>rd</sup> ed.) New Jersey: Prentice Hall.
6. Dodatek št. 4 h kolektivni pogodbi za elektroindustrijo Slovenije (2008). *Uradni list RS*. (Št. 70/2008, 11. julij 2008).
7. Ferjan M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Gan M. & Kleiner H. (2005). How to Write Job Descriptions Effectively. *Management Research News*, 28 (8), 48-53.
9. Hsieh Y. & Hsieh A. (2003). Does Job Standardization Increase Job Burnout? *International Journal of Manpower*, 24 (5), 590-613.
10. Ivanko Š. (2002a). Organiziranje dela. V S. Možina (ur.), *Management – nova znanja za uspeh*, (str. 374-409). Radovljica: Didakta.
11. Ivanko Š. (2002b). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina (ur.), *Management – nova znanja za uspeh*, (str. 410-443). Radovljica: Didakta.
12. Jereb J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja - skripta*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. *Job Description*. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://hr.ucsb.edu/comp/jd\\_index.php](http://hr.ucsb.edu/comp/jd_index.php).
14. Kako učinkovito oblikovati sistem nagrajevanja, spoštovati zakonodajo in optimizirati stroške dela – seminar (2008). Ljubljana: Forum Media.
15. Levitt B. & March J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
16. Lipičnik B. (2000). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik B. (2003). *Organizacija podjetja*.(9. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
19. Mencin Zorko D. (2004). Do novega znanja z akcijskim učenjem. *Manager +*, 3, 64-65.
20. Mankin D. (2001). A Model for Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 4 (1), 65-85.
21. Nadomestila plač po spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih – seminar (2009). Ljubljana: Aktuar.
22. Pravni in motivacijski dejavniki učinkovitega nagrajevanja – seminar (2008). Ljubljana: Forum Media.

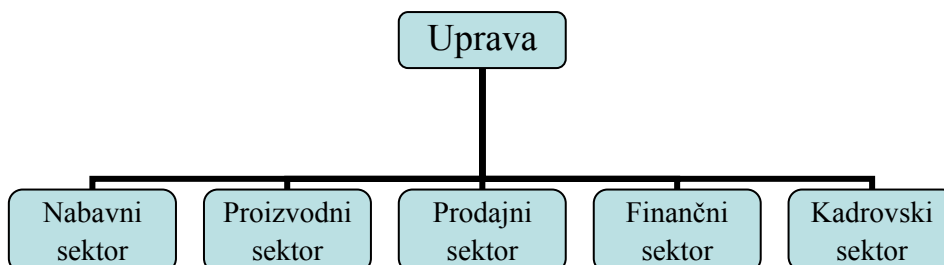
23. Price J. L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*. Heath: Lexington MA.
24. Publikacija Iskra Zaščite, d.o.o. (2008)
25. Rowold J. (2008). Multiple effects of Human Resource Development Interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 32-44.
26. Rozman R. (2000a). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman R. (2000b). *Subject and Method of Organization Theory*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Saru E. (2007). Organisational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, 31 (1), 36-51.
29. *Seven Steps to Writing an Effective Job Description*. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://hr.ucsb.edu/comp/writing\\_JD\\_steps.php](http://hr.ucsb.edu/comp/writing_JD_steps.php).
30. *Sistemizacija delovnih mest?* Najdeno 15. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=861&ID=2098>.
31. *Understanding the Job Evaluation Process*. Najdeno 6. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.slcc.edu/hr/docs/UNDERSTANDING\\_THE\\_JOB\\_EVALUATION\\_PROCESS\\_08-07.pdf](http://www.slcc.edu/hr/docs/UNDERSTANDING_THE_JOB_EVALUATION_PROCESS_08-07.pdf).
32. *Writing Sentences for Job Descriptions*. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://hr.ucsb.edu/comp/jdhelp.php>.
33. Zingheim P. R. & Schuster J. K. (2000). *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
34. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. (1. natis) Ljubljana: GV Založba.
35. Zupan N. (2007). *Uvod v organizacijo*. Vodnik po predmetu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Iskra Zaščite, d.o.o. – Complete Surge Protection Solution. Najdeno 10. septembra 2008 na spletnem naslovu [www.iskrazascite.si](http://www.iskrazascite.si).



