

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJA DELA PRI IZVAJANJU JAVNIH NAROČIL
V PODJETJU SIMPS'S**

Ljubljana, avgust 2010

POLONA KOLANDER

IZJAVA

Študent/ka Polona Kolander izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Nade Zupan in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.08.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	2
1.1 Pojem organizacije	2
1.2 Projektiranje organizacije.....	3
1.3 Organiziranje dela	3
1.4 Organizacija lastnega dela.....	4
1.4.1 Organiziranje samega sebe.....	5
1.4.2 Razporeditev in poraba delovnega časa	5
1.5 Mikroorganizacija	7
2 JAVNO NAROČILO	8
2.1 Kdo je javni naročnik?	9
2.1.1 Organi Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti	9
2.1.2 Javni skladi, javne agencije, javni zavodi	9
2.1.3 Javni gospodarski zavodi	10
2.1.4 Osebe javnega prava.....	10
2.2 Portal javnih naročil	11
2.3 Strokovni izpit.....	13
3 PODJETJE SIMPS'S D.O.O.	14
3.1 Priprava na javno naročilo s strani naročnika	15
3.2 Priprava na javno naročilo s strani ponudnika	17
3.3 Priprava na javno naročilo v podjetju Simps'S d.o.o.....	20
3.4 Ostale aktivnosti pri organizaciji dela v oddelku javnih naročil.....	22
3.4.1 Sodelovanje s produktnimi vodji in ostalimi oddelki.....	23
3.4.2 Stranke podjetja Simps'S d.o.o.	24
3.4.3 Izobraževanje	24
4 PRIMERI ORGANIZACIJSKEGA PROCESA JAVNIH NAROČIL.....	25
4.1 Metodologija	25
4.2 Praktičen primer priprave javnega naročila 1	25
4.3 Praktičen primer priprave javnega naročila 2:	28
4.4 Praktičen primer priprave javnega naročila 3:	30
4.5 Razlike in podobnosti med tremi praktičnimi primeri	32
4.6 Predlogi za izboljšave organiziranosti pri pripravi javnih naročil	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz portala javnih naročil	13
---	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz razpisnih faz	18
Tabela 2: Prikaz predračuna za en artikel	27
Tabela 3: Prikaz predračuna za en artikel	29
Tabela 4: Prikaz predračuna za en sklop	31
Tabela 5: Prikaz razlik pri pripravi javnega naročila	32
Tabela 6: Prikaz podobnosti pri pripravi javnega naročila	33

UVOD

Organizacija dela je dandanes tako v privatnem kot tudi v poslovnem življenju vedno bolj pomembna. Opažam, da se veliko ljudi ne zna organizirati in se veliko časa ukvarjajo z določeno stvarjo, v tem času pa bi lahko naredili marsikaj drugega. Bolj kot v privatnem življenju pa se to pokaže na delovnem mestu. Ljudje se ne zavedajo, da če so sami neorganizirani, lahko s tem vplivajo še na druge ljudi, s katerimi sodelujejo, saj se tudi oni posledično ne morejo organizirati po svoje, ker so odvisni od njih. Kot posledico slabše organizacije bi izpostavila konflikte med zaposlenimi, lahko pa tudi z vodstvom, kar ustvarja slabo klimo v podjetju. Oboje pa predstavljata otežene delovne pogoje. Prav zaradi tega sem se odločila, da poskušam v svojem diplomskem delu opisati in prikazati, kako pomembno je, da se človek zna organizirati. Odločila sem se, da bom organizacijo dela prikazala s pomočjo konkretnega primera, in sicer podjetja Simps'S d.o.o., natančneje, kako se organizirati v njihovem oddelku javnih naročil.

Priprava javnih naročil je zelo zahtevna zadeva, saj je za samo pripravo potrebno veliko informacij ter natančnosti. Veliko je podatkov, zato je potrebno osvojiti veliko znanja. Potrebno je biti skoncentriran in se stvari lotiti počasi in po korakih. Samo tako je lahko rezultat priprave javnega naročila uspešen. Kot bom opisovala v nadaljevanju, je za pripravo javnih naročil potrebna organizacija dela. Zaposleni, ki delajo v oddelku javnih naročil, se morajo znati organizirati, organizirati svoje delo, saj tako prihranijo čas in na ta račun naredijo še veliko drugega dela. Brez organizacije pri pripravi javnih naročil ni uspeha.

Cilj diplomskega dela je prikazati organizacijo lastnega dela, predstaviti javna naročila ter skozi praktičen primer opisati, kaj je pomembno pri sami organizaciji dela in čemu se je potrebno izogibati. Zavedati se moramo, da le ob predpostavki, da smo se ustrezno samoorganizirali, lahko delo opravimo odlično. Namen diplomskega dela je še prikaz poteka organizacije dela pri izvajanju javnih naročil. Javna naročila so vedno bolj prisotna v podjetjih, zato mi zdi pomembno, da v diplomskem delu predstavim, kaj sploh javno naročilo je in kakšni so postopki za njegovo izpolnitev. Ob tem pa na praktičnem primeru prikažem, kako se je potrebno organizirati ter kako se organizirajo zaposleni v podjetju Simps'S d.o.o., da je njihovo delo kar se da uspešno.

Metodologija diplomskega dela je osredotočena na javno naročanje, in sicer na predstavitev javnih naročil, kdo sploh je lahko javni naročnik ter kako poteka priprava na javno naročilo. Osredotočila sem se na organizacijo dela in ne toliko na samo javno naročilo, saj so bolj kot vsebina pomembni koraki pri pripravi javnega naročila.

Pri pripravi diplomskega dela sem si pomagala z literaturo, ki sem jo pridobila v knjižnici, na spletu ter v podjetju. Najprej sem zbrala vso literaturo, izbrala primerno vsebino, potem pa sem se lotila pisanja. Pri praktičnem primeru sem se opirala na pomoč direktorja ter

zaposlenih v oddelku javnih naročil v podjetju. Z njihovo pomočjo sem presodila, katera javna naročila so primerna in zanimiva za prikaz organizacije dela.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Prvo poglavje zajema teorijo organizacije, se pravi pojem organizacije, organizacijsko vedenje, projektiranje organizacije, organizacijo dela ter mikroorganizacijo. Drugo poglavje zajema teorijo o javnem naročilu, v tretjem poglavju sem opisala podjetje ter pripravo javnega naročila s strani naročnika, ponudnika ter pripravo javnega naročila v podjetju. Četrto poglavje pa vsebuje praktičen primer, ki sem ga razdelila na tri dele, in sicer po ustanovah, s katerimi sodeluje podjetje, prikazala sem podobnosti in razlike pri pripravi javnega naročila ter izpostavila izboljšave, ki bi jih bilo potrebno upoštevati v podjetju.

1 ORGANIZACIJA

Organizacija postaja vse bolj zanimivo strokovno in znanstveno področje, saj je okolje čedalje bolj zapleteno in zato moramo biti za doseganje ciljev zelo spretni oz. dobro organizirani (Zupan, 2003, str. 2). Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva tako na življenje združb kot ljudi (Rozman, 2000, str. 3). Prav zato je potrebno organizacijo spoznati, jo razumeti in spremeniti oziroma prilagoditi sebi v prid. K razumevanju organizacije nam pa pomaga predvsem teorija o organizaciji, spoznanja te teorije pa je potrebno smiselno uporabiti v praksi podjetij.

1.1 Pojem organizacije

Izraz organizacija se pogosto zamenjuje z izrazom organiziranje. Organiziranje je proces, organizacija pa stanje in rezultat tega procesa, ki obsega tudi strukturo odnosov med njenimi elementi in funkcijami, njihovo povezovanje, delovanje, cilje in druge dejavnike, ki nastopijo, ko se oblikuje skupina ljudi. Za vsako organizacijo velja (Polajnar, Buchmeister & Leber, 2002, str. 1):

- Ljudje so povezani v skupino, usklajeno delujejo.
- Organizacija nastane in se vzdržuje z delitvijo dela.
- Ljudje, zbrani v organizaciji, imajo skupne cilje.
- V organizaciji deluje upravljalna struktura.
- Organizacije so odprti dinamični sistemi.

Organizacijska teorija proučuje razmerja in strukture in s tem vloge članov v združbi. Prav tako povezuje tudi procese, v katerih strukture nastajajo. Neformalni procesi nastajajo zgolj z bližino in sodelovanjem ljudi, ki drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva in podobno (Rozman, 2000, str. 4-5). Na tej osnovi izoblikujejo pravila in norme, osebnost ali kulturo združbe. Formalni procesi pa so procesi planiranja, uveljavljanja in kontrole. Formalni organizacijski procesi obsegajo zamišljanje, uveljavljanje in kontrolo

organizacijske strukture (vlog članov) tako, da bo zagotovljeno delovanje združbe in njegova smotrnost, učinkovitost (Rozman, 2000, str. 4-5).

Organizacijo lahko proučujemo na splošno. Bolj specifično je njeno proučevanje v posameznih združbah in institucijah. Najbolj poglobljeno je bilo doslej nedvomno proučevanje organizacije v podjetjih.

1.2 Projektiranje organizacije

S pojmom projektiranje ali oblikovanje ali planiranje organizacije razumemo vzpostavljanje organizacije, bodisi razmerij in struktur, bodisi organizacijskih procesov (Rozman, 2000, str. 19). Obsega odločitve o tem, kdo bo opravil kakšno nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo zbira informacije, kdo in kakšne odločitve sprejema, kakšna naj bo kultura podjetja in podobno.

Projektiranje, oblikovanje ali planiranje organizacije tako obsega zamišljanje razmerij in struktur: tehnične, motivacijske, komunikacijske in oblastne, ki se pokažejo kot upravljalno-ravnalna struktura, ki določa zadolžitve, odgovornost in avtoriteto članov podjetja. Prav tako pa projektiranje obsega oblikovanje organizacijskih procesov upravljalno-ravnalnega procesa, ki se kaže kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje (Rozman, 2000, str. 19).

V družbi so različne organizacijske strukture in procesi, proces planiranja in upravljanje pa seveda ni povsod enako. Iz tega lahko sklepamo, da obstajajo v projektiranju organizacije različne možne rešitve. Izbrana bo tista rešitev, ki v večji meri dosega cilj organizacije. Organizacija pa mora omogočati poslovanje, da zagotavlja njegovo smotrnost, zato bo izbrana takšna organizacija, ki bo zagotavljala smotrnost poslovanja in bo učinkovala. Učinkovita organizacija bo praviloma vodila k uspešnemu poslovanju.

1.3 Organiziranje dela

Kaj sploh pomeni organiziranje dela? To je dejavnost, ki vsakemu delavcu omogoča, da svoje delovne obveznosti izpolnjuje kvalitetno, pravočasno in čim bolj učinkovito (Ivanko, 1991, str. 92). V teoriji in praksi poznamo mnogo metod urejanja (racionaliziranja), ki zajemajo vsa področja, od proizvodnje in administracije pa vse do najbolj strokovnih del ter znanstveno - raziskovalnih del. Organizacija dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega poslovodnega, ekonomskega, upravnega ali organizacijskega delavca, ker omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter zagotavlja večji uspeh pri delu. Organiziranje je težnja delavca, da uredi in sestavi elemente proizvodnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto (Ivanko, 1991, str. 92). Seveda so pri tem potrebne izkušnje in določeno znanje s tega področja, samo težnja po organiziranju namreč ni dovolj, saj obstaja tudi možnost slabe organizacije, če delavec ne razpolaga z določenim znanjem. Posledica tega pa je manjši uspeh. Organizacija dela je torej stalno in sistematično

proučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti za doseganje predvidenih ciljev, t.j. rezultatov lastnega in skupinskega dela ali dela delovne organizacije (Ivanko, 1991, str. 92).

Organizacijo dela ali tehnično organizacijo ali urejanje dela opredelimo tudi kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Usklajevanje je kvalitativno in kvantitativno, časovno in prostorsko (Rozman, 2000, str. 18). Organizacija usklajuje torej poslovne prvine, procese, proizvode, storitve, tudi ljudi, vendar kot neaktivne, »nečloveške«, kot dele strojev.

V začetku razvoja organizacije je bila organizacija dela prevladujoča. Iz tehničnih razmerij so se razvila mnoga druga, ki predstavljajo temelj naši organizaciji v širšem smislu. Organizacijo ali boljše urejanje dela proučujemo s tehničnega vidika. Vezano na posamezne poslovne funkcije govorimo o organizaciji (ureditvi) proizvodnje, prodaje itd. Cilj organiziranosti dela je učinkovitost.

Glede na različne ravni opravljanja dela ločimo tri vrste dela (Lipičnik & Možina, 1993, str. 100):

- Organiziranje lastnega dela: zajema razporeditve in izrabo delovnega časa, zaznavanje in reševanje problemov, priprave na delo in sestanke, težave v zvezi z nezadostno hitrostjo branja in pomnjenja podatkov, način beleženja pomembnih podatkov.
- Organiziranje dela v skupini: nanaša se na razporejanje dela sodelavcem, na vodenje sestankov in razgovorov, na odnose do sodelavcev ter med njimi, na učinkovito spremljanje dela ter na vprašanja, kako dosegati enotna mnenja, kako načrtovati in uresničevati skupno postavljene naloge.
- Organiziranje dela večjih ali manjših organizacijskih enot: to so podjetja, strokovne službe, sektorji dela oziroma področje dela. Organiziranje se nanaša na opredeljevanje in realizacijo organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja ter spremljanje doseženega.

1.4 Organizacija lastnega dela

Organizacija lastnega dela je pomemben člen našega vsakdanjega dela in je kot taka določena usposobljenost delavca, pridobljena z izobraževanjem. Je torej urejanje sestavljenih elementov neke celote. Vsaka organizacija mora biti usmerjena k določenemu cilju, ki ga moramo uresničiti oziroma doseči. Obstajajo metode in tehnike, ki nam omogočajo doseg cilja na čim lažji način po čim krajši poti, kar je tudi namen dobre organizacije (Možina, 1986, str. 252).

