

2017

DINAMI NA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST



dr.Andrej Raspor
dr.Dunja Labovi Begovi

DINAMI NA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

dr.Andrej Raspor
dr.Dunja Labovi Begovi

DINAMI NA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Avtorja: *Andrej Raspor, Dunja Labovi Begovi*

Recenzenti:

dr. Janez Mayer

dr. Matjaž Škabar

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Tina Šuligoj*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija na naslovnici: *Andrej Raspor*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2017*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *20,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršni koli obliki, vključno (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=292126720
ISBN 978-961-94220-3-8 (pdf)

PREDGOVOR

Namen raziskovanja je bil izdelati model *SDP* (sistemizacije dela kot procesa) za poslovne funkcije, temelje e na znanju, ki bo uporaben v praksi in bo omogo al organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje pla e na podlagi efektivne izrabe delovnega asa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Pri raziskovanju je bil oblikovan model sistemizacije dela kot procesa, prikazano pa je tudi dolo anje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, dolo anje kriterijev kakovosti dela in dolo anje na ina evidentiranja efektivnega dela.

Klju ni prispevek raziskovalnega dela k znanosti in dodana vrednost je oblikovan izviren model sistemizacije dela kot procesa, ki omogo a organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje pla e na podlagi zahtevnosti opravil, efektivne izrabe delovnega asa ob ustrezni kakovosti opravljenega dela.

S spremembo sistemizacije kot stati nega organizacijskega akta v proces je mogo e sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati pla o zaposlenega na podlagi efektivnega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

PREDSTAVITEV AVTORJEV

ANDREJ RASPOR, DOKTOR DRUŽBENIH VED



Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Tema doktorske disertacije: Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom.

Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja tiska in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov.

V okviru Hit d.d. je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije.

Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je potrebno akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti, s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega tiska.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svojem svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke svojih raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



DUNJA LABOVI BEGOVI , DOKTORICA SOCIOLOGIJE

Dr. Dunja Labovi Begovi ima univerzitetno diplomo in znanstveni magisterij iz organizacije in managementa sistemov (Univerza v Mariboru) ter doktorat iz sociologije (FUDŠ Nova Gorica).

Kot vodja kadrovske službe na Delovnem in socialnem sodiš u v Ljubljani je aktivno poglobila znanje kadrovskega menedžmenta in ga s kontinuiranim raziskovanjem ter razvijanjem prenaša na akademsko podro je. Kot vodja Sektorja za upravljanje s kadrovskimi viri na Ministrstvu za javno upravo aktivno izvaja kadrovsko politiko in razvoj inovativnih kadrovskih vsebin.

Predava na razli nih univerzah, in sicer predmete Kadrovski management, Psihologija vodenja, Vrednotenje in sistemizacija dela, Kriti no razmišljanje in reševanje problemov, Organizacijska antropologija, metode izbire ljudi, Modeli kompetenc, Merjenje umskega potenciala, Skupinska dinamika in timsko delo. Glavno podro je raziskovanja je kadrovski menedžment v okviru sistemizacije dela, vrednotenja dela in modelov kompetenc.

Razvija strategije u inkovitega dela, nagrajevanja, motiviranja in oblikovanja pla na podlagi efektivno opravljenega dela ob njegovi ustrezni zahtevnosti in kakovosti. Je avtorica in soavtorica znanstvenih in strokovnih lankov ter znanstvenih monografij.

KAZALA

| KAZALO VSEBINE | STRAN |
|--|-----------|
| PREDGOVOR | 5 |
| PREDSTAVITEV AVTORJEV | 7 |
| KAZALA | 9 |
| 1 ORGANIZACIJA | 13 |
| 1.1 UVOD | 13 |
| 2 ZNA ILNOSTI SODOBNE ORGANIZIRANOSTI PODJETIJ | 13 |
| 2.1 RAZLI NA POJMOVANJA IN OBRAVNAVANJA SODOBNE ORGANIZACIJE | 13 |
| 2.2 ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES | 14 |
| 2.3 ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST IN SPREMEMBE NA TRGU | 14 |
| 2.3.1 Organizacija in delitev dela | 15 |
| 2.4 POSLOVNE FUNKCIJE | 16 |
| 2.4.1 Upravljanje in poslovođenje | 17 |
| 2.4.2 Raziskovalno razvojna funkcija | 17 |
| 2.4.3 Investicijska funkcija | 18 |
| 2.4.4 Funkcija priprave proizvodnje | 18 |
| 2.4.5 Nabavna funkcija | 19 |
| 2.4.6 Proizvodnja funkcija | 19 |
| 2.4.7 Logisti na funkcija | 20 |
| 2.4.8 Funkcija tehni nega nadzora | 21 |
| 2.4.9 Prodajna funkcija | 22 |
| 2.4.10 Kadrovska funkcija | 22 |
| 2.4.11 Finan na funkcija | 23 |
| 2.4.12 Ra unovodska funkcija | 23 |
| 2.4.13 Splošna funkcija | 24 |
| 2.4.14 Funkcija varovanja | 24 |
| 2.4.15 Informacijska funkcija | 25 |
| 2.4.16 Poslovna funkcija vzdrževanja | 25 |
| 2.5 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI | 25 |
| 2.6 VRSTE STRUKTUR ORGANIZIRANOSTI Z VIDIKA DELA IN CELOTE | 26 |
| 2.6.1 Linijska organizacijska struktura | 26 |
| 2.6.2 Funkcijska organizacijska struktura | 27 |
| 2.6.3 Štabno linijska organizacijska struktura | 28 |
| 2.6.4 Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti | 29 |
| 2.6.5 Matri na struktura organiziranosti | 31 |
| 2.6.6 Timska organizacija | 33 |
| 2.6.7 Procesna organizacija | 35 |
| 2.6.8 Virtualna organizacija | 36 |
| 3 SISTEMIZACIJA DELA KOT PROCES | 39 |
| 3.1 UVOD | 39 |
| 3.2 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN OBRAZLOŽITEV NJEGOVE RELEVANTNOSTI | 40 |
| 3.3 SPREMINJANJE SISTEMIZACIJE DELA SKOZI AS V SLOVENIJI | 44 |
| 3.4 NAMEN IN KORISTI SISTEMIZACIJE DELA | 49 |
| 3.5 ZASNOVA SISTEMIZACIJE DELA PO MERI SISTEMA OZIROMA PO MERI ZAPOSLENEGA | 52 |
| 3.6 MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA) | 55 |
| 3.6.1 Elementi modela | 60 |
| 3.6.1.1 Dolo anje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc | 60 |
| 3.6.1.2 Dolo itev kriterijev kakovosti dela – normirani as | 61 |
| 3.6.1.3 Naloge vodij | 61 |
| 3.7 RAZPRAVA | 62 |

| | |
|---|------------|
| 3.8 SKLEP K POGLAVJU | 64 |
| 4 DINAMI NA SISTEMIZACIJA – UPORABA NA PRAKTI NEM PRIMERU | 65 |
| 4.1 UVOD | 65 |
| 4.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE | 66 |
| 4.2.1 Metodologija | 66 |
| 4.2.2 Hipoteze | 67 |
| 4.3 MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA) | 68 |
| 4.3.1 Poizkus modela | 69 |
| 4.3.1.1 Opis poizkusa | 69 |
| 4.3.1.2 Opis proučevanega podjetja | 69 |
| 4.3.1.3 Segment prodaje v komerciali | 75 |
| 4.4 OBLIKA SISTEMIZACIJE DELA, PLAČ IN STROŠKI PODJETJA BREZ MODELA SDP | 79 |
| 4.4.1 Oblika sistemizacije dela, plač in stroški podjetja z modelom SDP – prikaz rezultatov in interpretacija | 80 |
| 4.5 SKLEP K IZVEDENI RAZISKAVI IN PODANEMU PREDLOGU DINAMIČNE SISTEMIZACIJE DELOVNIH MEST | 129 |
| 5 SKLEP K DINAMIČNI SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST | 131 |
| 6 VIRI | 133 |
| 7 STVARNO IN IMENSKO KAZALO | 141 |

| KAZALO SLIK | STRAN |
|---|-------|
| Slika 1: Linijska organizacijska struktura | 27 |
| Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura | 27 |
| Slika 3: Štabno linijska organizacijska struktura | 29 |
| Slika 4: Divizijska/Produktna/organizacija | 30 |
| Slika 5: Divizijska/Geografska/organizacija | 30 |
| Slika 6: Divizijska/Trg/organizacija | 31 |
| Slika 7: Produktna matrična organizacija | 32 |
| Slika 8: Divizijska/Produktna/matrična organizacija | 33 |
| Slika 9: Timska produktna organizacija | 34 |
| Slika 10: Horizontalna timska organizacija | 35 |
| Slika 11: Procesna organizacija | 36 |
| Slika 12: Modularna/Mrežna/Virtualna/Struktura | 37 |
| Slika 13: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela | 49 |
| Slika 14: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa A</i> | 52 |
| Slika 15: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa J</i> | 53 |
| Slika 16: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plač po modelu SDP | 54 |
| Slika 17: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces | 58 |
| Slika 18: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa | 59 |
| Slika 19: Makro organigram obravnavanega podjetja | 71 |
| Slika 20: Razmerje med znanjem in neznanjem | 132 |

| KAZALO TABEL | STRAN |
|--|-------|
| Tabela 1: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti | 44 |
| Tabela 2: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami | 48 |
| Tabela 3: Sistemizacija delovnih mest – Komerčalist | 73 |
| Tabela 4: Sistemizacija delovnih mest – Komerčalist za SE | 74 |
| Tabela 5: Sistemizacija delovnih mest – Vodja prodaje | 75 |
| Tabela 6: Delovna mesta glede na poslovne funkcije | 77 |
| Tabela 7: Kompetenčni profil v komerciali za delovno mesto Komerčalist | 78 |
| Tabela 8: Kompetenčni profil v komerciali za delovno mesto Komerčalist za SE | 78 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 9: Stroški podjetja za neto pla e v letu 2012 | 79 |
| Tabela 10: Tabela dnevnega poro ila | 80 |
| Tabela 11: Podatki iz popisa poslovnega procesa | 81 |
| Tabela 12: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist</i> , izvajalec <i>Komercialist 1</i> | 83 |
| Tabela 13: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist</i> , izvajalec <i>Komercialist 2</i> | 83 |
| Tabela 14: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist za SE</i> , izvajalec <i>Komercialist 3</i> | 84 |
| Tabela 15: Dolo itev zahtevnosti aktivnosti v podjetju x | 85 |
| Tabela 16: Razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti v podjetju x | 90 |
| Tabela 17: Dolo itev potrebnih kompetenc za opravljanje posameznih aktivnosti v podjetju x | 91 |
| Tabela 18: Dolo itev zahtevnosti kompetenc v podjetju x | 94 |
| Tabela 19: Razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti v podjetju x | 97 |
| Tabela 20: Dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali v podjetju x | 99 |
| Tabela 21: E-poro ilo | 101 |
| Tabela 22: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (januar 2012) | 103 |
| Tabela 23: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (februar 2012) | 104 |
| Tabela 24: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (marec 2012) | 105 |
| Tabela 25: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (april 2012) | 106 |
| Tabela 26: Sistemizacija dela kot proces - Komercialist 2 (januar 2012) | 107 |
| Tabela 27: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (februar 2012) | 108 |
| Tabela 28: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (marec 2012) | 109 |
| Tabela 29: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (april 2012) | 110 |
| Tabela 30: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (januar 2012) | 111 |
| Tabela 31: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (februar 2012) | 112 |
| Tabela 32: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (marec 2012) | 113 |
| Tabela 33: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (april 2012) | 114 |
| Tabela 34: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (januar 2012) | 116 |
| Tabela 35: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (februar 2012) | 117 |
| Tabela 36: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (marec 2012) | 118 |
| Tabela 37: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (april 2012) | 119 |
| Tabela 38: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 1 | 120 |
| Tabela 39: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 2 | 121 |
| Tabela 40: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (januar 2012) | 122 |
| Tabela 41: Dolo anje pla e z Modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (februar 2012) | 122 |
| Tabela 42: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (marec 2012) | 123 |
| Tabela 43: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (april 2012) | 123 |
| Tabela 44: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 3 | 124 |
| Tabela 45: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (januar 2012) | 125 |
| Tabela 46: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (februar 2012) | 126 |
| Tabela 47: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (marec 2012) | 127 |
| Tabela 48: Dolo anje pla e z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (april 2012) | 128 |

1 ORGANIZACIJA

1.1 Uvod

V okviru tematskega sklopa »Organizacija« so predstavljene poslovne funkcije in strukture organiziranosti v sodobnih podjetjih. Obe obravnavani področji sta ključna za postavitve organizacije in sistemizacije delovnih mest. Tako se vsebine smiselno nadgrajujejo. Nadrobno obravnavava vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote, kot so linijska, funkcijska, divizijska, matrična, procesna in mrežna - virtualna struktura organiziranosti.

2 Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij

Podjetja so samostojna pri določitvi svoje notranje organizacije. Tako ne obstajajo nobena zunanja zakonodajna navodila kako naj bi organizacija izgledala v funkcionalnem pomenu. Kakšnih rešitev se bodo posluževali je odvisno predvsem tega kaj bi z organizacijo želeli doseči. Iskane rešitve je opredeljeno z osnovnimi zahtevami po notranji učinkovitosti in zunanji uspešnosti. Le tako bodo lahko preživela oz. obstala na globalnem trgu. Upoštevati morajo le da zahteve postavljenih ciljev ne bodo pripelje do konfliktov na področju socialne učinkovitosti in ogrozile individualne razvojne možnosti posameznika.

Organizacije so delujoči sistemi, ki so usmerjeni na postavljeni cilj za realizacijo navedenega cilja v funkcionalnem pomenu. Osnovna značilnost organizacijskih struktur sta njihova večdimenzionalnost in kompleksnost.

2.1 Različna pojmovanja in obravnavanja sodobne organizacije

Raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik je značilna za vse ravni organiziranosti: na ravni delovnega mesta, na ravni delovne skupine in na ravni podjetja kot celote. Raznolikost in fleksibilnost struktur organiziranosti in oblik si lahko predstavimo z uporabo prispevkov, ki na kratko označujejo bistvene značilnosti sodobne organizacije. Tako je Morgan uporabil naslednje metafore (Morgan, Gregory, & Roach, 1997):

- organizacija je stroj (mehanistično pojmovanje organizacije);
- organizacija je kot živo bitje (organsko pojmovanje organizacije);
- organizacije so kot možgani (poudarjanje informacijskih procesov v organizacijah, procesov predelave informacij, sposobnosti organizacij, da se učijo, da so inteligentne itd.);
- organizacija kot kultura (organizacija temelji na idejah, normah, idealih, skupnih vrednotah, ritualih in prepričanjih);
- organizacija kot politični sistem (organizacija kot področje križanja različnih interesov, konfliktov, strukture moči);
- organizacija kot "psihična kletka" (organizacija kot ujetost ljudi v lastne ideje in prepričanja, ki pogosto temeljijo na podzavestnih procesih, ideologijah);
- organizacija kot potek in spreminjanje (razumevanje organizacije z vidika družbenega življenja);
- organizacija kot sredstvo dominacije (organizacija kot sredstvo, preko katerega ena skupina ljudi vsiljuje svojo vlogo drugim, organizacija kot sredstvo za izkoriščanje enih po drugih, razumevanje organizacije z vidika izkoriščanih skupin).

2.2 Organizacija kot subjekt, struktura in proces

Na organizacijo lahko gledamo iz več različnih zornih kotov. Tako (Vila & Kovač, 1997: 15-17) :

- Organizacija kot subjekt;
- Organizacija kot struktura;
- Organizacija kot proces.

V nadaljevanju povzemamo zgornjo delitev po prej navedenem avtorju.

Organizacija kot subjekt pomeni neko podjetje, institut, zavod, državno institucijo.

Organizacija kot struktura zajema niz elementov, ki so na določeni in sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose. Organizacijsko strukturo sestavljajo trije osnovni elementi, kot so kompleksnost, formalizacija in centralizacija.

S **kompleksnostjo** vertikalno in horizontalno definiramo funkcije, oddelke in službe, ter le to prikažemo z organizacijsko shemo. Tako lahko prikažemo delitev dela, število organizacijskih ravni in širino organizacije.

S **formalizacijo** razumemo definiranje organizacijskih politik, splošnih smernic, ki definirajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve. Prav tako formalizacija pomeni definiranje organizacijskih procedur ali niza postopkov, ki so potrebni, da se določena naloga opravi in definiranje pravil, osnovnih podatkov (nalog), ki morajo biti opravljeni. Običajno je to del neke organizacijske procedure.

Centralizacija kot eden izmed elementov organizacijske strukture nam pokaže stopnjo centraliziranosti ali decentraliziranosti organizacije glede na planiranje in odločanje. Kadar govorimo o organizacijski strukturi, si večinoma predstavljamo organizacijsko shemo, vendar je struktura nekaj več, saj zahteva definiranje načina planiranja, tehnik, ki bodo pri tem uporabljene, dela in metode morajo biti proceduralno opisane, določena morajo biti sredstva za delo in pravice posameznih poslovođij pri sprejemanju odločitev.

Tako opredeljena organizacijska struktura zahteva veliko znanja tistih, ki oblikujejo organizacijsko strukturo podjetja, in najverjetneje ne more biti koncentrirana v eni glavi navadno tistega, ki misli, da vse večinoma ni pripravljen za izmenjavo mnenj in izkušenj.

Potek organizacijskega procesa je definiran v določenem času. Organizacijski proces je smiselno povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri.

2.3 Organizacijska uspešnost in spremembe na trgu

Danes so prisotne zelo hitre (na moment turbulentne) in zelo dinamične spremembe, ki se dogajajo tako v organizaciji, kot tudi v okolju, ki zahtevajo, da organizacija neprestano prilagaja svoje cilje novim potrebam na tržišču, ali jih celo narekuje. Te potrebe mora organizacija sprejeti kot svoje razvojne cilje. Prav to smo imeli v mislih ko smo začeli pripravljati dinamizacijo. Stati en pogled že danes ni dovolj. Jutri, v luči 4. industrijske revolucije pa prav gotovo ne bo omogočal obstoja.

Dobro organizirano podjetje ima številne prednosti glede na podjetja, ki so slabše organizirana, saj tako podjetje dokaj hitro zazna porajajoče se probleme ter hitro za ne s preventivnimi ukrepi in se izogne nezaželenim posledicam.

Prednost se kaže v tem, da bo reagiralo takoj, ko bo zaznalo, da delovanje znotraj podjetja ni skladno z vizijo in s tem ni usmerjeno k približevanju ciljem podjetja. To mora po eti z iskanjem vedno novih in novih tržnih niš, novega svežega kapitala, razvijanja novih proizvodov, tehnologij ali vpeljavo novih storitev, iskanjem novih tržišč in izboljšanjem ponudbe. Pri tem pa ne sme zanemariti zaposlenih in mora z zaposlovanjem sposobnih strokovnjakov na področju svojega delovanja zagotoviti, da bo res najbolj učinkovito.

Skupne značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij so usmerjenost v akcije, hitro in učinkovito realizacija odločitev, k trgu, k natančnemu poznavanju kupcev in njihovih potreb. Uspešne organizacije imajo visoko motiviran kader, saj visoko produktivnost dosegajo na osnovi velikega angažiranja delavcev, stimulirajo poslovno in ustvarjalno razmišljanje, imajo enostavno strukturo organiziranosti z malo birokracije. Take organizacije se praviloma koncentrirajo na poslovna področja, ki jih dobro obvladajo in njihovo vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem.

2.3.1 Organizacija in delitev dela

Analiza dela predstavlja sistematično razgrajevanje delovnih nalog in pogojev ter pripomočkov za njihovo izvajanje na določenem delovnem mestu (Kovač & Tivadar, 1990, str. 102). Najbolj znani metodi analize dela sta funkcijska in pozicijska anketna analiza dela, ki ju po prej navedenem avtorju povzemamo v nadaljevanju.

Podatki funkcijske analize dela so lahko usmerjeni na delavčev aktivnost ali pa na rezultat njegovega dela.

Funkcijska analiza dela nam pove:

- kaj delavec naredi v povezavi s podatki in v primerjavi s sodelavci ter ostalimi delovnimi mesti,
- katere metode in tehnike uporablja pri svojem delu,
- katere stroje, orodja in opremo uporablja,
- katere materiale, proizvode, storitve delavec proizvaja, torej kaj je produkt njegovega dela.

Pozicijska anketna analiza poskuša v procesu analize dela zajeti naslednje aspekte delovnega mesta:

- določiti nujne informacijske vire za izvajanje dela,
- informacijski tok in proces sprejemanja odločitev za izvajanje dela,
- medsebojne povezave, potrebne za izvajanje dela,
- psihične sposobnosti in ročne spretnosti, potrebne za izvajanje dela,
- psihofizične zahteve,
- ostale karakteristike delovnega mesta kot npr. pristojnosti in odgovornosti.

Pri analizi dela nas zanima katere naloge in kakšna sredstva se pri opravljanju teh nalog uporabljajo na določenem delovnem mestu ter kakšni so pogoji in zahteve za opravljanje nalog v okviru delovnega mesta.

Zbrani podatki služijo kot izhodišče za oblikovanje oziroma strukturiranje dela.

Pomeben je tudi vidik strukturiranja dela. Osnovo za strukturiranje dela nam predstavljajo podatki, ki smo jih pridobili z analizo dela (*Kova & Tivadar, 1990, str. 103*). Obsega oblikovanje delovnih mest in njihovo povezovanje, predstavlja sistemati en postopek združevanja nalog in njihovih pogojev ter pripomo kov za njihovo izvajanje v zaokrožene organizacijske celote. Strukturiranje dela je zelo pomembno za pridobivanje podatkov, ki so nujno potrebni za vrednotenje dela in nagrajevanje, planiranje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje delavcev, oblikovanje sistema razvoja kadrov in motiviranja delavcev. Rezultat strukturiranja dela predstavlja dolo en opis delovnega mesta in sistemati en opis njihovega povezovanja.

Iz tega izpeljemo lenitev poslovnih funkcij na naloge delovnih mest.

Ciljno usmerjen delovni proces povezuje vodstveno, strokovno in operativno delo v okviru poslovnih funkcij. Poslovne funkcije moramo razdeliti na posamezne delne in konkretne naloge, aktivnosti, procese in opravila, ki jih mora dolo en izvajalec opraviti (*Kova & Tivadar, 1990*).

S lenitvijo poslovne funkcije na delne naloge pridemo preko lenitev le teh po ve stopnjah do opisa delovnega mesta, ki je najmanjša organizacijska enota v strukturi podjetja. Delovno mesto je vklju eno v delovanje neke organizacijske celote, tako da predstavlja racionalno oblikovan del celote.

2.4 Poslovne funkcije

Pojem poslovne funkcije je nastajal skozi zgodovinska obdobja. Po prvem gre za skupek istovrstnih in sorodnih opravil. Prva industrijska podjetja, so bila namre organizirana tako, da so se združevali sorodni stroji, ki so jih upravljali podobno usposobljeni delavci. Vendar pa je to na elo po asi zgubljalo pomen, saj se je vedno bolj prilagajalo stroje nalogam, ne pa nasprotno.

Po drugi definiciji pa gre pri poslovni funkciji za razli na medsebojno povezana opravila. Gre za postavitve procesa, k logi ni zaporednosti obdelave predmeta dela.

Obstajajo funkcije, ki jih lahko povežemo v smiselno zaporednje. Tako npr. je nabavna funkcija pred proizvodno in prodajno. So pa funkcije, ki so podporne in nimajo neke smislene medsebojne povezave. Vsekakor pa so ene in druge potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije.

Obstajajo delitve med temeljne, organizacijske, podporne in informacijske. Kljub vsemu pa je potrebno na funkcije gledati celovito. Vsaka ima namre vpliv na kon en rezultat organizacije.

Poslovne funkcije, kot jih definirana Ivanko so (*Ivanko, 2008, str. 77*) so:

- Upravljanje in poslovanje,
- Raziskovalno razvojna funkcija,
- Investicijska funkcija,
- Funkcija priprave proizvodnje,
- Nabavna funkcija,
- Proizvodnja funkcija,
- Logisti na funkcija,
- Funkcija tehni nega nadzora,
- Prodajna funkcija,

- Kadrovska funkcija,
- Finančna funkcija,
- Računovodska funkcija,
- Varstvena funkcija,
- Splošna funkcija,
- Informacijska funkcija,
- Poslovna funkcija vzdrževanja.

2.4.1 Upravljanje in poslovanje

Najprej je potrebno razmejiti pojme upravljanja in poslovanja

Upravljanje je organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, 52 v Ivanko, 2008, str. 87):

- ki je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni na in gospodarjenja;
- je vir vse oblasti v podjetju;
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev

Pri poslovanju pa moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem (Vila & Kovač, 1997):

- menedžment – poslovanje (se ukvarja s kompleksnostjo), velika podjetja se borijo proti povečanju entropije, gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje.
- vodenje – leadership (se ukvarja s spremembami), gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi in motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem da je menedžment usmerjen v planiranje ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz., ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces. Gre za sklepanje na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode in tehnike sklepanja. Z organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresnili plan, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge.... Vse pa je potrebno kontrolirati, da se spremlja (doseganje plana, rešuje sprotne probleme, primerja planirano z opravljenim. Vodenje pa opredeli usmeritve. Razviti je potrebno nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije, ki bodo omogočile uresnitve te vizije. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto, gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, nato pa njihove obdelave. Nadalje je potrebno razporejati ljudi glede na zahteve ciljev razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv. Treba je pritegniti k sodelovanju vse ljudi ki vizijo razumejo in nam lahko pomagajo pri njeni uresnitvi. Ne smemo pa zanemariti tistih, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj pa se zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem zaposlenih. Doseči moramo da ljudje delujejo v predvideni smeri in sicer ne glede na težave in le tako, da se sklicuje na temeljne loveške vrednote, na njihove emocije in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna da premagamo ovire na poti uresnitve cilja (Vila & Kovač, 1997).

2.4.2 Raziskovalno razvojna funkcija

Potem ko ima organizacija jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategijo svojega razvoja mora pri tem z oblikovanjem svojih produktov. Praviloma se to izvaja v raziskovalno razvojni funkciji. To funkcijo sestavlja lahko zgolj nekdo iz poslovanja, ali pa je postavljen celoten raziskovalno-razvojni oddelek. Vsekakor je številčnost ekipe in koliko novih projektov delajo so odvisna od absorpcijske in finančne sposobnosti organizacije.

Raziskovalno razvojna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str.77-78):

- Zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih/storitvah;
- Proučevanje dosežene stopnje izdelka/storitve;
- Idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov/storitev;
- Preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov/storitev;

- Predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov/storitev;
- Izdelava in preizkus prototipov;
- Končno oblikovanje izdelkov/storitev;
- Sestavljanje razvojnih nartov izdelkov/storitev;
- Tipizacija in standardizacija izdelkov/storitev;
- Proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov;
- Razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov;
- Tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

Raziskovalno razvojna funkcija mora pri pripravi novih storitev in izdelkov sodelovati z funkcijo priprave in proizvodno funkcijo. Najučinkovitejša je, če se za pripravo novega izdelka, storitve, proizvodnje ipd. oblikuje projektni tim, ki je sestavljen iz prej omenjenih članov.

2.4.3 Investicijska funkcija

Investicijska funkcija obsega naloge, povezane z uresničenjem programa postavitve investicijskih zmogljivosti (Ivanko, 2004, str. 80). To funkcijo imamo lahko bodisi v sami organizaciji, ali pa jo najamemo, ko se kažejo potrebe po novi investiciji. Del nalog se lahko izvaja tudi v drugih funkcijah (npr. nabavna, raziskovalno razvojna), še posebej če se želi organizacija obnašati racionalno. Tako te funkcije ne bi mogli dati v sklop ključnih funkcij, ki jih mora imeti organizacija za tekoče in nemoteno poslovanje.

Investicijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 78-79):

- Obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije;
- Posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili za investicijo;
- Strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev¹;
- Izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih del;
- Izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji².

Investicijska funkcija, pa je vsakakor potrebna v obdobju večjega investicijskega cilka, ko organizacija bodisi gradi nove objekte, ali pa prenavlja obstoječe izven okvira funkcije tekočega vzdrževanja.

2.4.4 Funkcija priprave proizvodnje

Funkcija priprave proizvodnje³, delimo na dve področji: tehnološka in operativna priprava proizvodnje (Ivanko, 2008, str. 79). Gre za naloge, ki opredeljujejo tehnični del, da lahko proizvodnja normalno izvaja svoje naloge.

Naloge tehnološke priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- Proučevanje tehnoloških procesov in razlaganje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke/storitve;
- Sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke;
- Konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja;
- Študij dela in časa;
- Normiranje surovin in materialov;

¹ Ta del je lahko tudi v nabavni funkciji.

² Ta del je lahko v raziskovalno razvojni funkciji.

³ Proizvodnja funkcija ne velja zgolj za iste proizvodne obrate (kot npr. tovarna evljev), ampak enako velja tudi za storitvena podjetja (npr. restavracija, trgovina).

- Normiranje orodij in naprav;
- Pripravljanje dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehni ne opreme.

e tehnološka priprava skrbi, da bodo v naprej znani postopki, potrebne koli ine materiala, strojev in orodij, operativna priprava proizvodnje skrbi, da imajo zaposleni prej omenjene koli ine potrebne za teko e izvajanje dela.

Naloge operativne priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- Spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti;
- Operativno na rtovanje proizvodnje;
- Terminiranje proizvodnje;
- Operativno na rtovanje surovin in materialov;
- Operativno na rtovanje proizvodnih delavcev;
- Pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije;
- Evidentiranje;
- Spremljanje dosežene proizvodnje.

Pravilna organiziranost tehnološke in operativne priprave proizvodnje mo no vpliva na u inkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo pripravljenosti proizvodnje.

2.4.5 Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je ena tistih funkcij, ki bi jo lahko umestili med temeljne funkcije, saj lahko s pravilno strategijo in politiko pri nabavi optimiziramo naše poslovanje. Omogo a nam neposredne prihranke, saj lahko usposobljeni in kompetentni nabavnik pri pogajanjih veliko privar uje. Poleg tega pa lahko tudi posredno veliko privar ujemo v kolikor so dobave tempirane »just in time«.

Nabavna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79-80):

- Preu evanje nabavnih tržiš ;
- Oblikovanje politike nabave;
- Sodelovanje s kooperanti;
- Prevzemanje in skladiš enje surovin in reprodukcijskih materialov;
- Na rtovanje in analiziranje stroškov nabave;
- Uvažanje;
- Opravljanje administrativno-tehni nih opravila v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Poznamo nabavo v ožjem (nakup nekega predmeta po dolo eni ceni) in širšem (preu evanje trga ipd.) smislu. Ivanko (Ivanko, 2008, str. 80) nabavno funkcijo definira kot sintezo z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposeobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu, kot tudi lahko delnem procesu poslovnega procesa proizvodne organizacije.

2.4.6 Proizvodnja funkcija

V kolikor je organizacija proizvodno organizirana ima ta funkcija najve nalog. Seveda ima tudi v storitvenih organizacijah ta funkcija pomembno vlogo. Vklju uje tudi naloge pomožne in vzporedne proizvodnje ter vzdrževanja delovnih sredstev⁴.

⁴ Funkcija vzdrževanja je lahko tudi samostojna funkcija, eprav praviloma imajo v okviru proizvodnje vsaj teko e vzdrževanje. Velika investicijska vzdrževanja pa so bodisi lo ena ali pa v okviru investicijske funkcije.

Proizvodnja funkcija ima, poleg operativno izvajalnih nalog, ter vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem teko e proizvodnje, naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79-80):

- Sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje;
- Usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih;
- Prilagajanje režima dela operativnemu na rtu proizvodnje;
- Usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa;
- Usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev;
- Izro anje izdelkov v skladiš e kon nih izdelkov;
- Ukrepanje ob ve jih zastojih v proizvodnji;
- Organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta;
- Teko e spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa;
- Organiziranje notranjega transporta;
- Organiziranje medfaznega skladiš enja;
- Predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev;
- Razporejanje delavcev na delovna mesta;
- Operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

Proizvodnjo funkcijo lahko organiziramo po programih, strateških poslovnih enotah, oddelkih, obratih, tehnoloških linijah, odvisno od velikosti, raznolikosti in po drugih zna inostih proizvodnje.

2.4.7 Logisti na funkcija

Logisti na funkcija je lahko sestavni del proizvodne funkcije, ali pa je popolnoma samostojna. Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno-blagovnimi, energetskimi in infrastrukturnimi tokovi v organizaciji. Ker je logistika v industrijski revoluciji velikega pomena, jo obravnavamo samostojno. Poleg tega je ta funkcija, poleg informacijske, najbolj podvržena hitrim spremembam in razvoju.

Logisti na funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Stock in Lambert, 2000, str. 19 v Ivanko, 2008, str. 80):

- Servisiranje kupcev;
- Na rtovanje potreb;
- Upravljanje zalog;
- Logisti no komuniciranje;
- Ravnanje z materiali;
- Obdelava naro il;
- Pakiranje;
- Deli in servisna podpora;
- Izbira proizvodnjih in skladiš nih lokacij;
- Oskrbovanje z vhodnimi sestavinami;
- Logisti ne reklamacije;
- Distribucija in transport;
- Skladiš enje in hranjenje blaga.

Vsekakor pa ne moremo nalog posplošiti, saj so te odvisne od organizacije do organizacije. Pomebno je kaj organizacija dela in kakšni so njeni proizvodi, storitve, informacije.

Ogorelec (Ogorelec, 1996, str. 43- 45 v Ivanko, 2008, str. 81) deli naloge logisti ne funkcije na: naloge, ki se delijo na logisti ni sistem kot celoto in naloge v posameznih fazah logisti nega procesa. Nadalje deli na naloge na rtovanja (predvidevanje in na rtovanje potreb po logisti nih storitvah; oblikovanje logisti ne politike podjetja), nadzora poslovne logistike (doseganje ravni servisa v vseh fazah poslovne logistike; nadzor celotnega logisti nega poslovanja, ki predstavlja zajemanje in evidentiranje kakovosti logisti nih

storitev, zajemanje stroškov in izdelavo standardov kontrole) in druge logistične naloge (usklajevanje poslovne logistike z drugimi poslovnimi funkcijami; vodenje razgovorov z izvajalci logističnih storitev; izbira logistične tehnologije in opreme; sprožanje postopkov za izboljšanje logističnega poslovanja).

Nadalje glede temeljnih faz logističnega procesa ločimo (Ogorelec, 1996, str. 44-45 v Ivanko, 2008, str. 81-82):

Faze fizične distribucije:

- Razvijanje in stalni nadzor fizične preskrbe, ki naj doseže nartovani servis ob primernih stroških;
- Določanje ravni preskrbovalnega servisa;
- Ocenjevanje in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
- Nartovanje in nadzorovanje zalog v skladiščih surovin in embalaže;
- Nadzorovanje servisa preskrbe;
- Evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične preskrbe.

Naloge intralogistike:

- Nartovanje, usklajevanje in nadzor intralogistike s ciljem optimalnega pretoka materiala v procesu proizvodnje;
- Organiziranje in vodenje bazičnih procesov (transportiranje, embaliranje in manipuliranje);
- Svetovanje glede vprašanj poslovne logistike v proizvodnem procesu (npr. razmestitev proizvodnih naprav);
- Evidentiranje in kontrola stroškov intralogistike idr.