# PRILOGE

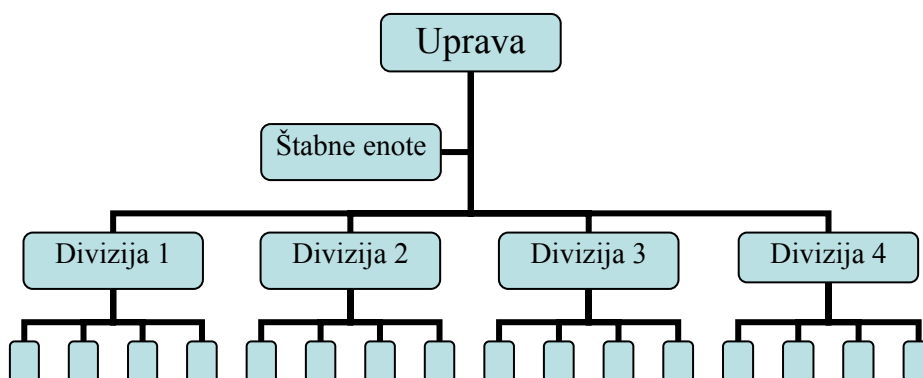
## PRILOGA 1: Organizacijske strukture

Slika 1: Funkcijska struktura



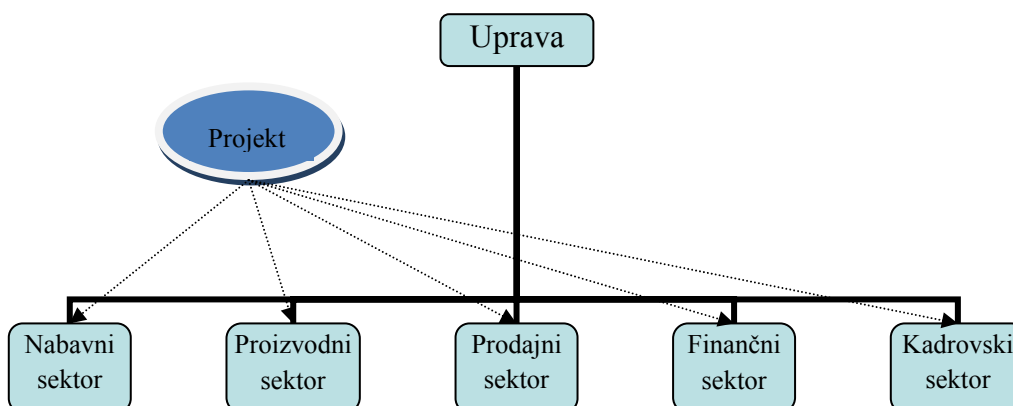
Vir: N. Zupan, 2007, Uvod v organizacijo, str. 31, slika 3.1.

Slika 2: Divizijska (oddelčna struktura)



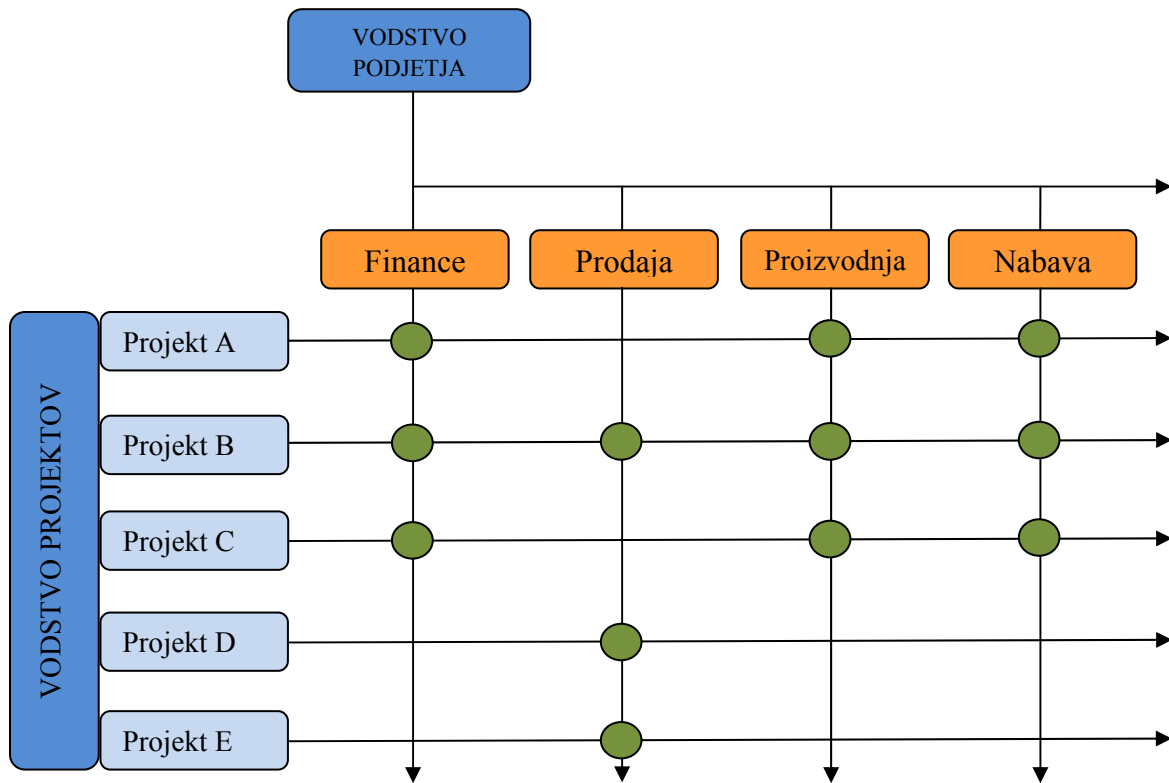
Vir: N. Zupan, Uvod v organizacijo, 2007, str. 32, slika 3.2.