Z obravnavo metod in tehnik osebnega ravnanja se ukvarja organizacija lastnega dela. S tem, ko si vsak posameznik skuša organizirati svoje delo, ne prispeva le k uresničevanju svojih ciljev, ampak tudi k boljši organiziranosti kompleksnega dela vseh delavcev, ki težijo k

skupnemu cilju. Z uresničevanjem skupnih ciljev pa posameznik pripomore k boljšemu delovanju celotne delovne organizacije.

»Organiziranje lastnega dela zadeva vsakogar, ki se pri svojem delu srečuje z najrazličnejšimi problemi« (Možina, 1986, str. 253). Torej vsak delavec, ki rešuje svoje naloge in probleme na tak ali drugačen način, s tem organizira svoje delo. Kako je pri tem uspešen, pa je odvisno od njegove iznajdljivosti ter izbire tehnik in metod organiziranja.

1.4.1 Organiziranje samega sebe

Mnogi ljudje so stalno zaposleni in aktivni, skoraj nikoli pa ne morejo pokazati svojih dosežkov. Vsem skušajo ustreči, kar je seveda lepo in prav, vendar pa bi se ob tem morali zamisliti, ali je res vse to potrebno opraviti naenkrat. Takšni ljudje zase nimajo nikoli dovolj časa, z drugimi so preveč zaposleni, ne morejo si spočiti, si nabrati novih moči in nenehno živijo v stresnih situacijah. Posledica takšnega življenja je nemalokrat srčni infarkt ter pristanek v bolnišnici. Taki posamezniki pogosto obljublajo sebi in drugim, da se bodo spremenili, čeprav to nima posebnega smisla. Težko si predstavljamo, da bi iz sebe poskušali napraviti drugega človeka. To celo ni potrebno, kazalo bi se le organizirati (Lipičnik & Možina, 1993, str. 101).

Organiziranje samega sebe oziroma lastnega dela sploh ni težko. Potrebno je le nekaj znanja, spretnosti in dobre volje. Vedeti moramo, kaj vse je potrebno storiti, ugotoviti je treba prednostne naloge in vse skupaj časovno planirati, ne smemo pa pozabiti tudi na rubriko »prosti čas«.

1.4.2 Razporeditev in poraba delovnega časa

Poraba delovnega časa ima zelo pomembno vlogo pri organizaciji lastnega dela, glede na pestrost izrabe delovnega časa pa je ta pogostokrat neustrezna. Organizacijo svojega dela lahko izboljšamo samo če vemo, kako smo do sedaj izkoriščali oziroma uporabljali svoj delovni čas. Do te ugotovitve pridemo tako, da proučimo podatke, ki smo jih dobili bodisi iz svojih dnevnikov dela ali podatkov o delu pri drugih delavcih. Ko ugotovimo vzroke, kje in zakaj nam zmanjkuje časa, se lahko lotimo drugačne delitve, načrtovanja in porabe časa. V tem smislu je potrebno napraviti naslednje (Ivanko, 1991, str. 93-95).

- Opis sedanje porabe časa za naloge, ki jih opravljamo, pri čemer poznamo natančen (za neko obdobje, teden, mesec, si zapisujemo vse naloge in porabljen čas) in zgolj okvirni način (tu ni meritev, ampak le po spominu določimo porabljen čas za posamezno dejavnost oziroma aktivnost)
- Kritičen pregled dejavnosti in zanje porabljenega časa (ugotoviti moramo, kje in zakaj je porabljenega preveč časa, kje in za katere naloge pa premalo)
- Iskanje in proučevanje konkretnih rešitev in pripomočkov za preprečevanje pojava pomanjkanja časa, kjer moramo določiti potrebni čas za vsako nalogo ter kasneje sproti

spremljati, kako ga izpolnjujemo. Z obvladovanjem raznih metod in tehnik si pomagamo skrajšati čas sestankov, razgovorov, na ta način pa lahko pridobimo obilico časa za druge naloge, kjer delovnega časa ne moremo skrajšati.

Poznamo določene pogoje, lastnosti in aktivnosti, ki jih mora izpolnjevati oseba, da bo lahko obvladovala organizacijo lastnega dela. Seveda se da vse te aktivnosti in lastnosti naučiti oziroma pridobiti z izobraževanjem na seminarjih, s študijem literature in nenehnim vzpodbujanjem samega sebe, izdatno pa pomaga tudi zavestno odpravljanje potrate delovnega časa. Te lastnosti in aktivnosti so naslednje (Možina, 1986, str. 254-256):

- Osebna urejenost: če hoče nekdo opravljati intelektualne naloge, mora razpolagati s časom, energijo in imeti mora mir. Energija pomeni moč in voljo, brez česar ne more biti opravljeno nobeno delo. Pogoj za ohranjanje moči in volje pa je telesna in duševna pripravljenosti človeka, kar pa je posledica osebne urejenosti in volje do dela. Osebna urejenost pomeni zmerno uživanje hrane, planiranje počitka, izpolnjevanje higienskih navodil ter nadzorovanje življenjskega sistema in to se kaže v ohranjanju moči in volje. Dobra volja do življenja in zanimanje za delo pa sta dokaz dobrega duševnega zdravja. Če se počutiš sposobnega za neko delo, je to skoraj isto, kot da si ga sposoben opraviti. Bolj ko smo samozavestni, bolj se počutimo sposobne opraviti neko delo, posledično pa imamo večji zagon za delo.
- Usmerjenost v delo: koliko in kako je človek uspešen pri svojem delu, je odvisno tudi od tega, koliko je v samo delo dejansko usmerjen. V delo usmerjen človek se ne bi smel bati sprejemanja nasvetov drugih, konstruktivne kritike pa bi moral upoštevati pri vrednotenju svojega dela. Kritika ga ne sme odbiti od dela, temveč jo mora vzeti zgolj kot drugačen pogled na opravljeno delo. Vse to je namreč izmenjava izkušenj in nasvetov, ki je koristna, saj nas nauči česa novega, obogati in omogoča preveriti lastne ideje in metode dela, skratka spodbuja k inovativnosti. Ubrati moramo torej neko srednjo pot, tako da še vedno zaupamo vase, verjamemo v svoje sposobnosti in zmožnosti, dovzetni pa smo seveda tudi za nasvete in izkušnje drugih, napačno bi jih bilo namreč slepo in brezpogojno odbijati.
- Sposobnost prilagajanja: pomeni, da si človek lahko predstavlja neko novo rešitev starega problema ali drugače rečeno, da je sposoben spremeniti svoja stališča in ravnanja. Ta sposobnost je še zlasti pomembna pri vodilnih delavcih, saj današnji čas z mnogimi spremembami in novostmi zahteva predvsem prilagajanje zaposlenih času. Nenehno spreminjanje tehnike, tehnologije, metod dela, poslovanja, delovnega časa, vlog, stališč in še česa nas namreč sili tudi v neprekinjeno gibanje, spremljanje sprememb in njihovemu prilagajanju. Vključiti se moramo v tok dogajanja, kajti če bomo obstali, nas bodo drugi »pohodili«. Pri ljudeh pa je precej razširjena t.i. »moč navade«. To pomeni, da se ljudje upirajo spremembam in vztrajajo pri starem. Tako začnejo zavračati nove ideje, tehnične novosti, predloge in rešitve samo zato, ker nočejo opustiti starih metod dela, ki so jim zaradi navade bolj pri srcu. To je slaba stran navade. Oblikuje neko trmoglavost, ki nas zavira v okoliščinah, kjer se je potrebno prilagajati. Počutimo se tujci in se enostavno ne najdemo več. Dobra stran navade pa je, da omogoča oblikovati zanesljiv sistem dela, ki

zagotavlja uspeh. Za prehod iz znanega k neznanemu potrebujemo le malo poguma, mnogo prožnosti in radovednosti, dobro voljo do dela ter svežino duha in osebnostno odprtost.

- Smisel in znanje za analitično delo: vodilni oziroma vodstveni delavec mora obvladati analiziranje situacije, saj brez tega zaradi zapletenosti dela in kompleksnosti razmer ne more uspeti. To pomeni, da mora znati poiskati jedro problema, ugotoviti vzroke zanj, ločiti zrnje od plevela in biti sposoben povezati probleme med seboj. Vodja, s tem ko klasificira, kategorizira in interpretira določene naloge in probleme, doseže namreč pri delu ustrezno stopnjo sistematičnosti, tako da lahko utemelji svoje odločitve in ukrepe, pripravi dobra navodila in s tem zagotavlja večji napredek osebnih stališč in konceptov.
- Planiranje lastnega dela in dela drugih: pri vsakdanjih opravilih ponavadi težimo k temu, da svoje delovanje in trud usmerimo tako, da nas bosta pripeljala do želenega stanja, pri čemer neželena stanja sproti preprečujemo. Vse dejavnosti in skrbi pri delu lahko zreduciramo s predhodnim planiranjem dela, kar opravimo tako, da proces medsebojnega (so)učinkovanja vseh elementov, ki se pri delu pojavljajo, kar najbolj smotrno organiziramo. Planiranje lastnega dela tako razumemo kot predvidevanje lastnih nalog in problemov ob upoštevanju razpoložljivih kapacitet in možnosti. Rezultat takega planiranja so določene prioritete nalog, kalkulacija časa, časovna razporeditev delovnih nalog, izbrane so metode dela, nenazadnje pa so prisotna tudi predvidevanja drugih sestavin, potrebnih za uresničitev postavljenega cilja. Ko planiramo delo drugih, moramo upoštevati še njihove sposobnosti in zmožnosti ter njihovo pripravljenost za delo in če je planiranje uspešno, bodo cilji doseženi na najbolj učinkovit način.
- Sprejemanje in vrednotenje lastnega dela: spremljanje dela mora biti pri posamezniku stalno prisotno. Vsak ima namreč vnaprej zastavljene delovne cilje, h katerim teži in posameznik mora sproti ugotavljati, ali te cilje dosega ter ali so izbrani načini in metode dela, ki jih trenutno uporablja, ustrezni. Hkrati more še naprej nenehno spremljati organizacijo svojega dela in izkoriščenost delovnega časa ter biti v vsakem trenutku sposoben oziroma imeti dovolj moči za spremljanje zastarelega in biti odprt za novosti.

1.5 Mikroorganizacija

Z besedo mikroorganizacija mislimo na delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog ter pristojnosti. Mikroorganizacijo urejamo s sistematiziranjem dela (2007).

Povezanost mikroorganizacije dela s položajem, vlogo in zadovoljstvom posameznikov v delovnem procesu je nedvomno zelo velika, saj je od razvitosti mikroorganizacije v pretežni meri odvisna njihova avtonomija pri delu, možnost za ustvarjalno delo, timsko delo, inventivna dejavnost in tudi možnost soodločanja posameznikov v zvezi z delom.

- Načini oblikovanja mikroorganizacije dela (2007):
 - klasični načini: pri klasičnih načinih oblikovanja mikroorganizacije dela, s čimer se opravi optimalna razdelitev celotnega delovnega procesa na osnovne delovne naloge in

opredelijo dolžnosti ter odgovornosti vsakega definiranega delovnega mesta ali delovnega področja, organizatorji in analitiki dela te naloge nalagajo »abstraktnim« izvajalcem. Že sama odsotnost bodočih izvajalcev v fazi oblikovanja dela in s tem odsotnost možnosti morebitnega prilagajanja dela njihovim sposobnostim, lahko dovolj zgovorno pove tudi o njihovi kasnejši (ne)učinkovitosti.

- sodobni načini: sodobni načini oblikovanja mikroorganizacije dela pa upoštevajo razvojne možnosti dela, posameznikove sposobnosti in vrednote, zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri delu, kar skratka pomeni, da so v oblikovanje lastnega dela in najožjega delovnega področja delavci neposredno vključeni. Čeprav delitev dela in prvo oblikovanje delovnega mesta običajno opravi organizacijski analitik dela, pri tem ves čas sodelujeta tudi bodoči izvajalec dela in njegov neposredni vodja. Potrebna usklajenost z drugimi delovnimi mesti v procesu dela hkrati zahteva tudi sodelovanje drugih izvajalcev dela ter njihovih vodij. Dokončna ureditev pa naj bi bila predmet skupnega posvetovanja delodajalca in sveta delavcev.
- Cilji oblikovanja mikroorganizacije dela (2007):

Načrtno in sistematično oblikovanje mikroorganizacije dela zasleduje predvsem naslednje cilje, in sicer:

- natančno opredeljuje dejavnosti posameznika ali skupine
- olajšuje definiranje delovnih ciljev
- določa moč pooblastil
- ureja vprašanja odnosov med ljudmi
- teži k nadaljnjemu razvoju organiziranosti dela.

2 JAVNO NAROČILO

Javno naročilo je naročilo, ki vsebuje element javnopravne narave (npr. javna sredstva, subjekt javnega prava ipd.) Iz zakona o javnih finanah (ZJF) kot temeljnega predpisa na področju urejanja javnih sredstev izhaja, da je javno naročilo vsaka pogodba za nabavo blaga, naročilo storitev ali oddajo gradenj, ki je sklenjena v breme proračunskih sredstev. Ravno to, da gre za porabo, ki gre v breme javnih sredstev, je razlog, da urejanje tovrstnih naročil ni prepuščeno zgolj splošnim civilnopravnim predpisom. Posebni predpisi na področju javnih naročil uvajajo nekatere posebnosti, ki v civilnem pravu ne veljajo. Te posebnosti se kažejo zlasti na naslednje načine (Avbreht, Zajc, Erjavec, Dren, Potočnik & Perko, 2008, str. 35):

- omenjena so nekatera splošna načela obligacijskega prava (na primer načelo avtonomije strank)
- poudarjena je možnost oziroma celo pravica vsakega zainteresiranega ponudnika, da sodeluje v postopku izbire pogodbenega partnerja
- izbira pogodbenega partnerja ni prosta, ampak so predpisani posebni postopki izbire, t.i. postopki oddaje javnega naročila
- zagotovljen je nadzor nad postopkom izbire pogodbenega partnerja
- zahtevana je pisna oblika pogodb
- pogodbene stranke so pri dopolnjevanju in spreminjanju osnovnih pogodb omejene.