Naloge fizične logistike:

- Nartovanje fizične distribucije, ki naj doseže optimalni servis ob primernih stroških;
- Določanje ravni dobavnega servisa;
- Organiziranje dela in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
- Nartovanje in kontrola zalog gotovih izdelkov;
- Kontrola dobavnega procesa;
- Evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične distribucije idr.

Logistika je prepletena med skoraj vse temeljne funkcije proizvodnje. Tako da bo v prihajajoči industrijski revoluciji 4.0 deležna velikih pretresov. Prihajajo lahko, da bodo vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki bodo lahko proces logistike še izboljšali.

2.4.8 Funkcija tehničnega nadzora

To funkcijo je možno umestiti v proizvodno funkcijo ali pa jo obravnavati ločeno. Prednosti ločene umestitve so v tem, da imamo vzporedno kontrolo o tem, kakšni izločki prihajajo iz proizvodne funkcije. Sama proizvodna funkcija že izvaja nadzor (tako kot jo mora vsaka druga funkcija), zato gre pri funkciji tehničnega nadzora za izključno tehnični nadzor, ki zavzema strokovno, analitično organizacijsko delo povezano s tehničnim nadzorom.

Funkcija tehničnega nadzora ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 82-83):

- Vhodno nadzorovanje predmetov dela;
- Medfazno nadzorovanje polizdelkov;
- Nadzorovanje gotovih izdelkov;
- Nadzorovanje strojev in opreme;

Tudi pri tej funkciji kaže poudariti, da jo bo industrijska revolucija 4.0 temelito prenovila, saj bodo stroji, zaposleni in izdelki komunicirali medsebojno avtonomno in bodo lahko korigirali kon ne produkte, tako da bodo le-ti vse popolnješi.

2.4.9 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija, je ena izmed temeljnih funkcij vsake organizacije, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov in storitev v denar, s emer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Skozi posamezna asovna obdobja je doživljala velike spremembe, vendar je njena vloga v poslovnem procesu prakti no ostala nespremenjena. Spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Iz tradicionalno proizvodne usmerjenosti industrijskih organizacij se je postopno spreminja v tržno usmerjenost poslovanja. Razvojne faze, ki jih ima poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij so (Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83):

- Proizvodna usmerjenost;
- Prodajno-komercialna usmerjenost;
- Marketinška usmerjenost;
- Kontrolno-marketinška usmerjenost;

Prodajna funkcija, se deli na dve podfunkciji: trženje in operativna prodaja.

Funkcije trženja v okviru prodajne funkcije so (Deželak, 1971, str. 46-47 v (Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83-84):

- Raziskava tržiš a;
- Politika izdelka;
- Politika cen;
- Politika prodaje in distribucije;
- Ekonomska propaganda;
- Pospeševanje prodaje.

Operativna prodaja obsega naslednje naloge:

- Na rtovanje prodaje;
- Na rtovanje in analiziranje stroškov prodaje;
- Prevzemanje in skladiš enje izdelkov;
- Prodajanje in razpe evanje izdelkov;
- Reševanje reklamacij kupcev;
- Obveš anje o prodaji in izvozu;
- Administrativno tehni no poslovanje.

Kako se bo organiziralo prodajno funkcijo je odvisno predsem od velikosti in razvejanosti organizacije.

2.4.10 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se je v preteklosti najbolj spreminjala in pridobivala na pomenu. V asu zgodnjega preu evanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18 in 19. stoletju) namre delo z zaposlenimi ni bilo sistemizirano. Predstavniki klasi ne teorije menedžmenta so za eli postopoma uvajati študije dela in asa ter izbora ustreznih zaposlenih. Vedenske teorije so že narekovale, da je potrebno delavca vklju iti v proces odlo anja in mu zagotoviti ustrezne delovne in socialne pogoje, ter ga ustrezno motivirati za delo. V novejšem obdobju pa si sploh ne moremo ve predstavljati, da na zaposlene ne bi gledali celovito, saj je pomembno kakšne kompetence imajo in kako se vklaplajo v organizacijo.

Kadrovska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 84):

- Sistematizacije delovnih mest;
- Strukture zaposlenih;
- Na rtovanje kadrov;
- Na rtovanje delovnih karier;
- Pridobivanje kadrov;
- Spremljanje razvoja kadrov;
- Spremljanje medsebojnih odnosov pri delu;
- Izobraževanje kadrov;
- Spremljanje delovnega asa in njegove izgradnje;
- Ocenjevanje kadrov;
- Delitev sredstev pa pla e;
- Psihotehni nih aktivnosti;
- Motiviranja;
- Profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov;
- Reševanja socialnih vprašanj;
- Družbenega standarda;
- Informiranja itd.

Kadrovska funkcija je praviloma organizirana skupaj s splošno funkcijo, kot kadrovsoksplošno podro je.

2.4.11 Finan na funkcija

Finan na funkcija, je lahko tudi organizirana kot finan no-ra unovodska funkcija, vendar ta ureditev za ve je organizacije ni ustrezna, saj je potrebno razmejiti naloge. Povezanot teh dveh funkcij je predvsem tehni ne (denarnovrednostni pojmi) in manj vsebinske narave. Pri finan ni funkciji gre za finan no poslovanje, pri ra unovodski pa za denarnovrednostni odsev finan nega in celotnega poslovanja (Kralj, 1974, str. 68 v Ivanko, 2008, str. 85).

Finan na funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79-80):

- Pridobivanje (zagotavljanje) finan nih sredstev;
- Plasiranje finan nih sredstev;
- Vlaganje finan nih sredstev;
- Preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu;
- Usklajevanje finan nih odnosov pri virih financiranja;
- Optimiranje struktur finan nih sredstev;
- Optimiranje likvidnosti;
- Skrb za ustvarjanje rezultatov;
- Urejanje delitvenega razmerja dohodka;
- Finaciranje investicij;
- Dezinvestiranje;
- Urejanje finan nih razmerij idr.

Bistvo finan ne funkcije so finaciranje, gospodarjenje s finan nimi sredstvi in iz finaciranja izvirajo i finan ni odnosi.

2.4.12 Ra unovodska funkcija

Ra unovodska funkcija je eden izmed podistemov celovitega informacijskega sistema v organizaciji, s katerim spremljamo, preu ujemo in prikazujemo stanje in spremembe poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Vendar pa te funkcije ne moremo direktno ena iti z informacijsko funkcijo, saj ima vsak od teh dveh funkcij svoj informacijski sistem.

Sestavine ra unovodske funkcije so: knjigovodstvo, ra unovodsko na rtovanje, ra unovodsko nadziranje in analiziranje, ki skupaj zagotavljajo spremljanje, prou evanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finan nega izzida zaradi oblikovanja in posredovanja ra unovodskih informacij (Melavc, 1976, str. 10-11, v Ivanko, 2008, str. 85).

Ra unovodska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79-80):

- Ra unovodsko na rtovanje (dolo enje normativov stroškov, na rtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij, na rtovanje vrednostnih rezultatov);
- Knjigovodstvo (knjiženje po knjigovodskih standardih in druge operativne evidence finan nega in stroškovnega ra unovodstva);
- Ra unovodsko nadziranje (notranje in zunanje, se nanaša na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti);
- Ra unovodsko analiziranje (raz lenjevanje in preu evanje stroškov in vrednostnih izvidov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške in vrednostne rezultate);
- Ra unovodsko informiranje (priprava ra unovodskih informacij za uporabnike).

Ra unovodska funkcija je praviloma organizirana kot samostojna enota v okviru širše organizacijske zasnove s podro ja financ in ra unovodstva.

2.4.13 Splošna funkcija

Splošna funkcija je bolj prisotna v storitvenih organizacijah, kot v proizvodnih, ker lahko številne splošne, pravne in druge posle razporedimo po drugih funkcijah. Tako je najve krat združena s kadrovsko funkcijo v splošno kadrovsko funkcijo.

Splošna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 86):

- Konstituiranje organov upravljanja;
- Stiki z družbenoekonoskimi in drugimi organizacijami;
- Stiki z javnostjo;
- Ravnanje s sredstvi za zveze in žigi;
- Ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije;
- Dolo ene vrste pravnih poslov;
- Zagotavljanje enotnega obveš anja zaposlenih;
- Opravljanje poslov po posebnih nalogih;
- Opravljanje pomožnih del idr.

2.4.14 Funkcija varovanja

Tudi funkcijo varovanja lahko razporedimo med druge enote. Tako lahko proizvodnja samostojno izvaja varovanje, ali pa je varovanje zagotovljeno v okviru splošne funkcije. Vendar pa tudi ta funkcija pridobiva na veljavi, saj je potrebno poleg fizi nega varovanja zagotoviti tudi kibernetško varnost. Poleg tega so dolo ena organizacije dolžne izvajati dolo ene aktivnosti povezane z zaš ito in varovanjem in morajo zato imeti organizirane posebne enote za hitro posredovanje (npr. na letališ ih, ali ob izlivih nevarnih snovi).

Funkcija varovanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 87):

- Zdravstveno varstvo zaposlenih;
- Tehni no varstvo;
- Zavarovanje (vratarska in uvajska služba);
- Obrambne priprave;
- Civilno zaš ito;
- Samozaš ito idr.

2.4.15 Informacijska funkcija

Tudi informacijsko funkcijo ve in avtorjev ne navaja posebej. Praviloma jo umeš ajo med splošno ali proizvodno funkcijo. Vendar pa je potrebno poudariti, da pri tej funkciji ne gre za informiranje ampak za informacijsko komunikacijske rešitve. Brez teh pa v današnji dobi, kaj šele v asu ki prihaja, ne moremo normalno funkcionirati.

Informacijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 88):

- Oblikovanje in uresni evanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
- Snovanje in priprava aplikacij;
- Programiranje;
- Opravljanje posameznih informacijskih storitev;
- Uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov;

2.4.16 Poslovna funkcija vzdrževanja

Tudi poslovna funkcija vzdrževanja je praviloma sestavni del drugih funkcij. Od proizvodnje funkcije za proizvodna podjetja, do splošne funkcije za storitvene organizacije. Obstajajo tudi rešitve, ko je ta funkcija povezana z nabavno funkcijo ali pa je sestavni del informacijske funkcije v kolikor gre pretežno za osnovna sredstva iz tega podro ja (osebni ra unalniki, tiskalniki, kopirni stroji).

Poslovna funkcija vzdrževanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 88):

- Programiranje in na rtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
- Operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
- Teko e vzdrževanje strojev in opreme;
- Optimiranje, naro anje, skladiš enje in izdajanje rezervnih delov.

Od dobro organizirane poslovne funkcije vzdrževanja je odvisno, koliko stroškov bomo imeli zaradi zastojev v proizvodnji in lomov, ki bodo nastali zaradi slabega vzdrževanja.

2.5 Organizacijske strukture in strukture organiziranosti

Organizacijska struktura je formalni sistem raz lenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al., 2002, str. 835). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je dobra takrat, ko omogo a u inkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti (Lipi nik, 2005, str. 44).

- **Struktura organiziranosti** je izid organiziranja in odseva stati ni vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Z vidika nadržbnosti lenitve skupne nalog kake organizacije in oblikovanja organizacijskih osnov razlo ujemo strukture makro, mezo in mikroorganiziranosti.
- **Struktura makroorganiziranosti** je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje raz lenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse razli nih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja.
- **Struktura mezoorganiziranosti** je smoterna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oz.skupin delovnih mest z logi no razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.
- **Struktura mikroorganiziranosti** je logi na razporeditve nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote kakor tudi med razli nimi organizacijskimi enotami celotne organizacije.

Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno.

2.6 Vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote

Organizacijska shema je grafi na ponazoritev organizacijske strukture. Nekateri namesto organizacijske sheme uporabljajo pojem organigram. Organizacijska shema je lahko bolj splošna ali podrobna. S shemo se prikažejo oddelki, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V shemi so prikazane **štiri temeljne informacije o organizacijski strukturi**, in sicer (Bavec, 2005, str. 54):

- **Naloge** – prikazana so podroja razlikih nalog.
- **Porazdelitve** – vsak predal prikazuje oddelk v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela.
- **Ravni menedžmenta** – prikazana je upravljalno-vodstvena hierarhija od predsednika uprave do različnih oddelčnih menedžerjev. Ti so navadno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhijo višje, in so z njim tudi neposredno povezani.
- **Linije avtoritete** – navpične povezave predalov na shemi kažejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Velika večina avtorjev pa glede na način in vodenja navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Lipinik, 2005, 49):

- linijska organizacijska struktura,
- funkcijska organizacijska struktura,
- štabno-linijska organizacijska struktura.

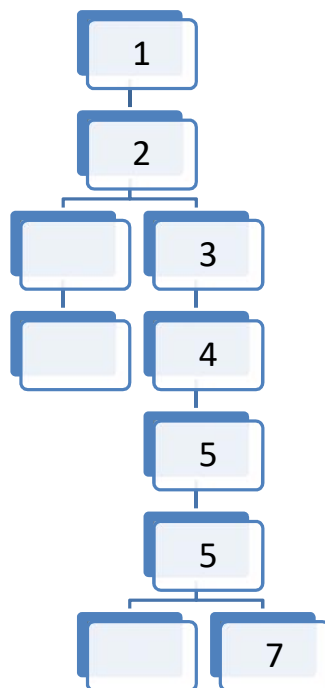
Z vidika centralizacije in decentralizacije si bomo pogledali naslednje tipe struktur:

- funkcijsko,
- produktno,
- matrično organizacijsko strukturo,
- procesno.
- mrežno in virtualno,

2.6.1 Linijska organizacijska struktura

Linijska organizacijska struktura je osnovna organizacijska struktura (Slika 1: Linijska organizacijska struktura). Sami prikazujemo množično razvejano strukturo z 7 nivoji.

Linijska avtoriteta je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Linijski vodje podjetja predstavljajo linijo avtoritete, linijo ukazovanja, ki teče od zgoraj navzdol (Vila & Kovač, 1997). Na ta način se doseže enotno ukazovanje, ki je na eni strani klasične organizacije.

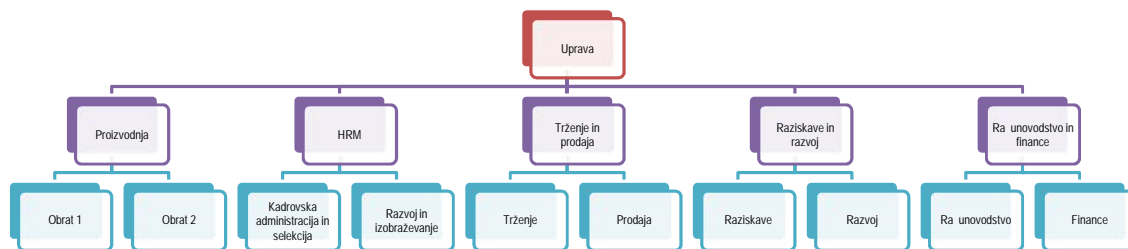


Slika 1: Linijska organizacijska struktura

2.6.2 Funkcijska organizacijska struktura

Je centralizirana, oblikovana na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (Slika 2:). Je najpogostejša organiziranost in se najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Njena slabost je da je neprilagodljiva.

Prednost funkcijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Je primerna za stabilno okolje. Spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno, odločitve se po poti sprejemajo in uresničijo.



Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekaterih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve. Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, odvisne so od nujnih potreb podjetja, od uporabljene strategije.

Organizacijske funkcije so npr.: marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje. Seveda je potem od podjetja do podjetja odvisno kakšne funkcije ima in kako si jih grupira.

Razlogi za nerazumevanje med linijskimi vodstvom in štabnimi organi so (Vila & Kovač, 1997):

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov;
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva;
- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati;
- linijsko vodstvo je v stalni stiski;
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Osnovna pravila koordinacije med linijskim vodstvom in štabnimi organi so (Vila & Kovač, 1997):

- linijsko vodstvo mora štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih prikaže njegovo pomoč;
- štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva;
- štabni organi morajo storiti vse da linijsko vodstvo sprejme njihova priporočila;
- linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

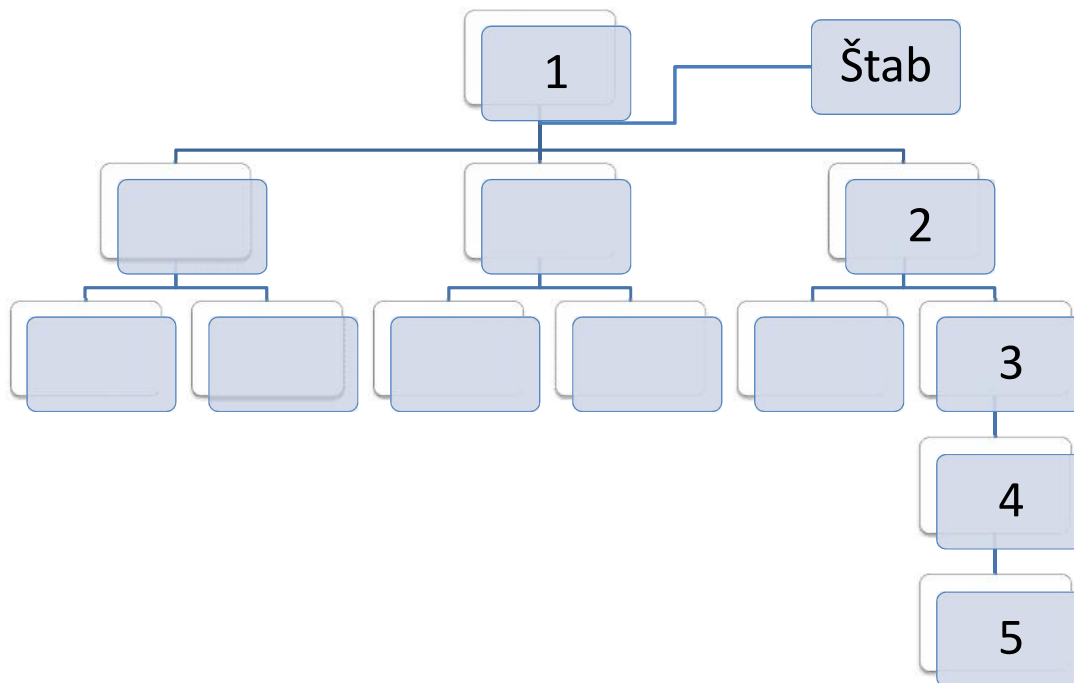
2.6.3 Štabno linijska organizacijska struktura

Štabno-linijska organizacijska struktura (Slika 3: Štabno linijska organizacijska struktura) je po svoji naravi svetovalnega karakterja.

Obstajata dve vrsti štabnih organov in sicer (Vila & Kovač, 1997) :

- osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi dolo ene specifične naloge ali znanja. Ta izdeluje določene analize, študije, poročila, kar se bo uporabilo pri dolo ene funkcijah ali v oddelkih, glede na odločitve vodilnega;
- specializirani štabni organi pa so navadno oddelki ali službe, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih uporablja vsa organizacija. Npr. razvoj tehnologije, analitični oddelki, pravna služba, marketing, računovodski center itd.

Te službe zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svojo specializacijo komur koli znotraj podjetja, če se za to pokaže potreba.



Slika 3: Štabno linijska organizacijska struktura

2.6.4 Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti

Je decentralizirana, posamezne funkcije morajo biti organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa. Ima več različnih variacij. Delitev je glede na proizvode (Slika 4: Divizijska/Produktna/organizacija), geografsko pokritje (Slika 5: Divizijska/Geografska/organizacija), tržišče (Slika 6: Divizijska/Trg/organizacija).

Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih enot, ki vsaka poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsaka enota se imenuje divizija.

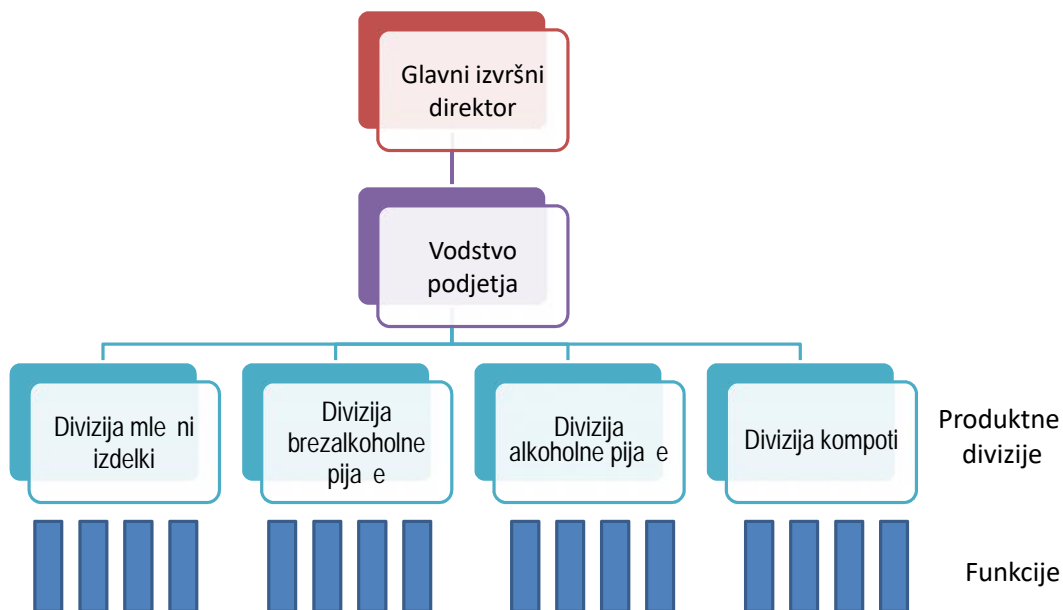
Razlogi za tako organizacijo so: podjetje postane preveliko in ga je zato težko upravljati.

1. Delitev zaradi možnosti prodaje velike količine različnih tipov istega izdelka.
2. Delitev glede na izdelke.
3. Geografska delitev zaradi proizvodnje podobnih izdelkov, ki so med seboj geografsko oddaljene.
4. Delitev na divizije po kupcih.

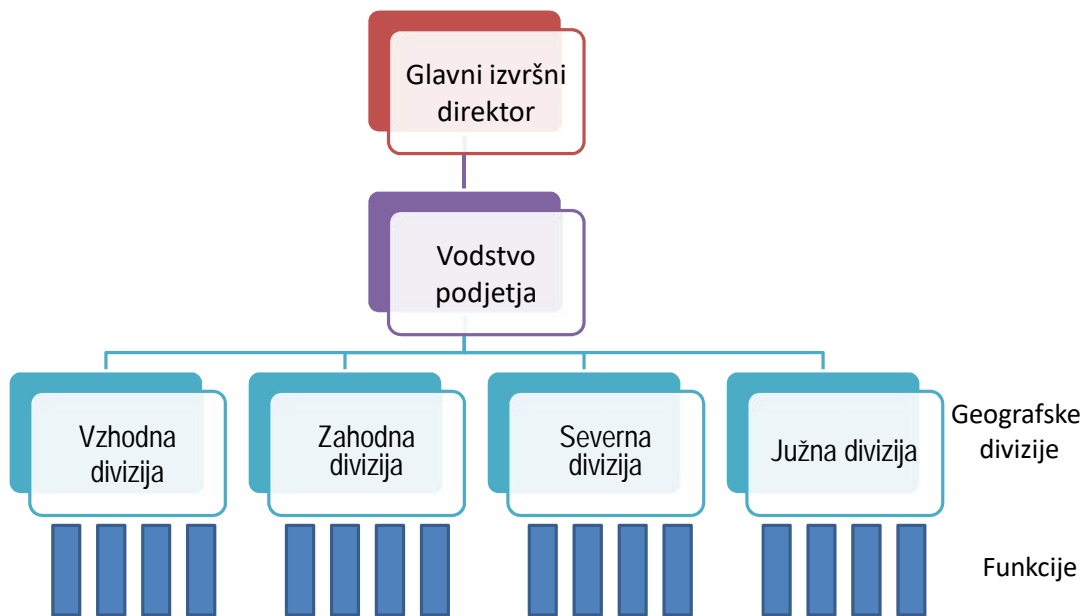
Divizije imajo lahko različna področja in je vsaka poslovno neodvisno podjetje (novinarstvo, industrija, film...).

Velika podjetja razdelimo na manjše število manjših podjetij. Na eno je avtonomna decentralizacija ob neprilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Divizijska organiziranost je bolj prilagodljiva in fleksibilna.

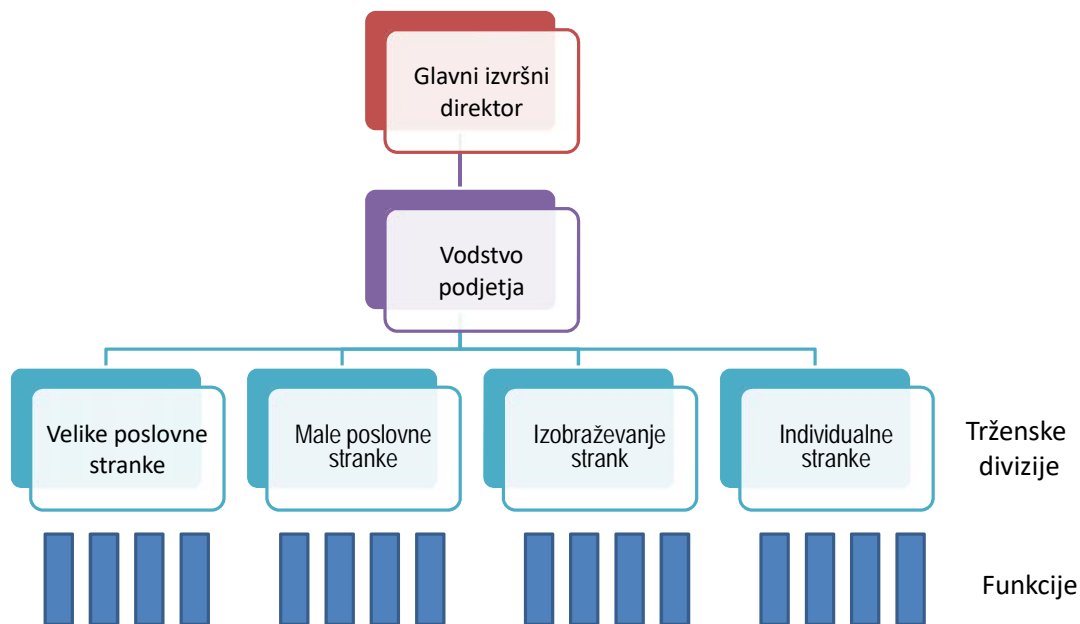
Z divizijsko organiziranostjo dosežemo ve jo fleksibilnost, ki se kaže v temeljnih zahtevah vsake organizacije, namre obvladovati konkurenco z inovacijami in stalnim zniževanjem stroškov.



Slika 4: Divizijska/Produktna/organizacija



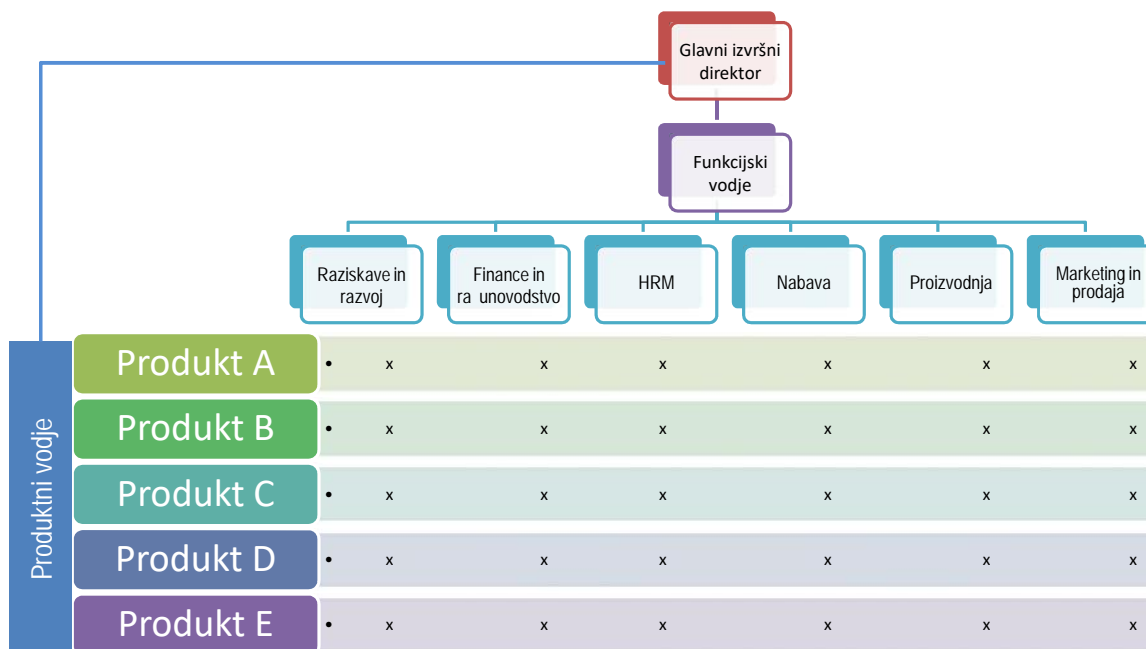
Slika 5: Divizijska/Geografska/ organizacija



Slika 6: Divizijska/Trg/organizacija

2.6.5 Matri na struktura organiziranosti

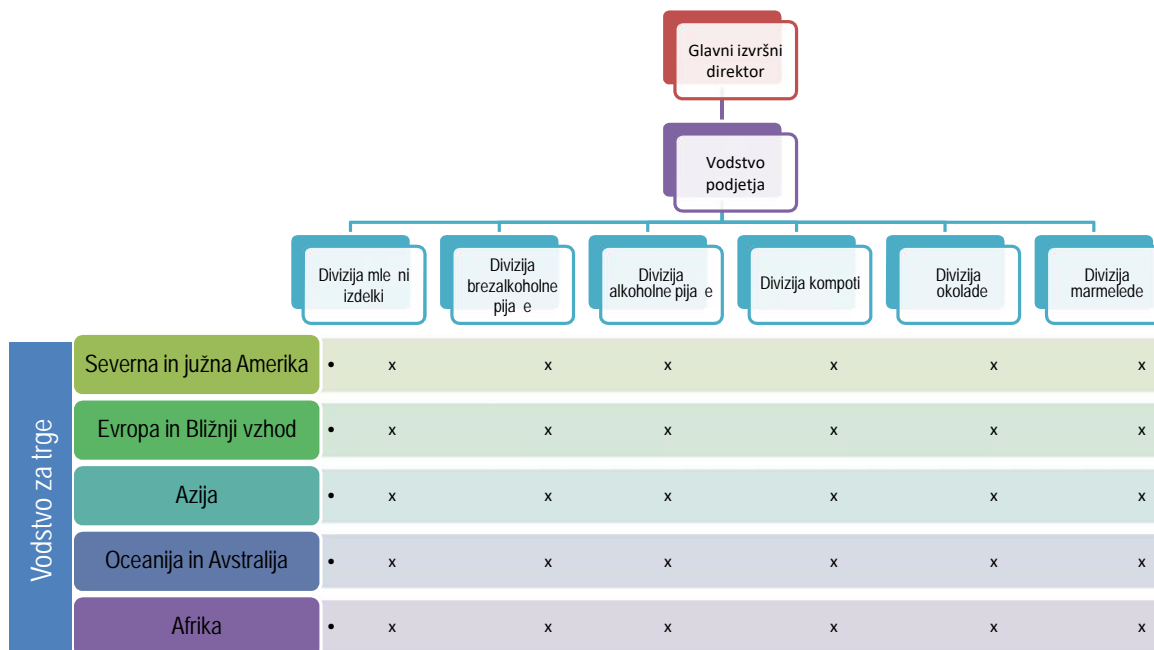
Matri na struktura (Slika 7: Produktna matri na organizacija) je kombinacija funkcijske in divizijske strukture organiziranosti (Slika 8: Divizijska/Produktna/matri na organizacija). Matri na struktura organiziranosti se je po asi uveljavljala, zato se zdi, da je bila le modni pojav. Re i moremo, da obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matri ne organiziranosti. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matri ne organiziranosti, ki se kaže v ve ji fleksibilnosti. Praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odlo anju, kooperativnem vodenju in v ne dovolj opredeljenih pristojnostih.



Slika 7: Produktna matri na organizacija

Matri na organiziranost ne pomeni ni novega, ker vključuje vse tisto kar je že obstajalo. Matri na struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije, ki je dolgotrajen proces in terja usposobljene ljudi. Nepoznavanje timskega dela in organizacijska nestrpnost povzročata, da timska organiziranost ne daje takih izidov kot bi jih lahko. Matri na struktura terja tudi visoko angažiranost sodelavcev v organizacijske cilje. Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci so si enakopravni.

Kritiki matri ne strukture organiziranosti zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti. Matri na struktura organizirani se je uveljavila le v projektnih oz. projektantskih organizacijah in organizacijah heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega.



Slika 8: Divizijska/Produktna/matri na organizacija

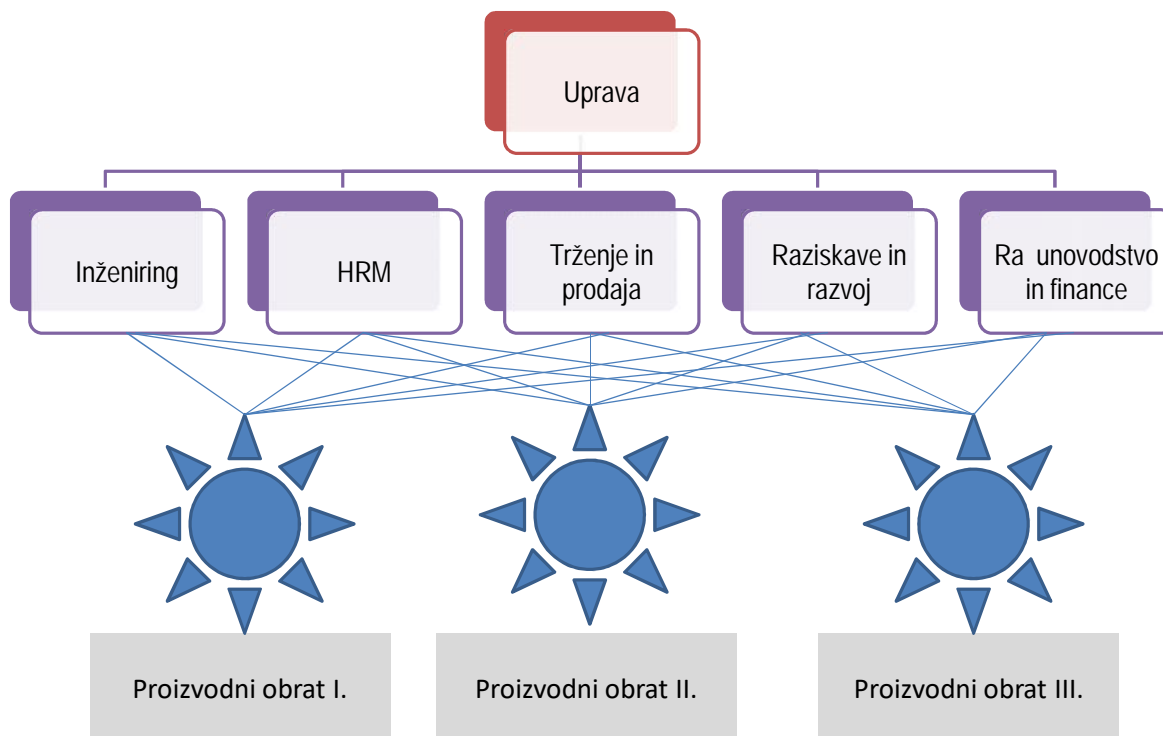
2.6.6 Timska organizacija

Timska organizacija (npr. Likertova struktura povezuje jih žebli kov) temelji na spoznanju, da loveku v organizaciji ni potrebno delovati kot posameznik, temve kot lan skupine (Slika 9: Timska produktna organizacija).