Slika 3: Projektna organizacijska struktura



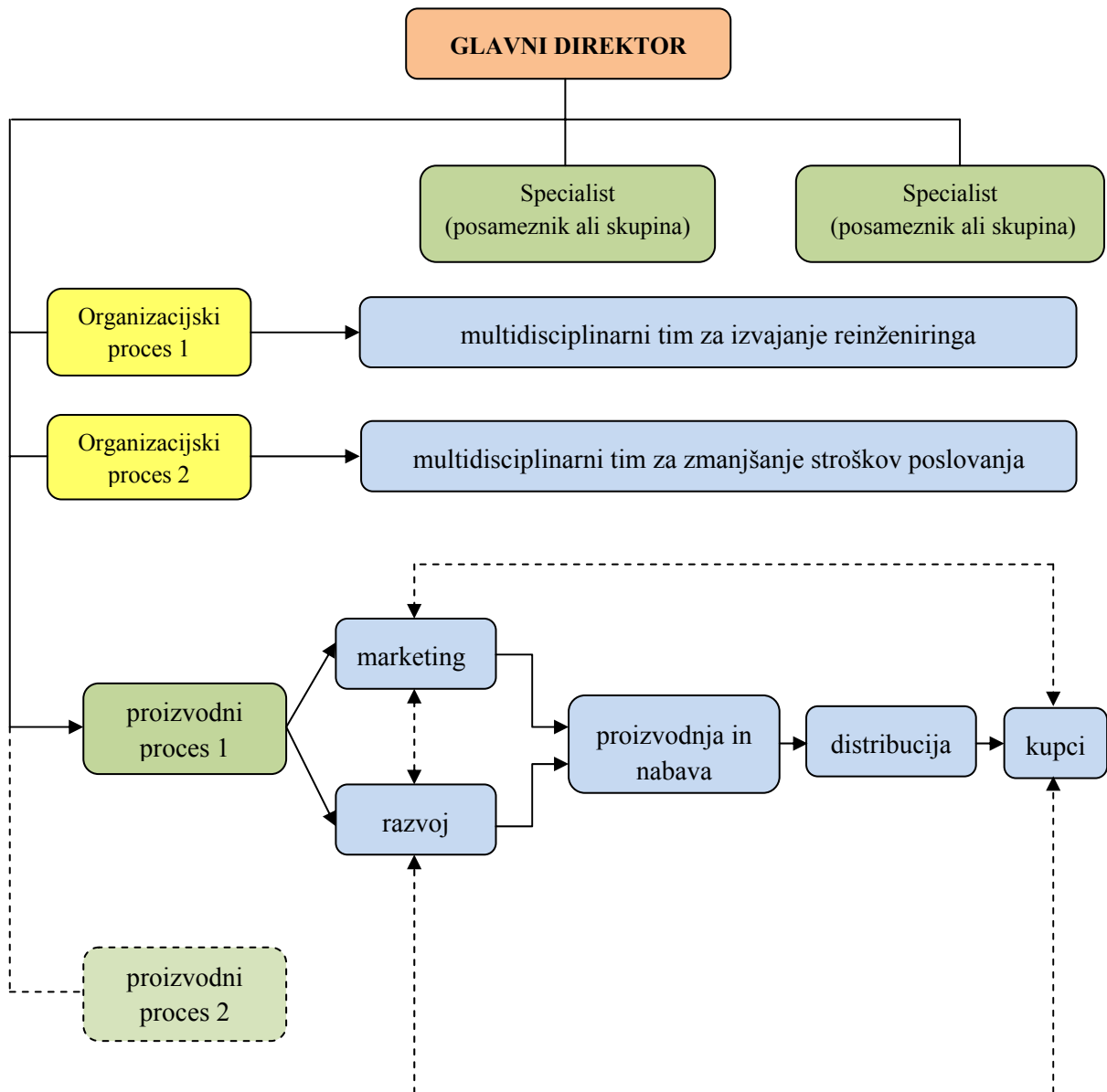
Vir: N. Zupan, Uvod v organizacijo, 2007, str. 34, slika 3.3.