2.1 Kdo je javni naročnik?

Javni naročniki oziroma naročniki so osebe, ki so pri naročanju blaga, storitev ali gradenj zavezane ravnati po pravilih o javnem naročanju. Krog naročnikov je določen na podlagi naslednjih meril (Avbreht et al., 2008, str. 73):

- po pravnem statusu
- po dejavnosti, ki jo subjekt opravlja

Pravni status je najosnovnejše merilo. Takoj, ko subjekt izpolnjuje merilo pravnega statusa, je zavezan pri vseh nabavah blaga in naročilih storitev ali gradenj ravnati v skladu s predpisi o javnem naročanju (Avbreht et al., 2008, str. 73). Na področju infrastrukture je krog subjektov, ki so naročniki, širši. Poleg subjektov, ki v to skupino sodijo zaradi svojega pravnega statusa, vanjo sodijo tudi drugi subjekti, ki opravljajo eno izmed infrastrukturnih dejavnosti, ne glede na svoj pravni status.

2.1.1 Organi Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti

Med organe Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti nedvomno sodijo predsednik republike, državni zbor, državni svet, vlada, ministrstva, sodišča, tožilstvo, občine ipd. Poimensko so organi Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti naštetih v Prilogi 4 Uredbe o seznamih naročnikov, seznamih gradenj, storitev, določenih vrst blaga, obveznih informacijah v objavah, opisih tehničnih specifikacij in zahtevah, ki jih mora izpolnjevati oprema za elektronsko naročanje (Avbreht et al., 2008, str. 75).

2.1.2 Javni skladi, javne agencije, javni zavodi

Javni skladi so pravne osebe javnega prava, ki so na podlagi Zakona o javnih skladih (ZJS) ustanovljene za opravljanje dejavnosti, ki so v splošnem interesu. Ustanovitelj javnega sklada je lahko Republika Slovenija ali samoupravna lokalna skupnost. Javni sklad se lahko ustanovi kot javni finančni sklad, javni nepremičninski sklad ali javna ustanova. Vsaka pravna oseba, ki je ustanovljena na podlagi Zakona o javnih skladih, je torej naročnik po predpisih o javnem naročanju. Javni skladi so na primer: Filmski sklad Republike Slovenije, Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije, Stanovanjski sklad Republike Slovenije (Avbreht et al., 2008, str. 75-76).

Javne agencije so pravne osebe javnega prava, ki so na podlagi Zakona o javnih agencijah (ZJA) ustanovljene za opravljanje regulatornih, razvojnih ali strokovnih nalog v javnem interesu. Ustanovitelj javne agencije je lahko Republika Slovenija ali samoupravna lokalna skupnost ali združenje le-teh, pri tem pa mora imeti ustanovitelj za ustanovitev javne agencije temelj v posebnem zakonu. Javna agencija je pri naročanju blaga, storitev ali gradenj zavezana ravnati po predpisih o javnem naročanju. Javne agencije so na primer: Agencija

Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Agencija RS za okolje, Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja ipd. (Avbreht et al., 2008, str. 75-76).

Javni zavodi so pravne osebe javnega prava, ki so na podlagi Zakona o zavodih ustanovljeni za opravljanje vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, pri čemer cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Ustanovitelj javnega zavoda je lahko Republika Slovenija ali samoupravna lokalna skupnost ali druga z zakonom pooblaščen oseba javnega prava. Javni zavod se financira iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom in aktom o ustanovitvi, pri naročanju blaga, storitev ali gradenj pa je zavezan ravnati po predpisih o javnem naročanju. Javni zavodi so na primer: Javni zavod Republike Slovenije za varstvo kulturne dediščine, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Kemijski inštitut ipd. (Avbreht et al., 2008, str. 75-76).

2.1.3 Javni gospodarski zavodi

Javni gospodarski zavodi so pravne osebe javnega prava, ki so na podlagi Zakona o gospodarskih javnih službah ustanovljeni za opravljanje gospodarskih javnih služb, ki jih ni mogoče opravljati kot profitne oziroma to ni njihov cilj. Gospodarska javna služba je dejavnost zagotavljanja javnih dobrin, za katere je značilno, da jih ni mogoče zagotavljati na trgu, ker pa je njihovo trajno in nemoteno zagotavljanje v javnem interesu, jih zagotovi država oziroma samoupravna lokalna skupnost. Ena od oblik zagotavljanja javne gospodarske službe je tudi javni gospodarski zavod, druge oblike pa so še režijski obrat, javno podjetje in koncesija. Ustanovitelj javnega gospodarskega zavoda je lahko Republika Slovenija ali samoupravna lokalna skupnost, njegovi soustanovitelji pa so lahko tudi druge pravne in fizične osebe, vendar njihov delež skupaj ne sme presegati 49 odstotkov. Javni zavod se financira s ceno javnih dobrin, iz proračunskih sredstev in drugih virov, ki so določeni z zakonom ali predpisom samoupravne lokalne skupnosti. Vsaka pravna oseba, ki ima status javnega gospodarskega zavoda, je pri naročanju blaga, storitev ali gradenj zavezana ravnati po predpisih o javnem naročanju (Avbreht et al., 2008, str. 76).

2.1.4 Osebe javnega prava

Vsaka oseba, ki izpolnjuje merila za uvrstitev pod pojem »oseba javnega prava«, kot ga določa 2. točka prvega odstavka 3. člena ZJN-2, je dolžna spoštovati predpise o javnem naročanju (Avbreht et al., 2008, str. 77).

Oseba javnega prava je oseba (Avbreht et al., 2008, str. 77):

- ki je ustanovljena za opravljanje dejavnosti, ki so v splošnem interesu in nimajo industrijskega ali poslovnega značaja
- ki je pravna oseba

- ki je v višini več kot 50 odstotkov financirana iz sredstev organov Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti ali drugih oseb javnega prava ali ti organi opravljajo nadzor nad njenim poslovanjem ali ki ima upravljalski ali nadzorni odbor, katerega več kakor polovico članov imenujejo organi Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti ali druge osebe javnega prava.

Status pravne osebe pomeni, da je oseba pravno sposobna in ima pravice ter obveznosti, na podlagi katerih lahko sodeluje v pravnem prometu. Status pravne osebe se pridobi na podlagi zakona oziroma registracije pri pristojnem organu. Naročniki na področju ZJN-2 so še združenja, prejemniki subvencij ter subjekti, katerih poslovanje nadzorujejo naročniki (Avbreht et al., 2008, str. 78-80).

2.2 Portal javnih naročil

26. junija 2007 je bil na spletni strani www.enarocanje.si vzpostavljen portal javnih naročil, ki je v skladu z zakonodajo na področju javnega naročanja spletni informacijski portal ministrstva, pristojnega za finance, na katerega naročniki neposredno pošiljajo v objavo obvestila o javnih naročilih in razpisno dokumentacija v skladu z zakonom (Avbreht et al., 2008, str. 145).

Portal javnih naročil je strukturiran na način, da lahko objave javnih naročil opravljajo zgolj pravne osebe, za katere pa se ne zahteva, da so naročniki po enem izmed zakonov s področja javnega naročanja. Zato še naprej obstaja možnost, da objave javnih naročil na portal v imenu in za račun naročnikov pošiljajo tudi zasebni gospodarski subjekti (Avbreht et al., 2008, str. 145). Fizične osebe lahko brezplačno spremljajo vse objave na portalu, pri čemer se jim samodejno izpiše zadnjih 50 objav javnih naročil. Za starejše objave je iskanje možno s pomočjo datuma objave.

Ker je postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi postopek, ki je v naši zakonodaji urejen neodvisno od evropskih direktiv in ga evropske direktive sploh ne omenjajo, sta tudi obvestilo o naročilu po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi in obvestilo o oddaji naročila po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi obrazca, ki sta oblikovana posebej za portal javnih naročil (Avbreht et al., 2008, str. 145).

Naročniki morajo na portalu poleg obvestil o javnem naročilu in razpisnih dokumentacij objaviti tudi vse spremembe ter pojasnila v zvezi z razpisnimi dokumentacijami. Ponudnikom portal javnih naročil omogoča elektronsko zastavljanje vprašanj naročnikom, in sicer tako, da je ob koncu vsake objave okence za zastavljanje vprašanj naročniku. S tem je postopek postavljanja vprašanj in zahtev za pojasnila razpisne dokumentacije za ponudnike poenostavljen, zlasti pa hitrejši. Redno spremljanje portala javnih naročil tako postaja dolžnosti ponudnikov, ki nosijo breme nepravočasne seznanitve s spremembami in dopolnitvami razpisne dokumentacije (Avbreht et al., 2008, str. 145).

Oba zakona s področja javnega naročanja urejata, da je naročnik dolžan objaviti obvestilo o javnem naročilu in razpisno dokumentacijo. Naročniki lahko razpisno dokumentacijo in njene spremembe objavijo na dva načina, in sicer da v objavi javnega naročila navedejo spletno stran, na kateri je razpisna dokumentacija na voljo, ali pa da jo v obliki priloge pripnejo k obvestilu o javnem naročilu, s čimer je razpisna dokumentacija dostopna v objavi javnega naročila (Avbreht et al., 2008, str. 145). To pomeni, da naročniki ne morejo slediti, kateri ponudniki so dvignili razpisno dokumentacijo. Zaradi tega izgubijo pomen, kakršen koli je že bil, tudi zahteve naročnika, da se ponudba lahko odda le na originalni razpisni dokumentaciji, ki jo izda naročnik. V primeru, ko kakšen del razpisne dokumentacije iz tehničnih razlogov ne more biti dostopen na portalu ali prek portala javnih naročil, mora naročnik zagotoviti vpogled in prevzem tistih delov razpisne dokumentacije, ki niso dostopni na portalu ali prek portala pri naročniku. To lahko naročnik zagotovi na več načinov, na primer ponudnikom omogoči vpogled v te dele dokumentacije, pošlje jim fotokopije teh delov ipd.

Zakon nalaga naročnikom, da morajo objave v zvezi z javnimi naročili poslati v objavo portalu javnih naročil in Uradu za uradne objave Evropskih skupnosti, pri čemer obveznost objave pogojuje zakonsko določena vrednost.

Kot izhaja iz zakonske definicije, zakonodajalec portala javnih naročil ne vidi zgolj v okviru objavljanja (Agencija za management, 2007, str. 39):

- predhodnih informativnih obvestil
- obvestil javnih naročil
- obvestil o oddaji javnih naročil
- obvestil o javnem naročilu po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi
- obvestil o oddaji naročila po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi

temveč se namen portala javnih naročil razširja tudi na objavo razpisnih dokumentacij. Potencial portala za javna naročila je torej vzpostavitev središčne podatkovne baze, ki vsebuje ključne podatke posameznih postopkov javnega naročanja v Republiki Sloveniji, torej od predhodne najave javnega naročila do same objave javnega naročila, kot tudi bistvenega dela razpisne dokumentacije s sistemom vzpostavljene aplikacije za postavljanje vprašanj in odgovorov v okviru postopka, morebitnih popravkov objav do zaključne faze, objave obvestila o oddaji naročila.

Za boljšo predstavbo, kako zgleda portal javnih naročil, si lahko pogledamo spodnji prikaz. Naročniki vsakodnevno objavljajo javna naročila različnih vrednosti in različnih predmetov javnih naročil. Kot lahko vidimo, je ob vsaki objavi posameznega naročila pripisan tudi rok oddaje javnega naročila. Na portalu pa so tudi objave, komu je bilo oddano javno naročilo, katerega proces izbire se je že zaključil.

Slika 1: Grafični prikaz portala javnih naročil

The screenshot shows the 'Portal javnih naročil' website. The main content area is titled 'PREGLED OBJAV NAROČIL VELIKE VREDNOSTI'. It features a search bar and a list of tenders. The list has three columns: 'Datum objave', 'Izjav', and 'Skrajni rok'. Below the list, there are sections for 'Otvorilo o naročilu po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi v skladu z 61. členom ZJN-2' and 'Otvorilo o naročilu po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi v skladu z 62. členom ZJN-2'. The website also includes a sidebar with 'Naročniki' and 'UL info tok', and a right sidebar with 'JAVNA NAROČILA ZA PONUDNIKE' and 'NOVE PRILOŽNOSTI ZA PONUDNIKE'.

Datum objave	Izjav	Skrajni rok
30.11.2009	JN9972/2009, Storitve: Arhitekturne, inženirske in geodetske storitve	11.12.2009
30.11.2009	JN9971/2009, Storitve: Druge javne, skupne in osebne storitve	9.12.2009
30.11.2009	JN9970/2009, Storitve: Storitve popravila in vzdrževanja	10.12.2009
30.11.2009	JN9969/2009, Storitve: Storitve čiščenja pisarn	9.12.2009
30.11.2009	JN9946/2009, Blago: Časopisi, strokovne revije, periodične publikacije in revije	9.12.2009
30.11.2009	JN9945/2009, Storitve: Storitve cestnega potniškega prevoza za posebne namene	15.12.2009
27.11.2009	JN9936/2009, Blago: Gasilska vozila	24.12.2009
27.11.2009	JN9935/2009, Blago: Računalniška oprema in pribor	15.12.2009
27.11.2009	JN9934/2009, Blago: Televizijski in radijski sprejemniki in aparati za snemanje ali reprodukcijo zvoka ali slike	11.12.2009

Vir: <http://www.enarocanje.si/pregledobjav.asp>, 2010

2.3 Strokovni izpit

Novi zakon o javnih naročilih ZJN 2B, ki je stopil v veljavo 15.4.2010, določa tudi opravljanje strokovnega izpita. V vseh postopkih, razen postopku naročil male vrednosti, lahko pri oddaji naročila sodelujejo in odločajo le osebe, ki imajo opravljen strokovni izpit. Predlagatelj tako želi urediti in dvigniti raven strokovnosti tudi pri oddaji javnih naročil, saj je v primerjavi z nekaterimi drugimi postopki, ki se vodijo v javni upravi, npr. upravnim postopkom, ravno področje javnega naročanja, ki je za poslovanje organov državne in lokalne samouprave in drugih naročnikov z vidika javnih financ zelo pomembno, popolnoma prepuščeno naročnikom pri presoji, kdo je lahko pooblaščen oseba organa za vodenje takšnih postopkov. Ker je treba definirati tako vsebino izpita in način izvajanja kot tudi natančno določiti, katere osebe bodo morale imeti opravljen izpit (strokovni sodelavci, ki vsebinsko vodijo zadeve ali le tisti, ki jih vodijo postopkovno), je zakonodajalec določil dolgo prehodno obdobje. Tako začne veljati določba, da lahko vodi postopek le oseba, ki ima izpit, leto dni po začetku izvajanja izpita, uredba, ki jo mora sprejeti Vlada RS v šestih mesecih po uveljavitvi

predpisa, pa bo uredila vsa vprašanja. Ob tem je treba poudariti, da bo večina naročnikov, ki izvajajo le naročila male vrednosti, ta naročila lahko izvajala brez osebe s strokovnim izpitom (Matasa & Planinšek, 2010, str. 47).