Likert je vlogo menedžmenta opisal kot 4 možne sisteme (Vila & Kova , 1997):

- SISTEM 1. obravnanava avtorski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami,
- SISTEM 2 je manj avtorski, kjer je malo ve zaupanja v ljudi. Podrejeni razpravljajo z vodstvom sproš eno o problemih. Komunikacije potekajo od zgoraj navzdol.
- SISTEM 3. tu je veliko ve zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se po utijo sproš eni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani z sankcijami
- SISTEM 4 je zelo demokrati en stil vodenja, v katerem je popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi.

Podrejeni so vpleteni v vse org. aktivnosti in motivirani na razli ne na ine, Komunikacije potekajo v vseh smereh, sistem 4 poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarja samokontrola in odgovornost.

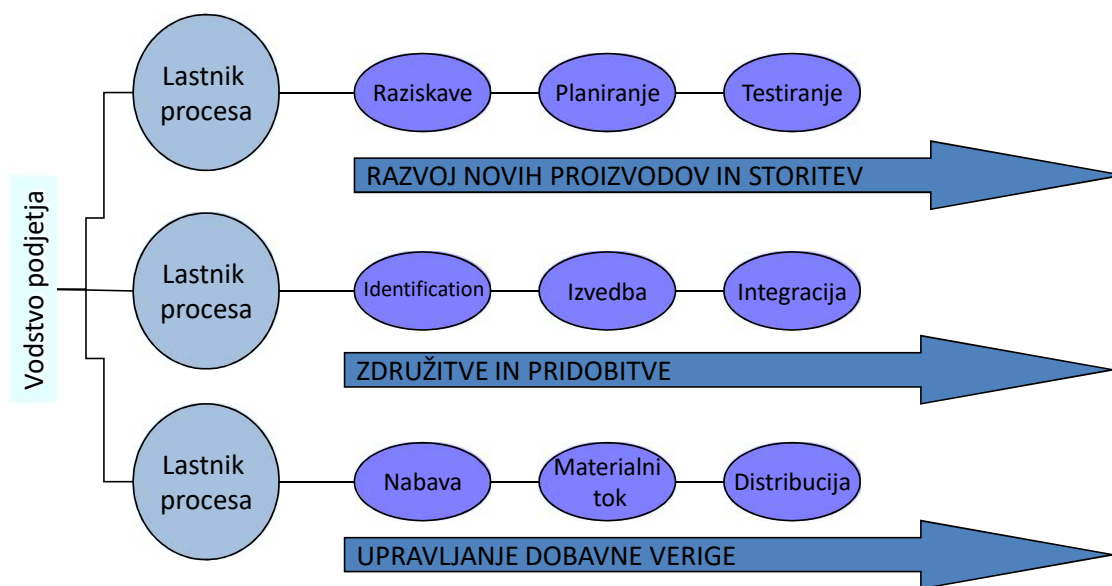


Slika 9: Timska produktna organizacija

Nadalje obstaja Japonska organizacija malih avtonomnih skupin, kjer samostojno organizirane skupine odločajo o celi vrsti stvari (Vila & Kovač, 1997): kdo bo opravil kateri del delovne naloge, izdelava planov dela, zapisovanje podatkov o izvrševanju in izdelavi, naročilo surovin, organiziranje odmorov, izobraževanje novih delavcev, po potrebi iskanje pomoči pri strokovnih službah. itd.

Skupine so dejansko manjše in imajo kot takšne pregled nad določenim delom skupne naloge. Skupina mora imeti znanje potrebno za izvršitev določene naloge. Člani skupine morajo biti komunikativni, naklonjeni delu v skupini, imeti zaupanje v druge itd. V samostojno organiziranih skupinah na Japonskem se mnogo elementov organiziranja dela v delavnici prepušča delavcem, ker najbolje poznajo pogoje dela in trenutno situacijo. Sami bodo uskladili potrebe nalog in svoje trenutne zmožnosti. Vse to se bo pokazalo v zadovoljstvu delavcev pri delu in povečala se bo produktivnost. V svetu so najbolj poznani japonski krožki kakovosti. To so skupine, sestavljene iz 10 do 20 ljudi, ki se sestajajo, da bi razpravljali o problemih kvalitete s področja na katerem delajo. Ti krožki poiščejo sami rešitev za probleme, ki so povezani s kakovostjo. Vodje skupine izbirajo svobodno in prostovoljno. Taka skupina je neformalna organizacija. Organizacijo proizvodnje brez napak pa spodbujajo podjetja. Majhne japonske avtonomne skupine imajo svojo hierarhijo, področje, ki ga taka skupina obdeluje, je vnaprej definirano. Termini sestankov se planirajo glede na področje, ki ga obravnavajo. Vodstvo mora zagotoviti izobrazbo udeležencev v takih skupinah. Vsaka skupina dobi določene teme s strani podjetja glede na želene cilje.

Sama organizacija skupin je lahko vertikalna – linijska (Slika 9: Timska produktna organizacija) ali pa horizontalna (procesna) (Slika 10: Horizontalna timska organizacija).

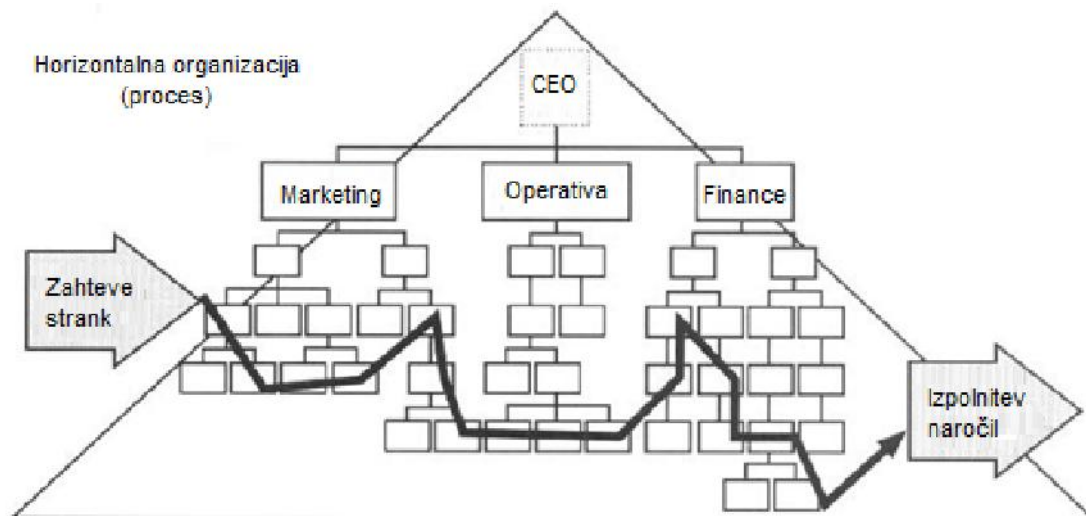


Slika 10: Horizontalna timska organizacija

2.6.7 Procesna organizacija

Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces. Vsako logi no zaporedje operacij oblikuje nek proces. Procesi izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega procesa. Odnos med delom in sredstvom dela odseva v delovnem procesu, odnos med sredstvom dela in predmetom dela v tehnološkem procesu ter odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti pa v preoblikovalnem, transformacijskem ali ciljnem procesu. Vsi delni procesi sestavljajo poslovni proces organizacije

Organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Tak proces ima končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. Vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in načrtovanje. Poteka skozi različne funkcije in različne oddelke. Končna učinkovitost procesa je odvisna od vsakega oddelka in vsakega posameznika, ki opravlja kakršno koli nalogo v tem procesu (Vila & Kovačič, 1997).



Slika 11: Procesna organizacija

Skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema je sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije. Tako je na treh ravneh:

- Na strateški ravni poteka organizacijski proces: raziskovanja, razvoj novih izdelkov, poročila vrhovnemu vodstvu, dolgoročno raziskovanje tržišča, definiranje projektov, spremljanje aktivnosti konkurentov itd.
- Na taktični ravni poteka proces realizacije že prej definiranih strateških ciljev npr.: marketing, projektni oddelki, razvojna tehnologija, izdelava prototipov, konstrukcijski oddelki itd.
- Na operativni ravni pa je potrebno pretvoriti inpute v outpute – tu lahko poteka glavna proizvodnja oz. storitve podjetja.

V industrijskem podjetju so lahko sledeči org. procesi (Vila & Kovač, 1997):

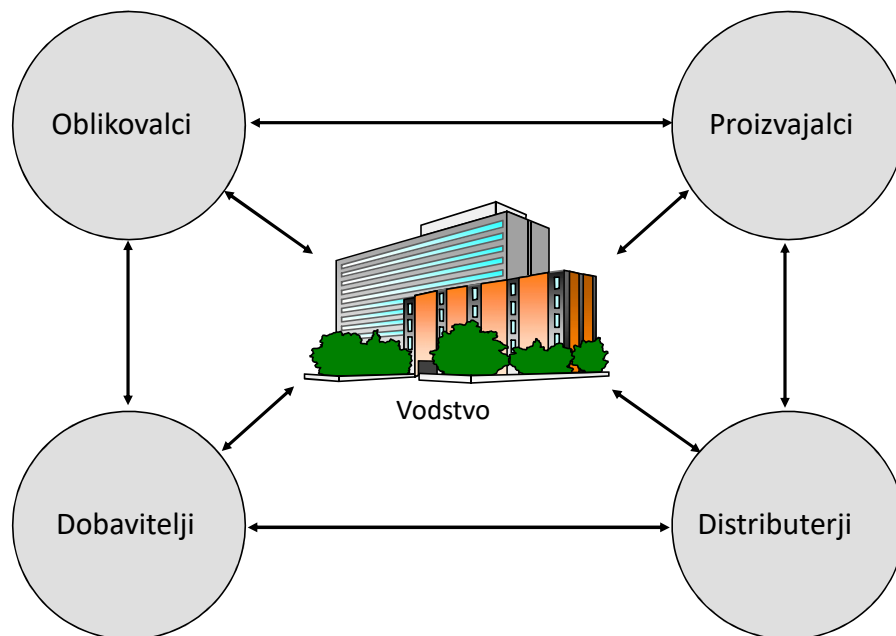
- določanje rokov serij končnih izdelkov,
- nabava in poslovanje z materialom,
- razvoj novih izdelkov,
- investicijska izgradnja,
- analiza tržišča itd.

2.6.8 Virtualna organizacija

Izraz virtualne organizacije je leta 1986 prvi uporabil Mowshowitz (Mowshowitz, 1997). Teorija virtualnih organizacij odpira nov pogled na zgradbo, delovanje in vlogo organizacij 21. stoletja. Virtualne organizacije postajajo temeljna organizacijska oblika nove ekonomije in nastajajo informacijske družbe (Slika 12: Modularna/Mrežna/Virtualna/Struktura).

Pogled na virtualne organizacije se ne ujema povsem z našimi vsakodnevnimi izkušnjami in je včasih v nasprotju z intuicijo. Nastajajoča teorija virtualnih organizacij ne zanika tradicionalne teorije, ampak jo nadgrajuje.

Menedžment in metamenadžment virtualno organiziranih aktivnosti postajata vedno bolj zahtevni nalogi, zato potrebujeta trdne metodološke temelje, ki bodo omogočali objektivno nastajanje organizacij in poslovanja ter učinkovito operativno delo.



Slika 12: Modularna/Mrežna/Virtualna/ Struktura

Predpogoj za obstoj virtualne organizacije je seveda popolno in trenutno obvladovanje vseh potrebnih informacij. Drugi pogoj popolna povezava med poslovnimi in proizvodnimi procesi. Tretji pogoj pa je tesna povezava z drugimi združbami, ki so »virtualni dobavitelji« potrebni vhodnih proizvodov. To je radikalno nova zahteva saj se poslovne in organizacijske meje med posameznimi podjetji vedno bolj brišejo. Organizacije postajajo vedno bolj organske, pa tudi vedno bolj odvisne in povezane.

Pultie in Vig (1999) sta razdelila pojem virtualnosti v štiri značilne skupine (Bavec, 2002):

- Virtualno pomeni nerealno ali nekaj, kar izgleda realno. Virtualna organizacija navzven podobna tradicionalnim podjetjem, v resnici pa kot taka sploh ne obstaja, ampak je samo združba neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži.
- Virtualno lahko pomeni tudi nematerialno, nekaj kar se lahko izrazi s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo. To pomeni, da nekaj fizično ne obstaja, ampak je ustvarjeno samo z informacijo ali podatki.
- Virtualno pomeni tudi nekaj, kar je samo navidezno prisotno. To pomeni, da organizacija v resnici ne obstaja, bi pa lahko začela delovati takoj, ko bi bila v resnici potrebna.
- Virtualno lahko pomeni tudi nekaj, kar obstaja, vendar se nenehno spreminja npr. mreža organizacijskih enot sicer obstaja, vendar so njene povezave z okolico in partnerji le začasne. Taka organizacija se neprestano spreminja, zato ne moremo določiti njenih meja, virtualne delovne skupine, kjer se članstvo v skupini neprestano menja. Zato pomeni virtualizacija organizacije tudi dematerializacijo delovnih mest in organizacijskih enot.
- Sodoben pogled na virtualno organizacijo se odraža predvsem v tem, da je virtualnost način organiziranja in vodenja, ne pa samo uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije.

Ena od definicij virtualnega podjetja pravi, da je to časovna mreža neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi na trgu dosegli neko primerjalno prednost pred svojimi konkurenti. Taka mreža deluje navzven kot enovita organizacija ali

podjetje. Virtualna organizacija je pogosto le sinonim za virtualno podjetje ali korporacijo. Problem se pojavlja pri proučevanju strukture virtualne organizacije ter pravih njenega delovanja (Bavec, 2002).

Virtualne organizacije ali podjetja imajo svoje korenine v mrežnih organizacijah, ki jih je poznala že tradicionalna teorija organizacije. Lipnack in Stamps (Lipnack in Stamps, 1994 v Bavec, 2002) sta definirala mrežno organizacijo s petimi organizacijskimi značilnostmi:

- skupen namen – skupne vrednote in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so povezane članice;
- neodvisno članstvo – vsaka članica mreže zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa pridobi nekaj od tega, da je del mreže;
- prostovoljne povezave – partnerji povezujejo na prostovoljni osnovi in za določene namene, ravno tako po lastni presoji izstopajo iz mreže;
- več vodij – vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega, zato je zaželeno, da deluje z menedžerskega zornega kota čim bolj neodvisno.
- povezani organizacijski nivoji – mreže so večnivojske, in lahko delujejo na različnih nivojih, to pomeni sodelovanje med organizacijami, oddelki, ali posamezniki.

Mrežne organizacije so se soočale z vrsto problemov, predvsem komunikacijske narave. Značilnosti virtualnih organizacij, naštejmo samo najpomembnejše (Bavec, 2002):

- prestopanje organizacijskih meja (nekoliko poenostavljeno reševanje, pristojnosti posameznih menedžerjev se raztezajo tudi v druge organizacije);
- komplementarnost partnerjev (vsak partner vstopa v mrežo z dejavnostjo, v kateri je boljši in konkurennejši od ostalih);
- geografska ali prostorska porazdelitev (virtualne organizacije so praviloma geografsko porazdeljene);
- zmanjšanje udeležencev (do zamenjave partnerjev pride takoj, ko se pokaže, da je na nekem področju drug partner učinkovitejši);
- enakopravnost udeležencev (za razliko od klasičnih poslovnih povezav, kjer skoraj vedno prevladuje najmočnejši partner, se v virtualnih organizacijah teži po popolni enakopravnosti);
- elektronska komunikacija (brez informacijske in telekomunikacijske tehnologije virtualne organizacije praviloma niso možne).

Temeljna značilnost virtualne organizacije je, da praviloma izrabljajo več virov, kot jih realno imajo, s tem da se navidezno združujejo z drugimi organizacijami in izrabljajo še njihove vire. Pojem virtualnega vira zajema lahko kadrovske, finančne, tehnične, raziskovalne potencialne in podobno.

3 SISTEMIZACIJA DELA KOT PROCES

3.1 Uvod

Današnje poslovno okolje obkrožajo hitre spremembe, globalizacija ter konkurenca inovativnih storitev in proizvodov. Vse kupaj je že postalo standardni okvir organizacij (Waiganjo, Mukulu in Kahiri, 2012), zato morajo podjetja izboljšati svoje zmogljivosti, da bi lahko uinkovito konkurirala (Chang in Huang, 2005). Trajno konkuren no prednost se lahko doseže z implementacijo konkuren ne strategije za doseganje operativnih ciljev na podlagi strateškega upravljanja loveških virov. Uinkovita strategija za upravljanje loveških virov pa sistemati no organizira vsak individualni ukrep upravljanja loveških virov, kar neposredno vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih k poti, ki vodi podjetje k doseganju svoje konkuren ne strategije. Gardner, Moynihan, Park in Wright (2001) menijo, da uspešnost organizacije izstopa kot eden izmed ve jih organizacijskih ciljev, kar nas usmerja v raziskovalna prizadevanja na podro ju loveških virov in v razumevanje povezave med podro jem upravljanja loveških virov s samo uspešnostjo podjetja. Vse ve ja globalizacija in hitra rast informacijskih tehnologij, vklju no z internetom, sta povzro ili drasti ne spremembe v dejavnostih podjetij, predvsem na znanju temelje ih storitvah, kot so ra unovodstvo, finan ne storitve, davki, storitve za stranke, informacijske tehnologije, projektiranje, loveški viri, raziskave in razvoj (*R & R*), obdelava podatkov in prodaja (Subroto in Sivakumar, 2012).

Podro je upravljanja s loveškimi viri ter podro je sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo asa opozarjata na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah. Nieboer iz podjetja *Synergetics Group* (2007) navaja, da je dejstvo, da so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne nudijo pomo i pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opažal, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vklju ujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Menil je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem. Posledi no je tudi Simon (2004) ugotavljal, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom.

Z dosedanjim delom in raziskovanjem na omenjenih podro jih smo problem tudi sami neposredno zaznali. Izdelali smo teoreti en model *SDP* (sistemizacija dela kot proces) za poslovne funkcije, temelje e na znanju, ki bo uporaben v praksi in bo omogo al organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje pla e na podlagi učinkovne izrabe delovnega asa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Postavili smo nasledno tezo: *S spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta v proces bi bilo mogo e sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati pla o zaposlenega na podlagi aktualnega učinkovnega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.*

Cilji raziskave so bili:

- izdelati teoreti ni model *SDP*, s katerim lahko oblikujemo pla o zaposlenega na podlagi učinkovnega dela, zahtevnosti in kakovosti ter organiziramo delo na podlagi kompetenc zaposlenih;
- postaviti izhodiš a za nadaljnje raziskovalno delo na podro ju sodobne sistemizacije dela, kjer se bo lahko model preverilo tudi v praksi.

Izhajali smo iz teoretskih ugotovitev, zbranih, da se je lahko pripravil teoretski model sistemizacije dela kot proces. Sam model je bil testiran na primeru prodajne funkcije podjetja x.⁵

⁵ Glej Labovi Begovi (2014).

3.2 Predstavitev raziskovalnega problema in obrazložitev njegove relevantnosti

Sodobna organizacija je dinami na, hitro prilagodljiva, usmerjena k napredku in razvoju, kar pomembno vpliva na konstantno spreminjanje poslovnih procesov, predvsem na znanju temelje ih poslovnih funkcij. Temu mora biti prilagojena tudi sistemizacija dela, ki je osnovno organizacijsko orodje, a še vedno velja za statičen akt, izdelan za daljši časovno obdobje in torej ni obravnavan kot kontinuiran proces. Kot takšnega ga prepoznava tudi slovenska zakonodaja. S spreminjanjem modernih organizacij v postmoderne naj bi se spremenila tudi sistemizacija in njena uporaba, vendar menimo, da njena sodobna vloga v slovenskih organizacijah ni jasna (Labovi , Mayer in Zupan, 2011). Kejžar (2001) je že leta 2001 na osnovi opravljene raziskave menil, da podatki kažejo na precejšnjo brezbrižnost nekaterih podjetij in ustanov do spreminjanja in prilagajanja organizacije novim razmeram. V času od izvedbe njegove raziskave je prišlo do silovitih pretresov v strukturi podjetij in do velikih gibanj, ki so vplivala na delovanje organizacij. Veliko poudarka je na procesih dela. Casio (2005) je tako razmišljal, da je urejenost procesov vsekakor pomembna, vendar sta prav tako pomembna tudi njihovo izvajanje in merjenje.

Schuster (2007) že leta 2007 ocenjuje, da večinoma sistemizacij delovnih mest ni primerna za sodobne organizacije, saj ne zagotavlja enakih obravnave vseh zaposlenih na podobnih delovnih mestih. Taka sistemizacija dela zavira napredek, ne spodbuja inovativnosti in tekmovalnosti ter ne omogoča prilagodljivosti in nagrajevanja. Sledeč Kejžarju (2003) ima zastarela sistemizacija za posledico vrsto problemov in nevednosti, kot so nepravilna razdelitev dela, slabo kadrovanje, osiromašen razvoj kadrov, ogroženo varstvo in zdravje pri delu, neobjektivno vrednotenje dela, slabi medosebni odnosi, slabo vodenje dela in nezanesljiv razvoj sistema dela. Uporaba ustrezne sistemizacije lahko omogoča organizaciji veliko konkurenčno prednost, saj je edini vir, ki nudi trenuten vpogled v vsa opravila, ki se izvajajo v organizaciji.

Z vključitvijo koncepta kompetenc v sistemizacijo so se odprle nove polemike o pomenu sistemizacije dela in o njeni premajhni ter neustrezni uporabi, ki je predvsem rezultat pomanjkanja znanja na področju sistemiziranja dela. Morrell (2008) opazuje, da je v organizacijah nastanek in razvoj sistemizacije dela pravi izziv, kjer mora biti njena nadgradnja vodena skozi projekt. Palacios, Gil in Garrigos (2009) ugotavljajo, da so za ustvarjanje in razvijanje sistemizacije dela potrebna tudi menedžerska znanja, saj namreč, kot pravi Dhillon (2008, str. 297) (2008, str. 297) »[...] razvoj organizacijske sposobnosti temelji na strateških sposobnostih«. To pa je drago in zamudno.

Uporaba sistemizacije dela v slovenskih podjetjih se nanaša predvsem na vrednotenje zahtevnosti dela, ki je podlaga za oblikovanje plač (Labovi in Mayer, 2009). Kravaris in Mousavere (2007) trdita, da je sistemizacija dela urejen sistem vseh opravil v organizaciji, ki vsebuje namenske podatke za izvajanje delovnih nalog in omogoča presojo njihove zahtevnosti, »[...] razlike v zahtevnosti delovnih nalog pa se odražajo v denarju« (Felin in Foss, 2009, str. 165).

V 60-ih letih preteklega stoletja se je začela razvijati miselnost, da je treba plačevati zaposlene tudi na podlagi znanja, veštin in izkušenj. Takšno ocenjevanje dela je primerno, le, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja uinkovitosti delavca. S sistemizacijo lahko zagotovimo, da ima podjetje določene tiste ključne karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže določeno plačilo (na primer nenehno dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlogi za morebitno nižjo plačilo posameznika. Uinkovita

sistemizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za u inkovitejšo delo (Hickman, 2000, pp. 52–54).

»V kompleksno organiziranih družbah zgolj subjektivna vrednotenja u inkov dela ne zadostujejo za obstanek in razvoj med loveških odnosov«, meni Novak (2008, str. 149). Kanetani (2002) nadalje meni, da je sistemizacija pomembna podlaga za vse nadaljnje delo z zaposlenimi. as, ki si ga vzamemo za njen nastanek, se nam povrne pri oblikovanju kompetenih profilov, izdelavi sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, na rtovanju karier zaposlenih, reorganizacijah, lastniških prevzemih in drugo.

Da sistemizacija dela ni samo možnost, ampak tudi obveza delodajalca, kaže dejstvo, da je v Sloveniji z zakonom (*Zakon o delovnih razmerjih - ZDR*, Ur.l. 21/2013, 22. len) določeno, da morajo imeti podjetja z več kot 10-imi zaposlenimi urejeno sistemizacijo dela. Prav zato je sistemizacija dela pogosto narejena samo zato, ker jo zahteva zakonodaja, in je pogosto nepopolna ter ne služi svojim številnim potencialnim namenom ter je kot takšna sama sebi namen. e sodobno organizacijo vidimo kot dinami no, hitro prilagodljivo, nagnjeno k napredku in razvoju, neustrašno in odlo no, mora biti temu prilagojena tudi sistemizacija dela, ki bo sposobna slediti vsakemu koraku razvoja organizacije. Spreminjanje oz. posodabljanje sistemizacije zavira predvsem pomanjkanje strokovnega znanja o (sodobnem) sistemiziranju delovnih mest, zato številne slovenske organizacije zaostajajo na tem področju. S spreminjanjem organizacije se morajo nujno spremeniti tudi sistemizacija in njeni nameni.

Sistemizacija dela, kot jo poznamo danes, se težko prilagaja spremembam organizacije dela. Zgrajena je tako, da ob njenem stalnem spreminjanju prihaja do prevelikega administrativnega dela. Kadrovskim strokovnjakom predstavlja razvoj ali posodabljanje sistemizacije dela zahteven projekt. V praksi opažamo, da kljub številnim prenovam sistemizacije dela⁶, ki v slovenskih organizacijah v zadnjih letih naraščajo, veji del organizacij v Sloveniji zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela⁷. Redki si namre lahko privošijo ekspertnega svetovalca, ki bo zanje (oz. namesto njih) obnavljal sistemizacije za plačilo, eprav bo še vedno velik del administracije ostal podjetjem samim. Taka sistemizacija prinaša v organizacijo statiko zate enega stanja namesto dinamike simultane sledenja spremembam vsebine in strukture delovnih procesov ter iz njih izvedenih opravil.

Današnji delavec pripisuje veji poudarek sebi primernim razmeram na delovnem mestu, zato ga skuša prilagoditi svojim potrebam. Razvoj loveka in njegovega dela ima za posledico tudi razvoj delovnega mesta. Napredek je najbolj opazen pri sredstvih za delo in pri predmetih dela – kot posledica razvoja informacijske tehnologije. Razvile so se tudi povsem nove oblike dela, kot so teledelo, ustveno delo, outsourcing, ki jih zastarel koncept sistemizacije novih oblik dela ne upošteva. Izrazit problem današnje sistemizacije dela je omejevanje dela v okviru relativno statinega delovnega mesta in temu prilagojeno

⁶ Program Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene (VKO) je omogočil karierno orientacijo zaposlenim s krepitvijo služb za razvoj kadrov v podjetjih in/ali s pomočjo mreže zunanjih izvajalcev v mikro, malih in srednjih podjetjih, ter na ta način zagotovil zaposlenim vejo dostopnost in kvaliteto razvoja njihovih karier.

⁷ Kejžar (2003) za leto 2003 ugotavlja, da imata dobri dve petini organizacij izdelano aktualno in uporabno sistemizacijo, ve kot polovica pa je podjetij oziroma ustanov, ki razpolaga s sistemizacijo, starejšo od treh let, kar 13,50 % organizacij pa ima sistemizacijo oziroma razvid del in nalog (izraz še iz asov zakonodaje »združenega dela«), staro nad 10 let. Seveda se z leti delež zmanjšuje (zaradi ZDR), a je verjetno še vedno sorazmerno velik. Ti podatki kažejo na to, da v mnogih združbah sistemizacije niso prilagajali prihajajo im spremembam, eprav so morda spreminjali in prilagajali organizacijo.

ocenjevanje zahtevnosti dela, ki določa osnovno plačo zaposlenega na osnovi relativno statičnih določil (stopnja izobrazbe) in ne odraža dejanske uinkovitosti delavca (opravljenega dela). Zaposleni v uspešnih organizacijah sledijo trendom na trgu dela in s stalnim izobraževanjem ter pridobivanjem novih kompetenc povečujejo svojo konkurenčnost. Makarovi, Rončević, Tomšič in Besednjak Valič (2010) ugotavljajo, da se je večina ljudi za boljše plačano službo pripravljena dodatno usposabljati in za to študij na fakulteti za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Pridobljeno znanje želijo uresničiti tudi v obstoječem delovnem okolju, medtem ko klasična sistemizacija temu ne more slediti. Tako sistemizacija dela posredno zavira karierni razvoj zaposlenega in ne upošteva spremembe v kakovosti in uinkovitosti njegovega dela. Barney in Wright (1998) svetujeta, da mora biti podjetje na področju loveških virov organizirano tako, da je zmožno izkoristiti vsako lastnost loveških virov kot konkurenčno prednost samega podjetja. Taka organizacija podjetja zahteva obstoj vzpostavljenih sistemov in postopkov, ki omogočajo uspešno uporabo lastnosti zaposlenih. Sharma in Saurabh (2014) ugotavljata, da družbe znanja zahtevajo uinkovito usklajevanje strateških, operativnih in posameznih dejavnosti, ki jih medsebojno usklajuje organizacijska struktura. Upravljanje loveških virov vpliva na dejavnosti, temelje na znanju, in zagotavlja informacije o kulturi, delovnih vlogah, zahtevah glede uinkovitosti, nagrajevanju in priakovanem znanju. Intelktualni delavci zahtevajo tudi stalne smernice o opravljanju njihovega dela in o uinkoviti vkljuenosti v organizacijsko strukturo. Opredeljeni standardi uspešnosti, razvoj zmogljivosti in primerno nagrajevanje uspešnih zaposlenih so pomembni elementi vzpostavitve družbe znanja. Nanjo pomembno vplivajo tudi uinkovito uenje in razvojne možnosti vsakega posameznika, na rtovanje nasledstva in prenos znanja z bližnjih delovnih področij.

Klasična sistemizacija je tudi praktično imuna na nenehno nastajajoče nove procese, ki jih je treba simultano dodajati obstoječim opravilom ali opuščati stare, določati nova in hkrati tudi njihove izvajalce. Predstavlja tudi oviro, da bi bili delavci plačani za efektivno in ne za pavšalno delo. Kejžar (2003) je opisoval sodobno organizacijo kot uinkovito, ko zaposleni v njej dosegajo osebno rast in samouresničevanje. Zaposleni tudi želijo sodelovati v procesu odločanja. Pri izdelavi sistemizacije delovnih mest prihaja do veljave tako neposredna oziroma »individualna (neposredna)« participacija kot tudi predstavniška oziroma »kolektivna« participacija. Uresničevanje individualne participacije v procesu izdelave sistemizacije uveljavljamo s tem, ko delavca vključujemo v sodelovanje pri izdelovanju opisa delovnega mesta in v kritično presojo njegove ureditve ter v sooenje z mejnimi oziroma v proces povezanimi delovnimi mesti. Zastarela sistemizacija dela, ki ne sledi potrebam zaposlenih in organizacije, povzroča nezadovoljstvo zaposlenih, ker njihov zaslužek ni sorazmeren z njihovim delovnim uinkom, zato opravljajo svoje delo indiferentno ter s tem škodljivo obstoju in razvoju organizacije.

Obstojča sistemizacija dela se ne more spreminjati s hitrostjo spreminjanja potreb zaposlenih in vsebine ter strukture dela organizacije. Nezdostno znanje na področju sistemiziranja dela dodatno otežuje spreminjanje klasične sistemizacije v sodobno organizacijsko orodje. Sistemizacija dela je toga, zaposlenim v kadrovske službah prenaporna, drugim zaposlenim nejasna in nekoristna, kar potrjuje že raziskava Madduxa (1992), ki je ugotavljal, da več kot polovica umskih delavcev ne razume, kako se vrednoti njihovo delo. Vse do danes se klasična oblika sistemizacije dela ni spremenila in posledično današnja sistemizacija ne služi svojemu namenu. Spreminjanju organizacijskih oblik, vsebine in pogojev dela mora slediti nov koncept sistemizacije dela, ki bo zaposlenim omogočal takojšnje kreiranje, razvijanje in spreminjanje sistemizacije dela. Pri tem bo neposredni oblikovalec sprememb zaposleni sam, ki bo skrbel, da bodo v njej evidentirane in ovrednotene vse njegove kompetence in opravila, ki jih dejansko izvaja. Sprememba koncepta opravljanja dela, ki prerašča omejenost delovnega mesta, povečuje tudi

motiviranost zaposlenih za kakovostno in hitro opravljeno delo, prožnost organiziranja dela, hitro prilagajanje organizacije zunanjemu okolju in potrebam notranjih ter zunanjih kupcev.

Pri raziskovanju obstoja novejših ali druga nih konceptov sistemizacije dela v znanstvenih bazah razen splošnih smernic nismo našli konkretnih usmeritev ali aplikativnih modelov na področju sistemiziranja dela. Avtorji so v glavnem nakazovali spremembe v načinu organiziranosti organizacij, načinu zaposlovanja, plačevanja zaposlenih, ki bodo posledici novejše in bolj učinkovite organizacije, ki bodo posledici novejše in bolj učinkovite organizacije dela:

- vzpostaviti bo potrebno ključne sposobnosti: skupinski način in razmišljanje, sposobnost pritegniti zaposlene, delovati brezmejno, sposobnost kreiranja in obvladovanja hitrih in kompleksnih sprememb, obvladati hitro učenje (Ulrich, 1997);
- 0,5 x 2 x 3, kar pomeni 50 % delovne sile, ki je 2-krat bolj produktivna, proizvede 3-krat več (Handy, 1996);
- 20 : 80 in *tittytainment* (samo 20 % za delo sposobnega prebivalstva bo zadostovalo za ohranjanje zagona svetovnega gospodarstva; ang. *tittytainment* – skovanka iz *entertainment* in *titts*, prisposodba za mešanico zabave in dovolj hrane), ki bi ohranjala zadovoljstvo 80 % nezaposlenega, frustriranega prebivalstva (Brzezinski, 1995);
- fleksibilnost: fleksibilni ljudje, fleksibilni managerji, fleksibilna tehnologija, fleksibilna organizacijska shema (Pasmore, 1994).

Vila (2000) je napovedoval, da bo organizacija zelo produktivna, napredovanje s prihodnjim povečanjem plač po vertikali pa ne bo možno, zato se bodo uveljavili novi načini nagrajevanja, ki bodo kombinacija: (1) osnovne plače za določeno delo, (2) udeležbe pri profitu podjetja, (3) udeležbe v bonusu (premiji) skupine za dokončano delo in (4) osebnih bonusov (premij) za svoj prispevek k izvršeni nalogi.

Ugotovitev, da so današnja sistemizacija dela prehitela novodobne oblike in potrebe dela, ki jim ni zmožna slediti, nas je privedla k modeliranju novega koncepta sistemizacije dela, ki bo oblikovana kot proces.

Ključni prispevek tega dela je torej oblikovanje modela *SDP* (sistemizacije dela kot procesa), ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plačevanja na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa in kakovosti opravljenega dela. Nova oblika sistemizacije dela bo vplivala na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost in pridobivanje novih znanj ter na vrednote, kot so poštenost, enakopravnost in pripadnost organizaciji; organizaciji pa omogoča nagrajevanje dela, ki je veliko bližje resni nemu vložku zaposlenega, kot je to pavšalna plača.