Slika 4: Matrična organizacijska struktura



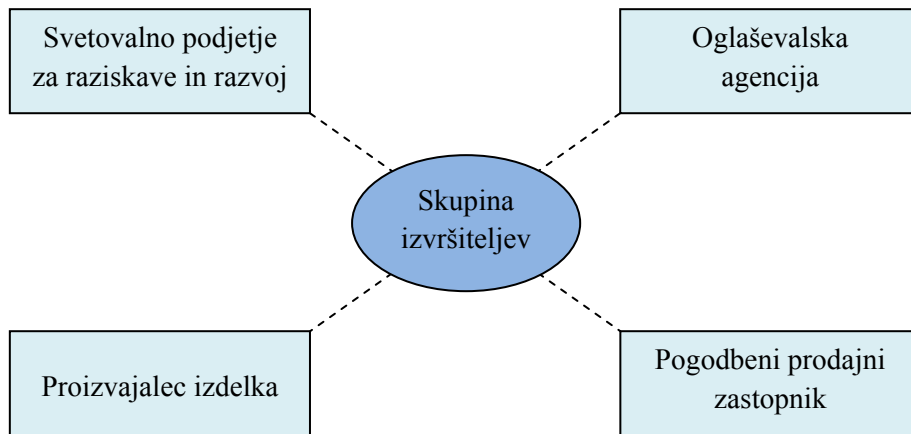
Vir: Š. Ivanko, Management – nova znanja za uspeh, 2002, str. 421, slika 12.5.

Slika 5: Procesna organizacija



Vir: Š. Ivanko, Management- nova znanja za uspeh, 2002, str. 430, slika 12.11.

Slika 6: Virtualna organizacija



Vir: N. Zupan, Uvod v organizacijo, 2007, str. 37, slika 3.6.