3 PODJETJE SIMPS'S D.O.O.

Podjetje Simps'S d.o.o. je veletrgovina z medicinskim potrošnim materialom, invalidskimi pripomočki, medicinskimi aparati, instrumenti, bolniško opremo, reanimacijskimi učnimi pripomočki in veliko tistega kar prav ta trenutek potrebujete v vaši firmi ali vi osebno. Sedež podjetja je v Industrijski coni v Trzinu.

Podjetje je bilo ustanovljeno 20.1.1990 in ima trenutno 43 zaposlenih, ki delajo na različnih delovnih mestih in sicer v proizvodnji, skladišču, računovodstvu, veleprodaji, nabavi in maloprodaji. Veleprodaja se deli na tri programe in sicer: skupina inkontinenca, skupina oskrba rane ter skupina proizvodnje. Maloprodaja pa ima dve poslovalnici, in sicer eno na Metelkovi ulici v Ljubljani ter drugo v Trzinu, na sedežu podjetja. Sanitetne centre imenujejo kar Sanitetni centri Simps'S.

Sanitetni centri Simps'S so specializirane trgovine z medicinsko-tehničnimi pripomočki in drugimi proizvodi za zdravo in kvalitetno življenje. Nudijo vam strokovno pomoč pri nakupu in pravilni uporabi proizvodov. Poleg ostalih programov vam nudijo zasebno svetovanje pri težavah z uhajanjem urina in blata, svetovanje pravilnega načina merjenja krvnega tlaka, informativno merjenje sladkorja v krvi in pomagajo pri izbiri sodobnih oblog za rane. Ker imajo lasten proizvodni program za opremo bolniške sobe vam nudijo nakup oziroma izposojajo bolniške postelje, omar, mizic in dodatkov po vaših merah in potrebah.

Te tri programe podpirajo s široko ponudbo kvalitetnih pripomočkov in strokovnim svetovanjem njihovih sodelavcev (farmacevtski tehniki, zdravstveni tehniki, višja medicinska sestra in mag. farmacije (2010). Pooblaščen so od ZZS za izdajanje Medicinsko tehničnih pripomočkov na podlagi naročilnice zdravnika.

Ponudba Sanitetnih centrov Simps'S (2010):

- medicinski aparati (poleg aparatov, ki jih pokriva standard, še merilci krvnega tlaka, termometri, masažne kadi, grelci in maserji, vlažilci zraka)
- nogavice in dokolenke proti krčnim žilam (terapevtske in preventivne)
- zdravila brez recepta, ki se lahko izdajajo v specializiranih trgovinah (za samozdravljenje na podlagi zdravilnih zelišč ali naravnih substanc)
- negovalna kozmetika in pripomočki za nego (obsega širok repertoar nege bolnika, občutljive in otroške kože, nege med nosečnostjo, nege diabetičnega stopala, ustna higiena, aparati za pedikuro)
- ortopedska obutev (čevlji, natikači, copati)
- razkužila (za površine, roke)

- medicinsko tehnični pripomočki:
 - ortoze
 - vozički ter ostali pripomočki za gibanje, stojo in sedenje (bergle, terapevtski valj, terapevtska žoga, terapevtska blazina, voziček za prevoz bolnika, hodulje, postelje, trapezi, varovalne ograje, hrbtni nasloni)
 - električni simulatorji in ostali aparati (električni kontinenčni stimulator, inhalator, merilec pretoka zraka, aspirator)
 - sanitarni pripomočki (dvigalo za kopalno kad, sedež za kopalno kad in tuš kabino, nastavek za toaletno školjko, toaletni stol)
 - blazine proti preležaninam (blazine za posteljo, sedež in ude)
 - kilni pasovi (ingvinalni in femoralni v eno in obojestranski izvedbi, trebušni pas)
 - pripomočki pri umetno izpeljanem črevesju (vrečke, podlage, paste, prah,)
 - pripomočki pri težavah z odvajanjem seča (vrečke, zbiralnike, urinal kondome, katetre, hlačne predloge)
 - pripomočki pri zdravljenju sladkorne bolezni (aparati, lističi, injektorji, igle za injektor, prožilne naprave, lancete)
 - obvezilni material (vata, gaza, povoji, lepilni trakovi, staničevina, komprese, vatiranci in sodobne obloge za rano)

Podjetje Simps'S d.o.o. si želi, da bi vsi, ki vlagajo v svoje zdravje (športniki, rekreativci, mlade mamice, otroci, osebe z omejeno gibalno sposobnostjo in vsi ostali) v njihovi ponudbi našli vse, kar potrebujejo.

3.1 Priprava na javno naročilo s strani naročnika

Pri pripravi na javno naročilo je pomembno, da naročnik zelo dobro oblikuje javno naročilo in posledično dobro pripravi razpisno dokumentacijo, da kasneje pri izpolnjevanju ponudb s strani ponudnikov ne prihaja do kakšnih nesporazumov in neskladij. Priprava na javno naročilo je razdeljena na več korakov (Avbreht et al., 2008, str. 100-101):

- Določitev predmeta javnega naročila:

Namen postopkov javnega naročanja je nakup blaga ali naročilo izvedbe storitev. Podlaga vsakega naročanja je potreba po določenem blagu ali storitvah. Naročniki morajo, skladno s predpisi o javnih finančah, svoje aktivnosti načrtovati, saj imajo sredstva zagotovljena oziroma predvidena le za tiste aktivnosti, ki so bile načrtovane in potrjene v okviru sprejetega proračuna. Pri opredelitvi predmeta javnega naročila so torej omejeni s svojimi potrebami, načrtovanim in potrjenim programom aktivnosti ter seveda zagotovljenimi sredstvi. Vsebina predmeta se določi na podlagi dejanskih potreb naročnika. Nedopustno je, da bi naročniki svoje potrebe in s tem predmet naročila prilagajali posameznemu ali posameznim ponudnikom na trgu. Tako ravnanje bi že v predrazpisni fazi pomenilo kršitev načela enakopravnega obravnavanja ponudnikov, kar bi se izrazilo tudi kasneje v razpisni fazi, bodisi prek opredelitve vsebine predmeta, pogojev ali meril. Preostali ponudniki bi zato utemeljeno

zahtevali razveljavitev postopka oddaje javnega naročila. Predmet naročila se torej oblikuje glede na dejanske in objektivne potrebe naročnikov.

- Ugotovitev ocenjene vrednosti javnega naročila

Pravila za ocenjeno vrednost določata oba predpisa s področja javnih naročil. Ocenjena vrednost naročila je z vidika izvedbe postopka oddaje naročila pomembna zaradi uporabe pravil o objavah, uporabe pravil o izbiri vrste postopka, uporabe posebnih vrst postopkov ipd.

- Preučitev razmer na trgu

Dejstvo je, da naročnik kljub po svoje avtoritativnem položaju dejanskih razmer med ponudniki na trgu ne more zanemariti. Nepoznavanje ali celo neupoštevanje razmer na trgu lahko vodi v neuspešen postopek (npr. naročnik ne dobi nobene ponudbe, ne dobi dovolj kakovostnih ponudb). Za naročnika je tako precej pomembno, da pozna razmere na trgu, da lahko načrtuje svoje aktivnosti v nadaljnjih fazah postopka.

- Izbira vrste postopka javnega naročila

Naročniki vrsto postopka izberejo glede na ocenjeno vrednost javnega naročila. Oba predpisa s področja javnega naročanja naročnike zavezujeta, da naročila oddajajo na podlagi odprtega postopka ali postopka s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti. Preostale vrste postopkov oddaje javnih naročil smejo uporabiti le v izjemnih primerih, ko so za to izpolnjene zakonske predpostavke. Razlog za tako ureditev je, da vsi posebni postopki na neki način oziroma v določenem obsegu vplivajo na katero od temeljnih načel javnega naročanja.

Vrste postopkov so:

- odprti postopek
- postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti
- konkurenčni dialog
- postopek s pogajanjem brez predhodne objave
- postopek s pogajanjem po predhodni objavi
- postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi
- postopek zbiranja ponudb
- Sklep o začetku postopka

Ko naročnik konča vse zgoraj opredeljene aktivnosti, lahko sprejme sklep o začetku postopka. Zakon določa glede na vsebine sklepa o začetku postopka, da morajo biti v njem obvezno navedeni viri sredstev, iz katerih se financira naročilo. Kljub temu pa je priporočljivo v sklepu navesti vsaj še: predmet naročila, ocenjeno vrednost, vrsto postopka, predviden terminski načrt izvedbe postopka, osebe, ki so pri naročilu odgovorne za izvedbo postopka.

- Vabilo vsem zainteresiranim ponudnikom k sodelovanju

Pri vabljenju zainteresiranih ponudnikov k sodelovanju v postopku oddaje javnega naročila razlikujemo med dvema situacijama:

- med vabilom nedoločenemu krogu ponudnikov in
- vabilom določenemu krogu ponudnikov

Nedoločen krog ponudnikov se k sodelovanju povabi na podlagi objave obvestila o javnem naročilu v Uradnem listu in na portalu javnih naročil. Predpisi o javnem naročanju natančno določajo obveznosti naročnikov glede objavljanja sporočil v zvezi z javnimi naročili. Bistvenega pomena je ocenjena vrednost javnega naročila. Primeri postopkov, v katerih

naročniki povabijo nedoločen krog ponudnikov, so odprti postopek, postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti, postopek s pogajanjem po predhodni objavi in postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi.

Določen krog ponudnikov se k sodelovanju povabi s posebnim povabilom, ki se pošlje omenjenemu krogu ponudnikov. Premera postopkov sta postopek s pogajanjem brez predhodne objave in postopek zbiranja ponudb.

- Priprava razpisne dokumentacije

Ob vabilu k sodelovanju oziroma na njegovi podlagi naročniki pripravijo razpisno dokumentacijo, v kateri določijo vse svoje zahteve, ki jih morajo ponudniki upoštevati pri pripravi ponudb. Naročniki že v vabilu k sodelovanju navedejo rok, do katerega morajo ponudniki oddati ponudbo, pri določitvi tega roka pa so naročniki omejeni z zakonsko predpisanimi minimalnimi roki, ki se razlikujejo glede na vrsto postopka.

- Sprejem potrebne odločitve o oddaji javnega naročila

Naročniki na podlagi vseh prispelih ponudb ter pogojev in meril, ki so jih določili v razpisni dokumentaciji, izberejo najugodnejšega ponudnika, Zakon o javnih naročilih pa daje naročniku tudi možnost, da zavrne vse ponudbe.

- Sklenitev potrebne pogodbe o izvedbi javnega naročila

Ko se vsem udeleženi ponudnikom izteče rok za vložitev revizijskega zahtevka, pa revizijski zahtevki v roku ni vložen, ali ko je vložen revizijski zahtevki pravnomočno zavrnjen ali zavržen, postane odločitev o oddaji javnega naročila pravnomočna. Takrat lahko naročniki z izbranim ponudnikom sklenejo pogodbo o izvedbi javnega naročila. Izjemoma smejo naročniki skleniti pogodbo tudi pred pravnomočnostjo odločitve o izbiri, vendar jim mora to dovoljenje ob izpolnjenih predpostavkah Zakona o reviziji postopkov javnega naročanja dati Državna revizijska komisija.

- Objava, da je bilo javno naročilo oddano

Po sklenitvi pogodbe oziroma po izbiri najugodnejšega ponudnika so naročniki v 45 dneh dolžni objaviti obvestilo o oddaji javnega naročila, s katerim javnost obvestijo, da je postopek končan.

3.2 Priprava na javno naročilo s strani ponudnika

Tudi pri pripravi javnih naročil s strani ponudnika je priprava zelo pomembna. Pomembno je, da vse faze priprave javnega razpisa delujejo usklajeno, saj je le tako mogoče pripraviti dobro, konkurenčno ponudbo in ponudbo, ki je primerljiva z drugimi ponudniki.

Organizacija pri javnih naročilih se deli na tri ključne faze, ki so naslednje:

- predrazpisna faza
- razpisna faza
- porazpisna faza

V tabeli 1 je razvidno, kaj je potrebno narediti v posamezni fazi, ki je del priprave javnega naročila, in potem samega izvajanja.