3.3 Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji

Temeljni zakon o delovnih razmerjih iz leta 1989 je prvi predpisoval sistemizacijo dela kot obvezen splošni akt, vendar do sprejema *Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo (SKPg)* leta 1993 in *Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti (KPng)*, prav tako leta 1993, predpisi niso določili ali podjetjem te obveznosti, da imajo vključeno sistemizacijo kot poseben akt. Nekatere kolektivne pogodbe dejavnosti (*KPd*) in kolektivne pogodbe podjetij (*KPp*) so sicer določile sklenitev delovnega razmerja akta o sistemizaciji, ki je bil dotlej največkrat kar opis del in nalog. Šele leta 1993 je bilo v *SKPg* v 1. členu in v *KPng* v 21. členu določeno, ki obvezuje združbe, da razvrstijo »delovna mesta« (op. S. U.) oziroma določijo aktivnosti in posebne pogoje za sklenitev delovnega razmerja v aktu o sistemizaciji (Uhan, 1996, str. 42).

Značilnost klasične sistemizacije dela je formalističen in podroben opis konkretnih nalog in postopkov na zelo ozko opredeljenem delovnem mestu. Zaposlenih takšna sistemizacija dela ne spodbuja k stalnemu izobraževanju in usposabljanju. Oteženo je prehajanje in prerazporejanje zaposlenih na druga delovna mesta. Strokovnjaki (organizatorji in analitiki dela) so v pretekli praksi po tem načinu nalagali delovne naloge abstraktnim izvajalcem, pri čemer niso mogli upoštevati sposobnosti, vrednot in navad bodočih izvajalcev dela, kajti kot pravi Tsukamoto (2007, str. 210), je »menedžment [...] socialna kolektivnost, oblikovana iz usklajene dejavnosti ljudi, različnih identitet in različnih vrednot«. Že sama odsotnost bodočih izvajalcev pri oblikovanju sistemizacije dela lahko dovolj zgovorno priča tudi o njeni poznejši praktični uporabnosti. Takšna sistemizacija običajno hitro zastara in je zato velikokrat bolj ovira kot podpora za učinkovito delo ter uspešno poslovanje. »Ne bi se smeli zanašati na trg dela za varno preživetje, niti bi smela trga dela diktirati sistemizacije družbe« (Tsukamoto, 2007, str. 205). Potrebno se je podrediti »[...] oblikovanju delovnih mest v duhu klasične koncepcije organizacije, ki temelji na formalnem in statičnem delovnem mestu, kjer je vse natančno predpisano (naloge, pristojnosti, odgovornosti, organizacijski položaj)« (Kejžar, 2008, str. 8).

V tabeli (Tabela 1: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti) prikazujemo oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti.

Tabela 1: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti

| OSNOVNI PODATKI O DELODAJALCU | | |
|----------------------------------|--|--|
| 1. | Polno ime | |
| 2. | Skrajšano ime | |
| 3. | Sedež, naslov | |
| 4. | Telefon | |
| 5. | Telefaks | |
| 6. | Elektronska pošta | |
| 7. | www naslov | |
| 8. | Dejavnost (šifra, opis) | |
| 9. | Leto ustanovitve ali datum začetka obratovanja oziroma vpisa pri registrskem organu | |
| 10. | Število zaposlenih (stanje) | |
| 11. | Kako se je doslej gibal obseg zaposlenosti? Možnosti: naraščanje, padanje, brezvečjih sprememb, izrazitejša nihanja idr. | |
| 12. | Ali pri delodajalcu deluje sindikat? Kateri? | |
| 13. | Opombe, drugi pomembni podatki z vidika zaposlovanja | |
| OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU | | |
| 1. | Ime oziroma naziv delovnega mesta | |
| 2. | Šifra delovnega mesta | |
| 3. | Organizacijska enota (obrat, sektor, oddelek idr.) | |
| 4. | Neposredno nadrejeno delovno mesto | |
| 5. | Vodilno oziroma vodstveno delovno mesto | |

| | | |
|--|--|--|
| | Opređeli se podro je vodenja in okvirno število ter strukturo delavcev, za katere je oseba odgovorna. | |
| ORGANIZACIJSKO– TEHNI NI PODATKI O DELOVNEM MESTU | | |
| 1. | Klju na vloga delovnega mesta | |
| 2. | Opis del in nalog | |
| 3. | Poglavitni cilji | |
| 4. | Osnove za delo | |
| 4.1 | Predpisi, navodila idr. | |
| 4.2 | Delovna sredstva (stroji, orodja, pripomo ki idr.) | |
| 4.3 | Predmeti dela (material) | |
| 5. | Delovni as | |
| 5.1 | Polni delovni as oziroma krajši delovni as Opređeli se tedensko število ur in morebitne posebnosti pri izrabi delovnega asa. | |
| 5.2 | Oblike delovnega asa Opređelijo se predložene variante in/ali doda posebnosti: enoizmensko delo (z za etkom dopoldne ipd.); dvoizmensko delo; triizmensko delo; no no delo; delo ob sobotah; delo ob nedeljah, praznikih, dela prostih dnevih; dežurstva; pripravljenost na domu; pogosta potreba po nadurnem delu idr. | |
| 6. | Vrsta dela, delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja | |
| 6.1 | Vrsta dela Opređeli se pretežne vrste dela: za teko im trakom; hiter tempo dela; vsiljen ritem dela (ritem dela diktirajo stroji, naprave, delovni proces); monotono delo; delo brez pomembnega sodelovanja z drugimi; skupinsko (timsko) delo; delo s strankami; delo z mladino; delo s starejšimi osebami; terensko delo; delo na domu; delo na daljavo; druge vrste idr. | |
| 6.2 | Delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja Opređeli se pretežno opravljanje dela glede na prostor: v zaprtem prostoru; v odprtem prostoru, na prostem; na višini; na premikajo ih predmetih (notranji in zunanji promet) in podobno. Opređelijo se ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja oziroma neugodni vplivi delovnega okolja, ki presežajo normalne vrednosti: temperatura; relativna zra na vlažnost; preprih, gibanje zraka; ropot; vibracije; zra ni pritisk; ionizirajo e sevanje; ostala elektromagnetna valovanja; strupeni plini, pare, megle; hlapi organskih topil; strupeni prah in dim; fibrogeni prah in dim; ostale vrste prahu in dima; mokrota; vlaga; umazanija in smrad; ostale kemi ne škodljivosti; biološke škodljivosti; druge obremenitve. e obstajajo meritve, se rezultati lahko zapišejo oziroma priložijo. Opređelijo se obremenitve oziroma nevarnosti, ki so škodljive za zdravje in/ali pojavljanje nezgod in poškodb pri delu. Opređeli se, ali je delovno mesto primerno za invalide, mladoletne osebe, nose e in doje e delavke, ali je potreben predhodni zdravstveni pregled in obdobjni (periodi ni) zdravstveni pregled ipd. Podrobna opredelitev tega podro ja se uredi posebej glede na predpise o varnosti in zdravju pri delu. | |
| 7. | Odgovornost | |
| 7.1 | Izvajalska odgovornost – odgovornost za rezultate lastnega dela Opređeli se glede na naslednje spremenljivke: kolikšna je stopnja samostojnosti pri odlo anju o na inih in postopkih za izvedbo del in nalog; kolikšna je možnost, da delo kontrolira nadrejeni delavec oziroma drugi delavci; kolikšna je možnost, da se odlo itev odloži in predloži v presojo drugim – ter s tem zmanjša tveganje; kolikšna je možnost, da kljub skrbnemu in strokovnemu delu nastanejo negativne oziroma škodljive posledice odlo itve oziroma ravnanja. | |
| 7.2 | Materialna odgovornost Opređeli se odgovornost za uporabo delovnih sredstev in predmetov dela; praviloma se pri tem ne navaja njihove (natan ne) vrednosti. | |
| 7.3 | Vodstvena odgovornost Opređeli se odgovornost za na rtovanje, organiziranje, usklajevanje in doseganje poslovnih ciljev ter rezultatov, varno delo, izbiro in razvoj sodelavcev ipd. | |
| 8. | Napori | |
| 8.1 | Napor util Opređeli se napor vidnih funkcij, sluha, otipa, okusa, vonja idr. Pri opisu se doda povpre ni as trajanja obremenitve na lestvici: ob asno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega asa. | |
| 8.2 | Fizi ni napor Opređeli se glede na delovni proces, ki lahko vklju uje razli ne stati ne telesne aktivnosti in obremenitve v nenaravnem ali prisiljenem položaju, prisiljenem ritmu dela – ali dinami ne obremenitve, na primer pri dvigovanju, prenašanju, potiskanju težjih bremen ipd. Pri opisu se doda povpre ni as trajanja obremenitve na lestvici: ob asno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega asa. | |
| 8.3 | Umski napor | |

| | | | | | | | | |
|---|--|-------------------|------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| | <p>Oprede se glede na zahtevnost miselnih operacij, ki so potrebne za reševanje problemov, pri čemer se upošteva zlasti naslednje spremenljivke: stopnja programiranosti dela – v kolikšni meri je delo že vnaprej vsebinsko in postopkovno pripravljeno in predpisano ter v kolikšni meri je potrebna samostojnost in ustvarjalnost pri izvedbi dela, za katerega so praviloma opredeljeni le cilji ali celo razvijanje povsem novih vsebin in postopkov; kompleksnost del in nalog; stopnja zahtevnosti pri stikih s strankami (kupci, klienti, poslovni partnerji ipd.) – od posredovanja splošnih informacij do najzahtevnejših stikov (svetovanja, pogajanja, sklepanja pogodb ipd.)</p> | | | | | | | |
| C. KADROVSKI PODATKI O DELOVNEM MESTU (POGOJI ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA) <u>e je dolo en pogoj obvezen, ga je potrebno podrtati.</u> Če pogoj ni podrtan, se ga obravnava kot pogoj, ki je zaželen ali prednosten ob izbiri delavca. | | | | | | | | |
| 1. | Spol (le v primeru, če je to utemeljeno po ZDR) | | | | | | | |
| 2.a | Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe Oprede se lahko tudi v alternativni obliki ali okvirno. | | | | | | | |
| 2.b | Šifra izobrazbe Oprede se šifra iz <i>Šifranta poklicne oziroma strokovne izobrazbe</i> . | | | | | | | |
| 2.c | Šifra poklica Oprede se šifra iz <i>Standardne klasifikacije poklicev (SKP – V2)</i> | | | | | | | |
| 3. | Dodatna (funkcionalna in specialna) znanja ter veščine | | | | | | | |
| 3.1 | Znanje slovenskega jezika V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno | | | | | | | |
| | razumevanje | govorjenje | | pisanje | | | | |
| 3.2 | Znanje tujega jezika (tujih jezikov) V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno | | | | | | | |
| | tuj jezik (tuji jeziki) | razumevanje | govorjenje | pisanje | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 3.3 | Usposobljenost za delo z računalnikom V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno ; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno | | | | | | | |
| | osnove informacijske tehnologije | delo z datotekami | urejanje besedil | delo s preglednicami | delo z bazami podatkov | grafika in elektronske predstavitve | internet in elektronska pošta | drugo (dopišite) |
| 3.4 | Vozniški izpit Oprede se kategorija (A, B, C idr.). | | | | | | | |
| 3.5 | Strokovni izpit, licenca Oprede se vrsta strokovnega izpita oziroma licence. | | | | | | | |
| 3.6 | Druga dodatna znanja ter veščine Oprede se druga dodatna znanja in veščine, ki niso vključene pod točkami 3.1. do 3.5. | | | | | | | |
| 4. | Delovne izkušnje Oprede se dolžina delovnih izkušenj (v mesecih oziroma letih) in vrsta delovnih izkušenj. | | | | | | | |
| 5. | Psihofizične lastnosti | | | | | | | |
| 5.1 | Senzorične sposobnosti Oprede se naprimer ostrina vida na bližino, ostrina vida na daljavo, sposobnost za razlikovanje barv, sluh ipd.) | | | | | | | |
| 5.2 | Psihomotorične sposobnosti Oprede se na primer spretnost prstov, spretnost rok, koordinacija oči-roke-noge ipd.) | | | | | | | |
| 5.3 | Mentalne sposobnosti Oprede se naprimer verbalna sposobnost, numerična sposobnost, mehanska sposobnost ipd. | | | | | | | |
| 5.4 | Osebnostne lastnosti (v ožjem pomenu) Oprede se naprimer: odločnost, prodornost, vestnost, natančnost, vztrajnost, ustvena stabilnost, iniciativnost, prijaznost, pripravljenost za sodelovanje oz. timsko delo, kulturnost ipd.). Lahko se zapišejo ali priložijo tudi kompetence , če je ta poslovni model že uveden pri delodajalcu ali če ste to zmožni storiti sami | | | | | | | |
| 6. | Druge lastnosti (osebna urejenost ipd.) | | | | | | | |
| 7. | Posebni pogoji ("nekaznovanost" idr.) | | | | | | | |
| 8. | Konkurenca prepoved | | | | | | | |
| 9. | Konkurenca klavzula | | | | | | | |
| 10. | Poskusno delo (trajanje v mesecih) | | | | | | | |
| 11. | Drugi pogoji za zasedbo delovnega mesta (ki niso zajeti v točkah od 1 do 10, naprimer pripravljenost na potovanja, za delo v posebnih razmerah ipd.) | | | | | | | |

| D) KRITIKNE TOČKE NA DELOVNEM MESTU | | |
|---|---|--|
| 1. | Pri katerih delih in nalogah se najbolj pogosto pojavljajo težave in napake? Razlogi za pojavljanje težav in napak. | |
| 2. | Poglavitni razlogi za težave pri usposabljanju? | |
| 3. | Kolikšna je fluktuacija (in absentizem) na tem delovnem mestu? Poglavitni razlogi. | |
| 4. | Kaj je glavni vir zadovoljstva na tem delovnem mestu? | |
| VII. PODATKI O PLAČI IN BONITETAH. | | |
| 1. Delodajalec uporablja pri določenju plače in bonitet poleg ZDR še naslednje predpise in pogodbe: | | |
| 1.1 | Zakon (zakone) in podzakonske predpise. | |
| 1.2 | Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti oziroma Kolektivna pogodba za javni sektor. | |
| 1.3 | Kolektivna pogodba dejavnosti. | |
| 1.5 | Podjetniška kolektivna pogodba. | |
| 1.6 | Interni akt (interni akti). | |
| 2. | Za delovno mesto je določeno: | |
| 2.1 | Tarifna skupina | |
| 2.2 | Plačilni oziroma plačni razred. | |
| 2.3 | Dodatki k plačilu. | |
| 2.4 | Plačila na račun delovne uspešnosti. | |
| 2.5 | Morebitna druga plačila. | |
| 2.6 | Službeno stanovanje, službeni avtomobil, zagotovljeno parkirno mesto, prenosni računalnik, mobilni telefon ipd. | |
| Opombe k podatkom o plačilu in bonitetah. | | |

Vir: Belič (2002)

Kejžar (2008) opazuje, da v sistemizacijah opisi nalog niso povsod zadovoljivi, ker v njih prihaja do neustrezne opredelitve nalog na posameznih delovnih mestih. Prihaja do prekrivanja delovnih nalog, do pomanjkljivih zadolžitvev, do nepravilnega dodeljevanja po sorodnosti in zahtevnosti, pa tudi do ne vselej jasno izraženih vsebin. Opisi nalog so različno široki in razdrobljeni. So delovna mesta, kjer so naloge jedrnato in pregledno napisane, pa tudi taka, kjer so naloge zelo drobnjakarske, podrobne, razpršene in jih je zelo veliko, tako da njihova pomembnost zbledi. Nekateri opisi nalog so obremenjeni z opisovanjem na tujina dela, kar ni namen sistemizacije, saj razširja obseg opisovanja in zmanjšuje možnost posploševanja nalog, ki sicer tudi spreminjajo na in izvedbe. Opisi nalog naj bi bili v duhu razvoja in spreminjanja dela odprti za vnašanje novosti, kot so novi programi, postopki in metode dela, inovativni prijemi. Več naj bi poudarjali razvojne, kreativne, natančne, analitične in presojevalne vloge izvajalcev. V nekaterih sistemizacijah niso vpisane organizacijske pristojnosti, ki so pomemben podatek za urejanje pooblastil oziroma kompetenc ali pravic, ki jih ima zaposleni in so pomembne za krepitev njegove samostojnosti.

Sodobne sistemizacije delovnih mest vsebujejo element *kompetenca*. Kompetenca je zmožnost posameznika, da kakovostno opravlja določeno delo, in se kaže v njegovem organizacijskem vedenju, ki ga lahko naravnost, ocenjujemo, razvijamo. Njihova vključitev v sistemizacijo pomeni spodbudo za stalno učenje in pridobivanje znanja, veštin, sposobnosti in dr. Prav to nas lahko spodbudi, da že pri zaposlovanju novih kadrov upoštevamo kandidatove kompetence, ker pomenijo njegovo znanje in veščine. Bolj kot so naši kadri izobraženi, več znanja ima naša organizacija, znanje pa je ključ do poslovne odličnosti, h kateri teži vedno več slovenskih organizacij.

Gravett (2002) razmišlja, da ima opis delovnega mesta, zasnovan na kompetencah, izjemno prednost pred klasičnim opisom delovnega mesta, saj so poleg seznama del in nalog v opis vključena tudi znanja in vedenja, ki so potrebna za uspešno opravljanje teh nalog. Ta lastnost omogoča:

- tistim, ki uvajajo novozaposlenega v delo, celotno zajemanje zahtev določenega dela;
- pomoč nadzornikom za ustrezen pojasnitev podrobnih potreb in izboljšav;
- zaposlenim razmeti, katere spretnosti morajo pridobiti, če so zainteresirani še za katera druga delovna mesta v organizaciji.

Ustvarjalnost zaposlenih in njihovo uinkovitost lahko merimo prav s pomojo kompetenc – zato so tako pomemben del sistemizacije dela. S spreminjanjem okolja in delovnih procesov, katerih glavni udeleženec je lovek, se spreminja tudi sistemizacija oz. njeni elementi. V današnji sistemizaciji dela nekatere elemente nadomešajo kompetence, odvisno od potreb delovnega procesa (Tabela 2: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami):

Tabela 2: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami

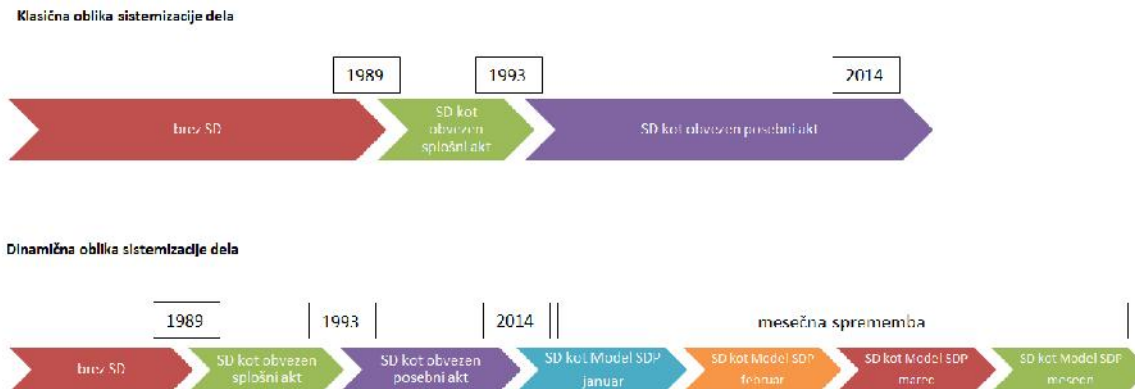
| ELEMENT SISTEMIZACIJE | KOMPETENCE |
|--|--|
| UMSKI NAPOR | sposobnost hitrega uenja |
| | sposobnost strateškega razmišljanja |
| | sposobnost analiti nega mišljenja in izražanja |
| | sposobnost kreativnega mišljenja in izražanja |
| | sposobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti |
| ETI NE ZAHTEVE | vestnost, poštenost, odgovornost |
| | dajanje osebnega zgleda drugim |
| FUNKCIONALNA ZNANJA | veš ina vodenja projektov |
| | veš ina medsebojne komunikacije |
| | veš ina javnega nastopanja |
| | veš ina ravnanja z ljudmi |
| | veš ina obvladovanja konfliktov |
| | veš ina pogajanja |
| | veš ina poverjanja nalog in postavljanja ciljev |
| | prepoznavanje kompetenc zaposlenih |
| ZNANJE | poznavanje poslovnih procesov |
| | uporaba funkcionalnega znanja in izkušenj |
| PRI AKOVANI REZULTATI | pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno uenje |
| | pravo asno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega |
| | obvladovanje lastnega dela in asa |
| POVEZOVANJE Z DRUGIMI OPRAVILI, PODRO JI, ENOTAMI, INSTITUCIJAMI | upoštevanje standardov kakovosti |
| | sposobnost za delo v projektnem timu ali skupini |

Vir: Labovi , Mayer in Zupan (2011)

V praksi so klju ni vidiki uporabe kompetenc v slovenskih organizacijah ocenjevanje delovne uinkovitosti in uspešnosti, ocenjevanje zahtevnosti dela in napredovanje kadra.

»Sistemizacija dela danes« se od »sistemizacije dela v eraj« lo i predvsem po zamenjavi nekaterih klasi nih elementov s kompetencami (Slika 13: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela). Postopek oblikovanja sistemizacije dela je do danes ostal enak, in sicer se veže na abstraktnega zaposlenega, natan no opredeljuje vsebino delovnega mesta in s tem zaposlenega omejuje.

Predvidevamo, da bo v prihodnosti sistemizacija dela oblikovana po meri loveka. Njena vsebina se ne bo nanašala na potrebe vnaprej dolo enega delovnega mesta, temve bo izhajala iz kompetenc posameznega zaposlenega kot individualnega gradnika organizacije. Na podlagi njegovega znanja, veš in in zmožnosti bomo oblikovali osebno delovno mesto (organizacijsko vlogo), kjer bo zaposlenemu omogo en razvoj dela in prehajanje med različni delovnimi podro ji. Sistemizacija dela se bo lahko spreminjala sproti in tako prilagajala vsakemu posamezniku, s ciljem izkoristiti interese, znanje in zmožnosti zaposlenega v najve ji možni meri. Sistemizacija, predstavljena kot statičen akt, se bo nujno transformirala v dinami no obliko.



Slika 13: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela

Vir: lastno delo

Razlika med klasičnim modelom sistemizacije dela, ki obstaja danes, in modelom sistemizacije jutri je neposredna vključenost zaposlenega v oblikovanje lastnega dela in možnost sprotnega spreminjanja sistemizacije glede na tekoče aktivnosti. »Zaposleni tako pridobijo možnosti za oblikovanje lastnega dela, možnosti za oblikovanje varnih in zdravih delovnih pogojev, možnosti za zadovoljevanje svojih potreb in interesov v samem procesu dela in možnosti za nadaljnji strokovni ter osebni razvoj« (Bakovnik, str. 2). Nova in sistemizacija dela bo omogočila lažje organiziranje dela v vsaki klasični organizaciji, prednosti pa bodo najbolj vidne v organizacijah, v katerih prakticirajo sodobne oblike dela (teledelo, outsourcing idr.). Posledično bo spremenjen tudi način določanja plač, saj bo vsak zaposleni prejel plačilo na podlagi dejansko opravljenih aktivnosti in njihove stopnje zahtevnosti. Tako se spremeni tudi politika določanja plač. S klasičnega načina, ko je plačilo vnaprej določeno za posamezno delovno mesto, bomo prešli na sodobno določanje, kjer se plačilo oblikuje na podlagi dela delojemalca. Sistemizacija dela jutri bo potekala na podlagi modela *SDP*.

3.4 Namen in koristi sistemizacije dela

Sistemizacija dela je menedžersko orodje, ki nam ob našem predhodnem strokovnem znanju omogoča vzpostavitev organizacijskega reda in močno olajša proces kadrovanja. Namen sistemizacije dela je preglednost obstoječih delovnih procesov v organizaciji in takojšnja ugotovitev njihove medsebojne povezanosti. Za posamezne procese moramo določiti in pridobiti najustreznejše delavce ter jih tja razporediti. Opredeliti moramo lestvico za ocenjevanje kakovosti in zahtevnosti dela, ki nam bo služila tudi kot osnova za izračun plač delavcev. Delavce je potrebno kontinuirano izobraževati in usposabljanje zaradi hitrega zastarevanja znanja in sprememb, ki jih narekuje okolje (trg), in sprememb, ki nastajajo zaradi ustvarjalnosti zaposlenih.

Sistemizacija ni sama sebi namen, marveč je pomembno osnovno organizacijsko orodje in kadrovskega instrumenta ter s tem podlaga vsem aktivnostim v podjetju pri upravljanju loveških virov: izbiri najustreznejših kadrov, izobraževanju, nagrajevanju in napredovanju (Hopp, Iravani in Yuen, 2007).

Kot organizacijsko-kadrovskega dokumenta z izbrano zasnovo za oblikovanje delovnih mest in izbranimi podatki za opis delovnih mest daje temelje za:

- organiziranje ter delitev dela in delovnih procesov;

- na rtovanje in izvajanje kadrovske politike;
- izobraževanje, kadrovanje in zaposlovanje delavcev;
- na rtovanje razvoja ter napredovanje delavcev;
- dolo anje osnovnih pla , ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest;
- dolo anje in razmejevanje pristojnosti in odgovornosti;
- dolo anje potrebnega števila izvajalcev;
- urejanja varstva pri delu in drugo (Hari, 2001).

Glavni nameni sistemizacije so:

- identifikacija opravil, na katera je lenjen delovni proces, programov in organizacijskih enot;
- spremembe organizacije dela;
- ugotavljanje zahtevnosti dela;
- prenova procesov;
- ugotavljanje rezultatov dela;
- izvajanje kadrovskih procesov (Mayer, 2008).

Poleg zgoraj naštetih se sistemizacija dela lahko uporablja še za naslednje namene:

- ocenjevanje delovne u inkovitosti in uspešnosti;
- napredovanje;
- pove anje inovativnosti;
- ocenjevanje kakovosti dela;
- ve jo konkuren nost;
- znižanje stroškov dela;
- izbor in selekcijo kadra;
- zagotavljanje enakomerne obremenitve zaposlenih;
- pregled pooblastil in odgovornosti;
- oblikovanje delovnih podro ij in delovnih programov;
- na rtovanje dela in kadra;
- izobraževanje kadra;
- varstvo pri delu;
- dolo anje ciljev in vizije;
- pove anje zadovoljstva kadra;
- urejen pregled nad delovnimi procesi;
- dolo anje klju nih kompetenc zaposlenih;
- razporejanje zaposlenih na projekte;
- skrb za zdravstveno varstvo pri delu.

Namen sistemizacije je dobiti primerno in ustrezno pla ano delovno mesto, ki ima tudi socialno vrednost. Vendar pa razširjena sistemizacija v družbenem sektorju in prevladujo a tržna morala lahko povzro ita prekomerno umsko delo, kar lahko pripelje do vedno ve jega samostojnega dela posameznika in s tem odtujevanja od družbe (Tsukamoto, 2007). e je delo sistemizirano, so v sistemizaciji opisana vsa delovna opravila. Ker je organizirano delo bolj teko e in hitreje opravljeno, organizacije s tem samo pridobijo. Tudi problemi so lahko hitreje rešeni, saj jih sposobni strokovni delavci rešijo sami in prej, kot e bi morali priti do vodstva, ki bi jih reševalo (Benders, Hoeken, Batenburg in Schouteten, 2006).

»Za delavca je sistemizacija pomembna predvsem zaradi varstva in transparentnosti njegovih individualnih pravic iz delovnega razmerja. Z aktom o sistemizaciji se želi dose i dolo ena varnost delavca, saj ta dolo a stalnost njegovega dela oz. delovnih nalog, zaradi katerih je tudi sklenil pogodbo o zaposlitvi. Akt o sistemizaciji jam i delavcu, da bo v

celotnem času trajanja delovnega razmerja opravljal tista dela in naloge, ki so v skladu z njegovo izobrazbo in sposobnostmi. Tako je bil vsak individualni pravni spor, ki je temeljil na nepravilnem aktu o sistemizaciji, po doseganju sodni praksi razsojen v korist delavca kot 'šibkejša stranke' v sporu« (Vukasovi -Žontar, Sevšek, Korade Purg, Kukovi in Pe nik, 2006, str. 9–10). Taka praksa pa je lahko tudi predmet zlorabe, ko delavec ne želi sprejeti novih aktivnosti ali se dodatno usposablja, če to ni zapisano v sistemizaciji.

Sistemizacija delovnih mest mora biti izdelana po osnovnih načelih. V njej morajo biti najprej zapisani opisi nalog in zadolžitve, ki jih bo zaposleni opravljal. Te naj bi bile napisane natančno, ampak hkrati kratko in jedrnat, tako da zaposleni natančno ve, kaj naj dela, kdaj in kako (Vieira in Ribas, 2008).

»V 60. letih preteklega stoletja se je začela razvijati miselnost, da je treba plačevati zaposlene tudi na podlagi znanja, veščin in izkušenj. Tako ocenjevanje dela je primerno, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja uinkovitosti delavca. S sistemizacijo lahko zagotovimo, da ima podjetje to načrto dolo ene tiste karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže dolo eno plačo (na primer dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlogi za morebitno nižjo plačo posameznika. Natančno opredeljena sistemizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za uinkovitejša dela« (Hickman, 2000).

S sistemizacijo dela sporočamo zaposlenim, da bomo nagrajevali njihove delovne dosežke; »tako nam bodo izkazali še večjo lojalnost, s tem, da bodo izrabili svoj potencial: sposobnosti, znanja, izkušnje za doseganje ciljev podjetja« (Mantura, 2008, p. 577). Sistemizacija dela je urejen sistem vseh opravil v organizaciji, ki vsebuje namenske podatke za izvajanje delovnih nalog in omogoča presojo njihove zahtevnosti (Kravaris in Mousavere, 2007). Razlike v zahtevnosti delovnih nalog se odražajo v denarju (Felin in Foss, 2009).

V sistemizaciji delovnih mest so lahko opisani tudi potencialni dejavniki zadovoljstva zaposlenih, ki so v povezavi z drugimi dejavniki lahko ključni do uspeha podjetja. S pomočjo sistemizacije lahko zaposleni primerjajo svoje osebne cilje s cilji organizacije, v njej je opisana vsebina dela, stopnja samostojnosti, delovne razmere, osnovna plača, strokovni in poslovni odnosi, načrtovanje in organizacija dela. V sistemizaciji dela vidijo pomembno organizacijsko orodje le tista podjetja, ki se zavedajo pomena nenehnega nastajanja novejšega kapitala in tudi tega, da je med uinkovitostjo zaposlenih in uspešnostjo podjetja visoka korelacija.

Shaw, Dineen, Fang in Vellella (2009, str. 1018) ugotavljajo, da je »pravilnost sistemov v organizacijah težko prepoznavna«. S sistemizacijo delovnih mest dobi podjetje urejen pregled nad vsemi delovnimi procesi, njihovimi spremembami in razvojem, nad sestavo in planiranjem zaposlenih, omogoča pregled ciljev, sledenje viziji idr. S sistemizacijo vzpostavimo organizacijski red in enakopravnost med vsemi zaposlenimi do enakomerne obremenitve in ustreznega plačila za zahtevnost in rezultate dela.

Day (2007) meni, da zaposleni z aktivnim izkoriščanjem delovnih nalog iz sistemizacije dela dokazujejo menedžerjem svoj primeren potencial, da bi napredovali na zahtevnejše (vodilne) vloge. Širši namen sistemizacije delovnih mest pa je, da bi z ustrežno storilnostjo in uinkovitostjo zaposleni prispevali k uspešnosti podjetja.

3.5 Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oziroma po meri zaposlenega

Klasifikacija sistemizacije dela navadno izhaja iz potreb sistema organizacije in je oblikovana na podlagi njenih zahtev. Kot taka določa delovno mesto, katerega naloge bo opravljal imaginarni zaposleni. Baza in središče organizacije je delovno mesto, na katerega se zaposli oseba, ki bo najbolje ustrezala določenemu delovnemu mestu. Pri tem se ne upoštevajo lastnosti posameznega zaposlenega, njegove posebnosti, kompetence, njegove težnje in hotenja. Proces spominja prejšnji kot na udobno delovno okolje, kjer lahko zaposleni z ustvarjalnostjo pripomore k razvoju delovnega procesa ter skrbi za svojo osebnostno in karierno rast.

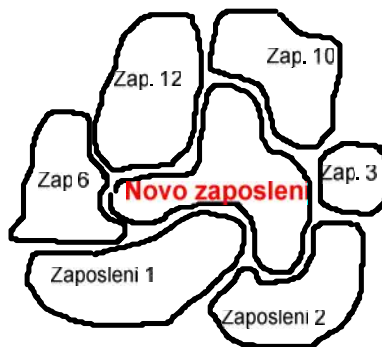
Sistemizacija dela po meri sistema, ki ne vključuje človeka kot središča delovnega procesa, zaposlenega omejuje in s tem škodi razvoju organizacije. Fukuda (1988) poimenuje takšno kadrovsko politiko organizacije kot *tip A* (ameriški tip), kjer za vsako delovno mesto v organizaciji išče v množici ljudi najbolj primernega in ga v organizacijo vgradimo kot opeko v zid, iz katere se ne more premakniti, niti preoblikovati (Slika 14: Zaposlovanje v organizaciji *tipa A*). Novo zaposleni v organizaciji *tipa A* je zaposlen izključno z namenom opravljanja dela na delovnem mestu, na katerega je umeščen. V takem primeru se zaposleni ne povezuje z ostalimi delovnimi mesti, temveč z njimi meji in vanje ne posega.



Slika 14: Zaposlovanje v organizaciji tipa A

Vir: prirejeno po Vila (2000)

Nasprotje organizacije *tipa A* je primer organizacije *tipa J* (japonski tip), kjer je vsak zaposleni kot neobdelan kamen, ki ga uvrstimo v okolje, kjer bo lahko razvijal in nadgrajeval svoje znanje. V takšni organizaciji obstaja zavedanje o človeku kot imetniku ključnih in posameznih specifičnih kompetenc, ki jih uporablja na različnih področjih oz. na delovnem mestu, ki je oblikovano specialno glede na vsak individualen primer. Pri taki politiki kadrovanja organizacije iščejo znanje, veščine in sposobnosti, ki bodo uporabne na mnogih področjih, ki se bodo med seboj povezovala in hkrati zaposlenemu omogočala opravljanje dela, ki si ga želi in najbolje zna (Slika 15: Zaposlovanje v organizaciji *tipa J*).



Slika 15: Zaposlovanje v organizaciji tipa J

Vir: prirejeno po Vila (2000)

Klasi na sistemizacija dela, ki je oblikovana izključno po nareku potreb sistema, ima v sodobni organizaciji močno zmanjšano vrednost. Kot takšna ne more slediti sprotnemu spreminjanju delovnega procesa in potrebam zaposlenih; posledično se ne razvija. Ker sistemizacije delovnih mest v večini sodobnih organizacij temeljijo na dominantnosti delovnega mesta, jih te opuščajo in jih imajo le zato, ker to zahteva zakon. Tako sistemizacija dela ne služi svojim številnim namenom in ne predstavlja pomembnega organizacijskega in menedžerskega orodja, ki je med drugim tudi osnova za ugotavljanje zahtevnosti dela in s tem plač njih razmerij med delovnimi mesti. S takšno sistemizacijo ni mogoče slediti dejanskim aktivnostim, ki jih opravlja zaposleni, temveč ponuja pavšalno plačilo v zameno za opravljeno, lahko tudi neaktualno delo.