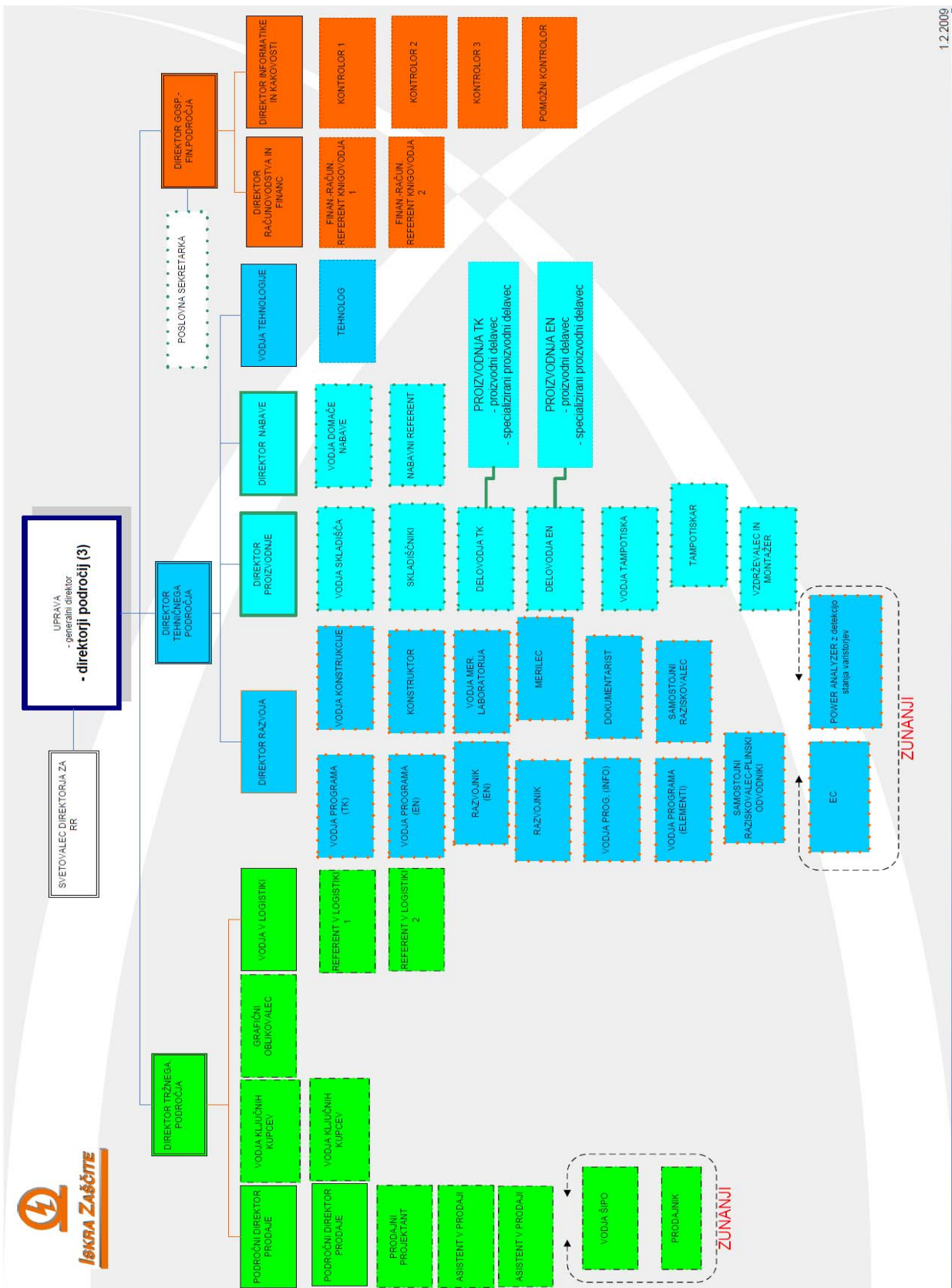


PRILOGA 2: Certifikat ISO 9001:2008



Vir: Dokumentacija vseh zbranih certifikatov v podjetju

# PRILOGA 3: Organigram



Vir: Akt o sistemizaciji podjetja, priloga 4

## PRILOGA 4: Obrazec nove sistemizacije

	<b>SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST</b>	POSLOVNA SKRIVNOST
	<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA:</b>	

Šifra delovnega mesta:  Organizacijska enota:   
 Organizacijska nadrejenost:

### Opis del in nalog:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- Izvrševanje drugih splošnih nalog in delovnih obveznosti v skladu s 16. Členom tega pravilnika

### Zahteve dela:

Formalna izobrazba:

- stopnja: I.  II.  III.  IV.  V.  VI.  VII.  VIII.  IX.
- smer:

Delovne izkušnje:  let; področja:

Funkcionalna (dopolnilna) znanja:

- računalniška: WORD   EXCEL   POWER POINT    
 INTERNET
- ostala računalniška znanja:
- tehnična:
- ekonomska finančno-analitična   tržna   organizacijska   projektno vodenje
- ostala ekonomska znanja:
- jeziki: ANG   NEM   FRA   ITA
- ostali jeziki:
- pravna:
- ostalo:

Zahtevane in zelene sposobnosti:

- Ustno komuniciranje   Pisno komuniciranje   Presojanje
- Prevzemanje odgovornosti   Vodenje ljudi   Timski delavec
- Obvladovanje sprememb   Ustvarjalnost, inovativnost

Izgled:

- zahtevana;  - zaželena

	Ime in priimek:	Podpis:	Datum:
Izdela:			
Odobril:			
Ime datoteke:		1. verzija 10.03.2008	Stran 1 od 1



PRILOGA 5: Delovna mesta v tabeli

**AKT O SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST**

Priloga III / veljavnost od 01.02.2009 dalje /

**ZBIR OPISOV DELOVNIH MEST**

<b>ORGANIZACIJSKA ENOTA</b>	<b>DELOVNO MESTO</b>
<b>UPRAVA</b>	<b>generalni direktor</b>
	svetovalec direktorja za RR
<b>TRŽNO PODROČJE</b>	<b>direktor tržnega področja</b>
<b>PRODAJA</b>	področni direktor prodaje (2)
	vodja ključnih kupcev (2)
	asistent v prodaji (2)
	prodajni projektant
<b>GRAFIČNO OBLIKOVANJE</b>	grafični oblikovalec
<b>LOGISTIKA</b>	vodja v logistiki
	referent v logistiki (2)
<b>TEHNIČNO PODROČJE</b>	<b>direktor tehničnega področja</b>
<b>RAZVOJ</b>	<b>direktor razvoja</b>
	samostojni raziskovalec
	samostojni raziskovalec na področju plinskih odvodnikov
	dokumentarist
	vodja programa (4)
	razvojniki (2)
<b>MEHANSKA KONSTRUKCIJA</b>	vodja konstrukcije
	konstruktor (2)
<b>MERILNI LABORATORIJ</b>	vodja merilnega laboratorija
	merilec
<b>NABAVA</b>	<b>direktor nabave</b>
<b>DOMAČA NABAVA</b>	vodja domače nabave
	nabavni referent
<b>PROIZVODNJA</b>	<b>direktor proizvodnje</b>
<b>SKLADIŠČE</b>	vodja skladišča
	skladiščnik (3)
	delovodja
	proizvodni delavec
	specialni proizvodni delavec
<b>TAMPOTISK</b>	vodja tampotiska

	tampotiskar (2)
VZDRŽEVANJE IN MONTAŽA	vzdrževalec in montažer
<b>TEHNOLOGIJA</b>	<b>vodja tehnologije</b>
	tehnolog
<b>GOSPODARSKO-FINANČNO PODROČJE</b>	<b>direktor gospodarsko finančnega področja</b>
	poslovna sekretarka
	direktor podjetja Iskra Protection Co., Ltd.
	tehnični direktor podjetja Iskra Protection Co., Ltd.
	asistent direktorja podjetja Iskra Protection Co., Ltd.
	direktor prodaje podjetja Iskra Protection Co., Ltd.
RAČUNOVODSTVO	direktor računovodstva in financ
	finančno-računovodski referent – knjigovodja (2)
INFORMATIKA IN KAKOVOST	direktor informatike in kakovosti
	Kontrolor (3)
	pomožni kontrolor