Tabela 1: Prikaz razpisnih faz

PREDRAZPISNA FAZA	RAZPISNA FAZA	PORAZPISNA FAZA
Ugotovitev potreb	Spremljanje portala	Izvajanje pogodbenih obveznosti
Raziskava trga	Priprava vsebinskega in formalnega dela JR	Gradnja partnerskega odnosa
Formiranje tima, prodaja, marketing, razvoj	Predložitev in odpiranje ponudb	Smiselno nadaljevanje analiziranja trga
Obdelava obstoječih analiz	Pregled in ocenjevanje ponudb	
Predstavitve kvalitete in prednosti ter pomoč pri kreiranju razpisne dokumentacije	Spremljanje obvestil o oddaji javnega naročila	
	Podpis pogodbe	

Predrazpisna faza se začne že dva meseca pred objavo javnega naročila. V tej fazi je potrebno spremljati konkurenco ter potrebe na trgu, zato je potrebno pripraviti analize. Analizo pripravimo na podlagi že oddanih javnih naročil. Današnji trg je dinamičen in ravno zaradi tega je potrebno konstantno opazovanje konkurence. Pri javnih naročilih je tako, da je merilo izbire najnižja cena, kar pomeni, da moramo vedeti, po kakšnih cenah konkurenca ponuja določene artikle. Te cene so običajno vidne na vpogledih v ponudbe pri določenem javnem naročilu. Pomembno je tudi, da vidimo katere artikle ponuja konkurenca in ali so enakovredni našim. Pri predrazpisni fazi sodeluje več zaposlenih, in sicer prodaja, marketing, zaposleni na terenu ter posredno razvoj in proizvodnja.

Razpisna faza se začne z iskanjem javnega naročila na portalu javnih naročil. Portal je treba intenzivno spremljati vsak dan ali celo večkrat na dan. Če nisi pozoren, lahko spregledaš pomembno javno naročilo. Ko najdeš javno naročilo, primerno svojemu podjetju, je potrebno shraniti razpisno dokumentacijo, ki se običajno nahaja na naročnikovi spletni strani. Nato pa se prične priprava javnega naročila.

Javno naročilo se deli na dva dela in sicer formalni ter vsebinski del. Formalni del vsebuje:

- Splošni podatki o kandidatu
- kandidat: ime, firma in sedež poslovnega subjekta

- kontaktna oseba kandidata: ime, funkcija, telefon, e-naslov
- ekonomsko in finančno stanje: ponudnik izpolni tabelo z finančnimi podatki
- registracija: vpiše se popolno firmo poslovnega subjekta, številko, datum in registrsko sodišče, zadnje spremembe v registru in dejavnost – ponudnik vpiše glavne dejavnosti, ki jih dejansko opravlja, po klasifikaciji NACE (standardna klasifikacija dejavnosti)
- Izjave, katere kandidat pazljivo prebere in podpiše. Le te se nanašajo na lastnosti izdelkov, ki jih naročnik zahteva.

Te izjave so:

- izjava o sprejemanju pogojev razpisne dokumentacije
- izjava o zagotavljanju zahtevanih letnih količin
- izjava za ugotavljanje sposobnosti ponudnika: le ta je vezana na dokazila, ki jih lahko naročnik želi v predložitvah, nanašajo se na kazniva dejanja, stečajni postopek, strokovne napake, poravnavo davkov in prispevkov, higiene dosedanjih poslovnih odnosov, registracijo, CE certifikate in likvidnost poslovanja.
- Bančno zavarovanje

Bančna zavarovanja, ki jih je potrebno priložiti k javnemu naročilu, so garancija, menica ali garancija za dobro izvedbo pogodbenih del. Poslovna praksa narekuje, da je tveganje izpolnjevanja pogodbenih obveznosti v postopku odločanja o izbiri poslovnega partnerja vedno večji dejavnik ter da pogodbene stranke stremijo za tem, da stopnjo tveganja kar se da minimizirajo. Zato naročniki za zavarovanje posla uporabljajo nekatere pravne instrumente za zavarovanje posla. Bančna garancija za resnost ponudbe je dokument, ki ga izda banka in se nanaša na fiksno vsoto ali določen procent ponudbene vrednosti. V zadnjem primeru je priporočljivo zahtevati malce višjo vrednost te garancije v primeru, da proti koncu priprave ponudbe korigiramo kakšne vrednosti ali dodamo kakšen izdelek.

Vrste garancije:

- garancija za resnost ponudbe; krije rizik umika ponudbe, neskenitve pogodbe, nepredložljive garancije za dobro izvedbo posla
- garancija za vračilo avansa; krije rizik nevrčila avansa, če bi ponudnik od pogodbe odstopil ali pogodbe po prejetem avansu ne bi začel izpolnjevati
- garancija za dobro izvršitev posla; krije rizik neizvršitve ali nepravilne izvršitve pogodbenih obveznosti
- Okvirni sporazum in pogodba: opredeljuje predmet pogodbe/okvirnega sporazuma, količine, cene in izvedbene pogoje, rok, kraj in način dobave, dobavo in izročitev, prevzem, način plačila, jamstvo, višja sila, zavarovanje posla, poslovno skrivnost in končne določbe.

Vsebinski del dokumentacije je ponudba. Ponudba je skupek skrbno izbranih izdelkov, ki jih bomo ponudili, ter cen, ki morajo biti postavljene v okviru tržnih cen, katere diktira trg, ki je pogojen s številom in močjo konkurence ter mora odražati pozitivno razmerje s stroški. Za dobro izvedbo tega sklopa priprave razpisne dokumentacije je potrebno vsak predhodni javni razpis analizirati glede na najnižjo doseženo prodajno ceno na trgu in naše proizvodne stroške. S tem si omejimo razpon, kjer se gibljemo s ceno.

Dokumentacija mora biti pravilno zložena v vezni element, žigosana in podpisana, kakor je to zahtevano v razpisnih pogojih, ter povezana s pečatno vrstico in zapečaten. Običajno je zahtevano, da je vsaka stran parafirana (žig in podpis zakonitega zastopnika).

Ponudbeno dokumentacijo se pred povezavo s pečatno vrstico skopira in jo vloži v mapo poleg razpisne dokumentacije, kjer imamo shranjene tudi vse dokumente, ki se nanašajo na priprave ponudbe javnega naročila.

Ponudbo je potrebno oddati zapečaten tako, kot to zahtevajo pogoji, navedeni v dokumentaciji. Pozorni moramo biti na vsebino, ki se jo zahteva na ovojnini. Običajno se zahteva naslov naročnika in ponudnika ter oznako, da je to ponudba za javno naročilo.

Porazpisna faza zajema uspešno izvajanje pogodbenih obveznosti. Te faze nikakor ne gre zanemariti v smislu spremljanja kvalitete dela. Zavedati se moramo, da tako, kot nas je naročnik izbral nas lahko tudi izloči. Držati se moramo zahtevanih rokov, načina dostave in kvalitete, ki jo zahteva javno naročilo. Priporočljivo in obravnavano kot konkurenčna prednost je svetovanje po javnem naročilu. Zavedati se moramo, da enkratna predstavitev izdelkov pred javnim naročilom uporabnicam uide iz glave in zelo cenijo, če smo pripravljeni njihovo znanje obdobjno osveževati. V primeru zapletov in reklamacij je potrebno takoj ukrepati in nezadovoljstvo ob težavah nevtralizirati ali celo obrniti v prid podjetja. Na ta način z naročniki gradimo partnerski odnos, ki je dobra osnova za vsa nadaljnja javna naročila.

3.3 Priprava na javno naročilo v podjetju Simps'S d.o.o.

Organizacija dela v oddelku javnih naročil je še kako pomembna, saj morajo biti zaposleni organizirani, da lahko pravilno izpolnijo razpisno dokumentacijo. Priprava javnih naročil je zelo specifično področje, saj je potrebno biti pazljiv, kaj točno naročnik zahteva od ponudnika, ter biti pozoren na rok oddaje naročila.

Postopek priprave javnega naročila v podjetju Simps'S d.o.o. se deli na več korakov:

1. korak – Pregled objav javnih naročil

V prvem koraku je potrebno poiskati javno naročilo. Javna naročila so običajno objavljena na Portalu javnih naročil ter v Uradnem listu. Poleg tega pa so vsa javna naročila objavljena na naročnikovi spletni strani. Pri iskanju javnih naročil je treba biti pozoren na predmet javnega naročila. Včasih so poimenovana tako, da sploh ne misliš, da gre za stvari, ki bi jih lahko ponujal, vendar se na koncu izkaže, da gre za določeno stvar, ki je označena pod drugim imenom. Zaradi tega se lahko zgodi, da spregledaš pomembno javno naročilo.

2. korak – Priprava razpisne dokumentacije

V tem koraku je potrebno najprej dobro prebrati razpisno dokumentacijo in navodila v njej. Velikokrat naročniki zahtevajo razna dokazila, ki jih je potrebno pridobiti od drugod. Zato je

dobro, da se ta dokazila zberejo takoj, ko ugotovimo kaj potrebujemo. Ko pregledamo dokumentacijo, se osredotočimo na predračun. Predračun je običajno razdeljen na sklope in podsklope, pojavijo pa se tudi izjeme, ki pa imajo samo en sklop, v katerem so zbrani različni artikli.

3. korak – Izpolnjevanje predračuna

Izpolnjevanje predračuna je kar zahtevna naloga. Predračun vsebuje opis artiklov, njihovo pakiranje, količine.

Ponudnik mora izpolniti naslednje postavke:

- cena na kos brez ddv
- cena na kos z ddv
- ddv
- vrednost brez ddv
- vrednost z ddv
- šifro ponujenega artikla
- ime ponujenega artikla

Izpolnjevanje predračuna se lotimo tako, da v programu, kjer je baza artiklov, poiščemo ustrezne artikle, vpišemo njihove šifre ter naziv artikla, nato določimo cene.

4. korak – Pregled celotne izpolnjene dokumentacije

V tem koraku je pomembno, da vse še enkrat pregledamo, ko že izpolnimo celotno dokumentacijo. To je ključnega pomena, saj se lahko kadarkoli zmotimo in smo zaradi tega posledično izločeni iz procesa izbire javnega naročila. Treba je biti pozoren na to, da smo res vpisali vse podatke o podjetju in javnem naročilu. Pri predračunu pa je pomembno, da smo vpisali pravilne cene, jih zaokrožili na določeno število decimalk, izračunali pravilne vrednosti artiklov ter na koncu pravilno sešteli skupno končno vrednost vseh artiklov.

5. korak – Podpis razpisne dokumentacije

Ko zaključimo s pripravo javnega naročila, je potrebno vso dokumentacijo podpisati in ožigosati. Podpišejo jo lahko zakoniti zastopniki podjetja. Potrebno je podpisati in žigosati vsak list, ki ga bomo oddali. Tukaj je včasih problem, da se javna naročila oddajajo tik pred rokom oddaje in ni podpisniki niso dosegljivi. Zato je pomembno, da se pravočasno pozanimamo, da bo v podjetju dosegljiv vsaj en podpisnik.

6. korak – Kopiranje razpisne dokumentacije in oddaja na pošto

Ko je razpisna dokumentacija podpisana in žigosana, je priprava javnega naročila že skoraj končana. Dokumentacijo je potrebno fotokopirati, saj mora podjetje imeti kopijo javnega naročila, če pride do kakšne komplikacije in je potrebno kaj dokazovati. S tem se priprava javnega naročila zaključuje. Potrebno jo je le še zapakirati in odnesti na pošto. Javno naročilo je potrebno zvezati z vrvico in označiti s pečatom. Pečat mora biti narejen tako, da lahko naročniki berejo razpisno dokumentacijo, brez da bi morali karkoli odpirati.

Preden se začne iskanje javnih naročil, pa je potrebna predpriprava na javno naročilo, ki je zelo pomembna za dobro pripravo javnega naročila.

V podjetju Simps'S d.o.o. temelji predpriprava na javno naročilo predvsem na delu na terenu. Vloga zaposlenih na terenu je ključna, saj zaposleni predstavijo svoje izdelke in tako jih posamezne ustanove spoznajo in na podlagi tega lahko razpišejo javno naročilo s takimi opisi, da ustrezajo artiklom podjetja. Zelo pomemben je tudi pristop strokovnega delavca do delavcev v javnih ustanovah. Če imaš prijazen pristop, imaš veliko znanja in znaš vse lepo in na prijazen način povedati, si to ljudje zapomnijo in je lahko to ključni razlog, da razpišejo javno naročilo podjetju pisano na kožo. Pogosto se tudi dogaja, da javne ustanove pošljejo povabilo v podjetje. To lahko naredijo, če vrednost javnega naročila ne presega 20.000 eur, saj tako objava na Portalu javnih naročil ni potrebna. Če se to zgodi, ima podjetje več možnosti, da pripravi najugodnejšo ponudbo, saj javne ustanove pošljejo povabilo najmanj 3 podjetjem, tako da se lahko prijavijo samo tisti, ki dobijo povabilo. Na javno naročilo, ki je objavljeno na portalu javnih naročil, pa se lahko prijavi kdorkoli, samo da ustreza pogojem za prijavo. Cilj podjetja je, da pošlje zaposlene na teren, z namenom, da si ustvari dobro ime in prepoznavnost. Poleg tega pa je pomembno, da so sodelavci prisotni pri vpogledu v ponudbe, saj lahko tam prepisejo cene artiklov ostalih ponudnikov. Ko pridobijo vse te informacije, pa je naloga strokovnih sodelavcev v oddelku za javna naročila, da pripravijo analizo. Analizo naredijo tako, da primerjajo cene drugih ponudnikov s svojimi in ugotovijo, kje so odstopanja, pri katerih artiklih morajo znižati cene in pri katerih jih lahko povečajo. Analiza prinaša posledično boljše rezultate.

Podjetje Simps'S d.o.o. nastopa v postopku javnih naročil kot ponudnik, zato se proces organiziranja pri pripravi javnih naročil razlikuje od procesa, ki ga opisuje teorija. Teorija priprave javnega naročila govori o pripravi javnega naročila s strani naročnika in izpostavlja postopke, kako se je potrebno organizirati, da bo javno naročilo kar se da dobro pripravljeno, posledično pa se bodo ponudniki lahko prijavili in oddali ponudbe. Tako bodo dobili zelene proizvode. Zakon o javnih naročilih daje večji poudarek naročnikom, saj priprava javnega naročila ni enostavna. Teorija zato opisuje, katerega vrstnega reda se morajo držati naročniki ter kateri koraki so najpomembnejši. Razlika pri ponudnikih in naročnikih je ta, da naročniki pripravijo javno naročilo, ponudniki pa ga po njihovih priloženih navodilih izpolnijo. Ponudniki ne morejo kar dodajati stvari, ampak morajo priložiti vse dokumente, ki jih zahtevajo naročniki, saj so drugače lahko izločeni, ker se niso držali pravil.