Znanje oz. kompetenca je prvi pogoj, ki zaposlenemu omogoča opravljanje določenih delovnih nalog v organizaciji. Večja množica znanj in veščin na različnih področjih vpliva na možnost povezovanja delovnih nalog, ki izhajajo iz sicer nezdružljivih področij. Organizacija, ki temelji na znanju in zaposlenem kot osnovnima viroma delovanja organizacije, omogoča oblikovanje delovnih mest na podlagi najboljših karakteristik svojih zaposlenih. Sistemizacija po meri najboljših zmoglosti zaposlenega pomeni največji mogoči izkoristek lovekovega potenciala pri opravljanju delovnih nalog. Organizacije na Japonskem prakticirajo absolutno uporabo znanja vsakega zaposlenega za večji doprinos k uspešnosti poslovanja organizacije. Za novozaposlenega ni vnaprej določen delovni prostor, saj se bo to oblikovalo na podlagi njegovih kompetenc, ki se bodo po določenem časovnem intervalu pokazale v njegovem organizacijskem vedenju. Novozaposlenega takoj povabijo v tako imenovano »kroženje med oddelki«, kjer se seznanijo s celotnim delovnim procesom organizacije. Na vsakem oddelku pridobi novo ali razvija že pridobljeno kompetenco in povezuje med seboj znanja z različnih področij. Način delovanja japonskih organizacij zaposlenemu omogoča opravljanje tistih delovnih nalog, pri katerih uporablja svoje najboljše kompetence, kar omogoča optimalno kakovost opravljenega dela, to pa vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenega. Takšno delovno mesto ne omejuje zaposlenega, temveč ga spodbuja k širitvi mej med delovnimi področji. Zaposleni uživa svobodo pri delu, kar vpliva na njegovo ustvarjalnost. Naloga menedžmenta je opolnomočenje zaposlenih, tako da lahko izkoristijo svoje potenciale. Delovno okolje mora zaposlenim ponujati priložnosti, jim dodeljevati pooblastila in odgovornosti za upravljanje s spremembami in za izboljševanje lastnih delovnih procesov. Takšni delavci so bolj motivirani in bolj produktivni, spoštujejo svoje delo in proizvajajo kakovostne produkte (Cartwright, 2002; Chang in Liu, 2008; Rusjan, 2009).

Pisovec Kacin (2004) je nakazala, da bi bilo pri oblikovanju sistemizacije potrebno doseči naslednje cilje:

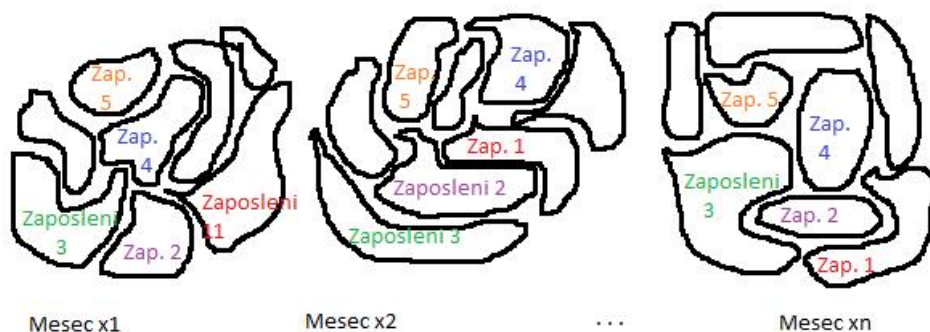
- opredeliti vlogo delovnega mesta;

- vsebino opisov nalog posameznega delovnega mesta oblikovati tako, da bo možna im ve ja fleksibilnost, kar pomeni, da e se dolo ene vsebine dela malo spremenijo, kar se dogaja, ne bo potrebno narediti nove pogodbe o zaposlitvi;
- vsako nalogo opredeliti s standardom delovne uspešnosti;
- za vsako delovno mesto je potrebno izoblikovati kompetence.

Uporaba posameznikovih najboljših zmožnosti oz. kompetenc temelji na:

- dolo itvi koresponden nih kompetenc za vsako aktivnost delovnega procesa;
- dejanskem kompeten nem profilu zaposlenega.

Na podlagi dejanskega kompeten nega profila zaposlenega lahko dolo imo delovno mesto, ki bo vsebovalo tiste aktivnosti, pri katerih bo zaposleni lahko najbolje uporabil svoje veš ine. Takšen na in kadrovanja omogo a, da so osnova sistemizacije dejanski in ne abstraktni ljudje. Oblikujejo se osebna delovna mesta, ki so optimalno prilagojena posamezniku. Model *SDP*, katerega zasnovu in razvoj opredeljujemo v nadaljevanju, omogo a vsakomese no oblikovanje delovnega mesta posameznega zaposlenega (Slika 16: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in dolo anje pla e po modelu *SDP*). Temu se avtomati no prilagodita sistemizacija dela in tudi pla a. Takšno kadrovanje pomeni spremembo klasi ne sistemizacije dela v proces in oblikovanje pla e na podlagi aktivno opravljenega dela. Sistemizacija dela in pla a postaneta mese no spremenljivi.



Slika 16: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in dolo anje pla e po modelu SDP
Vir: lastno delo

Pri zgoraj opisanem na inu oblikovanja delovnih mest in s tem sistemizacije dela lahko pride do ostanka aktivnosti, ki niso »pokrite« z ustreznimi kompetencami trenutno zaposlenih. V takšnem primeru lahko uporabimo klasi no obliko kadrovanja ali iskanje ustreznih virov zunaj organizacije (outsourcing).

3.6 Model SDP (sistemizacije dela kot procesa)

Pri pripravi modela smo uporabili naslednje metodologije: (1) določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, (2) določitev kriterijev kakovosti dela, (3) določitev na ino evidentiranja učinkovitega dela, (4) oblikovanje modela sistemizacije dela kot procesa, (5) oblikovanje primera aplikacije.

Poleg izpolnjevanja predpisanih normativov in standardov so za etni elementi modela trije, in sicer: (1) učinkovita izraba delovnega časa, (2) zahtevnost izvršenih opravil in (3) kakovost izvršenih opravil – normirani čas. Elemente modela smo natančno opisali v naslednjem poglavju.

Osnovno plačilo lahko določimo kot najnižjo plačilo, ki zagotavlja ustrezen življenjski standard, ali kot plačilo, ki se jo po morebitnem usklajevanju skozi pogajanja določi ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Končna plačila je nato posledica učinkovitega dela ter zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil. Doseganje kriterija zahtevnosti posamezne kompetence tako postane merilo uspešnosti posameznika.

Model SDP:

$$PLAČA = OP + \sum ([Z_0 \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_0 \times (t_p \times N)]_n) + OD$$

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

OP – osnovna plačila

Z₀ – zahtevnost izvršenega opravila ob ustreznosti kakovosti

t_p – priznani čas

N – frekvenca ponovitev opravljanja opravila

OD – ostali dodatki

t_n – normirani čas

t_{ef} – učinkoviti čas oz. učinkovita izraba delovnega časa za opravljanje posameznega opravila

Končna mesečna plačila je sestavljena iz osnovne plačile, variabilnega dodatka in ostalih dodatkov:

$$PLAČA = OP + VARIABILNI DODATEK + OD$$

Variabilni dodatek je prikazan kot vsota poljubno mnogo opravljenih različnih opravil:

$$\sum ([Z_0 \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_0 \times (t_p \times N)]_n)$$

Posamezno opravilo je določeno kot zmnožek med zahtevnostjo opravila z zmnožkom priznanega časa in frekvenco ponovitve opravljanja opravila:

$$[Z_0 \times (t_p \times N)]_n$$

Priznani čas izražamo tako, da od normiranega časa odštejemo razliko učinkovitega časa in normiranega časa.

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

Z razliko $t_{ef} - t_n$ preprečimo morebitno vnašanje večjega časa opravljanja opravila, kar vpliva na večjo plačilo. S tem onemogočimo izkoriščanje umetnega povečevanja faktorja časa opravljanja opravila z namenom doseganja večje plačile ali povečevanja faktorja časa zaradi nezmožnosti opravljanja opravila. V primeru krajšega časa opravljanja opravila oz. manjše

efektivne izraba delovnega asa za opravljanje posameznega opravila se as ustrezno pove a in vpliva na ve jo pla o. Ostale dodatke predstavljajo npr. dodatek za delovno dobo, prispevki, prehrana, prevoz idr.

Formula izra una pla e po modelu *SDP* bi bila integrirana v ra unalniško aplikacijo in kot takšna v svojem osnovnem kompleksnem zapisu ne bi obremenjevala zaposlenih, vsakemu zaposlenemu pa bi bil pojasnjen na in oblikovanja pla e in odvisne spremenljivke, ki pogojujejo njeno velikost. Pri tem razmišljamo, da bi bil zaposleni seznanjen, da pla o sestavljajo osnovna pla a, variabilni dodatek in ostali dodatki, pri emer je variabilni dodatek odvisen od vrednosti zahtevane in dejanske kompetence za opravljanje posameznega opravila in efektivnega asa opravljanja opravila. Zaposlene bi seznanili z vrednostmi normiranega asa posameznega opravila.

V praksi lahko opazimo, da nekatere organizacije uporabljajo koncept dolo anja pla na podlagi osnovnega dela pla e in variabilnega dela pla e. Vendar variabilni del pla e do sedaj ni bil merljive narave in je bil navadno dolo en na podlagi opisnega doseganja delovnih rezultatov. Do danes se variabilni del pla e tudi ni neposredno povezoval s sistemizacijo dela. Model *SDP* omogo a merljivost variabilnega dela, na njegovo velikost pa vpliva zaposleni sam, pod nadzorom vodje, z opravljanjem delovnih nalog z višjim faktorjem zahtevnosti. Variabilni del po modelu *SDP* je natan no specificiran in dolo en ter se neposredno navezuje na novo obliko sistemizacije dela. Takšno dolo anje variabilnega dela pla e do zasnove modela *SDP* ni bilo izvedeno.

Zahtevnost opravljenega dela v dolo enem asovnem intervalu (tedensko, mese no, letno) lahko izra unamo na podlagi evidence in ocene kakovosti efektivnega dela posameznika in koli nika zahtevnosti, ki ga ima vsaka zahtevana kompetenca. Ob tem lahko postavimo tudi morebitne dodatne kriterije (za kakovost, za ustvarjalnost, zadovoljstvo kupcev idr.). Tako objektivno dolo imo vrednost (ceno) dejanskega dela v dolo enem asovnem intervalu.

S tem postane sistemizacija dela, ki je bila do sedaj stati en organizacijski akt, proces, ki zajema le aktualne kompetence v za asni konstelaciji. Tak pristop zahteva, da postane kreator svoje osebne sistemizacije vsakdo sam ob nadzorni vlogi neposrednega vodje. To velja tako za aktualen kompeten ni profil kot tudi za evidentiranje opravljenega dela v dolo enem asovnem intervalu.

Aktivnosti, ki niso kakovostno opravljene, dajejo izhodiš e za presojo o tem, ali so pomanjkljive tudi kompetence za njihovo izpolnitev ali pa je morda vzrok le pomanjkanje motivacije. e je v prvem primeru mogo e ustrezne kompetence dopolniti, izberemo ustrezno usposabljanje, e ne, dodelimo aktivnost drugi osebi.

Dinami na sistemizacija omogo a simultano dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces, in slediti ter rtati tiste, ki se ne pojavljajo ve . S tem se sistemizacija nenehno obnavlja in ohranja svojo aktualnost.

Model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa sta zasnovana na na in, da zaposlenim v kadrovske službi omogo ata sprotno dodajanje delovnih opravil in aktualen pregled nad delovnimi procesi, ki se dejansko izvajajo v organizaciji. Prav tako je sistemizacija vselej aktualno urejena in je omogo en vpogled v kompeten ne profile zaposlenih. Dobro organizirano in opravljeno delo se prav tako rezultira v povezovanju z ra unovodsko službo, saj ji model *SDP* omogo a hitro izra unavanje mese nih pla . Vsem ostalim zaposlenim pa model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa omogo ata hiter vsakodnevni vnos podatkov, ki po naši oceni zahteva do najve 5 minut dnevnega delovnega asa.

Nov model sistemizacije dela kot procesa je izvedljiv na naslednji način:

- lenitev celotnega delovnega procesa na posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti aktivnosti;
- razvrščanje posameznih aktivnosti po zahtevnosti;
- določanje kompetenc za izpolnitev posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti kompetenc;
- razvrščanje kompetenc po zahtevnosti;
- določanje dejanske vrednosti kompetenc zaposlenih;
- določanje plačil na osnovi faktorja zahtevnosti uporabljene kompetence za opravljanje opravila ali določanje plačil na osnovi zahtevnosti opravila, ki ga določa zahtevnost uporabljene kompetence za opravljanje opravila.

Pri tem smo nakazali 4 temelje, ki pojasnjujejo proces:

1. temelj:

- izbor sorodnih aktivnosti za opravila, s katerimi so določene tudi ustrezne kompetence;
- določitev zahtevnosti posameznih opravil glede na strukturo zahtevnosti aktivnosti in ustreznih kompetenc;
- razvrščanje opravil po zahtevnosti;
- vrednotenje opravil.

2. temelj:

- sprotno dodajanje novih aktivnosti in ustreznih kompetenc opravilom in razvrščanje aktivnosti, ki niso več aktualne, in s tem spreminjanje zahtevnosti in vrednosti opravil.

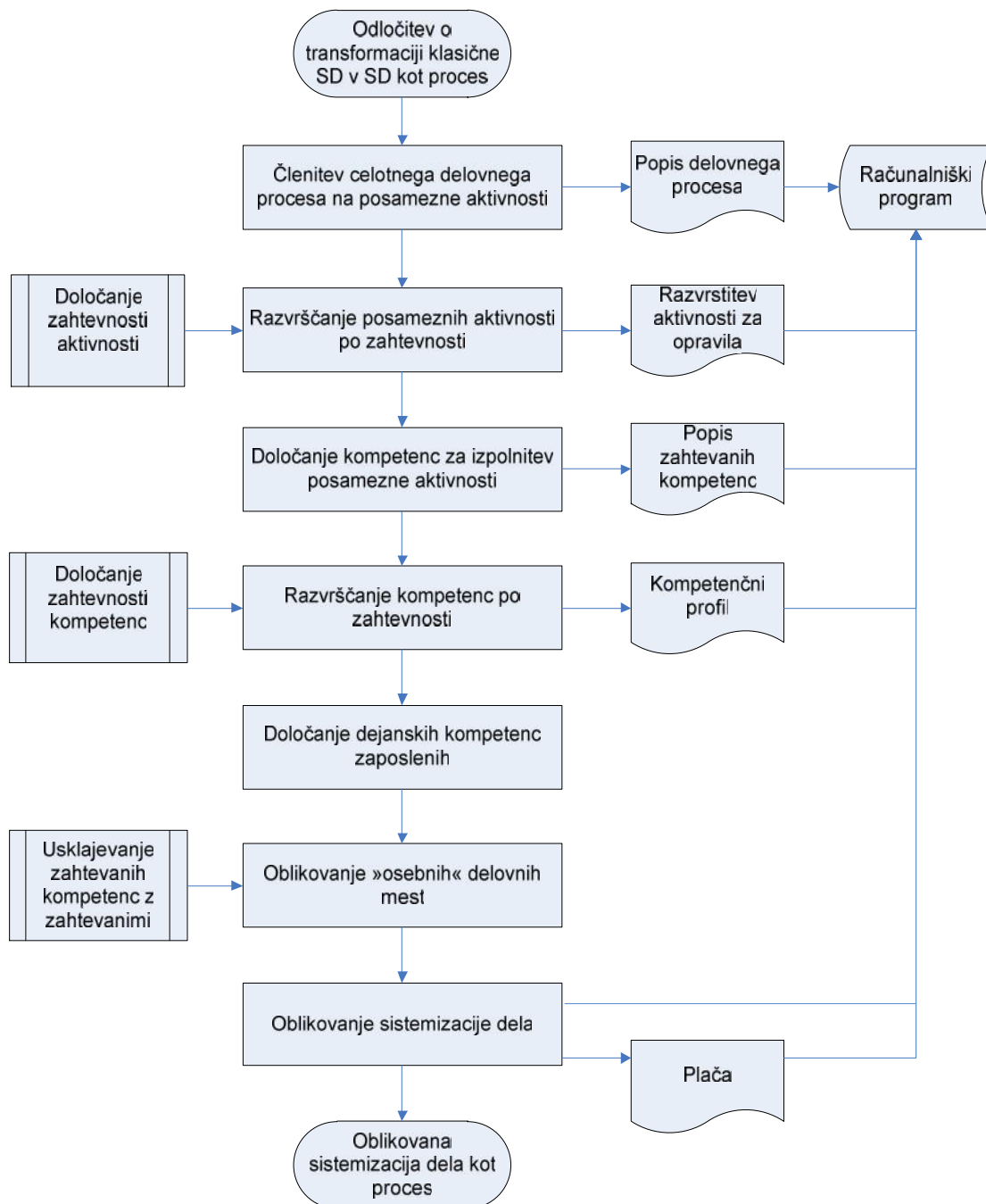
3. temelj:

- primerjava dejanskih kompetenc posameznika z zahtevanimi.

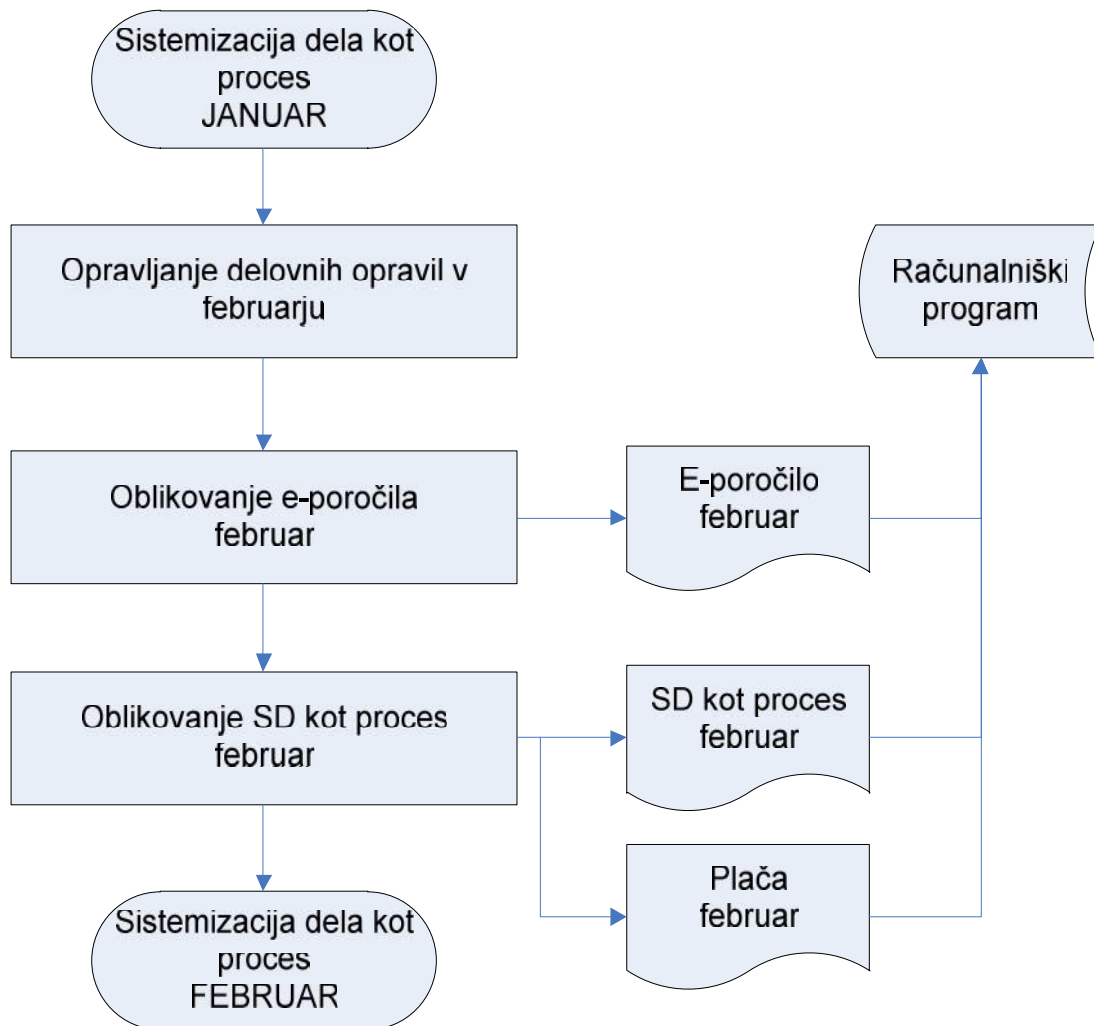
4. temelj:

- določanje učinkovitosti dela na osnovi evidence učinkovitega trajanja posameznih aktivnosti različne zahtevnosti (primerno za vrednotenje projektov).

Spodaj podajamo slikovni prikaz postopka transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces (Slika 17: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces) ter postopka mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa (Slika 18: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa).



Slika 17: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces
Vir: lastno delo



Slika 18: Postopek mese nega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa

Vir: lastno delo

Lahkotnost procesa vpeljave modela *SDP* in sistemizacije dela kot procesa v organizacijo v veji meri zavisi od zate enega stanja organiziranosti na področju sistemizacije dela in poslovnih procesov v organizaciji. Prizadevamo si, da bi naš model in novo obliko sistemizacije dela razvili tudi v uporabniku prijazno aplikacijo ali ga integrirali v že obstoječe poslovno-informacijske sisteme. Na implementacije modela *SDP* bi tako sprva pogojevala dosedanja razvitost sistemizacije dela, že morebitni opravljeni popisi poslovnih procesov ali že vpeljan poslovno informacijski sistem. Ron evi in Damij (2011) raziskujeta vpeljavo oz. usmerjanje sprememb in inovacij v kompleksne družbe ter pri tem glede vpeljave modelov ugotavljata, da navadno niso strukturirani v posebnem socialnem okolju, vendar so v svoji prvotni obliki uvoženi iz uspešnega podjetja in nato prilagojeni lokalnim okoliščinam.

3.6.1 Elementi modela

Način evidentiranja učinkovnega dela: čas, porabljen za dejansko opravljeno delo, lahko evidentiramo z dnevnimi poročili, ki morajo biti enostavna in zaposlenim ne smejo vzeti več kot nekaj minut dnevnega delovnega časa. V najboljšem primeru so takšna poročila sestavni del aplikacije za obdelavo statističnih podatkov kadrovske funkcije v organizaciji. Primer takšne aplikacije je *Oracle APEX*.

Cilj merjenja učinkovnega dela je povečanje odgovornosti do dela pri vseh zaposlenih ter večja avtonomija, fleksibilnost in zadovoljstvo. Sistem merjenja učinkovnega dela omogoča bolj enakomerno delovno obremenitev zaposlenih in uvaja v delovne procese več reda, hkrati pa omogoča bolj prilagodljivo organiziranost dela vsakega posameznega zaposlenega. (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Tajnikar, 2009; Andersson, Hallberg in Timpka, 2003).

Kaljanac in Tajnikar, 2012) prikazujeta možen način evidentiranja učinkovnega dela, v katerem naj bi najprej določili nabor nalog vsake poklicne skupine, ki neposredno sodeluje pri določenih delovnih nalogih. Temu bi sledilo merjenje časa, ki ga zaposleni porabijo pri vsaki nalogi, vključno s časom priprave nanjo. Oblikovanje nalog in merjenje delovnega časa bi morali izvajati dovolj dolgo, da bi zajeli vse morebitne časovne cikle, ki vplivajo na povprečni čas in na strukturo posameznih nalog. Po oblikovanju nabora vseh nalog s povprečnimi časi trajanja dela za vsako poklicno skupino bi morali zaposleni s pomočjo dimenzij umskega dela oceniti raven intenzivnosti dela pri posameznih nalogah z vidika umskega dela (Ramirez Rodriguez, 2006) in na tej osnovi izračunati in določiti sistem točke. Najtežji del uvedbe evidentiranja dela je prav evidentiranje nalog, ki jih izvaja posameznik, in nadzor nad evidentiranjem. Z informatizacijo delovnih mest in procesov bi zadnja naloga lahko močno olajšali. Samo evidentiranje bi moralo potekati na način, ki bi zaposlenim vzelo čim manj časa in jih ne bi oviral pri delu. Lahko bi oblikovali poseben računalniški program, ki bi vseboval naloge zaposlenih po posameznih poklicnih skupinah. Po opravljenem delu bi zaposleni označili naloge, ki so jih opravili, program pa bi avtomatično izračunal točke, ki jih je zaposleni dosegel pri delu, saj vsaka naloga vsebuje tudi informacijo o normativih (Kaljanac in Tajnikar, 2012).

3.6.1.1 Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc

Vsaki željeni, potrebni, zahtevani kompetenci določimo ustrezen faktor zahtevnosti in izdelamo profil zahtevnosti za vsako opravilo. Zahtevnost celotnega profila določa zahtevnost opravila, ki je lahko podlaga za določanje osnovne plače. Plačo lahko sicer določimo tudi na podlagi ocene zahtevnosti posamezne kompetence.

Zahtevnost opravil ali aktivnosti lahko določimo s sumarnimi (npr. klasično rangiranje, metoda primerjanja v parih, šah tehnika) ali analitičnimi (npr. metoda primerjanja zahtev) metodami določanja zahtevnosti. Uhan (1996) je ugotavljal zahtevnost opravil z uporabo naslednjih skupin zahtev:

- sestavljenost dela, tj. usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje določenih opravil;
- odgovornost za opravljanje opravil;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerem delavec opravlja opravila.

3.6.1.2 Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani as

Kakovost v delovnem procesu nastaja kot uinek na ina uporabe tehnologije, delovnih sredstev, na ina ravnanja s surovinami in natanosti izvajanja predpisanih tehnoloških postopkov. Kaže se v lastnosti proizvoda, storitve, v poslovanju in odnosih, kakovost pa morajo podpirati tudi dokumentacija, promocija, motivacija in zaupanje (Uhan, 2000). Zagotavljanje kakovosti pomeni vse na rtovane in sistematizirane aktivnosti, ki potekajo znotraj menedžmenta kakovosti s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bo določeni element izpolnil zahteve kakovosti (Polajnar, Buchmeister in Leber, 2001).

Elementi/sodila, s pomočjo katerih je možno meriti ali ocenjevati kakovost uinkov dela, so lahko norme, normativi, standardi in kriteriji, sodila za kakovost proizvodov in storitev. Norme za kakovost so navadno asovne in koli inske, standardi pa vrednostni in koli inski.

Značilnosti standardizacije režijskih opravil so:

- za vsa standardizirana dela je vnaprej dolo en as, tj. as, ko je delo mogo e opraviti v normalnih razmerah in v sprejemljivi kakovosti uinkov dela;
- koli ino uinkov merimo tako, da primerjamo za opravljena dela standardiziran as teh del s asom, ki je bil za ta dela potreben;
- nestandardizirano delo, ki praviloma ne sme zajemati ve kot 20 odstotkov, upoštevamo v nastali višini (urah) ali pa – kar je še bolje – z isto ravno uspešnosti kot standardizirano delo;
- pri vodstvenih in vodilnih delavcih upoštevamo doseganje postavljenih ciljev (Uhan, 2000).

Ključni kriteriji za ocenjevanje kakovosti dela pri modelu *SDP* naj bi bili: normirani as, pravo asnost, inovativnost, stroškovni vidik, pri akovana kakovost, zadovoljstvo notranjih in zunanjih kupcev, izpolnjevanje standardov idr.

3.6.1.3 Naloge vodij

Vodje imajo v modelu *SDP* aktivno vlogo opazovalca dejanskih kompetenc zaposlenih, oblikovalca sistemizacije dela, izvajalca nadzora nad izvajanjem dela in vlogo ocenjevalca uspešnosti. Tav ar (2002) je pripisoval vodjem vlogo regulacijskega elementa v sistemu. Usmerjanje zaposlenih je jedro obvladovanja organizacije, saj se zaposleni razlikujejo po svojih vrednotah (znanju, ustvarjalnosti, usposobljenosti, izkušnjah, veš inah) in po zavzetosti (pripravljenosti, voljnosti, delavnosti, vztrajnosti) za delovanje v organizaciji. Vodje obvladujejo organizacijo tako, da prežete informacije o delovanju primerjajo s standardi in nato dajejo potrebna navodila za nadaljnje delovanje.

Spremljanje, v kolikšni meri dosegamo normative, omogo a lažje ugotavljanje ozkih grl in presežnih zmogljivosti ter s tem uinkovitejšo prerazporeditev dela in na rtovanje zaposlovanja. e poznamo normative in jih spremljamo tudi v praksi, lahko natan neje na rtujemo število zaposlenih, ki jih potrebujemo za izvajanje dejavnosti (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Chase, Aquilano in Jacobs, 1998; Svetlik idr., 2009).

Analiza in popis delovnega procesa, ki se v modelu *SDP* rezultirata v popisu aktualnih zahtevanih in dejanskih kompetenc, omogo ata vodji podlago za ocenjevanje kakovosti in delovne uspešnosti, saj je, kot raziskuje že Juran i (1995, str. 77), »[...] ocenjevanje delovne uspešnosti možno in uporabno v vseh primerih, ko so delovne zadolžitve jasno opredeljene, tako da ocenjevalci lahko presodijo, v kolikšni meri dosega posamezni delavec pri akovane delovne rezultate«. Vodja je tudi odgovorna oseba za kakovostno izvajanje delovnih opravil, ki jo kot potrebno dolo i Mihel i (2000), ker meni, da je pri na rtovanju

kakovosti pomembno opisati vse za kakovost poslovnega uinka pomembne lastnosti in opisati pomembne dejavnike za vsako kontrolirano zna ilnost ter na rtovati ukrepe pri pojavu teh dejavnikov. Potrebno je navesti metode, pogostost asa, kraja ter oseb odgovornih za kakovost in dolo iti stroške preverjanja kakovosti.

3.7 Razprava

Sistemizacija dela kot proces:

- omogo a sprotno dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces in jim slediti, ter rtanje tistih, ki se ve ne izvajajo. Na ta na in se izognemo dolgotrajnim »sivim conam«: opravilom, ki so potrebna, a jih nih e ne izvaja, ker jih ni v njihovi sistemizaciji;
- omogo a zaposlenemu bolj dinami no delo in ne omejuje njegove iniciativnosti in inovativnosti. Hosie, Jayashree, Tchantchane in Lee (2013) ugotavljajo, da delovna mesta, ki zagotavljajo zaposlenim priložnost za izvedbo razli nih nalog in s tem povezane izboljšave v smiselnosti dela, spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, vplivajo na prihodek in pove ajo kakovost storitev. Tudi Yang in Wang (2013) se strinjata, kajti pravita, da razli nost delovnih nalog in redno izvajanje pla il statisti no pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu;
- omogo a trenuten vpogled posameznika v sestavo njegove pla e in tako pove a motiviranost za kakovostno opravljeno delo. Oluleye (2011) meni, da se organizacijska u inkovitost lahko v veliki meri doseže s solidno strukturo nagrajevanja. Taka politika nagrajevanja vpliva na vedenje posameznega zaposlenega. Ugotovljeno je bilo tudi, da nefinan ne nagrade, kot so usposabljanje in razvoj, seminarji, simpoziji in delavnice, lahko izboljšajo organizacijsko u inkovitost. Avtor priporo a uvedbo sistema nagrajevanja, ki bi temeljil na nagrajevanju »kos po kos« in bi se moral neposredno navezovati na sistem velikosti pla ila glede na opravljeno delo;
- zaposlenim bi bil nov sistem dolo anja pla e na osnovi vsakokratne u inkovitosti in uspešnosti bolj spodbuden kot sedanji, ki nudi le pavšalno pla o. Dohmen in Falk (2011) sta raziskala, da je produktivost zaposlenih z variabilno obliko pla e ve ja kot pri zaposlenih z dolo eno, pavšalno pla o. Uhan (2000) meni, da je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj u inkovito. Ko je pla a delavca odvisna od njegove u inkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom, brez kakršnih koli posrednikov. Lipi nik (2002) se strinja, da sodita pla a in nagrajevanje delavcev med psihološke stimulatorje za delo. Alexy in Leitner (2011) sta mnenja, da struktura finan nih nagrad pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Pla a ima direktno pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, vendar to ne velja vedno pri posameznikih, ki imajo postavljene mo ne normative glede pla il. Pouliakas (2010) meni, da ima pla ilo, oblikovano glede na uspešnost zaposlenega, nezanemarljiv vpliv na zadovoljstvo pri delu. U inkovitost zaposlenih se pove a na podlagi izpla il nagrad, predvsem se to opaža pri delovno bolj usposobljenih ljudeh zaposlenih v zasebnem sektorju. Dale-Olsen (2012) ugotavlja, da oblikovanje pla e glede na uspešnost zaposlenega postaja vse pomembnejše. Tudi v centraliziranem gospodarstvu, kot je norveško, se je razširjenost pla ila glede na uspešnost znatno pove ala;
- omogo a trenuten vpogled posameznika v njegov kompeten ni profil in s tem spodbuja osvajanje novega znanja in veš in, ki sta pogoj za ustvarjalno delo in napredovanje. Raspor (2010) ugotavlja, da uporaba kompetenc oz. kompeten nih modelov zagotavlja

ve jo u inkovitost z obstoje im naborom znanja, veš in in spretnosti, ki ga že posedujejo zaposleni;

- omogo a lažje pokrivanje in izvajanje opravil v primerih absentizma;
- vpliva na zmanjšanje absentizma, saj v primeru odsotnosti z dela zaposleni ni upravi en do variabilnega dodatka za as odsotnosti z dela. Dale-Olsen (2012) pravi, da na in pla evanja zaposlenih po njihovi uspešnosti zavira odsotnost z dela zaradi bolniških odsotnosti;
- omogo a lažjo koordinacijo dela v manjših podjetjih, saj je v majhnem podjetju treba vsebinsko opraviti vsa dela prav tako kot v velikem podjetju, s to razliko, da se nekatera dela pojavijo le ob asno in v manjšem obsegu kot v velikem podjetju. Za posamezna dela tako ni mogo e oblikovati delovnega mesta in nanj zaposliti vsaj enega zaposlenega, ki bi bil na svojem podro ju strokovnjak, saj zaposleni ne bi imel dela za ves svoj delovni as. Zaradi tega je treba opravila združiti. Združevati je možno le tista delovna opravila, ki so si vsebinsko podobna in za katera se zahtevajo enake zahtevnosti, ki so vezane na zaposlenega (Kav i , Vidic in Klobu ar Mirovi , 2007, str. 283);
- ponuja bolj enakopraven in pošten na in oblikovanja pla e in s tem ve ji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Poštenost razumemo kot enakopravno dolo anje dela in pla e med zaposlenimi, glede na njihovo stopnjo dejanskih kompetenc, ki se nato rezultira v delovnem rezultatu;
- omogo a zaposlenim, da postanejo sami odgovorni za doseganje lastne produktivnosti in velikost pla e. Lipi nik (2002) v pla ilu za delo vidi tudi kot orodje oziroma sredstvo za krmiljenje delav eve aktivnosti, u inkovitosti ter s tem dosegajo ciljev in strategije podjetja – motivacijski dejavnik, kot konkuren nost na trgu delovne sile, kot stimulator za prevzem zahtevnejših del in odgovornosti, kot stimulator za neprestano izobraževanje, kot spodbudo k inovativnosti, kot spodbudo k zvestobi podjetju in kot spodbudo k požrtvovalnosti za dela, ki jih po pogodbi zaposleni niso dolžni opravljati. Podjetja naj motivirajo ljudi s pla o in ne zanjo, kajti e je zaposleni motiviran za pla o, bo hotel imeti brezpogojno vedno ve jo. e pa bo zaposleni navajen za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako zaposleni kot zaposlovalec;
- osvajanje novih ali izboljševanje obstoje ih kompetenc spodbuja konkuren nost med zaposlenimi in željo po lastni izboljšavi. Kralj (2003) ugotavlja, da je med zaposlenimi prisotna tekmovalnost za koristi, ki jih nudi podjetje. Ron evi (2003) pravi, da razvoj loveških potencialov zahteva pozorno oblikovanje sistema in infrastrukture izobraževanja in usposabljanja;
- omogo a »[...] organiziranje, kar pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehni ne, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne), v katerih organizacija posluje na najuspešnejši na in. Vsak delovni proces poteka organizirano in po smiselnem vrstnem in tehnološkem redu« (Ivanuša-Bezjak, 2006, p. 30). Agrež in Damij (2013) nakazujeta razvoj upravljanja procesov v prihodnosti s slede imi lastnostmi: sistemski, temelje i na informacijski tehnologiji, usklajeni z realnim asom;
- pove a uporabo sistemizacije dela v organizacijah na naslednjih podro jih:
 - ocenjevanje delovne u inkovitosti in uspešnosti,
 - ocenjevanje zahtevnosti dela,
 - karierni razvoj in napredovanje,
 - pove anje inovativnosti,
 - ocenjevanje kakovosti dela,
 - konkuren nost posameznika,
 - znižanje stroškov dela,
 - selekcija in izbor kadra,
 - enakomernejša obremenitev zaposlenih,
 - upravljanje z znanjem,
 - prenova delovnih procesov,
 - preglednost pooblastil in odgovornosti,

- oblikovanje novih delovnih področij in programov,
- natančnejše določanje dela in kadra,
- izobraževanje in usposabljanje,
- varstvo pri delu,
- določanje vizije in ciljev organizacije,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- urejen in aktualen pregled nad delovnimi procesi,
- določanje ključnih kompetenc zaposlenih,
- razporejanje zaposlenih na projekte,
- mobilnost zaposlenih med področji dela in organizacijskimi enotami,
- organizacijsko vzdušje,
- zagotavljanje namestnikov in naslednikov.