Ljubljana, 29.01.2009

*Vir: Akt o sistemizaciji podjetja, priloga 3*

## AKT O SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST

PRILOGA I  
/veljavnost 01.02.2009/

### DELOVNA MESTA PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

#### ORGANIZACIJSKA ENOTA

#### DELOVNO MESTO

##### UPRAVA

**generalni direktor**  
svetovalec direktorja za RR

##### TRŽNO PODROČJE

##### direktor tržnega področja

##### PRODAJA

področni direktor prodaje (2)  
vodja ključnih kupcev (2)  
asistent v prodaji (2)  
prodajni projektant

##### GRAFIČNO OBLIKOVANJE

grafični oblikovalec

##### LOGISTIKA

vodja v logistiki  
referent v logistiki (2)

##### TEHNIČNO PODROČJE

##### direktor tehničnega področja

##### RAZVOJ

direktor razvoja

	<p>samostojni raziskovalec vodja programa (4) samostojni raziskovalec na področju plinskih odvodnikov dokumentarist razvojniki (2)</p>
MEHANSKA KONSTRUKCIJA	<p>vodja konstrukcije konstruktor (2)</p>
MERILNI LABORATORIJ	<p>vodja merilnega laboratorija merilec</p>
NABAVA	<p>direktor nabave</p>
DOMAČA NABAVA	<p>vodja domače nabave nabavni referent</p>
PROIZVODNJA	<p>direktor proizvodnje</p>
SKLADIŠČE	<p>vodja skladišča skladiščnik (3)</p>
TAMPOTISK	<p>delovodja proizvodni delavec specialni proizvodni delavec</p> <p>vodja tampotiska tampotiskar (2)</p>
VZDRŽEVANJE IN MONTAŽA	<p>vzdrževalec in montažer</p>
TEHNOLOGIJA	<p>vodja tehnologije tehnolog</p>



## **GOSPODARSKO-FINANČNO PODROČJE**

**direktor gospodarsko-finančnega področja**  
poslovna sekretarka

direktor podjetja Iskra Protection Co., Ltd.

tehnični direktor podjetja Iskra Protection Co., Ltd.

asistent direktorja podjetja Iskra Protection Co., Ltd.

direktor prodaje podjetja Iskra Protection Co., Ltd.

## **RAČUNOVODSTVO**

direktor računovodstva in financ  
finančno-računovodski referent – knjigovodja (2)

## **INFORMATIKA IN KAKOVOST**

direktor informatike in kakovosti  
Kontrolor (3)  
pomožni kontrolor

Ljubljana, 29.01.2009

ISKRA ZAŠČITE d.o.o.  
Glavni direktor: Dr. Otmar Zorn

*Vir: Akt o sistemizaciji podjetja, priloga 1*

# PRILOGA 7: Obrazec ocenjevanja kompetenc za proizvodnjo

KOMPETENTNOST Obr. 05.6

Ime in priimek:

Podpis:



## 1. Dosežena izobrazba, usposobljenost, spretnosti in izkušnje

IZOBRAZBA (kortične šole in/ali interna priznana izobrazba)	USPOSOBLJENOST (strokovna, metodološka, in vodstvena usposabljanja) Primeri: - projektno vodenje - certifikati za usposobljenosti (presojanje ISO, ...) - proizvodnja (spajkanje, kontrola, ...)	SPRETNOSTI (znanja in spretnosti, npr. tuji jeziki, splošna računalniška znanja (MS Word, Excel, ...), ročne spretnosti, druge veščine, ki jim lahko dokažemo na podlagi preteklih dosežkov - npr. predavateljske spretnosti)	IZKUŠNJE (koliko časa je opravljal določeno funkcijo, npr. delo, projekti itn. ...)	OE:	
				DELOVNE ZADOLŽITVE (kakošne so trenutne zadolžitve ki jih zaposleni opravlja)	

Datum:

Ocenjeval:

Podpis:

## 2. Strokovne kompetence

	0		1		2		3		4		5	
	samoocena	vodja	samoocena	vodja	samoocena	vodja	samoocena	vodja	samoocena	vodja	samoocena	vodja
2.1 proučitev dokumentacije in navodil za delo												
2.2 priprava orodij in pripomočkov												
2.3 spajkanje												
2.4 ultrazvočno varjenje												
2.5 delo na tunnelski peči												
2.6 vijachenje												
2.7 sestavljanje												
2.8 pakiranje												
2.9 medfazna kontrola												
2.10 kovčenje												
<b>RAZLAGA:</b>												

5 - prenaša znanje na sodelavce, nudi pomoč pri zahtevnih delih

4 - zna voditi in preverjati delo sodelavcev

3 - samostojno opravlja delo

2 - delo opravlja pod nadzorom

1 - se ne zaveda pomenitosti dela

0 - se ne zaneta

### 3. Sposobnosti

	0	1	2	3	4	5
	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
3.1 ustno komuniciranje						
3.2 pisno komuniciranje						
3.3 presojanje						
3.4 prevzemanje odgovornosti						
3.5 vodenje ljudi						
3.6 timski delavec						
3.7 obvladovanje sprememb						
3.8 ustvarjalnost, inovativnost						
<b>RAZLAGA:</b>						

0 - se ne zahteva 1 - ne izpolnjuje zahtev 2 - zahtevano malo izpolnjuje 3 - zahtevano izpolnjuje delno 4 - zahtevano izpolnjuje dobro, vendar pod pričakovanimi 5 - zahtevano izpolnjuje po pričakovanimi

### 4. Vedenjske kompetence

	1	2	3	4	5
<b>4.1 odnos do podjetja</b>	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
odnos do premoženja podjetja					
odnos kot govorjenje o podjetju					
odnos do delovnih nalog					
<b>4.2 odnos do ljudi v podjetju</b>	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
odnos do nadrejenih					
odnos do sodelavcev področja					
odnos do sodelavcev drugih podr.					
<b>4.3 spoštovanje predpisov</b>	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
ocena urejenosti delovnega mesta					
ocena spoštovanja predpisov ISO					
ocena spoštovanja ostalih navodil					
<b>4.4 izvajanje del in nalog</b>	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
planiranje nalog, projektov					
izvajanje nalog, projektov					
sodelovanje na sestankih					
<b>RAZLAGA:</b>					

1 - ne izpolnjuje zahtev 2 - zahtevano malo izpolnjuje 3 - zahtevano izpolnjuje delno 4 - zahtevano izpolnjuje dobro, vendar pod pričakovanimi 5 - zahtevano izpolnjuje po pričakovanimi

Vir: zbirka obrazcev za ocenjevanje kompetenc in opravljanje dela, obrazec 05.6

# PRILOGA 8: Obrazec ocenjevanja kompetenc za režijo



Podpis:

Ime in priimek:

KOMPETENTNOST Obr. 05.5

## 1. Dosežena izobrazba, usposobljenost, spretnosti in izkušnje

IZOBRAZBA (končne šole in/ali interna priznana izobrazba)	USPOSOBLJENOST (strokovna, metodološka, in vodstvena usposabljanja) Primeri: - projektno vodenje - certifikati za usposobljenosti (presojanje ISO, ...) - proizvodnja (spajkanje, kontrola, ...)	SPRETNOSTI (znanja in spretnosti, npr. tuji jeziki, splošna računalniška znanja (MS Word, Excel, ...), ročne spretnosti, druge veščine, ki jih lahko dokažemo na podlagi preteklih dosežkov - npr. predavateljske spretnosti)	IZKUŠNJE (koliko časa je opravljal določeno funkcijo, npr. delo, projekti itn. ...)	OE: DELOVNE ZADOLŽITVE (kakšne so trenutne zadolžitve, ki jih zaposleni opravlja)

Datum:

Ocenjeval:

Podpis:

## 2. Strokovne kompetence

2.1 Formalna izobrazba      DA       NE

opombe:

2.2 Delovne izkušnje      DA       NE

opombe:

2.3 Opravljanje del in nalog

1	2	3	4	5

opombe:

2.4 Funkcionalna znanja

--

opombe:

3. Spособnosti	0	1	2	3	4	5
	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
3.1 ustno komuniciranje						
3.2 pisno komuniciranje						
3.3 presojanje						
3.4 prevzemanje odgovornosti						
3.5 vodenje ljudi						
3.6 timski delavec						
3.7 obvladovanje sprememb						
3.8 ustvarjalnost, inovativnost						
<b>RAZLAGA (v prilogi):</b>						
	0 - se ne zahteva	1 - ne izpolnjuje zahtev	2 - zahtevano malo izpolnjuje	3 - zahtevano izpolnjuje delno	4 - zahtevano izpolnjuje dobro, vendar pod pričakovani	5 - zahtevano izpolnjuje po pričakovanih