3.4 Ostale aktivnosti pri organizaciji dela v oddelku javnih naročil

V oddelku javnih naročil pa zaposleni ne pripravljajo zgolj ponudb javnih naročil, ampak opravljajo še druge aktivnosti, ki so v povezavi z javnimi naročili. Zelo pomembna je komunikacija s sodelavci, to je z ostalimi oddelki v podjetju. Cilj podjetja je timsko delo, vsi si pomagajo in delajo za isti cilj. Pomembno pa je tudi izobraževanje, ki je pri pripravi

javnega naročila v veliko pomoč, zaposleni pa so tako vedno obveščeni, če se v javnem naročanju pojavijo kakšne spremembe.

3.4.1 Sodelovanje s produktnimi vodji in ostalimi oddelki

Pri pripravi javnega naročila je ključnega pomena sodelovanje z drugimi oddelki ter njihovimi produktnimi vodji. V podjetju Simps'S d.o.o. je delo organizirano tako, da oddelek javnih naročil nujno potrebuje pomoč drugih sodelavcev, saj ne določa cen vseh artiklov.

Oddelek javnih naročil sodeluje predvsem z:

- oddelkom nabave
- produktno vodjo za področje rane in operacijskega programa
- produktno vodjo za področje inkontinence
- produktno vodjo za področje proizvodnje ter vodjo proizvodnje
- komercialo

Posredno sodeluje tudi s strokovnimi sodelavci na terenu.

V podjetju so sodelavci razdeljeni v 3 poslovne skupine. Poslovna skupina 1 je zadolžena za področje inkontinence, poslovna skupina 2 je zadolžena za področje rane, poslovna skupina 3 pa je zadolžena za področje proizvodnje, v katero sodijo invalidki vozički, postelje, ipd.

Strokovni sodelavci veliko časa preživijo na terenu, saj ko obiskujejo stranke, dosežejo, da naročniki dajo v javno naročilo take opise oz. artikle, ki jih podjetje lahko ponudi in so identični artiklom podjetja. Cilj obiska strank je tudi prepoznavnost, da naročniki poznajo artikle podjetja in so jih pripravljene tudi kupiti. Zato se izvajajo tudi testiranja za artikle, da si naročniki lažje predstavljajo in lahko tudi vidijo, kako se uporabljajo. S tem ko so strokovni sodelavci na terenu, pa je tudi prednost, da lahko že veliko prej izvedo, kdaj bojo naročniki objavili javno naročilo, tako da se lahko oddelek javnih naročil pripravi in še bolj spremlja portal ter lahko hitreje pripravi ponudbo.

Pomembno je tudi sodelovanje oddelka javnih naročil z oddelkom nabave. Zgodi se, da se v javnem naročilu pojavijo artikli, ki jih podjetje nima. Ponavadi je potrebno ponuditi cel sklop artiklov in zato je treba pridobiti ponudbo od določenih proizvajalcev, ki imajo ta artikel. To stori nabava, zato je dobra komunikacija tukaj še kako potrebna. Potrebno je pravočasno dobiti ponudbo in se dogovoriti za ugodne cene. Včasih se pojavi problem, da druga podjetja ne dajo dovolj hitro ponudbo, ali pa nimajo ustreznih artiklov.

Pomembna je tudi dobra komunikacija in sodelovanje s komercialo. Sodelavke v komerciali so zadolžene, da sprejemajo naročila in izdajajo dobavnice. Ko stranke pokličejo, da bi naročile artikle, one to zapišejo. Poskrbeti morajo, da so cene, po katerih bodo prodajale artikle, cene na podlagi javnega naročila. Zato je potrebno usklajevati cene z oddelkom javnih

naročil in jih zapisati na cenik, ki ga ima vsaka stranka. Šele na to lahko izdajo dobavnico in poskrbijo, da bo blago šlo iz podjetja do stranke.

Ves ta krog je potreben, da se javno naročilo pripravi in na koncu tudi uspešno zaključi.

3.4.2 Stranke podjetja Simps'S d.o.o.

Podjetje Simps'S d.o.o. sodeluje z:

- domovi upokojencev
- splošnimi bolnišnicami
- zdravstvenimi domovi.

Ključne stranke podjetja so zgoraj naštete ustanove, ki so po vsej Sloveniji. Glavni cilj podjetja Simps'S d.o.o. je, da se prijavi na čim več javnih naročil, ki jih te ustanove razpišejo, ter poizkuša biti najugodnejši. Javna naročila se od ustanove do ustanove razlikujejo, nekateri so bolj zahtevni in zahtevajo veliko stvari, nekateri se pa zgolj omejijo na artikle in na njihovo ponudbo. Vsaka ustanova razpiše več javnih naročil, in sicer za več področij. Ponavadi so ločeni sanitetni material, obvezilni material, material za osebno higieno in dezinfekcijo, postelje ipd. Javna naročila se ponavadi izvajajo za obdobje enega leta in naročniki morajo predvideti okvirno količino posameznih artiklov, ki jo bodo naročali skozi leto. Splošne bolnišnice ponavadi razpišejo večje količine, saj je v njih tudi veliko več ljudi. Podjetje pa se prijavlja na javna naročila, ki jih razpišejo tudi druge ustanove, na primer ministrstva, medicinska fakulteta, srednja zdravstvena šola ipd. Takih razpisov je sicer manj, ključne so zgoraj navedene ustanove.

3.4.3 Izobraževanje

Pri delu v oddelku javnih naročil je pomembno tudi izobraževanje. Strokovni sodelavci se morajo konstantno izobraževati, saj jim to omogoča veliko lažje delo pri pripravi ponudbe. Moramo se zavedati, da je veliko artiklov in velikokrat se zgodi, da si sploh ne predstavljáš, kako kakšen zgleda. Zato je pomembno, da se zaposlenim predstavi nove in tudi osveži stare artikle ter se pove njihove prednosti, slabosti ter njihovo uporabo. V podjetju Simps'S d.o.o. je za to dobro poskrbljeno. Vsak teden se izvajajo interna izobraževanja, pri katerih se zaposleni vedno veliko novega naučijo. Izobraževanje traja navadno eno uro in je zanimivo. Spoznajo bistvene zadeve, ki jih zaposleni potrebujejo pri delu. Ko tako spoznaš artikle, je v oddelku javnih naročil lažje, saj ko v javnem naročilu vidiš opis artikla, ga takoj prepoznaš in proces je bistveno hitrejši.

Pomembno pa je tudi izobraževanje, ki se izvaja v obliki delavnic ter predavanja strokovnjakov s področja javnih naročil o tem, kaj je vse pomembno pri delu z javnimi naročili. Tako izobraževanje ni tako pogosto, kot je interno izobraževanje, poteka nekajkrat

letno, je pa vedno dobrodošlo, saj se velikokrat pojavljajo kakšne novosti, ki zaposlenim še kako koristijo pri delu.

4 PRIMERI ORGANIZACIJSKEGA PROCESA JAVNIH NAROČIL

V nadaljevanju bom opisovala, kako poteka organizacija priprave javnih naročil v oddelku javnih naročil v podjetju Simps'S d.o.o. na podlagi treh praktičnih primerov. Opravljanje takega dela je zelo težko, pomembno pa se je znati organizirati, saj je znotraj oddelka veliko različnih stvari, zato je zelo pomembno, da delo sprva dobro spoznaš in se nato po svoje organiziraš in presodiš, katerim stvarjem je potrebno dati prednost. Le tako je delo v tem oddelku dobro opravljeno. Potrebna je tudi koncentracija, saj je veliko dela s številkami in se lahko hitro zmotiš ali zatipkaš in potem ponudba ni več primerljiva. Prav zaradi takega specifičnega dela bom skozi praktične primere poskušala čim bolj prikazati in predstaviti način dela, da si bo lažje predstavljati, kako poteka delo v oddelku javnih naročil.

4.1 Metodologija

Podatke o praktičnih primerih sem dobila v podjetju. Imela sem mentorja, ki mi je vse stvari zelo podrobno razložil. Bila pa sem tudi v oddelku javnih naročil in sem tako lahko videla, kako stvari potekajo. Opazila sem, da je delo zelo zanimivo, saj spoznaš veliko novih izdelkov in se naučiš discipline dela.

Odločila sem se, da bi bilo najbolje predstaviti tri stranke in jih ločiti po posameznih ustanovah. Opisala bom pripravo javnih naročil v domu upokojencev, splošni bolnišnici in zdravstvenem domu, saj se priprava med temi tremi ustanovami malo razlikuje. Ko sem izbirala, katere praktične primere bi bilo dobro proučiti, sem kot glavni kriterij izbrala dobro komunikacijo in sodelovanje s strankami. Izbira je bila zelo velika, saj se podjetje letno prijavi kar na približno 150 razpisov. Z mentorjem sva se po tehtnem premisleku, ter na podlagi mnenja zaposlenih v tem oddelku in njihovih izkušenj s strankami odločila, da bi bilo pri domu upokojencev najbolje izbrati Dom upokojencev Logatec. Podjetje z njimi dobro sodeluje, ima dobre odnose z njihovimi zaposlenimi in zelo so zadovoljni s proizvodi podjetja. Izmed zdravstvenih domov sva izbrala Zdravstveni dom Radlje ob Dravi, ki ima zelo dobro pripravljeno javno naročilo in dobro sodelujejo že nekaj let. Za zadnji praktični primer pa sva izbrala splošno bolnišnico Brežice. Primer tega javnega naročila sva izbrala, ker najbolj prikaže primer javnega naročila, ki ga pripravijo splošne bolnišnice.

4.2 Praktičen primer priprave javnega naročila 1

Za prvi praktični primer sem izbrala Dom upokojencev Logatec. Predstavila bom, kako poteka priprava na javno naročilo ter kako se je potrebno organizirati, da bi priprava potekala čim bolj tekoče in brez zapletov.

Priprava javnega naročila se prične, ko imamo pred seboj celotno dokumentacijo. Običajno so javna naročila pri domovih upokojencev oblikovana kot povabilo k oddaji ponudbe. Po novem zakonu je določeno, da javna naročila, ki ne presežejo vrednost 20.000 eurov ni potrebno objaviti na portalu javnih naročil ampak so lahko oblikovana kot ponudba. Zato pošljejo naročniki povabilo k oddaji ponudbe najmanj trem potencialnim ponudnikom in se nato na podlagi merila odločijo, kateri od ponudnikov bo izbran. Prednost takega postopka je, da naročnik res dobi kvalitetne izdelke in celo tiste, ki jih že pozna.

Ko dobiš vso ponudbeno dokumentacijo, je pomembno, da najprej pogledamo, kdaj je rok oddaje javnega naročila. Pri povabilih so roki oddaje običajno zelo kratki in je včasih zelo težko pripraviti zelo dobro in konkurenčno ponudbo v tako kratkem času. Čas za pripravo se giblje od 4-10 dni. Ko ugotovimo rok, si običajno to zapišemo na koledarček, saj je javnih naročil zelo veliko in le tako imaš evidenco, kdaj je potrebno pripraviti ponudbo, da ne zamudimo s prijavo.

Nato se lotimo pregleda razpisne dokumentacije. Potrebno je pregledati ali je potrebno priložiti kakšne dokumente, vendar običajno pri takih manjših javnih naročilih ni potrebno priložiti nobenega dokumenta, razen potrebnih stvari, ki jih imajo v razpisni dokumentaciji. Dokumenti so tukaj mišljeni kot bančna garancija oz. menica, razna potrdila o nekaznovanosti ipd. Ko pregledamo razpisno dokumentacijo jo izpolnimo, dopišemo osnovne podatke podjetja in vse obrazce tudi požigosamo.

Potem pa pride na vrsto glavni del javnega naročila, in sicer predračun. Običajno je pri povabilih vsa dokumentacija v pisni obliki in je potrebno zaprositi naročnika, da po elektronski obliki pošlje predračun. Ko dobimo predračun, ga začnemo izpolnjevati. Za domove upokojencev je značilno, da razpišejo več sklopov in jih oblikujejo glede na področje uporabe. V podjetju Simps's d.o.o. je delo razdeljeno tako, da predračune, ki se nanašajo na oskrbo rane, obvezilni in sanitetni material izpolni produktni vodja za ta program. Tako je potrebno predračun poslati produktnemu vodji in mu napisati, kdaj približno mora predračun izpolniti. Produktni vodja izpolni predračun, tako da vpiše cene in opise artiklov ter šifro, ki se nanaša na ponujeni artikel in je interna šifra podjetja. Običajno je ta šifra sestavljena iz kataloške številke proizvoda določenega proizvajalca. Potem pošlje to nazaj v oddelek javnih naročil. Zaposleni v oddelku javnih naročil pa pripravijo vse ostale sklope. Običajno so to izdelki za osebno nego in higieno, zaščitna sredstva ipd. Potrebno je dopisati šifre, cene in opise artiklov ter vse skupaj preračunati, da dobimo na koncu celotno vrednost sklopa, ki je sestavljena iz vsote zmnožkov cene in količine. Včasih se zgodi, da nekaterih razpisanih artiklov podjetje nima, zato je takrat potrebno pridobiti ponudbe od drugih podjetij. To naredi oddelek nabave. Potrebno jim je poslati opise artiklov, ki jih potrebujemo in oni te ponudbe pridobijo.

Ko imamo izpolnjen predračun, je priprava javnega naročila skoraj že zaključena. Vse obrazce požigosamo in odnesemo enemu od zakonitih zastopnikov podjetja, da jih podpiše.