3.8 Sklep k poglavju

Ker s klasično sistemizacijo ni vedno mogoče učinkovito slediti nenehnim spremembam vsebine in zahtevnosti dela, bi sodobna sistemizacija morala postati proces, ki bi sproti upošteval spremembe vsebine dela in zahtevane kompetence. Izhajali bi iz kompetentnosti zaposlenega v okviru strokovnega področja in ne izključno iz zahtev delovnega mesta, kjer dominira formalna izobrazba. Vsaki aktivnosti delovnega procesa bi določili ali korespondenčne kompetence, ki jih te aktivnosti zahtevajo za učinkovito izpolnitev dela in jim določili stopnjo (faktor) zahtevnosti. Tako bi bili zaposleni skupaj z vodjo so-kreatorji nadgradnje svoje sistemizacije dela za vsako spremembo vsebine dela in svoje kompetentnosti.

Na osnovi evidence učinkovitega dela posameznika, faktorja zahtevnosti in ocene kakovosti bi lahko izračunali, kako zahtevno delo je opravil v določenem časovnem intervalu. Nova sistemizacija bi omogočala določanje plač na osnovi časa učinkovitega dela in faktorjev zahtevnosti ob zagotovitvi osnovne plače po pogodbi.

Natančno smo oblikovali in specificirali model sistemizacije dela kot proces, ki statično obliko sistemizacije dela transformira v dinamični proces, ki vsakomesečno na podlagi opravljenih delovnih opravil ponudi drugo obliko sistemizacije dela. Vsebine opravil in kompetenc v sistemizaciji dela postanejo fleksibilne in dovoljujejo spreminjanje glede na znanje in sposobnosti zaposlenega. V nadaljevanju smo oblikovali model *SDP*, ki omogoča vsakomesečno oblikovanje plače zaposlenega glede na opravljeno delo. Taka sistemizacija dela omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Sistemizacija dela na ta način postane bolj uporabno organizacijsko in managersko orodje.

Organizacija je sistem, ki mora imeti delitev dela sistemsko urejeno. Določanje dela zaposlenih v okviru delovnih nalog delovnega mesta omejuje izrabo potencialov in kompetenc zaposlenih, ki se kaže v nižji kakovosti dela in manjši delovni učinkovitosti. Neefektivna izraba delovnega časa pomeni strošek organizacije, ki se odliva skozi plače zaposlenih, ki niso dosegli pričakovanih, natančno določenih delovnih učinkov.

Sistemizacijo je mogoče oblikovati kot proces, s katerim:

- oblikujemo plačo zaposlenega na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil;
 - organiziramo delo na podlagi zahtevanih in dejanskih kompetenc zaposlenih ter tako vplivamo na njihovo učinkovitost in posredno lahko tudi na zadovoljstvo pri delu;
- na osnovi razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami določimo ustrezne oblike usposabljanja zaposlenih za nova opravila.

4 DINAMI NA SISTEMIZACIJA – UPORABA NA PRAKTI NEM PRIMERU

4.1 Uvod

Sistemizacija dela, kot jo poznamo danes, se težko prilagaja spremembam organizacije dela. Zgrajena je tako, da ob njenem stalnem spreminjanju prihaja do prevelikega administrativnega dela. Kadrovskim strokovnjakom predstavlja razvoj ali posodabljanje sistemizacije dela zahteven projekt. V praksi opažamo, da kljub številnim prenovam sistemizacije dela, ki v slovenskih organizacijah v zadnjih letih narašajo, večinoma del organizacij v Sloveniji zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela. Kežar (2003) je ugotavljal, da v mnogih združenjih sistemizacije niso prilagajali prihajajočim spremembam, ampak so morda spreminjali in prilagajali organizacijo.

Taka sistemizacija prinaša v organizacijo statiko namesto dinamiko, namesto simultane sledenja spremembam vsebine in strukture delovnih procesov ter iz njih izvedenih opravil.

Današnji delavec pripisuje večinoma poudarek sebi primernim razmeram na delovnem mestu, zato ga skuša prilagoditi svojim potrebam. Razvoj človeka in njegovega dela ima za posledico tudi razvoj delovnega mesta. Napredek je najbolj opazen pri sredstvih za delo in pri predmetih dela, kot posledica razvoja informacijske tehnologije. Razvile so se tudi povsem nove oblike dela, kot so teledelo, ustveno delo, outsourcing, ki jih zastareli koncepti sistemizacije novih oblik dela ne upoštevata. Po podatkih R/S (2005) naj bi bilo v Sloveniji 4,5 % prebivalstva teledelavcev, medtem ko Maršič (2012) navaja, da 9,15 % slovenskih organizacij daje zaposlenim večjo avtonomijo pri svoji odločitvi o tem, kje in kdaj bodo delali.

Izraziti problem današnje sistemizacije dela je omejevanje dela v okviru relativno statičnega delovnega mesta in temu prilagojeno ocenjevanje zahtevnosti dela, ki določa osnovno plačo zaposlenega na osnovi relativno statičnih določil (stopnja izobrazbe) in ne odraža dejanske učinkovitosti opravljenega dela.

Zaposleni v uspešnih organizacijah sledijo trendom na trgu dela in s stalnim izobraževanjem ter pridobivanjem novih kompetenc povečujejo svojo konkurenčnost. Pridobljeno znanje želijo uresničiti v obstoječem delovnem okolju, medtem ko klasična sistemizacija temu ne more slediti. Tako sistemizacija dela posredno zavira karierni razvoj zaposlenega in ne upošteva spremembe v kakovosti in učinkovitosti njegovega dela. Barney in Wright (1998) sta menila, da mora biti podjetje na področju človeških virov organizirano tako, da je zmožno izkoristiti vsako lastnost človeških virov kot konkurenčno prednost samega podjetja. Takšna organizacija podjetja zahteva obstoj vzpostavljenih sistemov in postopkov, ki omogočajo uspešno uporabo lastnosti zaposlenih. Učinkovitost zaposlenih je odvisna tudi od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, ob upoštevanju pomembnosti dela, znanja do dela ter ob upoštevanju pravih ravnanj. Menedžerji si morajo prizadevati za oblikovanje in vzdrževanje takega sistema menedžmenta človeških virov, ki bo zadovoljil vse navedene potrebe delavcev. S tem se povečujejo produktivnost, ugled in uspeh zaposlenega ter kakovost opravljenih storitev (Treven, 1998). Oblikovanje dela z ustrezno organizacijo delovnih sistemov in z upoštevanjem človekovih sposobnosti in potreb vzpostavlja optimalno vzajemno delovanje človeka, delovnih naprav in predmetov dela. Obsega razvijanje in izboljšanje tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih pogojev, delovnih mest, strojev,

orodij in drugih pripomočkov za delo s ciljem oblikovanja predmetov dela na najpreprostejši način in s čim manjšimi stroški (Lipnik, 2002).

Podatki o učinkoviti izbiri delovnega mesta so presenetljivi. Po podatkih GZS (2010) kar četrtino plačnega mesta na delovnem mestu ne delamo. Količina neefektivnega dela je lahko tudi posledica nezadovoljstva zaposlenih z delom, slabe organizacije dela, neustreznega vodenja in je tudi merilo vlaganja organizacije v zaposlene. Organizaciji prinaša nepotrebne stroške, ki se izlivajo v plače zaposlenih.

Klasifikacija na sistemizacija je tudi praktično imuna na nenehno nastajajoče nove procese, ki jih je treba simultano dodajati obstoječim opravilom, ali določati nova in hkrati tudi njihove izvajalce. Predstavlja tudi oviro za to, da bi bili delavci plačani za učinkovito in ne za pavšalno delo.

Kejžar (2003) je razmišljal, da je za sodobno organizacijo znano, da je učinkovita, ko zaposleni v njej dosegajo osebno rast in samouresničenje. »Človek je s svojim znanjem, sposobnostjo ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec oziroma intelektualno premoženje. Znanje, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih so ključni dejavniki pri zadovoljevanju potreb trg in pridobivanja prihodkov« (Kavčič, Vidic in Klobučar Mirovič, 2007, str. 275).

Danes, ko se okolje podjetja hitro spreminja in podjetje preživi le, če spremeni proces poslovanja v celoti, si ne moremo privoščiti sprememb le takrat, ko se poslovanje slabša; spremembe je potrebno nenehno predvidevati in jih priprakovati (George in Jones, 1999).

4.2 Cilji in namen raziskave

Cilji raziskave so bili:

- na izbranem podjetju opraviti analizo ustreznosti zdajšnje sistemizacije dela pri določanju plač ter organizaciji dela;
- preizkusiti model *SDP* (sistemizacije dela kot proces), s katerim lahko oblikujemo plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti in organiziramo delo na podlagi kompetenc zaposlenih;
- postaviti izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo na področju sodobne sistemizacije dela;
- osrednji cilj raziskave pa je, da bo izdelani model tudi uporaben v praksi.

Namen je bil preizkusiti model *SDP* za temeljenje poslovnih funkcij – režij, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izbire delovnega mesta, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

4.2.1 Metodologija

Uporabili smo naslednje metodologije:

- 1) pregled popisov delovnega procesa in določitev posameznih aktivnosti;
- 2) določitev zahtevnosti aktivnosti;
- 3) razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti;
- 4) določitev potrebnih kompetenc za opravljanje posamezne aktivnosti;
- 5) določitev zahtevnosti kompetenc;

- 6) razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti;
- 7) dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali;
- 8) dolo anje pla e.

4.2.2 Hipoteze

Teza:

s spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta (dokumenta) v proces bi bilo mogo e sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati pla o zaposlenega na podlagi efektivnega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Hipoteza:

zahtevnost dela je mogo e dolo iti z uporabo koncepta kompetenc.

- a) Organizacija je sistem, ki mora imeti delitev dela sistemsko urejeno. Dolo anje dela zaposlenih v okviru delovnih nalog delovnega mesta omejuje izrabo potencialov in kompetenc zaposlenih, ki se kaže v nižji kakovosti dela in manjši delovni u inkovitosti. Neefektivna izraba delovnega asa pomeni strošek organizacije, ki se odliva skozi pla e zaposlenih, ki niso dosegli pri akovanih, na rtovanih delovnih u inkov.
- b) Sistemizacijo je mogo e oblikovati kot proces, s katerim:
 - oblikujemo pla o zaposlenega na podlagi efektivne izrabe delovnega asa, zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil;
 - organiziramo delo na podlagi zahtevanih in dejanskih kompetenc zaposlenih ter tako vplivamo na njihovo u inkovitost in posredno lahko tudi na zadovoljstvo pri delu;
 - na osnovi razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami dolo amo ustrezne oblike usposabljanja zaposlenih za nova opravila.

Podro je upravljanja s loveškimi viri ter podro je sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo asa opozarjata na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah. Nieboer iz podjetja *Synergetics Group* (2007) pravi, da je dejstvo, da so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne nudijo pomo i pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) navaja, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vklju ujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Meni, da bi bilo potrebno vzpostaviti povsem nov sistem. Simon (2004) navaja, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom. Kejžar (2001) opozarja na katastrofalno stanje na tem podro ju v mnogih naših podjetjih ter meni, da bi se pravzaprav morali za eti v ve ji meri uveljavljati predvsem tudi kot pobudniki za kriti no presojo že veljavnih sistemizacij v svojih podjetjih ter kot aktivni udeleženci postopkov za njihovo izboljšavo.

Z dosedanjim delom in raziskovanjem na omenjenih podro jih smo problem tudi neposredno zaznali.

Obstoje a sistemizacija dela se ne more spreminjati s hitrostjo spreminjanja potreb zaposlenih in vsebine ter strukture dela organizacije. Ne zadostno znanje na podro ju sistemiziranja dela dodatno otežuje spreminjanje klasi ne sistemizacije v sodobno organizacijsko orodje. Današnja sistemizacija ne služi svojemu namenu.

Spreminjanju organizacijskih oblik, vsebine in pogojev dela mora slediti nov koncept sistemizacije dela, ki bo zaposlenim omogo al takojšnje kreiranje, razvijanje in spreminjanje sistemizacije dela. Pri tem bo neposredni oblikovalec sprememb zaposleni sam, ki bo skrbel, da bodo v njej evidentirane in ovrednotene vse njegove kompetence in opravila, ki jih dejansko izvaja.

Sprememba koncepta opravljanja dela, ki preraš a omejenost delovnega mesta, pove uje tudi motiviranost zaposlenih za kakovostno in hitro opravljeno delo, prožnost organiziranja dela, hitro prilagajanje organizacije zunanjemu okolju in potrebam notranjih ter zunanjih kupcev.

Pri raziskovanju obstoja novejših ali druga nih konceptov sistemizacije dela v znanstvenih bazah nismo našli konkretnih usmeritev ali aplikativnih modelov na podro ju sistemiziranja dela, razen splošnih smernic. Avtorji v glavnem nakazujejo spremembe v na inu organiziranosti organizacij, na inu zaposlovanja, pla evanja zaposlenih, ki bodo posleda no nujno vplivale na spremembo sistemizacije dela.

Sharma in Saurabh (2014) ugotavljata, da družbe znanja zahtevajo u inkovito usklajevanje strateških, operativnih in posameznih dejavnosti, ki jih medsebojno usklajuje organizacijska struktura. Upravljanje loveških virov vpliva na dejavnosti, temelje e na znanju, in zagotavlja informacije o kulturi, delovnih vlogah, zahtevah glede u inkovitosti, nagrajevanju in pri akovanem znanju. Intelektualni delavci zahtevajo tudi stalne smernice o opravljanju njihovega dela in o u inkoviti vklju enosti v organizacijsko strukturo. Opredeljeni standardi uspešnosti, razvoj zmogljivosti in primerno nagrajevanje uspešnih zaposlenih so pomembni elementi vzpostavitve družbe znanja. Nanjo pomebno vplivajo tudi u inkovito u enje in razvojne možnosti vsakega posameznika, na rtovanje nasledstva in prenos znanja z bližnjih delovnih podro ij.

Klju ni prispevek raziskovalnega dela k znanosti je preizkus modela *SDP* (sistemizacije dela kot procesa), ki omogo a organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje pla e na podlagi učinkovite izrabe delovnega asa in kakovosti opravljenega dela. Nova oblika sistemizacije dela bo vplivala na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost in pridobivanje novih znanj ter na vrednote, kot so poštenost, enakopravnost in pripadnost organizaciji, organizaciji pa omogo a nagrajevanje dela, ki je veliko bliže resni nemu vložku zaposlenega, kot je to pavšalna pla a.

4.3 Model SDP (sistemizacije dela kot procesa)

Poleg izpolnjevanja predpisanih normativov in standardov so za etni elementi modela trije, in sicer:

- učinkovita izraba delovnega asa;
- zahtevnost izvršenih opravil;
- kakovost izvršenih opravil – normirani as ob sprejemljivi kakovosti u inkov dela.

Elementi modela so natan no opisani v naslednjem poglavju.

Osnovno pla o lahko dolo imo kot najnižjo pla o, ki zagotavlja ustrezen življenjski standard, ali kot pla o, ki se jo po morebitnem usklajevanju skozi pogajanja dolo i ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Kon na pla a je nato posledica učinkovitega dela ter zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil. Doseganje kriterija zahtevnosti posamezne kompetence tako postane merilo uspešnosti posameznika.

4.3.1 Poizkus modela

Model *SDP* smo poizkusili v okolju podjetja *x* in s tem raziskali njegovo uporabnost v naravnem okolju.

4.3.1.1 Opis poizkusa

Poizkus je temeljil na zate enem stanju organiziranja dela in dolo anja pla e po principu klasi ne sistemizacije dela, ki zaposlenim v podjetju *x* ne nudi motivacijskega orodja za opravljanje dela izven opisa delovnih mest in strokovnega napredovanja. V podjetju *x* smo z uporabo modela *SDP* klasi no stati no sistemizacijo dela transformirali v dinami no oz. sistemizacijo dela kot procesa. Nova oblika sistemizacije dela nam omogo a izra unavanje pla e na podlagi zahtevnosti opravljenega dela.

Transformacijo smo zaradi vodenih statisti nih baz za ve ino opravil v prodajni funkciji za leto 2012 opravili v funkciji prodaje. V navedenem segmentu so zaposlene 4 osebe na naslednji delovnih mestih:

- vodja prodaje: 1 oseba;
- komercialist: 2 osebi;
- komercialist za son ne elektrarne: 1 oseba.

V letu 2012 so zaradi uvajanja novega informacijskega sistema *CRM* opravljali popis delovnih procesov in zato vodili statisti ne baze opravljanja delovnih nalog. Beležili so opravljena opravila, as opravljanja, število ponovitev opravljanja opravila. Orodje popisa je bil kratek e-obrazec, ki so ga zaposleni izpolnjevali dnevno. Za potrebe našega poskusa smo pridobili mese na poro ila o opravljenih nalogah, povpre nem asu opravljanja posamezne naloge in frekvenci ponovitve naloge. Popis delovnih procesov ni zajemal vodstvenih delovnih mest.

Potek raziskave je bil slede :

- pregled popisov delovnega procesa in dolo itev posameznih aktivnosti;
- dolo itev zahtevnosti aktivnosti;
- razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti;
- dolo itev potrebnih kompetenc za opravljanje posamezne aktivnosti;
- dolo itev zahtevnosti kompetenc;
- razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti;
- dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali;
- dolo anje pla e.

4.3.1.2 Opis prou evanega podjetja

Predmet prou evanja je bilo podjetje *x* d.o.o. (Slika 19: Makro organigram obravnavanaga podjetja), ustanovljeno v Ljubljani leta 1999 z osnovno dejavnostjo elektroinštalacijskih storitev. Podjetje uvrš amo v zasebni sektor in med srednje velika podjetja. V naslednjih letih se je podjetje kadrovsko, prihodkovno in investicijsko hitro širilo. Podjetje danes zaposluje 35 ljudi in deluje v Sloveniji, od za etka leta 2013 pa tudi na Hrvaškem in v Srbiji. Dejavnost družbe se je diverzificirala v tri dejavnosti in sicer elektroinštalacije, zastopanje blagovnih znamk in fotovoltaike. Visoko usposobljen strokovni kader, dolgoletne izkušnje in zanesljivi dobavitelji omogo ajo podjetju zagotavljanje prvovrstnih storitev, ki jih odlikuje celovitost, visoka kakovost in hitrost. Odli nost podjetja se je rezultirala v naslovu vodilnega podjetja na podro ju fotovoltaike v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji. Podjetje zagotavlja visoko kakovost s standardi ISO 9001:2008, s lanstvom v *PV Cycle* – kot edini v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji, s lanstvom *ZSFI*, s certifikatom *Excellent SME*, lastno težko mehanizacijo in z izkušnjami.

Poslanstvo:

podjetje x je mlado podjetje, ustanovljeno leta 1999 z namenom trgu ponuditi elektroinštalacijske storitve. Zagotavljajo prvovrstne storitve, saj se zavedajo, da le tako lahko zadovoljijo potrebe strank in na ta na in uspešno konkurirajo na tržiš u. To dosegajo tudi s pomo jo partnerjev, s katerimi so vzpostavili dolgoro ne partnerske odnose. Prav zaradi tega in kvalitetnega skupinskega dela zaposlenih dosegajo odli ne rezultate. Zagotavljajo:

- celovito opravljene storitve. Na ta na in prihranijo stranki veliko asa, denarja in nepotrebnih skrbi. Projekt lahko v izvedbo v celoti prepustijo njim;
- visokokakovostne in hitro opravljene storitve;
- ugodne cene.

Ob tem skrbijo za družbeno odgovornost.

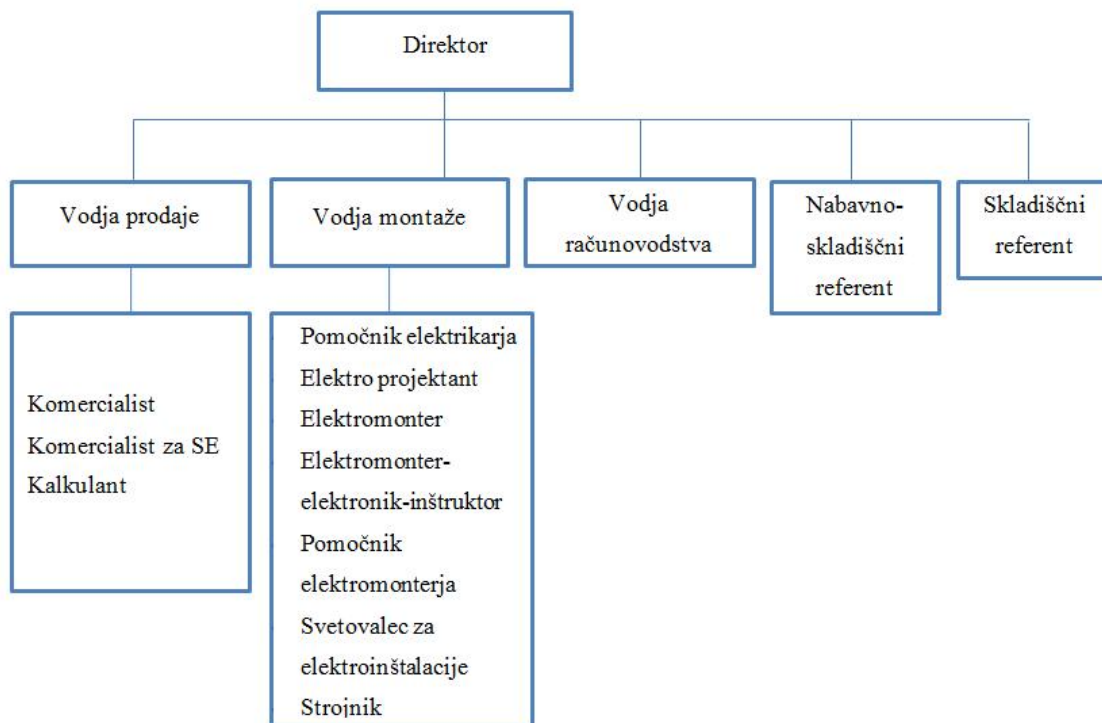
Vizija:

Postali bodo vodilni slovenski izvajalec elektroinštalacij v gradbeni dejavnosti.

Vrednote podjetja:

- samostojnost;
- ustvarjalnost;
- komunikativnost;
- odgovornost;
- u inkovitost;
- fleksibilnost;
- zaupanje;
- pomo sodelavcem;
- usposabljanje sodelavcev;
- koristni predlogi in izboljšave;
- upoštevanje dogovorov in navodil.

Zaposlene v podjetju x odlikuje visoka strokovna usposobljenost in visok ob utek timskega sodelovanja ter odgovornosti za kakovostno izvajanje zadanih delovnih nalog in ciljev. Redna izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini se rezultirajo v odli nem razvoju in operativnem delu zaposlenih.



Slika 19: Makro organigram obravnavanaga podjetja

Vir: Lastno delo

Sistemizacija delovnih mest

Na podlagi določil *Zakona o delovnih razmerjih (ZDR, 2002)*, *Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A, 2007)*, je bil v podjetju sprejet *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*, ki je urejal organizacijsko strukturo in sistemizacijo delovnih mest, predvsem pa določa al:

- število in vrste delovnih mest;
- pogoje za zasedbo delovnih mest;
- osnovo za organizacijo in sistemizacijo delovnih mest;
- razvrstitev delovnih mest v tarifne skupine.

Osnova za organizacijo in sistemizacijo delovnih mest so dejanske potrebe v družbi in perspektivne potrebe ob upoštevanju optimalne izrabe delovnih zmogljivosti, tehnoloških dosežkov, izrabe delovnega časa ter racionalizacije delovnih pogojev.

Navajamo nekaj primerov opisnih listov iz sistemizacije delovnih mest. (

Tabela 3: Sistemizacija delovnih mest – Komerčialist), (Tabela 4: Sistemizacija delovnih mest – Komerčialist za SE), (Tabela 5: Sistemizacija delovnih mest – Vodja prodaje).

Tabela 3: Sistemizacija delovnih mest – Komercialist

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST |
|--|---|
| ŠIFRA: 12 | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA ▪ Prodaja | TIPI NE NALOGE <ul style="list-style-type: none"> ▪ pridobivanje podatkov iz ponudbe ▪ izdelava kalkulacij in ponudb ▪ izdelava analiz nabavnih in prodajnih cen ▪ izdelava projekta son ne elektrarne ▪ komunikacija s strankami ▪ priprava razpisov ▪ priprava dokumentacije za pridobitev pogodb za odkup elektri ne energije ▪ terenski ogled lokacij za son ne elektrarne ▪ opravljanje drugega dela po nalogu direktorja ali vodje prodaje ODGOVORNOSTI <ul style="list-style-type: none"> ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE <ul style="list-style-type: none"> ▪ sposobnost globalnega vpogleda ▪ pogum ▪ obvladovanje sprememb ▪ proaktivnost ▪ naravnost v doseganje ciljev ▪ pozitiven vpliv ▪ osebni zgled in etičnost ▪ pravilen odnos do strank ▪ zagotavljanje operativne odličnosti ▪ poslovna pronicljivost ▪ inovativnost ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti ▪ natančnost, zanesljivost ▪ sposobnost timskega dela ▪ samostojnost in neodvisnost ▪ sposobnost delovanja pod stresom ▪ samoiniciativnost DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE <ul style="list-style-type: none"> ▪ glej <i>Izjava o varnosti pri delu</i> DELOVNA OPREMA <ul style="list-style-type: none"> ▪ glej <i>Izjava o varnosti pri delu</i> |
| PORO ANJE ▪ Vodja prodaje | |
| TARIFNA SKUPINA ▪ VII. ▪ Srednje zahtevna in zahtevna dela | |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemškega ali angleškega) ▪ uporaba osnovnih računalniških aplikacij ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

Tabela 4: Sistemizacija delovnih mest – Komerčialist za SE

| DELOVNO MESTO | KOMERČIALIST za SE |
|--|--|
| ŠIFRA: 13 | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA ▪ Prodaja | TIPI NE NALOGE <ul style="list-style-type: none"> ▪ pridobivanje podatkov iz ponudbe ▪ izdelava kalkulacij in ponudb ▪ izdelava analiz nabavnih in prodajnih cen ▪ izdelava projekta son ne elektrarne ▪ komunikacija s strankami ▪ priprava razpisov ▪ priprava dokumentacije za pridobitev pogodb za odkup elektri ne energije ▪ terenski ogled lokacij za son ne elektrarne ▪ opravljanje drugega dela po nalogu direktorja ali vodje prodaje ODGOVORNOSTI <ul style="list-style-type: none"> ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE <ul style="list-style-type: none"> ▪ sposobnost globalnega vpogleda ▪ pogum ▪ obvladovanje sprememb ▪ proaktivnost ▪ naravnost v doseganje ciljev ▪ pozitiven vpliv ▪ osebni zgled in etika ▪ pravilen odnos do strank ▪ zagotavljanje operativne odličnosti ▪ poslovna pronicljivost ▪ inovativnost ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti ▪ natančnost, zanesljivost ▪ sposobnost timskega dela ▪ samostojnost in neodvisnost ▪ sposobnost delovanja pod stresom ▪ samoiniciativnost DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE <ul style="list-style-type: none"> ▪ glej <i>Izjavo o varnosti pri delu</i> DELOVNA OPREMA <ul style="list-style-type: none"> ▪ glej <i>Izjavo o varnosti pri delu</i> |
| PORO ANJE ▪ Vodja prodaje | |
| TARIFNA SKUPINA ▪ VII. ▪ Srednje zahtevna in zahtevna dela | |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemškega ali angleškega) ▪ uporaba osnovnih računalniških aplikacij ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

Tabela 5: Sistemizacija delovnih mest – Vodja prodaje

| DELOVNO MESTO | VODJA PRODAJE |
|---|--|
| ŠIFRA: 02 | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA <ul style="list-style-type: none"> Prodaja | TIPI NE NALOGE <ul style="list-style-type: none"> priprava in nadzor nad izvajanjem prodajnih nalogov operativno ravnanje in vodenje prodaje podjetja vođenje, usmerjanje in koordinacija dela prodajnega kadra spremljanje delovne uspešnosti prodajnega kadra sodelovanje z gospodarskimi združenji in razvojnimi institucijami sodelovanje s poslovnimi partnerji skrb za področje varstva pri delu in požarnega varstva ter sodelovanje s pogodbeno službo za VPD in PV celovito izvajanje marketinga celovito izvajanje kadrovskega poslovanja zakonsko in pravno poslovanje izdelava analiz nabavnih in prodajnih cen kommunikacija s strankami priprava razpisov opravljanje drugega dela po nalogu skupšine podjetja |
| POROKANJE <ul style="list-style-type: none"> Direktor | |
| TARIFNA SKUPINA <ul style="list-style-type: none"> VIII. Zahtevna dela in zelo zahtevna | |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA <ul style="list-style-type: none"> specializacija po univerzitetni izobrazbi (prejšnja) magisterij znanosti (prejšnji) doktorat znanosti | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE <ul style="list-style-type: none"> 3 leta na podobnem delovnem mestu | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA <ul style="list-style-type: none"> aktivno znanje tujega jezika (nemškega ali angleškega) uporaba osnovnih računalskih aplikacij opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ODGOVORNOSTI <ul style="list-style-type: none"> za izvajanje prodajnih nalogov za izvajanje dela prodajnega kadra za delovno uspešnost prodajnega kadra za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje za uspešno izvajanje marketinga za uspešno izvajanje kadrovskega poslovanja za izvajanje zakonskega in pravnega poslovanja POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE <ul style="list-style-type: none"> sposobnost globalnega vpogleda strateška naravnost poštenost obvladovanje sprememb proaktivnost sposobnost motiviranja sodelavcev sposobnost učinkovitega vodenja sodelavcev skrb za razvoj sodelavcev naravnost v doseganje ciljev pozitiven vpliv sposobnost povezovanja osebni zgled in etičnost pravilen odnos do strank zagotavljanje operativne odločitve poslovna pronicljivost inovativnost usmerjenost k vrednotam podjetja kommunikacijske in organizacijske sposobnosti odpornost, zanesljivost sposobnost timskega dela samostojnost in neodvisnost sposobnost delovanja pod stresom samoinicativnost sposobnost odločitve in prevzemanja odgovornosti DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE <ul style="list-style-type: none"> glej <i>Izjavo o varnosti pri delu</i> DELOVNA OPREMA <ul style="list-style-type: none"> glej <i>Izjavo o varnosti pri delu</i> |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

4.3.1.3 Segment prodaje v komerciali

V raziskavi smo se osredotoili na funkcijo prodaje, ki je del segmenta komercialne. Lipi nik (2002) prodajno funkcijo razleni še na dve funkciji, in sicer na funkcijo marketinga in na funkcijo operativne prodaje.

Prodajno osebje je v storitveni dejavnosti eden najpomembnejših dejavnikov uspeha. Da pa lahko pripomorejo k uspehu poslovnega sistema, morajo biti tudi ustrezno usposobljeni (Raspor, 2009). Lipi nik navaja, da so osnovna področja delovanja funkcije marketinga:

- raziskava trga;
- politika izdelka;
- politika cene;
- politika prodaje in distribucije;
- ekonomska propaganda;
- povpraševanje.

Zaradi preoblikovanja oziroma razcepa prodajne funkcije in njene redukcije na manjše število delnih nalog obsega funkcija operativne prodaje predvsem naslednje naloge:

Naloge operativne prodaje so:

- na rtovanje prodaje;
- na rtovanje in analiziranje stroškov prodaje;
- prevzemanje in skladiščenje izdelkov;
- prodajanje in razpe evanje izdelkov na doma em in tujem tržiš u;
- reševanje reklamacij kupcev in porabnikov;
- obveš anje o prodaji in izvozu;
- administrativno–tehni no poslovanje itd.

Glede na razmeroma nizko doseženo razvojno stopnjo poslovne usmerjenosti naših proizvodnih organizacij lahko strnemo sinteti ne naloge v zvezi s prodajo izdelkov ali storitev v skupno prodajno funkcijo. Prodajna funkcija je sinteza s prodajo izdelkov ali storitev povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v zaokroženem funkcionalnem prodajnem procesu.

Kompeten ni model:

podjetje x ima poslanstvo, vizijo in strategijo ter sodelavce, ki v vsakem trenutku vedo, kakšna je njihova vloga v sistemu podjetja. Zaposleni se zavedajo, da je neprestano nadgrajevanje znanj, razvijanje sposobnosti in spretnosti v današnjem tekmovalnem in hitro spreminjajo em poslovnem svetu klju nega pomena za obstoj in razvoj na trgu. Pritiski in spremembe so in bodo ostali del poslovnega okolja, kar pomeni, da bodo potrebne vedno nove kompetence in spretnosti. Kompetence poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) zajemajo tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in odnos do samega sebe.

Kompeten ni model, ki ga uporabljajo v podjetju, zajema kompetence, ki jih želijo v svojih vrstah spodbujati. Zapisane kompetence so klju nega pomena za uresni itev njihovega poslanstva, vizije in strategije.

Kompeten ni model je sestavljen iz dveh vrst kompetenc (interni akt podjetja x d.o.o.):

- temeljne ali splošne, uporabljane za vse zaposlene;
- delovno specifi ne kompetence.

Izbrane kompetence predstavljajo direktorju odli no orodje za vodenje, saj predstavljajo jasne smernice razvoja sodelavcev, zaposlenim pa ponujajo okvir in smernice za upravljanje osebnega razvoja ter delovne uspešnosti.

Seznam temeljnih in delovno specifičnih kompetenc vsem zaposlenim v podjetju x pomaga razumeti, kaj podjetje priakuje od svojih sodelavcev in kako ta priakovanja bolje uresničijo.