4. Vedenjske kompetence	1	2	3	4	5
	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja	samoocena vodja
<b>4.1 odnos do podjetja</b>					
odnos do premoženja podjetja					
odnos kot govorjenje o podjetju					
odnos do delovnih nalog					
<b>4.2 odnos do ljudi v podjetju</b>					
odnos do nadrejenih					
odnos do sodelavcev področja					
odnos do sodelavcev drugih podr.					
<b>4.3 spoštovanje predpisov</b>					
ocena urejenosti delovnega mesta					
ocena spoštovanja predpisov ISO					
ocena spoštovanja ostalih navodil					
<b>4.4 izvajanje del in nalog</b>					
planiranje nalog, projektov					
izvajanje nalog, projektov					
sodelovanje na se stankih					
<b>RAZLAGA (v prilogi):</b>					
	1 - ne izpolnjuje zahtev	2 - zahtevano malo izpolnjuje	3 - zahtevano izpolnjuje delno	4 - zahtevano izpolnjuje dobro, vendar pod pričakovani	5 - izpolnjuje po pričakovanih

Vir: zbirka obrazcev za ocenjevanje kompetenc in opravljanje dela, obrazec 05.5

## PRILOGA 9: Obrazec za sistemizacijo pred prenovo

### OPIS DELOVNEGA MESTA

#### NAZIV DELOVNEGA MESTA: POSLOVNI SEKRETAR

TARIFNI RAZRED: VI.

#### ORGANIZACIJSKA VPETOST:

- ORGANIZACIJSKA ENOTA: VODSTVO
- NEPOSREDNO NADREJEN: glavni direktor, pomočnik glavnega direktorja
- NEPOSREDNO PODREJENI: /

#### DELOVNE NALOGE:

- kontaktiranje in korespondenca s poslovnimi strankami
- vodenje terminskih planov
- administrativna dela
- vodenje kadrovske evidence (osebne mape, ipd.)
- evidentiranje in arhiviranje pošte
- urejanje, ažuriranje in arhiviranje poslovne dokumentacije
- urejanje, ažuriranje in arhiviranje dokumentacije s področja delovnih razmerij
- obračun prisotnosti zaposlenih
- obračunavanje potnih nalogov
- nabavljanje pisarniškega in pomožnega materiala ter reprezentančnih artiklov
- sprejemanje in postrežba strank
- spoštovanje in izvajanje predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu med delovnim procesom
- opravljanje pomožnih in dopolnilnih del po nalogu nadrejenega (to je del, ki pripomorejo k opravljanju osnovnega dela oz. so pogoj za nadaljevanje drugih del)
- opravljanje katerihkoli drugih občasnih ali nujnih del, po nalogu nadrejenega, ob predpostavki, da dela ustrezajo znanjem, sposobnostim in zmožnostim delavca ter ob spoštovanju posebnih predpisov o varnosti in zdravju pri delu

#### LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI:

- poslovna dokumentacija, predpisi
- navodila in dogovori
- predpisi in navodila s področja varnosti in zdravja pri delu

#### USPOSOBLJENOST:

- ZAHTEVANA STROKOVNA IZOBRAZBA: VI. st. strok. izobr., poslovni sekretar, lahko tudi drug poklic VI. ali V. st. strok. izobr. ekonomske, administrativne ali splošne smeri
- DELOVNE IZKUŠNJE: 1 leto za VI. st. ali 3 leta za V. st.
- FUNKCIONALNA ZNANJA: dobro poznavanje področja pisarniškega poslovanja, dobro znanje

angleškega jezika, obvladovanje dela na računalniku, vozniški izpit B kategorije

OSNOVE ZA DELO:

- sposobnost prijaznega komuniciranja
- iznajdljivost, zanesljivost in natančnost

ODGOVORNOST: za lastno delo

- ZA VODENJE: ne vodi je ni
- ZA STROKOVNO, PRAVOČASNO IN NATANČNO IZVAJANJE DELOVNIH NALOG: delo je malo programirano večja
- MATERIALNA: srednja
- ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU: za spoštovanje in izvajanje predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu med delovnim procesom majhna

NAPOR:

- UMSKI: večji
- FIZIČNI: ga ni
- V STIKU Z LJUDMI: srednji

RAZPOREDITEV DELOVNEGA ČASA: delo v eni izmeni, občasno neenakomerno razporejen delovni čas

POSEBNI POGOJI: 4 mesece poskusnega dela

ODPOVEDNI ROK: 3 mesece

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU: po predpisih s področja varnosti in zdravja pri delu in v skladu z Izjavo o varnosti z oceno tveganja

POSEBNOSTI: /

Ljubljana, 09.05.2006.

*Vir: Akt o sistemizaciji podjetja pred prenovno sistemizacije*