Ko je vse podpisano, je potrebno narediti še kopijo, ki ostane v podjetju. Nato vse to zapakiramo in oddamo na pošto.

Če se osredotočim na konkreten primer in na vsebino javnega naročila pri Domu upokojencev Logatec, bom izpostavila par ključnih podatkov pri tem javnem naročilu:

- predmet javnega naročila: Sukcesivna dobava materiala za potrebe zdravstvene negovalne enote Doma upokojencev Logatec
- orientacijska vrednost naročila (brez DDV): 18.200 EUR
- obdobje trajanja javnega naročila: 1.05.2009 – 30.04.2010
- predračun je razdeljen na 7. Sklopov in sicer: sanitetni potrošni material, različni potrošni material za zdravstvo, rokavice, sredstva za dezinfekcijo, medicinski potrošni material, obloge za rane ter sredstva za osebno nego

V tabeli 2 je prikaz predračuna za en artikel. Takšen je prazen predračun, ki ga mora potem vsak ponudnik v celoti izpolniti. Potrebno je paziti, da so vsi izračuni pravilni, zato je priporočljiva vsaj enkratna kontrola, saj se zelo hitro pojavijo kakšne nenamerne napake, ki pa se jih, ko je enkrat javno naročilo oddano, ne da več popraviti.

Tabela 2: Prikaz predračuna za en artikel

Opis blaga	Enota	Predvidena količina	Cena za enoto brez DDV	Stopnja DDV	Cena za enoto z DDV	Vrednost brez DDV	Vrednost z DDV	Ime izdelka	Proizvajalec
Rokavice, latex, nepudrane	kom	10000							

Ko opravimo ta del, je priprava javnega naročila zaključena. Sledi pa še nekaj aktivnosti, ki jih morajo opraviti zaposleni v oddelku javnih naročil, in se nanašajo na ta konkretni primer. Po nekaj dneh naročnik pošlje odločitev o oddaji javnega naročila. Glede na odločitev pa se potem v podjetju odloči, ali bo šel kdo od predstavnikov podjetja na vpogled v ponudbe ostalih ponudnikov. To se običajno zgodi, ko podjetje ni izbrano za noben sklop, ki ga je ponudil in bi radi videli, kaj so ponudila konkurenčna podjetja. Če se podjetje odloči, da bi se udeležilo vpogleda v ponudbe ostalih ponudnikov, je dolžnost zaposlenega v oddelku javnih naročil, da pripravi prošnjo za vpogled in se dogovori za termin ogleda, nato pa naredi pooblastilo za predstavnika podjetja, ki se bo vpogleda udeležil. To pooblastilo mora direktor

podjetja podpisati in predstavnik ga mora imeti s seboj, ko se udeleži vpogleda. Na vpogledu se običajno prepíše opise ponujenih artiklov in cene konkurenčnih ponudb.

Ko je odločitev sprejeta, je potrebno podpisati pogodbo. Naročnik pošlje pogodbo, ki jo mora potem ponudnik podpisati in požigosati ter jo poslati naročniku nazaj v osmih dneh od prejetja pogodbe. Pogodbo podpiše zakoniti zastopnik, v oddelku javnih naročil pa pogodbo požigosajo in si zapišejo vse potrebne podatke iz pogodbe ter jo skupaj z dopisom pošljejo nazaj na naslov naročnika. Običajno zaposleni v oddelku javnih naročil po podpisu pogodbe z določeno stranko pošlje elektronsko sporočilo vsem vodjem v podjetju, da jih seznanijo z dobljenimi artikli, obvesti pa se tudi nabavo, da poskrbijo za zalogo.

Kadar se podjetje udeleži vpogleda v ponudbene dokumentacije ostalih ponudnikov, pa je dolžnost zaposlenih v javnih naročilih, da naredijo analizo. Iz analize je razvidno, koliko cene podjetja Simps'S d.o.o. odstopajo od konkurenčnih cen, katere artikle bi bilo potrebno ponuditi po nižji ceni ter kateri so nadomestni artikli. S to analizo si potem v podjetju pomagajo pri pripravi drugih javnih naročil, saj poznajo cene konkurenčnih ponudnikov.

4.3 Praktičen primer priprave javnega naročila 2:

Za drug praktični primer bom opisovala organizacijo priprave javnega naročila za Zdravstveni dom Radlje ob Dravi.

Priprava se začne, ko imamo pred seboj razpisno dokumentacijo. Pri zdravstvenih domovih je javno naročilo objavljeno na portalu javnih naročil ali pa je v obliki povabila k oddaji ponudbe. Odvisno je od vrednosti javnega naročila, morajo biti pa vsa javna naročila, ki so v vrednosti od 20.000 eur do 40.000 eur, tako imenovana javna naročila male vrednosti objavljene na portalu javnih naročil, javna naročila pa, katere vrednost je višja od 40.000 eur objav, tako imenovana javna naročila velikih vrednosti, prav tako objavljena na portalu javnih naročil.

Naloga zaposlenega v oddelku javnih naročil je, da vsak dan spremlja portal javnih naročil in takoj ko je objavljeno javno naročilo, primerno za podjetje, pridobi razpisno dokumentacijo. Če je javno naročilo v obliki povabila k oddaji ponudbe, pa naročnik pošlje dokumentacijo v podjetje. V mojem konkretnem primeru je Zdravstveni dom Radlje ob Dravi poslal povabilo k oddaji ponudbe, tako da je potrebno pridobiti predračun v elektronski verziji. Kot pri prejšnjem primeru je prav tako pri tem primeru pomembno, da pogledamo, kdaj je rok oddaje javnega naročila, in si to zabeležimo.

Potrebno je pregledati ponudbeno dokumentacijo, če so potrebni kakšni dokumenti. V mojem primeru je potrebno skupaj s ponudbo priložiti menico. To pomeni, da je naloga zaposlenega v oddelku javnih naročil, da naroči menico. V podjetju Simps'S d.o.o. je delo tako

organizirano, da menico pripravi finančno računovodska služba, zato jih je potrebno obvestiti, naj pripravijo potreben dokument.

Nadaljnje aktivnosti priprave javnega naročila so enake kot pri primeru doma upokojencev. Potrebno se je lotiti izpolnitve predračuna. V oddelku javnih naročil pošljejo predračun produktnemu vodji za področje oskrbe rane. Pri predračunu tega konkretnega primera sta razpisana samo dva sklopa, ki vsebujeta artikle, za katere je zadolžen produktni vodja za oskrbo rane, tako da mora oba predračuna izpolniti le ta.

Ko je predračun izpolnjen v celoti, se priprava javnega naročila konča. Vse obrazce pošljemo in odnesemo enemu od zakonitih zastopnikov v podjetju, da podpiše. Nato dokumentacijo še skopiramo in zapakiramo ter oddamo na pošto.

Nekaj konkretnih podatkov za praktičen primer:

- predmet javnega naročila: obvezilni material in oskrba rane
- okvirna vrednost javnega naročila: 19.000 EUR
- obdobje javnega naročila: 1.6.2010 – 1.6.2012, obdobje 2 let.

V tabeli 3 je prikazan predračun in katere postavke mora ponudnik izpolniti. Vidimo lahko, da je predračun približno enak kot pri prejšnjem praktičnem primeru, le da gre za druge artikle.

Tabela 3: Prikaz predračuna za en artikel

Opis blaga	Enota	Predvidena količina	Cena za enoto brez DDV	Stopnja DDV	Cena za enoto z DDV	Vrednost brez DDV	Vrednost z DDV	Ime izdelka	Proizvajalec
Samolepilni sterilni kirurški obliž z vpojno blazinico (MEPORE 25x10)	Kom	500							

S tem je priprava javnega naročila zaključena. Sledi pa obvestilo o oddaji javnega naročila. Nato se podjetje odloči, ali se bo udeležilo vpogleda v ponudbe. Pri primeru Zdravstvenega

doma Radlje ob Dravi so se odločili, da vpogled v ponudbe ni potreben, saj so bili izbrani za oba sklopa.

Postopek se nadaljuje tako, da naročnik pošlje pogodbo, ki jo ponudnik podpiše in požigosa ter pošlje nazaj naročniku. V oddelku javnih naročil morajo vse to pripraviti ter si zapisati podatke o pogodbi ter poslati elektronsko sporočilo vse vodjem ter oddelku nabave, da imajo seznam, za katere artikle so bili izbrani. Naloga oddelka nabave je, da poskrbi, da so izbrani artikli na zalogi.

4.4 Praktičen primer priprave javnega naročila 3:

Za tretji praktični primer pa sem izbrala Splošno bolnišnico Brežice. Ta primer je zelo dober primer javnega naročila splošnih bolnišnic. Predračun je zelo obsežen, saj zajema vse artikle, ki jih bolnišnica potrebuje.

Priprava javnega naročila se začne, ko imamo pred seboj razpisno dokumentacijo. Ker je to javno naročilo velike vrednosti, je objavljeno na portalu javnih naročil. Naloga oddelka javnih naročil je, da spremlja portal javnih naročil. Potem pogleda, kdaj je rok oddaje javnega naročila, ter si to zabeleži. Običajno so roki za oddajo javnega naročila velike vrednosti daljši. Čas za pripravo ponudbe se giblje med 15 in 30 dni. To je veliko časa in v tem primeru ima ponudnik res čas, da pripravi dobro in konkurenčno ponudbo. Ponudnik tako, iz spletne strani pridobi razpisno dokumentacijo.

Zaposleni v oddelku javnih naročil mora temeljito prebrati razpisno dokumentacijo. Za naročila velike vrednosti je značilno, da imajo zelo obsežna navodila, zato jih je potrebno zelo dobro proučiti in si označiti, katere dokumente je potrebno priložiti. V primeru Splošne bolnišnice Brežice je potrebno priložiti zelo veliko dokumentov. Najprej je potrebno priložiti bančno garancijo za resnost ponudbe. Naročnik običajno zahteva to finančno zavarovanje, ker ima ponudba veliko vrednost, ter se v primeru kakšnih zapletov zavaruje in lahko vnovči bančno garancijo. Postopek, ki ga mora opraviti oddelek javnih naročil je, da pošlje elektronsko sporočilo finančno računovodski službi, da naročijo bančno garancijo pri banki. Običajno je bančna garancija v vrednosti 10% od celotne ponudbene vrednosti. K ponudbi je treba priložiti tudi potrdilo o nekaznovanosti, potrdilo o plačanih poravnanih davkih in prispevkih, potrdilo bonitete. Ker je potrebno pridobiti vsa ta potrdila, mora zaposleni v oddelku javnih naročil, poslati zahtevek v ustanove, ki izdajajo taka potrdila.

Nato se je potrebno lotiti izpolnjevanja predračuna. Izpolnjevanje predračuna pri splošnih bolnišnicah je zelo zapleteno in traja zelo dolgo. Treba je preučiti, kakšne so najprimernejše cene artiklov, ki naj jih ponudnik ponudi, katere artikle bo ponudil, s katerimi bo konkurenčen. Vse to so stvari, ki zahtevajo veliko časa in koncentracije. Ker je javno naročilo objavljeno na portalu javnih naročil, to pomeni, da se lahko na to javno naročilo prijavi katerikoli ponudnik, da ima le ustrezne proizvode. Ravno zaradi tega je konkurenca še toliko

večja in je treba ponudbo še toliko bolj preučiti. Pri tem preučevanju nam pomagajo analize prejšnjih javnih naročil. Predračun je potrebno poslati tudi produktnemu vodji, da izpolni svoj del predračuna. Pri splošnih bolnišnicah je artiklov veliko, zato se znotraj sklopa pojavijo artikli, ki jih podjetje nima in je potrebno pridobiti ponudbe drugih proizvajalcev. Tako je dolžnost zaposlenega v javnih naročilih, da pošlje oddelku nabave, seznam za katere artikle je potrebno pridobiti ponudbe.

Ko je predračun izpolnjen v celoti, se priprava javnega naročila konča. Vse obrazce požigosamo in odnesemo enemu od zakonitih zastopnikov v podjetju, da podpiše. Nato še skopiramo in zapakiramo ter oddamo na pošto.

Nekaj podatkov za konkretni primer:

- javno naročilo objavljeno na Portalu javnih naročil, številka objave JN4754/2009, z dne 15.6.2009
- predmet javnega naročila: dobava sanitetno obvezilnega materiala, sredstev za hospitalno higieno in dezinfekcijo, elektrod in papirja ter ostalega medicinsko potrošnega materiala
- obdobje javnega naročila: obdobje enega leta
- predračun razdeljen na 186 manjših sklopov; potrebno je ponuditi vse artikle

Tabela 4 prikazuje, kako je oblikovan sklop in katere postavke mora ponudnik izpolniti. Tukaj lahko vidimo razliko od prejšnjih dveh primerov, ki sta imela veliko artiklov znotraj enega sklopa, tukaj pa imamo le nekaj artiklov znotraj sklopa in zato posledično več sklopov.

Tabela 4: Prikaz predračuna za en sklop

Opis blaga	Enota	Predvidena količina	Cena za enoto brez DDV	Stopnja DDV	Cena za enoto z DDV	Vrednost brez DDV	Vrednost z DDV	Ime izdelka	Proizvajalec
Vata celulozna staničevina									
Pakiranje po 1kg	Kom	70							
Pakiranje po 5kg	Kom	11							

Za splošne bolnišnice je značilno, da preteče med oddajo javnega naročila in obvestilom o oddaji naročila zelo veliko časa. V tem času naročnik zahteva vzorce za ponujene artikle in jih testira ter se potem na podlagi vzorcev odloči, kateri ponudnik ustreza. V tem času imajo zaposleni v oddelku javnih naročil veliko dela, saj je treba pripraviti vzorce, jih zapakirati ter

označiti. Roki za oddajo vzorcev so zelo kratki, npr. 3 dni. Včasih je problem, če podjetje nima artiklov na zalogi, vendar se lahko dogovori, da manjkajoče vzorce pošlje naknadno.