V kompeten nem modelu so opredelili naslednje ključne kompeten ne profile poklicev v podjetju (Tabela 6: Delovna mesta glede na poslovne funkcije):

Tabela 6: Delovna mesta glede na poslovne funkcije

| MONTAŽA/TEREN | PODPORNI PROCESI | KOMERCIALA | PROCESI VODENJA |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|
| Pomočnik električarja | Nabavno-skladišni referent | Komercialist za SE | Direktor |
| Elektro projektant | Kalkulant | Komercialist | Vodja prodaje |
| Elektromonter | Skladišni referent | | Vodja montaže |
| Elektromonter-elektronik-inštruktor | | | Vodja ra unovodstva |
| Pomočnik elektromonterja | | | |
| Svetovalec za elektroinštalacije | | | |
| Strojnik | | | |
| Vodja del | | | |
| Pomožni delavec | | | |
| Serviser klimatskih naprav | | | |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

Kompeten ne profile imajo razvrstene v tri glavne sklope kompetenc, ki so ključne za uspešnost dolo enega zaposlenega na konkretnem delovnem mestu. Ti sklopi kompetenc so naslednji:

- strokovne kompetence;
- menedžerske kompetence;
- osebnostne kompetence.

Vsako delovno mesto (Tabela 7: Kompeten ni profil v komerciali za delovno mesto Komercialist, Tabela 8: Kompeten ni profil v komerciali za delovno mesto Komercialist za SE) ima svojo kompeten no matriko, kjer so opredeljeni naslednji elementi:

- naziv delovnega mesta;
- navedba kompeten nega sklopa;
- opredelitev ciljnih kompetenc in njihovih ciljnih vrednosti;
- dolo itev dejanske vrednosti trenutne razvitosti posamezne kompetence;
- predlog potrebnih usposabljanj in izobraževanj, s ciljem zmanjševanja kompeten nega razkoraka v prihodnje.

Tabela 7: Kompeten ni profil v komerciali za delovno mesto Komercialist

| KOMPETEN NI PROFIL V KOMERCIALI | | | | |
|---------------------------------|---|----------------------------|---|---|
| Delovno mesto: KOMERCIALIST | | | | |
| Kompeten ni sklop | Ciljne kompetence | Vrednost ciljne kompetence | Vrednost dejanske razvitosti kompetence | Potrebna usposabljanja in izobraževanja |
| Strokovne kompetence | TEHNOLOŠKO TEHNI NE KOMPETENCE: Poznavanje kompletnega delovnega procesa Planiranje prodaje | 4 | | |
| Menedžerske kompetence | | | | |
| Osebnostne kompetence | KOMPETENCE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI | 4 | | |
| | TRŽENJSKE KOMPETENCE | 5 | | |
| | PRODAJNE KOMPETENCE | 5 | | |
| | POGAJALSKE KOMPETENCE | 5 | | |
| | LOGISTI NE KOMPETENCE | 3 | | |
| | TUJI JEZIKI | 4 | | |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

Tabela 8: Kompeten ni profil v komerciali za delovno mesto Komercialist za SE

| KOMPETEN NI PROFIL V KOMERCIALI | | | | |
|-----------------------------------|---|----------------------------|---|---|
| Delovno mesto: KOMERCIALIST za SE | | | | |
| Kompeten ni sklop | Ciljne kompetence | Vrednost ciljne kompetence | Vrednost dejanske razvitosti kompetence | Potrebna usposabljanja in izobraževanja |
| Strokovne kompetence | TEHNOLOŠKO TEHNI NE KOMPETENCE: Poznavanje kompletnega delovnega procesa Planiranje prodaje | 4 | | |
| Menedžerske kompetence | | | | |
| Osebnostne kompetence | KOMPETENCE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI | 4 | | |
| | TRŽENJSKE KOMPETENCE | 5 | | |
| | PRODAJNE KOMPETENCE | 5 | | |
| | POGAJALSKE KOMPETENCE | 5 | | |
| | LOGISTI NE KOMPETENCE | 3 | | |
| | TUJI JEZIKI | 4 | | |

Vir: interni akt podjetja x d.o.o.

Strokovne in menedžerske kompetence ocenjujejo po naslednjem vrednostnem modelu:

5 – prenaša znanje na sodelavce, nudi pomo pri zahtevnih delih;

4 – zna voditi in preverjati delo sodelavcev;

3 – samostojno opravlja delo;

2 – delo opravlja pod nadzorom;

1 – se ne zaveda pomembnosti ali še ne zna opravljanja dela.

Osebnostne kompetence ocenjujejo po naslednjem vrednostnem modelu:
 5 – sposoben predstavljati rezultate v javnosti;
 4 – sposoben predstavljati rezultate vodstvu;
 3 – sposoben za delo s strankami;
 2 – dela skupinsko s sodelavci;
 1 – ni sposoben za delo v skupini.

4.4 Oblika sistemizacije dela, pla in stroški podjetja brez modela SDP

Pla a je določena s tarifno skupino, je pavšalne oblike in se ne spreminja.

Pla a zaposlenega na delovnem mestu KOMERCIALIST znaša mesečno neto 1.200,00 € oz. 1.840,00 € bruto. Pla a zaposlenega na delovnem mestu KOMERCIALIST za SE znaša mesečno neto 1.200,00 € oz. 1.840,00 € bruto.

Stroški podjetja za pla a v letu 2012 so za delovni mesti KOMERCIALIST in KOMERCIALIST za SE navedeni v spodnji tabeli (Tabela 9: Stroški podjetja za neto pla a v letu 2012). Stroški prevoza, prehrane in regresa niso upoštevani, podatki so v evrih.

Tabela 9: Stroški podjetja za neto pla a v letu 2012

| Mesec | KOMERCIALIST 1 | KOMERCIALIST 2 | KOMERCIALIST za SE |
|----------------|--|--|--|
| januar 2012 | 1.203,87 | 1.231,64 | 1.200,12 |
| februar 2012 | 1.209,83 | 1.245,16 | 1.203,17 |
| marec 2012 | 1.197,94 | 1.110,63 | 1.211,20 |
| april 2012 | 1.203,87; od tega stimulacija: 50,28 € | 1229,76 | 1263,88; od tega stimulacija: 50,45 € |
| maj 2012 | 1.176,28 | 1213,41 | 1262,64; od tega stimulacija: 50,45 € |
| junij 2012 | 1265,62; od tega stimulacija: 51,34 € | 1212,77 | 1.201,53 |
| julij 2012 | 1.211,59 | 1252,62 | 1.212,02 |
| avgust 2012 | 1.204,67 | 1229,47 | 1.210,43 |
| september 2012 | 1264,77; od tega stimulacija: 50,96 € | 1236,21 | 1.212,17 |
| oktober 2012 | 1.209,83 | 1235,76 | 1.206,35 |
| november 2012 | 1.209,83 | 1228,86 | 1.210,70 |
| december 2013 | 1398,79; od tega stimulacija: 371,00 € | 1424,01; od tega stimulacija: 371,00 € | 1387,99; od tega stimulacija: 371,00 € |
| Neto | 14.756,90 | 14.850,29 | 14.782,20 |

Vir: lastno delo

4.4.1 Oblika sistemizacije dela, pla in stroški podjetja z modelom SDP – prikaz rezultatov in interpretacija

1. Popis delovnega procesa in dolo itev posameznih aktivnosti

Podatki opravljenih opravil in njihovih zna ilnosti so se beležili na e-obrazcu (Tabela 10: Tabela dnevnega poro ila), narejenem v orodju *Excel*. Dnevno so zapisovali opravljena opravila, as opravljanja, število ponovitev opravljanja opravila (Tabela 11: Podatki iz popisa poslovnega procesa). Za potrebe našega poskusa smo pridobili mese na poro ila opravljenih nalog, povpre nemu asu opravljanja posamezne naloge in frekvenci ponovitve naloge. Popis delovnih procesov ni zajemal vodstvenih delovnih mest.

Logotip podjetja x

PRODAJA

Obrazec št. 3A

DNEVNO PORO ILO O OPRAVLJENEM DELU za dan: _____

IME IN PRIIMEK: _____ PODPIS: _____

NAZIV DELOVNEGA MESTA: _____

DELOVNE NALOGE:

Tabela 10: Tabela dnevnega poro ila

| Št. | Naziv naloge | AS trajanja |
|-----|--------------|-------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| 11 | | |
| 12 | | |
| ... | | |

Sledil je popis poslovnega procesa. Rezultat popisa poslovnega procesa je razviden za vse (Tabela 11: Podatki iz popisa poslovnega procesa) in za delovna mesta (Tabela 12: Podatki iz popisa poslovnega procesa za *Delovno mesto Komercialist*, izvajalec *Komercialist 1*,

Tabela 13: Podatki iz popisa poslovnega procesa za *Delovno mesto Komercialist*, izvajalec *Komercialist 2*, Tabela 14: Podatki iz popisa poslovnega procesa za *Delovno mesto Komercialist za SE*, izvajalec *Komercialist 3*).

Tabela 11: Podatki iz popisa poslovnega procesa

| Zap. št. | Aktivnost | izvajalec | frekvenca | povpre ni as v h |
|----------|--|-----------|-----------|------------------|
| 1. | PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | K1 | 1156 | 0,07 |
| 2. | POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | K1 | 1023 | 0,17 |
| 3. | izdelava <i>IDZ-ja</i> (»resna« stranka, sledi korak 4) | K2 | 643 | 0,75 |
| 4. | izdelava hitrega izra una (»manj resna« stranka, sledi korak 4) | K2 | 189 | 0,33 |
| 5. | POKLI EMO STRANKO, drugi klic ali ve klicev | K1 | 3762 | 0,1 |
| 6. | TERENSKI OGLED PRI STRANKI + pot | K1 | 264 | 1,5 |
| 7. | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | K1, K3 | 202 | 0,42 |
| 8. | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | K1, K3 | 107 | 0,27 |
| 9. | NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | K1 | 78 | 2 |
| | ZA ETEK IZVEDBE SE | | | |
| 10. | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, <i>DURS</i> , <i>AJPES</i> , <i>n.d.d.k.</i>) | K1, K3 | 85 | 0,35 |
| 11. | PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | K3 | 105 | 0,37 |
| 12. | OGLED IN IZMERE STREHE OBJEKTA | drugi | 87 | 1,33 |
| 13. | IZDELAVA IDEJNE ZASNOVE PROJEKTA ZA SON NO ELEKTRARNO | drugi | 102 | 4 |
| 14. | PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJU ITEV | K3 | 105 | 0,33 |
| 15. | PRI ETEK MONTAŽE | drugi | 93 | proces |
| 16. | NARO ILO KONSTRUKCIJE, R-SE OMARICE, RAZSMERNIKOV IN DRUGEGA MATERIALA | drugi | 93 | 0,23 |
| 17. | IZDELAVA PROJEKTA ZA IZVEDBO ZA SON NO ELEKTRARNO IN ZA NIZKONAPETOSTNI PRIKLJU EK | drugi | 93 | 7 |
| 18. | NARO ILO PMO-SE OMARIC | drugi | 93 | 0,17 |
| 19. | PRIJAVA ZA ETKA DEL | K3 | 93 | 0,28 |
| 20. | PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | K3 | 93 | 0,35 |
| 21. | NARO ILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | K3 | 93 | 0,13 |
| 22. | NARO ILO POŽARNE PRESOJE | K3 | 93 | 0,23 |
| 23. | PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | K3 | 99 | 0,7 |
| 24. | PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | K3 | 99 | 0,28 |
| 25. | PRIDOBITEV POTRDILA O PLA ILU POLOŽNIC | K3 | 99 | 0,37 |
| 26. | VLOGA ZA EKO BILAN NO SKUPINO | K3 | 99 | 0,3 |
| 27. | POGODBA O PRODAJI ELEKTRI NE ENERGIJE | K3 | 103 | 0,63 |
| 28. | POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | K3 | 103 | 0,42 |

| | | | | |
|-----|--|-------|-----|------------|
| 29. | PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | K3 | 109 | 0,6 |
| 30. | POGODBA O DOSTOPU | K3 | 109 | 0,35 |
| 31. | POGODBA Z BORZENOM | K3 | 109 | 0,7 |
| 32. | MERITVE RELEJA | drugi | 93 | ni podatka |
| 33. | VLOGA ZA DEKLARACIJO | K3 | 109 | 0,23 |
| 34. | IZDELAVA PROJEKTA IZVEDENIH DEL ZA SON NO ELEKTRARNO IN ZA NIZKONAPETOSTNI PRIKLJU EK | drugi | 93 | 2 |
| 35. | MERITVE ZA OZEMLJITEV IN STRELOVOD | drugi | 93 | ni podatka |
| 36. | VLOGA ZA PRIKLOP SON NE ELEKTRARNE | K3 | 109 | 0,25 |
| 37. | NAVODILA ZA UPORABO SON NE ELEKTRARNE | drugi | 93 | 0,53 |
| 38. | PRIPRAVA IZJAVE ZAŠ ITE IN JALOVA MO | K3 | 113 | 0,67 |
| 39. | PRIKLOP SON NE ELEKTRARNE | drugi | 93 | 1,17 |
| 40. | NARO ILO POŽARNEGA NA RTA | K3 | 113 | 0,23 |
| 41. | PRIPRAVA VZDRŽEVALNIH POGODB | drugi | 93 | 0,42 |
| 42. | JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | K3 | 113 | 0,1 |
| 43. | JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | K3 | 113 | 0,1 |
| 44. | VLOGA ZA PODPORO | K3 | 113 | 0,23 |
| 45. | PREDAJA DOKUMENTACIJE STRANKI (vklju uje vzdrževalno pogodbo): kdor gre v smeri stranke na teren | drugi | 93 | ni podatka |

Vir: lastno delo

Delovno mesto Komerčialist, izvajalec Komerčialist 1:**Tabela 12: Podatki iz popisa poslovnega procesa za Delovno mesto Komerčialist, izvajalec Komerčialist 1**

| Aktivnost | izvajalec | frekvenca | povpre ni as v min |
|--|-----------|-----------|-----------------------|
| PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | K1 | 1156 | 0,07 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | K1 | 1023 | 0,17 |
| POKLI EMO STRANKO, drugi klic ali ve klicev | K1 | 1932 | 0,1 |
| TERENSKI OGLED PRI STRANKI + pot | K1 | 264 | 1,5 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | K1 | 283 | 0,42 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | K1 | 65 | 0,27 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | K1 | 78 | 2 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | K1 | 16 | 0,35 |

Vir: lastno delo

Delovno mesto Komerčialist, izvajalec Komerčialist 2:**Tabela 13: Podatki iz popisa poslovnega procesa za Delovno mesto Komerčialist, izvajalec Komerčialist 2**

| Aktivnost | izvajalec | frekvenca | povpre ni as v min |
|---|-----------|-----------|-----------------------|
| izdelava IDZ-ja | K2 | 643 | 0,75 |
| izdelava hitrega izra una | K2 | 189 | 0,33 |
| POKLI EMO STRANKO, drugi klic ali ve klicev | K2 | 1137 | 0,23 |

Vir: lastno delo

Delovno mesto Komercialist za SE, izvajalec Komercialist 3:

Tabela 14: Podatki iz popisa poslovnega procesa za Delovno mesto Komercialist za SE, izvajalec Komercialist 3

| Aktivnost | izvajalec | frekvenca | povpre ni as v min |
|--|-----------|-----------|-----------------------|
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | K3 | 81 | 0,42 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | K3 | 42 | 0,27 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | K3 | 69 | 0,33 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | K3 | | 0,37 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJU ITEV | K3 | 105 | 0,33 |
| PRIJAVA ZA ETKA DEL | K3 | 105 | 0,28 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | K3 | 93 | 0,35 |
| NARO ILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | K3 | 93 | 0,13 |
| NARO ILO POŽARNE PRESOJE | K3 | 93 | 0,23 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | K3 | | 0,7 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | K3 | 93 | 0,28 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLA ILU POLOŽNIC | K3 | 99 | 0,37 |
| VLOGA ZA EKO BILAN NO SKUPINO | K3 | 99 | 0,3 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRI NE ENERGIJE | K3 | 99 | 0,63 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | K3 | 99 | 0,42 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | K3 | 103 | 0,6 |
| POGODBA O DOSTOPU | K3 | 103 | 0,35 |
| POGODBA Z BORZENOM | K3 | 109 | 0,7 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | K3 | | 0,23 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SON NE ELEKTRARNE | K3 | 109 | 0,25 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠ ITE IN JALOVA MO | K3 | | 0,67 |
| NARO ILO POŽARNEGA NA RTA | K3 | 109 | 0,23 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | K3 | | 0,1 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | K3 | 113 | 0,1 |
| VLOGA ZA PODPORO | K3 | 113 | 0,23 |

Vir: lastno delo

2. Dolo itev zahtevnosti aktivnosti:

Pri razvrš anju delovnih nalog v razrede zahtevnosti smo uporabili metodo analiti nega rangiranja opravil, natan neje, metodo primerjanja zahtev. Zastavili smo 5 zahtev s pripadajo imi koli niki (Tabela 15: Dolo itev zahtevnosti aktivnosti v podjetju x):

- izobrazba = 1;
- delovne izkušnje = 0,8;
- odgovornost = 1;
- napor = 0,7;
- vpliv okolja = 0,5.

Zahtevnost delovnih nalog smo nato uvrstili v razrede:

- 1 – nezahtevna opravila: 0–49 to k;
- 2 – enostavna opravila: 50–99 to k;
- 3 – manj zahtevna: 100–149 to k;
- 4 – srednje zahtevna: 150–199;
- 5 – zahtevna: 200–249 to k;
- 6 – bolj zahtevna: 250–299 to k;
- 7 – zelo zahtevna: 300–324 to k;
- 8 – visoko zahtevna: 325–349 to k;
- 9 – najbolj zahtevna: 350–374 to k;
- 10 – izjemno zahtevna opravila: 375–400 to k.

Tabela 15: Dolo itev zahtevnosti aktivnosti v podjetju x

| | izobrazba | delovne izkušnje | odgovornost | napor | vpliv okolja | število to k | razred zahtevnosti |
|---|-----------|------------------|-------------|-------|--------------|----------------------------|--------------------|
| Koli nik vrednotenja zahtev/ | 1 | 0,8 | 1 | 0,7 | 0,5 | Zmnožek in seštevek | 1 – 10 |
| Aktivnost | | | | | | | |
| PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | 30 | 60 | 20 | 10 | 10 | 110 | 3 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | 60 | 90 | 50 | 50 | 10 | 222 | 5 |
| izdelava IDZ-ja | 60 | 60 | 50 | 40 | 10 | 191 | 4 |
| izdelava hitrega izra una | 60 | 60 | 40 | 20 | 10 | 167 | 4 |
| POKLI EMO STRANKO – drugi klic ali ve klicev | 60 | 90 | 70 | 70 | 10 | 256 | 6 |
| TERENSKI OGLEDE PRI STRANKI | 60 | 100 | 70 | 70 | 50 | 284 | 6 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | 60 | 50 | 70 | 50 | 10 | 210 | 5 |
| POKLI EMO STRANKO – tretji klic ali | 60 | 90 | 70 | 70 | 10 | 256 | 6 |

| | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-----|---|
| ve klicev | | | | | | | |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | 60 | 50 | 70 | 50 | 10 | 210 | 5 |
| POKLI EMO STRANKO – etrtri klic ali ve klicev | 60 | 90 | 70 | 70 | 10 | 256 | 6 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTI- LA | 60 | 90 | 70 | 70 | 10 | 256 | 6 |
| PRIDOBITEV DOKUMEN- TACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 50 | 50 | 50 | 40 | 10 | 173 | 4 |
| PRIDOBITEV ELEKTROIN- FORMACIJE | 50 | 50 | 50 | 30 | 10 | 166 | 4 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJU I- TEV | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| PRIJAVA ZA ETKA DEL | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| NARO ILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| NARO ILO POŽARNE PRESOJE | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLA ILU POLOŽNIC | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| PRIDOBITEV INFORMACI- | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |

| | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-----|---|
| JE OD STRANKE O OBRATOV- ALNI PODPORI ALI ZAGOTOV- LJENEM ODKUPU | | | | | | | |
| VLOGA ZA EKO BILAN NO SKUPINO | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRI NE ENERGIJE | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| POGODBA O DOSTOPU | 50 | 40 | 50 | 40 | 10 | 165 | 4 |
| POGODBA Z BORZENOM | 50 | 40 | 50 | 40 | 10 | 165 | 4 |
| VLOGA ZA DEKLARA- CIJO | 50 | 40 | 50 | 40 | 10 | 165 | 4 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SON NE ELEKTRAR- NE | 50 | 40 | 50 | 40 | 10 | 165 | 4 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠ ITE IN JALOVA MO | 50 | 50 | 50 | 40 | 10 | 173 | 4 |
| NARO ILO POŽARNEGA NA RTA | 50 | 40 | 50 | 30 | 10 | 158 | 4 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVOD- NJE | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 105 | 3 |

| | | | | | | | |
|--|-----|----|-----|-----|----|-----|---|
| PROIZVODN JE | | | | | | | |
| VLOGA ZA PODPORO | 50 | 40 | 50 | 40 | 10 | 165 | 4 |
| PRIPRAVA IN NADZOR NAD IZVAJANJEM PRODAJNIH NA RTOV | 100 | 90 | 100 | 90 | 10 | 340 | 8 |
| OPERATIVN O NA RTOVAN JE IN VODENJE PRODAJE PODJETJA | 100 | 90 | 100 | 90 | 10 | 340 | 8 |
| VODENJE, USMERJANJ E IN KOORDINACI JA DELA PRODAJNEG A KADRA | 100 | 90 | 80 | 100 | 10 | 327 | 8 |
| SPREMLJAN JE DELOVNE USPEŠNOSTI PRODAJNEG A KADRA | 90 | 90 | 80 | 90 | 10 | 310 | 7 |
| SODELOVAN JE Z GOSPODAR SKIMI ZDRUŽENJI IN RAZVOJNIMI INSTITUCIJA MI | 70 | 90 | 90 | 80 | 10 | 291 | 6 |
| SODELOV- ANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI | 70 | 90 | 90 | 90 | 10 | 309 | 7 |
| SKRB ZA PODRJE VARSTVA PRI DELU IN POŽARNEGA VARSTVA TER SODELOV- ANJE S POGODBE- NO SLUŽBO ZA VPD IN PV | 60 | 60 | 60 | 50 | 10 | 208 | 5 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETING A | 100 | 80 | 80 | 70 | 10 | 298 | 6 |
| CELOVITO IZVAJANJE KADROVSKE GA POSLOVA- | 100 | 80 | 90 | 80 | 10 | 313 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|----|-----|---|
| NJA | | | | | | | |
| ZAKONSKO IN PRAVNO POSLOVA- NJE | 100 | 100 | 100 | 100 | 10 | 355 | 9 |
| ORGANIZA- CIJSKO, STROKOVNO IN KOMERCI- ALNO SODELOVA- NJE PRI PROGRAMU SON NIH ELEKTRARN | 70 | 70 | 80 | 60 | 10 | 251 | 9 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | 80 | 90 | 80 | 70 | 10 | 286 | 6 |
| KOMUNIKA- CIJA S STRANKAMI | 70 | 80 | 90 | 70 | 10 | 278 | 6 |
| PRIPRAVA RAZPISOV | 60 | 60 | 80 | 50 | 10 | 228 | 6 |

Vir: lastno delo

3. Razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti (Tabela 16: Razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti v podjetju x):

Tabela 16: Razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti v podjetju x

| | Razred zahtevnosti |
|---|--------------------|
| Koli nik vrednotenja zahtev/ Razvrstitev za posamezno karakteristiko | od 1 do 10 |
| ZAKONSKO IN PRAVNO POSLOVANJE | 9 |
| PRIPRAVA IN NADZOR NAD IZVAJANJEM PRODAJNIH NARTOV | 8 |
| OPERATIVNO NARTOVANJE IN VODENJE PRODAJE PODJETJA | 8 |
| VODENJE, USMERJANJE IN KOORDINACIJA DELA PRODAJNEGA KADRA | 8 |
| SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA KADRA | 7 |
| SODELOVANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI | 7 |
| CELOVITO IZVAJANJE KADROVSKEGA POSLOVANJA | 7 |
| SODELOVANJE Z GOSPODARSKIMI ZDRUŽENJI IN RAZVOJNIMI INSTITUCIJAMI | 6 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | 6 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | 6 |
| KOMUNIKACIJA S STRANKAMI | 6 |
| PRIPRAVA RAZPISOV | 6 |
| POKLIČEMO STRANKO – drugi klic ali več klicev | 6 |
| TERENSKI OGLEDE PRI STRANKI | 6 |
| POKLIČEMO STRANKO – tretji klic ali več klicev | 6 |
| POKLIČEMO STRANKO – četrti klic ali več klicev | 6 |
| NASTAVIMO PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | 6 |
| SKRBE ZA PODROČNE VARSTVA PRI DELU IN POŽARNEGA VARSTVA TER SODELOVANJE S POGODBENO SLUŽBO ZA VPD IN PV | 5 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | 5 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | 5 |
| POKLIČEMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | 5 |
| izdelava IDZ-ja | 4 |
| izdelava hitrega izračuna | 4 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 4 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | 4 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | 4 |
| NAROČILO POŽARNE PRESOJE | 4 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | 4 |
| VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | 4 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | 4 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | 4 |
| POGODBA O DOSTOPU | 4 |
| POGODBA Z BORZENOM | 4 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | 4 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SONIČNE ELEKTRARNE | 4 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠTITE IN JALOVA MO | 4 |
| NAROČILO POŽARNEGA NARTEA | 4 |
| VLOGA ZA PODPORO | 4 |
| PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | 3 |

| | |
|--|---|
| PRIJAVA ZA ETKA DEL | 3 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | 3 |
| NARO ILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 | 3 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | 3 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLA ILU POLOŽNIC | 3 |
| PRIDOBITEV INFORMACIJE OD STRANKE O OBRATOVALNI PODPORI ALI ZAGOTOVLJENEM ODKUPU | 3 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | 3 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | 3 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | 3 |

Vir: Lastno delo

4. Dolo itev potrebnih kompetenc za opravljanje posamezne aktivnosti

Na osnovi popisa aktualnih aktivnosti smo dolo ili ustrezne kompetence (Tabela 17: Dolo itev potrebnih kompetenc za opravljanje posameznih aktivnosti v podjetju x). Ker pri delovnem mestu *vodja prodaje* popis procesa ni bil opravljen, smo uporabili aktivnosti iz sistemizacije dela in za aktualne aktivnosti vprašali vodjo prodaje, ki je aktivnosti natan no opisala. Iz opisanih aktivnosti smo razvili pripadajo e kompetence.

Tabela 17: Dolo itev potrebnih kompetenc za opravljanje posameznih aktivnosti v podjetju x

| | Razred zahtevnosti | |
|---|--------------------|---|
| Koli nik vrednotenja zahtev/ Razvrstitev za posamezno karakteristiko | od 1 do 10 | Kompetenca |
| ZAKONSKO IN PRAVNO POSLOVANJE | 9 | - sposobnost priprave splošnih aktov - sposobnost priprave zahtevnejših strokovnih in organizacijskih gradiv |
| PRIPRAVA IN NADZOR NAD IZVAJANJEM PRODAJNIH NA RTOV | 8 | - sposobnost priprave prodajnih na rtov - sposobnost izvajanja nadzora nad izvajanjem prodajnih na rtov - naravnost v doseganje ciljev |
| OPERATIVNO NA RTOVANJE IN VODENJE PRODAJE PODJETJA | 8 | - sposobnost priprave poro il o izvajanju prodajnega na rta - sposobnost poslovne pronicljivosti - sposobnost obvladovanja sprememb |
| VODENJE, USMERJANJE IN KOORDINACIJA DELA PRODAJNEGA KADRA | 8 | - sposobnost odlo anja in prevzemanja odgovornosti - sposobnost motiviranja sodelavcev - sposobnost u inkovitega vodenja sodelavcev - znanje koordiniranja dela prodajnega kadra |
| SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA KADRA | 7 | - sposobnost spremljanja in ocenjevanja kakovosti dela prodajnega kadra - sposobnost ocenjevanja dela prodajnega kadra - skrb za razvoj sodelavcev |

| | | |
|---|---|---|
| SODELOVANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI | 7 | <ul style="list-style-type: none"> - poznavanje poslovnega okolja, izdelkov, - poznavanje zakonitosti delovanja trga - sposobnost spremljanja razvoja na svojem področju in v panogi - sposobnost pogajanj - sposobnost spremljanja in poznavanja konkurence - sposobnost ustvarjati povezave (mreže) |
| CELOVITO IZVAJANJE KADROVSKEGA POSLOVANJA | 7 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost priprave kadrovskih nalogov - sposobnost priprave sistemizacije delovnih mest - veščina selekcije kadrov - sposobnost izdelave pogodb o zaposlitvi - sposobnost izdelave odločb in odredb - sposobnost organiziranja izobraževanj ali usposabljanj - znanje o vodenju kadrovskih evidenc - znanje koordiniranja dela zaposlenih - veščina izvajanja kadrovsko-personalnih zadev - sposobnost izvajanja letnih razgovorov - sposobnost ocenjevanja dela zaposlenih |
| SODELOVANJE Z GOSPODARSKIMI ZDRUŽENJI IN RAZVOJNIMI INSTITUCIJAMI | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost zastopanja podjetja - sposobnost zastopanja panoge |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost izvajanja plana oglaševanja - skrb za spletne strani - sposobnost oblikovanja katalogov - sposobnost pisanja sporočil za javnost - sposobnost oblikovanja drugih promocijskih gradiv - sposobnost organiziranja sejmskih predstavitev - sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence - sposobnost dnevnega spremljanja rezultatov in reagiranja glede na rezultate - sposobnost vodenja strateške komunikacije in po potrebi taktične komunikacije - sposobnost upravljanja z družabnimi omrežji |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost benchmarkinga - sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen |
| KOMUNIKACIJA S STRANKAMI | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost učinkovite predstavitve produktov - sposobnost kakovostnega komuniciranja |
| PRIPRAVA RAZPISOV | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost priprave razpisov |
| POKLICIMO STRANKO – drugi klic in vsi nadaljnji klici | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost priprave stranke in reševanja strankinih dvomov |
| TERENSKI OGLED PRI STRANKI | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila |
| SKRBA ZA PODROČJE VARSTVA PRI DELU IN POŽARNEGA VARSTVA TER SODELOVANJE S POGODBENO SLUŽBO ZA VPD IN PV | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - sposobnost organiziranja usposabljanj na področju varstva pri delu in požarnega varstva ter sodelovanja s pogodbeno službo za VPD in PV |

| | | |
|--|---|---|
| STRANKI PRIPRAVIMO IN POŠLJEMO POGODBO | 5 | - sposobnost priprave pogodbe |
| STRANKI PRIPRAVIMO IN POŠLJEMO PONUDBO | 5 | - sposobnost priprave ponudbe |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | 5 | - sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una |
| izdelava IDZ-ja | 4 | - sposobnost izdelave idejnega izra una |
| izdelava hitrega izra una | 4 | - sposobnost izdelave hitrega izra una |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 4 | - sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | 4 | - sposobnost pridobitve elektroinformacije |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJU ITEV | 4 | - sposobnost pridobitve soglasja za priklju itev |
| NARO ILO POŽARNE PRESOJE | 4 | - sposobnost naro ila požarne presoje |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | 4 | - sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) |
| VLOGA ZA EKO BILAN NO SKUPINO | 4 | - sposobnost oddaje vloge za Eko bilan no skupino |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRI NE ENERGIJE | 4 | - sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji elektri ne energije |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | 4 | - sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji |
| POGODBA O DOSTOPU | 4 | - sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu |
| POGODBA Z BORZENOM | 4 | - sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | 4 | - sposobnost oddaje vloge za deklaracijo |
| VLOGA ZA PRIKLOP SON NE ELEKTRARNE | 4 | - sposobnost oddaje vloge za priklop son ne elektrarne |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠ ITE IN JALOVA MO | 4 | - sposobnost priprave izjave zaš ite in jalova mo |
| NARO ILO POŽARNEGA NA RTA | 4 | - sposobnost naro ila požarnega na rta |
| VLOGA ZA PODPORO | 4 | - sposobnost oddaje vloge za podporo |
| PREJMEMO POVPRASHEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | 3 | - sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve |
| PRIJAVA ZA ETKA DEL | 3 | - sposobnost prijave za etka del |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | 3 | - sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve |
| NARO ILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 | 3 | - sposobnost naro ila pridobitve podpisov za prilogo 2 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | 3 | - sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLA ILU POLOŽNIC | 3 | - sposobnost pridobitve potrdila o pla ilu položnic |
| PRIDOBITEV INFORMACIJE OD STRANKE O OBRATOVALNI PODPORI ALI ZAGOTOVLJENEM ODKUPU | 3 | - sposobnost pridobitve informacije od stranke o obratovalni podpori ali zagotovljenem odkupu |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | 3 | - sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke |

| | | |
|--|---|--|
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | 3 | - sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA OD ITKE MESE NE PROIZVODNJE | 3 | - sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje |

Vir: lastno delo

5. Dolo itev zahtevnosti kompetenc

Sledilo je dolo itev kompetenc (Tabela 18: Dolo itev zahtevnosti kompetenc v podjetju x).

Tabela 18: Dolo itev zahtevnosti kompetenc v podjetju x

| KOMPETENCA | FAKTOR ZAHTEVNOSTI KOMPETENCE | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|
| sposobnost priprave splošnih aktov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost priprave zahtevnejših strokovnih in organizacijskih gradiv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost priprave prodajnih na rtov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost izvajanja nadzora nad izvajanjem prodajnih na rtov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| naravnost v doseganje ciljev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost priprave poro il o izvajanju prodajnega na rta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost poslovne pronicljivosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost obvladovanja sprememb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost odlo anja in prevzemanja odgovornosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost motiviranja sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost u inkovitega vodenja sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| znanje koordiniranja dela prodajnega kadra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost reševanja konfliktov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost usmerjanja prodajnega kadra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost spremljanja in ocenjevanja kakovosti dela prodajnega kadra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost ocenjevanja dela prodajnega kadra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| skrb za razvoj sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| poznavanje poslovnega okolja, izdelkov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| poznavanje zakonitosti delovanja trga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost spremljanja razvoja na svojem podro ju in v panogi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pogajanj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost spremljanja in poznavanja konkurence | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost ustvarjati povezave (mreže) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost priprave kadrovskih na rtov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| spodobnost priprave sistemizacije delovnih mest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| veš ina selekcije kadrov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izdelave pogodb o zaposlitvi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izdelave odlo b in odredb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost organiziranja izobraževanj ali usposabljanj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| znanje o vodenju kadrovskih evidenc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| znanje koordiniranja dela zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| veš ina izvajanja kadrovsko-personalnih zadev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izvajanja letnih razgovorov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost ocenjevanja dela zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost zastopanja podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost zastopanja panoge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izvajanja plana oglaševanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| skrb za spletne strani | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost oblikovanja katalogov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost pisanja sporo il za javnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost oblikovanja drugih promocijskih gradiv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost organiziranja sejmskih predstavitev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost dnevnega spremljanja rezultatov in reagiranja glede na rezultate | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost vodenja strateške komunikacije in po potrebi takti na prenova komuniciranja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost upravljanja z družabnimi omrežji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost benchmarkinga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost u inkovite predstavitve produktov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost kakovostnega komuniciranja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost priprave razpisov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost organiziranja usposabljanj na podro ju varstva pri delu in požarnega varstva ter sodelovanja s pogodbeno službo za VPD in PV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| spodobnost priprave pogodbe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| sposobnost priprave ponudbe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost izdelave idejnega izra una | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost izdelave hitrega izra una | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve elektroinformacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve soglasja za priklju itev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost naro ila požarne presoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost oddaje vloge za Eko bilan no skupino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji elektri ne energije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost oddaje vloge za priklop son ne elektrarne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost priprave izjave zaš ite in jalova mo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost naro ila požarnega na rta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost oddaje vloge za podporo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost prijave za etka del | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost naro ila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve potrdila o pla ilu položnic | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve informacije od stranke o obratovalni podpori ali zagotovljenem odkupu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vir: lastno delo

6. Razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti:

Pripravljena je bila baza kompetenc in razvrstitev kompetenc po zahtevnosti (Tabela 19: Razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti v podjetju x).