Ko se naročnik odloči katerega ponudnika bo izbral za posamezen sklop, pošlje obvestilo o oddaji javnega naročila. Nato se podjetje odloči, da se bo udeležilo vpogleda v ponudbe drugih ponudnikov, zato morajo v oddelku javnih naročil poslati prošnjo za vpogled in pripraviti pooblastilo za predstavnika podjetja, ki se bo udeležil vpogleda. Pooblastilo mora podpisati direktor.

Ko je odločitev sprejeta, je potrebno podpisati pogodbo. Postopek je spet podoben, kot pri prejšnjih dveh primerih, se pravi zakoniti zastopnik podpiše pogodbo, oddelek javnih naročil jih požigosa ter pošlje nazaj naročniku. Potem pošlje elektronsko sporočilo vsem vodjem ter oddelku nabave.

Ker se je podjetje udeležilo vpogleda v ponudbe drugih ponudnikov, morajo zaposleni v oddelku javnih naročil pripraviti analizo. Analiza bo služila za pripravo javnih naročil, ki bodo sledila, saj sedaj poznajo kakšne so konkurenčne cene, ter bodo v prihodnje lahko pripravili še boljšo ponudbo.

4.5 Razlike in podobnosti med tremi praktičnimi primeri

V praktičnih primerih lahko opazimo, da so med temi tremi ustanovami razlike in podobnosti. V tabeli 5 in 6 sem povzela nekaj najpomembnejših.

Tabela 5: Prikaz razlik pri pripravi javnega naročila

	DOM UPOKOJENCEV	ZDRAVSTVENI DOM	SPLOŠNA BOLNIŠNICA
Organiziranost spremljanja objav	Pridobljeno povabilo, zato ni potrebno spremljati portala	Pridobljeno povabilo, zato ni potrebno spremljati portala	Spremljanje portala javnih naročil
Potreben čas za pregled razpisne dokumentacije	Hiter pregled razpisne dokumentacije	Hiter pregled razpisne dokumentacije	Dolgo pregledovanje razpisne dokumentacije
Priprava zahtevkov in prošenj za pridobitev dokumentov	Ni potrebno delati zahtevkov, saj ni potrebno priložiti dokumentov	Potrebno poslati elektronsko sporočilo v finančno računovodsko službo da pripravijo menico	Potrebno poslati elektronsko sporočilo v finančno računovodsko službo da pripravijo bančno garancijo

Priprava javnega naročila za domove upokojencev, bolnišnice in zdravstvene domove se razlikuje. Prva razlika je pri organizaciji spremljanja objav javnih naročil. Pri prvih dveh primerih ni potrebno, saj dobi podjetje povabilo k oddaji ponudbe, pri splošnih bolnišnicah pa je obvezno spremljanje portala javnih naročil.

Druga razlika je v potrebnem času, ki ga zaposleni porabijo za pregled razpisne dokumentacije. V prvem in drugem primeru je čas, porabljen za pregled dokumentacije, kratek, saj je pri povabilih zelo malo razpisne dokumentacije, samo nekaj obrazcev, kot so npr. podatki o ponudniku. V zadnjem primeru pa je potreben temeljit pregled, saj je treba pripraviti veliko dokumentov, zato si je potrebno vse zapisati, da se kaj ne pozabi.

Tretja razlika pa je v pripravi zahtevkov in prošenj za pridobitev dokumentov. V prvem primeru ni potrebno dati nobenega drugega dokumenta, zato lahko ta korak izpustimo. V drugem primeru je potrebno poslati elektronsko sporočilo finančno računovodski službi, da naredi menico, v tretjem primeru pa jim je prav tako treba poslati elektronsko sporočilo, da naj pripravijo bančno garancijo, za kar potrebujejo več časa, saj jo je treba naročiti pri banki, menico pa naredijo sami. Razlika je v porabljenem času zaposlenih v oddelku javnih naročil, ki ga porabijo za pripravo pridobitve teh dokumentov. V prvem primeru ne porabijo za to nič časa, v drugem malo več in v tretjem si morajo vzeti kar nekaj časa, da napišejo vse podatke, ki jih potrebuje finančno računovodska služba.

Tabela 6: Prikaz podobnosti pri pripravi javnega naročila

	DOM UPOKOJENCEV	ZDRAVSTVENI DOM	SPLOŠNA BOLNIŠNICA
Označitev datuma oddaje javnega naročila	Da	Da	Da
Aktivnosti pri zaključku priprave javnega naročila	Podpisati in požigosati dokumentacijo ter jo skopirati in oddati na pošto	Podpisati in požigosati dokumentacijo ter jo skopirati in oddati na pošto	Podpisati in požigosati dokumentacijo ter jo skopirati in oddati na pošto
Priprava pogodb za podpis	Potrebno je požigosati in podpisati pogodbo ter jo skupaj z dopisom poslati naročniku nazaj	Potrebno je požigosati in podpisati pogodbo ter jo skupaj z dopisom poslati naročniku nazaj	Potrebno je požigosati in podpisati pogodbo ter jo skupaj z dopisom poslati naročniku nazaj

Prva podobnosti pri pripravi javnega naročila je ta, da si morajo v oddelku javnih naročil označiti, kdaj je rok oddaje javnega naročila, saj je to nujno potrebno, da se tega roka ne zamudi. Ponudbe, ki so naročnikom dostavljene po tem roku, so neodprte vrnjene ponudniku.

Druga podobnost se nanaša na aktivnosti pri zaključku priprave javnega naročila. Pri vseh treh primerih je postopek enak. Potrebno je podpisati vse obrazce ter jih fotokopirati, zapakirati in oddati na pošto.

Tretja podobnost pa se nanaša na pogodbo. Ko naročnik pošlje pogodbo je postopek pri vseh treh primerih enak. Pogodbo podpiše zakoniti zastopnik, zaposleni v javnih naročilih jo požigosajo ter skupaj z dopisom vrnejo naročniku.

4.6 Predlogi za izboljšave organiziranosti pri pripravi javnih naročil

V podjetju Simps'S d.o.o. je delo sicer organizirano, vendar bi bilo potrebno še veliko stvari spremeniti in dodelati, da bi delo res potekalo tekoče in brez zapletov.

Prva stvar, ki bi jo bilo potrebno spremeniti je način dela, s tem pa mislim na boljšo organiziranost ostalih oddelkov. Kot sem že povedala, so oddelki v podjetju med seboj povezani in morejo delovati usklajeno. Včasih se dogaja, da se ta veriga malce ustavi ali pretrga, saj imajo ostali oddelki veliko svojega dela, zato ne uspejo vsega dela, ki ga oddelek javnih naročil od njih zahteva, pravočasno opraviti. Zaradi prevelikega obsega dela je tukaj še posebej pomembna boljša organizacija vsakega posameznika. Pomembno je, da se vsak zaveda, katere stvari so bolj pomembne in jih je potrebno najprej opraviti. Tukaj bi predvsem izpostavila primer zbiranja ponudb. Proces pridobitve ponudb za izdelke, katerih podjetje sam ne proizvaja, je včasih zelo dolg. Zavedam se, da je včasih težko pridobiti ponudbo v kratkem času, vendar se pa pogosto zgodi, da zaposleni, ko dobi navodilo, da more pridobiti ponudbo, ne ukrepa takoj in že s tem izgubi veliko časa. Lahko se zgodi, da ukrepa šele naslednji dan ali pa še kasneje in nato seveda nastane problem pridobitve ponudbe v enem dnevu. To bi bilo potrebno pospešiti, s tem pa bi se odpravila slaba volja ter pritisk oddelka javnih naročil na oddelek nabave.

Druga stvar, ki bi bila potrebna spremembe, je, da je delo včasih zelo stresno. Kadar se poveča obseg dela, so zaposleni živčni. Veliko javnih naročil se pripravlja v zadnjem trenutku, zato prihaja do stresa na delovnem mestu, ob tem pa se lahko pojavi več napak. Potrebno bi bilo stvari preveriti, pa enostavno ni časa. Sprememba, ki bi bila tu potrebna, je gotovo v organiziranosti priprave javnih naročil. Delo bi si morali tako razporediti, da bi za vsako javno naročilo imeli dovolj časa za samo pripravo ter kontrolo. Pri tem je tudi smotrno omeniti, da je potrebno narediti selekcijo, katera javna naročila so aktualna za podjetje in na katero se nima smisla prijaviti, saj ni veliko možnosti za uspeh oziroma pridobitev posla. Tako se bo obseg dela zmanjšal in ta čas bodo zaposleni lahko izkoristili za bolj natančnejšo pripravo drugih javnih naročil, ki pa so zanimiva in prinašajo uspeh.

Tretja stvar, ki je tudi potrebna spremembe, je dvojno delo. Velikokrat se zgodi, da zaposleni v javnih naročilih dobijo del dokumentacije od drugih sodelavcev, vendar se pojavljajo napake. To pomeni, da mora oddelek javnih naročil vse stvari, ki jih dobi od drugod, preveriti,

kar pa seveda povzroča dvojno delo in zato ostane manj časa za drugo delo. Ker pa vsa javna naročila zaključijo zaposleni v oddelku javnih naročil, je potrebno vse še enkrat preveriti, da res ne prihaja do nepotrebnih napak. Tukaj je ta dvojna kontrola neizogibna. V tej konkretni situaciji bi bile potrebne izboljšave, in sicer v tem smislu, da vsak sodelavec vsako stvar, ki jo pripravi, še enkrat preveri.

Zadnja stvar, ki bi bila pa še posebej potrebna spremembe, pa je komunikacija med zaposlenimi. Včasih se zdi, da zaposleni sploh ne komunicirajo med seboj in podatki, ki so še kako pomembni, ne pridejo pravočasno do vseh, ko pa se pojavi napaka, nihče noče prevzeti odgovornosti. Potrebno je obveščati sodelavce o novostih preko elektronske pošte, sestankov, izobraževanja ter vse informacije, ki kakorkoli vplivajo na delo posameznega zaposlenega prenesti odgovornim in jih opozoriti nanje.

SKLEP

V diplomskem delu se je moja trditev, da je organizacija dandanes zelo pomemben dejavnik, pokazala za pravilno. Že skozi teorijo o organizaciji na splošno lahko vidimo, da se moramo organizirati, da lahko delo opravimo kar se da dobro. Praktičen del pa je to teorijo samo potrdil in lahko vidimo, da se organizaciji dela žal ne moremo izogniti.

Ko sem bila prisotna v podjetju Simps'S d.o.o., natančneje v oddelku javnih naročil, sem se naučila veliko novega. Zaposleni so mi povedali, da je obseg dela res velik in da je organiziranost pogoj, da lahko opravijo vse. Izvedela sem, da je včasih delo zelo naporno in da je biti težko zbran, saj je veliko dela s številkami. Prav zaradi tega včasih pride do konfliktov med zaposlenimi. Delovne izkušnje kažejo, da je razlog za konflikte predvsem v organiziranosti zaposlenih. V podjetju zaposleni v oddelkih sodelujejo med seboj in komunikacija je strnjena v verigo, ki mora delovati usklajeno. Če samo en člen zataji, se poruši celotni sistem, če en zaposleni ne opravi svojega dela dobro in pravočasno, drugi ne morejo nadaljevati svojega dela. To pa povzroči slabo voljo in manjša motivacijo pri delu. Zato se v podjetju poskušajo temu čim bolj izogniti. To počnejo tako, da poizkušajo delo opraviti predčasno ter se izognejo delu v zadnjem trenutku. Tako imajo v primeru zatajitve enega člana, še vedno čas, da delo opravijo pravočasno.

Iz praktičnega primera pa je mogoče razbrati tudi, da se je v oddelku javnih naročil potrebno organizirati tudi zato, ker opravljajo več različnih del. Kot smo videli, se že priprava javnega naročila od ustanove do ustanove razlikuje. Ko se pojavi javno naročilo, bodisi objavljeno na portalu ali pride v podjetje kot povabilo, mora zaposleni v oddelku javnih naročil takoj vedeti, kateri so glavni koraki, ki jih bo moral opraviti ter kako si ti koraki sledijo. Tako si že takoj na začetku organizirajo delo tako, da bo do roka oddaje javnega naročila opravljeno. Na prvi pogled je videti, kot da je delo monotono in se ga lahko kmalu naveličaš, ko pa enkrat opravljaš to delo, vidiš, da je znotraj priprave enega javnega naročila toliko različnih stvari, da delo nikoli ne postane rutinsko. Poleg priprave javnih naročil pa je še veliko drugih stvari, ki

dajo delu raznolikost in možnost nenehnega učenja ter osebne rasti. Delo v oddelku javnih naročil ni enostavno, vendar ko ga enkrat osvojiš, ga opravljaš z veseljem.

Ob pisanju diplomskega dela sem prišla do zaključka, da ljudem misel, da se morajo organizirati pri delu, ne sme predstavljati bremena, ampak mora to postati način njihovega delovnega vsakdana. Menim, da se človek veliko bolje počuti, če delo, ki ga opravi, še enkrat preveri in se prepriča, da med delom ni prišlo do kakšne napake. Ravno zaradi tega je organiziranje lastnega dela pomembno, da si delo organiziramo tako, da nam ostane čas, da vse še enkrat preverimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za management. *Dnevi javnih naročil*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
2. Avbreht A., Zajc B., Erjavec M., Dren M., Potočnik M. & Perko A. (2008). *Priročnik za javno naročanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
3. Bakovnik R. (2007), *Mikroorganizacija dela, sistemizacija delovnih mest in neposredna participacija zaposlenih*. Najdeno 14. marca na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID011215.doc
4. Ivanko Š. (1991). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
5. Lipičnik B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije d.d.
6. Matasa S. & Planinšič N. (2010). *Zakon o javnem naročanju ZJN-2*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
7. Možina S. (1986). *Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
8. *Opis podjetja*. Najdeno 10. marca na spletnem naslovu www.simpss.si
9. Polajnar A., Buchmeister B. & Leber M. (2002). *Organizacija proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
10. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Zupan N. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.