Tabela 19: Razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti v podjetju x

| KOMPETENCA | FAKTOR ZAHTEVNOSTI KOMPETENCE |
|--|-------------------------------|
| sposobnost priprave splošnih aktov | 5 |
| sposobnost izvajanja nadzora nad izvajanjem prodajnih naravnost v doseganje ciljev | 5 |
| sposobnost priprave poročil o izvajanju prodajnega naravnost | 5 |
| sposobnost poslovne pronicljivosti | 5 |
| sposobnost obvladovanja sprememb | 5 |
| sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti | 5 |
| sposobnost priprave prodajnih naravnost | 5 |
| znanje koordiniranja dela prodajnega kadra | 5 |
| sposobnost usmerjanja prodajnega kadra | 5 |
| poznavanje poslovnega okolja, izdelkov | 5 |
| poznavanje zakonitosti delovanja trga | 5 |
| sposobnost spremljanja razvoja na svojem področju in v panogi | 5 |
| sposobnost pogajanj | 5 |
| sposobnost priprave kadrovskih naravnost | 5 |
| veščina selekcije kadrov | 5 |
| sposobnost izdelave pogodb o zaposlitvi | 5 |
| sposobnost izdelave odločb in odredb | 5 |
| znanje koordiniranja dela zaposlenih | 5 |
| sposobnost izvajanja letnih razgovorov | 5 |
| sposobnost ocenjevanja dela zaposlenih | 5 |
| sposobnost zastopanja podjetja | 5 |
| sposobnost oblikovanja katalogov | 5 |
| sposobnost pisanja sporočil za javnost | 5 |
| sposobnost benchmarkinga | 5 |
| sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 |
| sposobnost uinkovite predstavitve produktov | 5 |
| sposobnost kakovostnega komuniciranja | 5 |
| sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 |
| sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 |
| sposobnost priprave pogodbe | 5 |
| sposobnost priprave ponudbe | 5 |
| sposobnost priprave zahtevnejših strokovnih in organizacijskih gradiv | 4 |
| sposobnost motiviranja sodelavcev | 4 |
| sposobnost uinkovitega vodenja sodelavcev | 4 |
| sposobnost reševanja konfliktov | 4 |
| sposobnost spremljanja in ocenjevanja kakovosti dela prodajnega kadra | 4 |
| sposobnost ocenjevanja dela prodajnega kadra | 4 |
| sposobnost spremljanja in poznavanja konkurence | 4 |
| sposobnost ustvarjati povezave (mreže) | 4 |
| sposobnost priprave sistemizacije delovnih mest | 4 |
| veščina izvajanja kadrovsko-personalnih zadev | 4 |
| sposobnost zastopanja panoge | 4 |
| sposobnost izvajanja plana oglaševanja | 4 |
| sposobnost oblikovanja drugih promocijskih gradiv | 4 |
| sposobnost organiziranja sejemskih predstavitev | 4 |
| sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 |

| | |
|---|---|
| sposobnost dnevnega spremljanja rezultatov in reagiranja glede na rezultate | 4 |
| sposobnost vodenja strateške komunikacije in po potrebi takti na prenova komuniciranja | 4 |
| sposobnost priprave razpisov | 4 |
| sposobnost preprave evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 |
| sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 |
| sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 |
| sposobnost upravljanja z družabnimi omrežji | 3 |
| skrb za razvoj sodelavcev | 3 |
| sposobnost organiziranja izobraževanj ali usposabljanj | 3 |
| skrb za spletne strani | 3 |
| znanje o vodenju kadrovske evidenc | 3 |
| sposobnost organiziranja usposabljanj na podro ju varstva pri delu in požarnega varstva ter sodelovanja s pogodbeno službo za VPD in PV | 3 |
| sposobnost pridobitve elektroinformacije | 3 |
| sposobnost pridobitve soglasja za priklju itev | 3 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 3 |
| sposobnost oddaje vloge za Eko bilan no skupino | 3 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji elektri ne energije | 3 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 |
| sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 |
| sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 |
| sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 |
| sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 |
| sposobnost oddaje vloge za priklop son ne elektrarne | 3 |
| sposobnost priprave izjave zaš ite in jalova mo | 3 |
| sposobnost oddaje vloge za podporo | 3 |
| sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 |
| sposobnost naro ila požarne presoje | 2 |
| sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 |
| sposobnost prijave za etka del | 2 |
| sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 |
| sposobnost naro ila požarnega na rta | 2 |
| sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 2 |
| sposobnost naro ila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 |
| sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 |
| sposobnost pridobitve potrdila o pla ilu položnic | 2 |
| sposobnost pridobitve informacije od stranke o obratovalni podpori ali zagotovljenem odkupu | 2 |
| sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 |
| sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 |

Vir: lastno delo

7. Dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali:

Na podlagi prej naštetega in ugotovljenega je bilo potrebno dolo iti dejanske kompetence (Tabela 20: Dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali v podjetju x) za posamezno delovno mesto.

Tabela 20: Dolo itev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali v podjetju x

| KOMPETENCA | FAKTOR ZAHTEVNOSTI KOMPETENCE | DELOVNO MESTO – dejanska kompetenca | | |
|--|-------------------------------------|--|----|------|
| | | K1 | K2 | K-SE |
| sposobnost priprave splošnih aktov | 5 | 2 | 1 | 4 |
| sposobnost izvajanja nadzora nad izvajanjem prodajnih naravnost v doseganje ciljev | 5 | 4 | 2 | 4 |
| sposobnost priprave poročil o izvajanju prodajnega nartaravnost v doseganje ciljev | 5 | 3 | 2 | 5 |
| sposobnost poslovne pronicljivosti | 5 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost obvladovanja sprememb | 5 | 3 | 1 | 3 |
| sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti | 5 | 3 | 1 | 3 |
| sposobnost priprave prodajnih naravnost v doseganje ciljev | 5 | 2 | 1 | 3 |
| znanje koordiniranja dela prodajnega kadra | 5 | 2 | 1 | 4 |
| sposobnost usmerjanja prodajnega kadra | 5 | 2 | 1 | 3 |
| poznavanje poslovnega okolja, izdelkov | 5 | 3 | 1 | 2 |
| poznavanje zakonitosti delovanja trga | 5 | 3 | 1 | 3 |
| sposobnost spremljanja razvoja na svojem področju in v panogi | 5 | 3 | 1 | 2 |
| sposobnost pogajanj | 5 | 4 | 1 | 3 |
| sposobnost priprave kadrovskih naravnost v doseganje ciljev | 5 | 1 | 1 | 1 |
| veščina selekcije kadrov | 5 | 1 | 1 | 1 |
| sposobnost izdelave pogodb o zaposlitvi | 5 | 1 | 1 | 1 |
| sposobnost izdelave odločb in odredb | 5 | 1 | 1 | 2 |
| znanje koordiniranja dela zaposlenih | 5 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost izvajanja letnih razgovorov | 5 | 1 | 1 | 1 |
| sposobnost ocenjevanja dela zaposlenih | 5 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost zastopanja podjetja | 5 | 4 | 1 | 4 |
| sposobnost oblikovanja katalogov | 5 | 2 | 1 | 5 |
| sposobnost pisanja sporočil za javnost | 5 | 2 | 1 | 5 |
| sposobnost benchmarkinga | 5 | 4 | 1 | 4 |
| sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 | 5 | 3 | 5 |
| sposobnost učinkovite predstavitve produktov | 5 | 5 | 4 | 5 |
| sposobnost kakovostnega komuniciranja | 5 | 5 | 5 | 5 |
| sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 | 5 | 2 | 5 |
| sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 | 5 | 2 | 5 |
| sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 | 3 | 5 |
| sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 | 1 | 5 |
| sposobnost priprave zahtevnejših strokovnih in organizacijskih gradiv | 4 | 1 | 1 | 3 |
| sposobnost motiviranja sodelavcev | 4 | 1 | 1 | 3 |
| sposobnost učinkovitega vodenja sodelavcev | 4 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost reševanja konfliktov | 4 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost spremljanja in ocenjevanja kakovosti dela prodajnega kadra | 4 | 1 | 1 | 3 |
| sposobnost ocenjevanja dela prodajnega kadra | 4 | 2 | 1 | 3 |
| sposobnost spremljanja in poznavanja konkurence | 4 | 3 | 1 | 3 |
| sposobnost ustvarjati povezave (mreže) | 4 | 3 | 1 | 2 |
| sposobnost priprave sistemizacije delovnih mest | 4 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| veš ina izvajanja kadrovsko-personalnih zadev | 4 | 1 | 1 | 1 |
| spodobnost zastopanja panoge | 4 | 2 | 1 | 2 |
| spodobnost izvajanja plana oglaševanja | 4 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost oblikovanja drugih promocijskih gradiv | 4 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost organiziranja sejmskih predstavitev | 4 | 3 | 1 | 5 |
| spodobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 | 4 | 1 | 4 |
| spodobnost dnevnega spremljanja rezultatov in reagiranja glede na rezultate | 4 | 1 | 1 | 3 |
| spodobnost vodenja strateške komunikacije in po potrebi takti na prenova komuniciranja | 4 | 4 | 1 | 4 |
| spodobnost priprave razpisov | 4 | 3 | 1 | 4 |
| spodobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 | 4 | 3 |
| spodobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 5 | 5 | 5 |
| spodobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 5 | 5 | 5 |
| spodobnost upravljanja z družabnimi omrežji | 3 | 1 | 1 | 4 |
| skrb za razvoj sodelavcev | 3 | 1 | 1 | 3 |
| spodobnost organiziranja izobraževanj ali usposabljanj | 3 | 1 | 1 | 3 |
| skrb za spletne strani | 3 | 1 | 1 | 5 |
| znanje o vodenju kadrovskih evidenc | 3 | 1 | 1 | 1 |
| spodobnost organiziranja usposabljanj na podro ju varstva pri delu in požarnega varstva ter sodelovanja s pogodbeno službo za VPD in PV | 3 | 1 | 1 | 1 |
| spodobnost pridobitve elektroinformacije | 3 | 3 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve soglasja za priklju itev | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost oddaje vloge za Eko bilan no skupino | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve pogodbe o prodaji elektri ne energije | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost oddaje vloge za priklop son ne elektrarne | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost priprave izjave zaš ite in jalova mo | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost oddaje vloge za podporo | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost naro ila požarne presoje | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 | 2 | 5 |
| spodobnost prijave za etka del | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 | 5 | 5 |
| spodobnost naro ila požarnega na rta | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost naro ila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve potrdila o pla ilu položnic | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost pridobitve informacije od stranke o obratovalni podpori ali zagotovljenem odkupu | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 | 2 | 1 | 5 |
| spodobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 | 2 | 1 | 5 |

Vir: lastno delo

8. Sistemizacija dela kot proces:

Z aktivno uporabo baze kompetenc v sistemiziranju dela smo stati no obliko sistemizacije dela transformirali v dinami no. Sistemizacija dela je tako postala proces, ki se konstantno spreminja in ne dopuša zastarevanja. Vse aktivnosti znotraj sistemizacije dela so v aktivnem statusu, neaktivna opravila se iz sistemizacije izbrisajo avtomati no po vnaprej dolo enem obdobju.

Sistem procesnega sistemiziranja se za ne z vsakodnevnim vnosom aktivnosti v e-poro ilo o delu (Tabela 21: E-poro ilo). V e-poro ilu zaposlenega so avtomatsko vnešena opravila, ki jih zaposleni pogosto opravlja. K vsakemu opravilu vpisuje as opravljanja in frekvenco ponovitev. E-poro ilo vsebuje tudi povezavo do baze vseh kompetenc z že vnaprej dolo enimi zahtevnostmi. V primeru opravljanja novega opravila zaposleni izbere iz baze opravilo in slednje se samo vpiše v njegovo e-poro ilo. Aktivnosti iz e-poro ila se avtomatsko vpisujejo v sistemizacijo dela in v model SDP za dolo anje mese ne pla e. Vpis se izvede po predhodni odobritvi vodje. S sistemizacijo dela kot procesom in modelom SDP je sistemizacija dela konstantno posodobljena, pla a pa odraža efektivno delo zaposlenega. Sistemizacija dela je na ta na in postala vezana na osebo in ne ve na delovno mesto.

Tabela 21: E-poro ilo

| DELOVNO MESTO: KOMERCIALIST | Mesec: jan 2012 | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|-----|-----|-----|-----|
| ŠIFRA: 12 | ZAPOSLeni: K1 | | | | | | | |
| TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | Z | D | Zo | 1. | 2. | ... | n |
| PREJMEMO POVPRASHEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 | 3 | čas | čas | čas | čas |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 | 5 | čas | čas | čas | čas |
| POKLI EMO STRANKO drugi klic ali ve klicev | sposobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 | 6 | čas | čas | čas | čas |
| TERENSKI OGLED PRI STRANKI + pot | sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 | 5 | 6 | čas | čas | čas | čas |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 | 5 | čas | čas | čas | čas |

Vir: lastno delo

V podjetju x smo klasi no sistemizacijo spremenili v obliko sistemizacije kot proces za zaposlene na delovnih mestih *Komercialist* in *Komercialist za SE*. Na spodnjih slikah prikazujemo sistemizacijo dela kot proces za 4 mesece, in sicer od januarja do aprila 2012.

Komercialist 1 je v mesecu januarju poleg svojih stalnih opravil opravljal opravilo, s katerim je izkazal kompetenco sposobnosti spremljanja marketinških dejavnosti konkurence. Kompetenca se je iz e-poro ila avtomatsko vpisala v sistemizacijo dela in v model SDP za dolo anje pla e (Tabela 22: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (januar 2012)). V mesecu februarju je opravljal enaka opravila kot v mesecu januarju (Tabela 23: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (februar 2012)). V marcu pa je pri opravilu sodelovanja s poslovnimi partnerji izkazal kompetenco sposobnost pogajanj, ki po stari sistemizaciji sodi v opis del in nalog delovnega mesta *Vodja prodaje* (Tabela 24: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (marec 2012) Tabela 25: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (april 2012)). Kljub temu, da ima Komercialist 1 dejansko vrednost te kompetence ocenjeno z vrednostjo 4, zahtevana pa je 5, mu je vodja prodaje dodelil to opravilo. Ob uspešno opravljenem opravilu in z opazovanjem izražanja kompetence se mu bo njena vrednost lahko zvišala na 5. Z izvajanjem novih opravil in izražanjem kompetenc iz baze kompetenc se zaposlenemu vsak mesec oblikuje druga na pla a. Zaposleni lahko sledi in vpliva na velikost pla e. Vsaka dodana kompetenca na e-poro ilu se preslika v ve jo pla o.

Na enak na in je na spodnjih tabelah predstavljano sprotno spreminjanje sistemizacije dela tudi za zaposlena Komerčialist 2 (Tabela 26: Sistemizacija dela kot proces - Komerčialist 2 (januar 2012),Tabela 27: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 2 (februar 2012), Tabela 28: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 2 (marec 2012)Tabela 29: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 2 (april 2012)) in Komerčialist 3 (Tabela 30: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 3 (januar 2012), Tabela 31: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 3 (februar 2012), Tabela 32: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 3 (marec 2012), Tabela 33: Sistemizacija dela kot proces – Komerčialist 3 (april 2012)).

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: januar 2012 | | |
|--|--|---|----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K1 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 |
| | POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 |
| PORO ANJE | POKLI EMO STRANKO drugi klic ali ve klicev | sposobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 |
| ▪ Vodja prodaje | TERENSKI OGLEDE PRI STRANKI + pot | sposobnost izvedbe terenskega oglada pri stranki | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| ▪ 700,00 € netto | NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 | 5 |
| | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 | 5 |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 | 4 |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magistrerij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravilen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalniških aplikacij | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ sposobnost timskega dela | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 22: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 1 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: februar 2012 | | |
|--|--|---|----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K1 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 |
| | POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 |
| PORO ANJE | POKLI EMO STRANKO drugi klic ali ve klicev | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 |
| ▪ Vodja prodaje | TERENSKI OGLEDE PRI STRANKI + pot | sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| ▪ 700,00 € netto | NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 | 5 |
| | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 | 5 |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 | 4 |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | Dodaj novo iz BAZE. | x | x | x |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magistrerij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravilen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalnskih aplikacij | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ sposobnost timskega dela | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 23: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (februar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: marec 2012 | | |
|--|---|---|----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K1 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | spodobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 |
| | POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | spodobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 |
| | POKLI EMO STRANKO drugi klic ali ve klicev | spodobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 |
| PORO ANJE | TERENSKI OGLED PRI STRANKI + pot | spodobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 | 5 |
| ▪ Vodja prodaje | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | spodobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | spodobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | spodobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 | 5 |
| ▪ 700,00 € netto | IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | spodobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | spodobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 | 4 |
| ZAHTEVANA IZOBRA ZBA | SODELOVANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI | spodobnost pogajanj | 5 | 4 |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | | | | |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ spodobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravilen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalniških aplikacij | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske spodobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ spodobnost timskega dela | | |
| | | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ spodobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 24: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 1 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: april 2012 | | |
|--|--|---|----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K1 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | PREJMEMO POVpraševanje in njegova razvrstitev | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 2 | 5 |
| | POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 2 | 5 |
| PORO ANJE | POKLI EMO STRANKO drugi klic ali ve klicev | sposobnost prepi evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 5 |
| ▪ Vodja prodaje | TERENSKI OGLED PRI STRANKI + pot | sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| ▪ 700,00 € netto | NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO IN POOBLASTILA | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 5 | 5 |
| | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 5 | 5 |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 4 | 4 |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | Dodaj novo iz BAZE. | x | x | x |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magistrerij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravilen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalnskih aplikacij | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ sposobnost timskega dela | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 25: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 1 (april 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: jan 2012 | | |
|--|---|--|----------------------------|-------------------|
| ŠIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K2 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 5 |
| | izdelava hitrega izra una | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 5 |
| PORO ANJE | POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali več klicev | sposobnost prepi evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 4 |
| ▪ Vodja prodaje | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| OSNOVNA PLA A | | | | |
| ▪ 700,00 € netto | | | | |
| ZAHTEVANA IZOBRA ZBA | | | | |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | | | | |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravičen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemškega ali angleškega) | | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalniških aplikacij | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ sposobnost timskega dela | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 26: Sistemizacija dela kot proces - Komercialist 2 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: februar 2012 | | |
|--|---|--|----------------------------|-------------------|
| ŠIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K2 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | izdelava IDZ-ja | spodobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 5 |
| | izdelava hitrega izra una | spodobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 5 |
| PORO ANJE | POKLICEMO STRANKO drugi klic ali več klicev | spodobnost prepi evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 4 |
| ▪ Vodja prodaje | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| OSNOVNA PLA A | | | | |
| ▪ 700,00 € netto | | | | |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | | | | |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | | | | |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUSNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ spodobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravičen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalnih aplikacij | | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ komunikacijske in organizacijske spodobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ spodobnost timskega dela | | |
| | | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ spodobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 27: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (februar 2012)

Vir: Lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: marec 2012 | | |
|--|---|--|----------------------------|-------------------|
| ŠIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K2 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 5 |
| | izdelava hitrega izra una | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 5 |
| PORO ANJE | POKLİČEMO STRANKO drugi klic ali več klicev | sposobnost prepi evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 4 |
| ▪ Vodja prodaje | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 3 |
| | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| OSNOVNA PLA A | | | | |
| ▪ 700,00 € netto | | | | |
| ZA HTEVANA IZOBRA ZBA | | | | |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | | | | |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZA HTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZA HTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravičen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalniških aplikacij | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ sposobnost timskega dela | | |
| | | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 28: Sistemizacija dela kot proces – Komericalist 2 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST | Mesec: april 2012 | | |
|--|---|--|----------------------------|-------------------|
| ŠIFRA: 12 | ZAPOSLENI: K2 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | izdelava IDZ-ja | spodobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 5 |
| | izdelava hitrega izra una | spodobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 5 |
| PORO ANJE | POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali več klicev | spodobnost prepi evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 4 | 4 |
| ▪ Vodja prodaje | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | spodobnost priprave pogodbe | 5 | 3 |
| | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| OSNOVNA PLA A | | | | |
| ▪ 700,00 € netto | | | | |
| ZA HTEVANA IZOBRA ZBA | | | | |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | | | | |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | | | | |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNA NJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZA HTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ spodobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| ZA HTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ▪ za izdelavo projekta son ne elektrarne | ▪ pravi odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| ▪ aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ zagotavljanje operativne odli nosti | ▪ samoiniciativnost | |
| ▪ uporaba osnovnih ra unalnskih aplikacij | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronicljivost | |
| ▪ opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | | ▪ komunikacijske in organizacijske spodobnosti | ▪ osebni zgled in eti nost | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ natan nost, zanesljivost | | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ spodobnost timskega dela | | |
| | | ▪ samostojnost in neodvisnost | | |
| | | ▪ spodobnost delovanja pod stresom | | |

Tabela 29: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 2 (april 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST za SE | Mesec: januar 2012 | | |
|--|---|---|---|--------------------------|
| SIFRA: 13 | ZAPOSLENI: K3 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| • Prodaja | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | spособnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | spособnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| PORO ANJE | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJ PES, n.d.d.k.) | spособnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| • Vodja prodaje | PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | spособnost pridobitve elektroinformacije | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | spособnost pridobitve soglasja za priključitev | 3 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | PRIJAVA ZAČETKA DEL | spособnost prijave za etka del | 2 | 5 |
| • 700,00 € netto | PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | spособnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 5 |
| | NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | spособnost naročila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 | 5 |
| | NAROČILO POŽARNE PRESOJE | spособnost naročila požarne presoje | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | spособnost pridobitve pogodbe o priklupu (+ položnici) | 3 | 5 |
| | PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | spособnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | spособnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 2 | 5 |
| | VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | spособnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 3 | 5 |
| | POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | spособnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | spособnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | spособnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOSTOPU | spособnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 | 5 |
| | POGODBA Z BORZENOM | spособnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA DEKLARACIJO | spособnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | spособnost oddaje vloge za prikllop sončne elektrarne | 3 | 5 |
| | PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | spособnost priprave izjave zaščite in jalova moč | 3 | 5 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | spособnost naročila požarnega načrta | 2 | 5 |
| • specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | spособnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| • visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | spособnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| • specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | VLOGA ZA PODORO | spособnost oddaje vloge za podoro | 3 | 5 |
| • strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | spособnost oblikovanja katalogov | 5 | 5 |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | spособnost pisanja sporočil za javnost | 5 | 5 |
| • 3 leta na podobnem delovnem mestu | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | <ul style="list-style-type: none"> za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb za kakovostno komuniciranje s strankami za izdelavo projekta sončne elektrarne | <ul style="list-style-type: none"> spособnost globalnega vpogleda obvladovanje sprememb naravnost v doseganje ciljev pravilen odnos do strank zagotavljanje operativne odločnosti usmerjenost k vrednotam podjetja komunikacijske in organizacijske spособnosti samosvojnost in samoiniciativnost spособnost delovanja pod stresom | <ul style="list-style-type: none"> pogum proaktivnost pozitiven vpliv inovativnost samoiniciativnost poslovna pronicljivost osebni zgled in etika nametnost, zanesljivost spособnost timskega dela | |
| <ul style="list-style-type: none"> aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) uporaba osnovnih računalniških aplikacij opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> glej Izjavo o varnosti pri delu | | | |
| | DELOVNA OPREMA | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> glej Izjavo o varnosti pri delu | | | |

Tabela 30: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 3 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST za SE | Mesec: februar 2012 | | |
|--|---|---|----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 13 | ZAPOSLENI: K3 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NA LOCE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| • Prodaja | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| POROČANJE | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| • Vodja prodaje | PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 3 | 5 |
| OSNOVNA PLANA | PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 2 | 5 |
| • 700,00 € netto | PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 5 |
| | NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 | 5 |
| | NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 3 | 5 |
| | PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 2 | 5 |
| | VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 3 | 5 |
| | POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 | 5 |
| | POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priključitev sončne elektrarne | 3 | 5 |
| | PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščitne in jalova moči | 3 | 5 |
| ZAHEVANA IZOBRAZBA | NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 2 | 5 |
| • specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| • visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| • specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 3 | 5 |
| • strokovni magisterij – | | | | |
| II. bolonjska stopnja | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 5 | 5 |
| ZAHEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 5 | 5 |
| • 3 leta na podobnem delovnem mestu | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| ZAHEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| • aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | ▪ za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | ▪ sposobnost globalnega vpogleda | ▪ pogum | |
| • uporaba osnovnih računalniških aplikacij | ▪ za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | ▪ obvladovanje sprememb | ▪ proaktivnost | |
| • opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | ▪ za kakovostno komuniciranje s strankami | ▪ naravnost v doseganje ciljev | ▪ pozitiven vpliv | |
| | ▪ za izdelavo projekta sončne elektrarne | ▪ pravičen odnos do strank | ▪ inovativnost | |
| | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | ▪ zagotavljanje operativne odličnosti | ▪ samoiniciativnost | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ usmerjenost k vrednotam podjetja | ▪ poslovna pronikljivost | |
| | DELOVNA OPREMA | ▪ komunikacijske in organizacijske sposobnosti | ▪ osebni zgled in etičnost | |
| | ▪ glej Izjavo o varnosti pri delu | ▪ samostojnost in samoiniciativnost | ▪ natančnost, zanesljivost | |
| | | ▪ sposobnost delovanja pod stresom | ▪ sposobnost timskega dela | |

Tabela 31: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (februar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST za SE | Mesec: marec 2012 | | |
|--|---|---|--|-------------------|
| SIFRA: 13 | ZAPOSLENI: K3 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| ▪ Prodaja | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| POROČANJE | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| ▪ Vodja prodaje | PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 3 | 5 |
| OSNOVNA PLAČILA | PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 2 | 5 |
| ▪ 700,00 € netto | PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 5 |
| | NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 | 5 |
| | NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 3 | 5 |
| | PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 2 | 5 |
| | VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 3 | 5 |
| | POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 | 5 |
| | POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priključitev sončne elektrarne | 3 | 5 |
| | PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščitne in jalova moč | 3 | 5 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 2 | 5 |
| ▪ specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| ▪ visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 2 | 5 |
| ▪ specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 3 | 5 |
| ▪ strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost organiziranja sejenskih predstavitev | 4 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 5 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 5 | 5 |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| ▪ 3 leta na podobnem delovnem mestu | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | <ul style="list-style-type: none"> za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb za kakovostno komuniciranje s strankami za izdelavo projekta sončne elektrarne | <ul style="list-style-type: none"> sposobnost globalnega vpogleda obvladovanje sprememb naravnost v doseganje ciljev pravilen odnos do strank zagotavljanje operativne odli nosti usmerjenost k vrednotam podjetja komunikacijske in organizacijske sposobnosti samostojnost in samoiniciativnost sposobnost delovanja pod stresom | <ul style="list-style-type: none"> pogum proaktivnost pozitiven vpliv inovativnost samoiniciativnost poslovna pronicljivost osebni zgled in etika natanost, zanesljivost sposobnost timskega dela | |
| <ul style="list-style-type: none"> aktivno znanje tujega jezika (nemškega ali angleškega) uporaba osnovnih računalniških aplikacij opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | <ul style="list-style-type: none"> DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE glej Izjavo o varnosti pri delu DELOVNA OPREMA glej Izjavo o varnosti pri delu | | | |

Tabela 32: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | KOMERCIALIST ZA SE | Mesec: april 2012 | | |
|--|---|---|-----------------------------|-------------------|
| SIFRA: 13 | ZAPOSLENI: K3 | | | |
| ORGANIZACIJSKA ENOTA | TIPI NE NALOGE → | KOMPETENCE → | ZAHTEVANA VREDNOST → | DEJANSKA VREDNOST |
| • Prodaja | STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 5 |
| | STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 5 |
| PORO ANJE | PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPEŠ, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 2 | 2 |
| • Vodja prodaje | PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 3 | 5 |
| OSNOVNA PLA A | PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 2 | 5 |
| • 700,00 € netto | PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 5 |
| | NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naro ilita pridobitve podpisov za prilogo 2 | 2 | 5 |
| | NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naro ilita požarne presoje | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 3 | 5 |
| | PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 2 | 5 |
| | PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o pla ilitu položnic | 2 | 5 |
| | VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilan no skupino | 3 | 5 |
| | POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji elektri ne energije | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 3 | 5 |
| | PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 5 |
| | POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 3 | 5 |
| | POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 3 | 5 |
| | VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priklop son ne elektrarne | 3 | 5 |
| | PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaš ite in jalova mo | 3 | 5 |
| ZAHTEVANA IZOBRAZBA | NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naro ilita požarnega načrta | 2 | 5 |
| • specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja) | JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 | 5 |
| • visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) | JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za od itke mese ne proizvodnje | 2 | 5 |
| • specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja) | VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 3 | 5 |
| • strokovni magisterij – II. bolonjska stopnja | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 5 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporo ilita za javnost | 5 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost organiziranja sejmskih predstavitev | 4 | 5 |
| | CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost upravljanja z družabnimi omrežji | 3 | 4 |
| | Dodaj novo iz BAZE | x | x | x |
| | ODGOVORNOSTI | POSEBNA ZNANJA, SPOSOBNOSTI IN KOMPETENCE | | |
| ZAHTEVANE DELOVNE IZKUŠNJE | • za organizacijsko, strokovno in komercialno sodelovanje | • sposobnost globalnega vpogleda | • pogum | |
| • 3 leta na podobnem delovnem mestu | • za kakovostno izdelavo ponudb in pogodb | • obvladovanje sprememb | • proaktivnost | |
| | • za kakovostno komuniciranje s strankami | • naravnost v doseganje ciljev | • pozitiven vpliv | |
| ZAHTEVANA FUNKCIONALNA ZNANJA | • za izdelavo projekta son ne elektrarne | • pravičen odnos do strank | • inovativnost | |
| • aktivno znanje tujega jezika (nemskega ali angleškega) | DELOVNI POGOJI IN POSEBNE OBREMENTIVE | • zagotavljanje operativne odli nosti | • samoiniciativnost | |
| • uporaba osnovnih računalniških aplikacij | • glej Izjavo o varnosti pri delu | • usmerjenost k vrednotam podjetja | • poslovna pronicljivost | |
| • opravljen preizkus iz varnosti in zdravja pri delu | DELOVNA OPREMA | • komunikacijske in organizacijske sposobnosti | • osebni zgled in etli nost | |
| | • glej Izjavo o varnosti pri delu | • samostojnost in samoiniciativnost | • natan nost, zanesljivost | |
| | | • sposobnost delovanja pod stresom | • sposobnost timskega dela | |

Tabela 33: Sistemizacija dela kot proces – Komerzialist 3 (april 2012)

Vir: lastno delo

9. Določanje plač z modelom SDP:

Na sledečih tabelah (Tabela 34: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 1 (januar 2012), Tabela 35: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 1 (februar 2012), Tabela 36: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 1 (marec 2012), Tabela 37: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 1 (april 2012)) prikazujemo določanje plač z modelom SDP za zaposlene Komercialist 1, Komercialist 2 in Komercialist 3, in sicer od meseca januarja do aprila v letu 2012. S sistemizacijo dela kot procesom smo določili osnovno neto plačilo, ki za delovno mesto *Komercialist* in *Komercialist za SE* znaša neto 700,00 €. Na podlagi dokumenta sistemizacije dela kot procesa, e-poročila in modela SDP smo izračunali velikosti mesečnih plačil. Podjetje X nam je zagotovilo zbrane podatke na mesečnem nivoju, do dnevniških podatkov nismo imeli pristopa, kar vpliva na upoštevanje vrednosti efektivnega časa opravljanja nalog.

Na sliki je kot prvo opravilo navedeno *Prejmemo povpraševanje in njegova razvrstitev* s pripadajočo kompetenco *spodobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve*. Zahtevnost opravila je določena z vrednostjo 3. Normiran čas, ki smo ga določili na podlagi popisa delovnih procesov, znaša za to opravilo 0,007 ure. Pri določanju efektivnega časa opravljanja opravila smo zaradi pomanjkanja dejanskih podatkov določili, da je zaposleni opravil vse naloge v normiranem času. Priznani čas je tako enak normiranemu času oz. efektivnemu času. Nato smo vnesli frekvenco ponovitev opravila v enem mesecu, kar znaša 32. Priznani čas in frekvenco smo zmnožili ter izračunali čas, ki ga je Komercialist 1 porabil v mesecu januarju za opravljanje obravnavanega opravila. Skupni čas smo zmnožili z zahtevnostjo opravila in dobili vrednost 6,72, kar predstavlja del variabilnega dodatka k osnovni plačilu. Po isti metodi smo obravnavali tudi ostale podatke iz e-poročila. Kot zadnja postavka je navedeno opravilo *Celovito izvajanje marketinga* s kompetenco *spodobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence*, ki mu ga je dodelil vodja prodaje in po klasični sistemizaciji sodi v delovna opravila *Vodje prodaje*. Variabilni dodatek znaša v mesecu januarju 2012 za zaposlenega Komercialist 1 308,72€. Zaposlenemu pripadajo tudi nadomestila za prehrano in povrnitev potnih stroškov, prispevki iz naslovov zavarovanj idr. Neto plačilo zaposlenega Komercialist 1 bi v mesecu januarju 2012 lahko znašala 1008,72 €.

| DELOVNO MESTO | K1 - januar 2012 | Zo (1-10) | t_n | t_{ef} | $t_{ef} - t_n$ | t_p | N | $tp \times N$ | Zo x (tp x N) |
|--|---|-----------|-------|----------|----------------|-------|-----|---------------|---------------|
| PREJMEMO POVPRŠEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 3 | 0,07 | 0,07 | 0 | 0,07 | 32 | 2,24 | 6,72 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 5 | 0,17 | 0,17 | 0 | 0,17 | 26 | 4,42 | 22,1 |
| POKLI EMO STRANKO drugi klic | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 294 | 29,4 | 176,4 |
| TERENSKI OGLEDE PRI STRANKI | sposobnost izvedbe terenskega oglada pri stranki | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 6 | 9 | 54 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 8 | 3,36 | 16,8 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 2 | 0,54 | 2,7 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 0 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINŠKIH DEJAVNOSTI KONKURENCE | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 | 6 | 12 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 57,96 | 308,72 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1008,72 |

Tabela 34: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 1 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K1 - februar 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|--|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|-----|--------|---------------|
| PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 3 | 0,07 | 0,07 | 0 | 0,07 | 41 | 2,87 | 8,61 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 5 | 0,17 | 0,17 | 0 | 0,17 | 29 | 4,93 | 24,65 |
| POKLI EMO STRANKO drugi klic | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 196 | 19,6 | 117,6 |
| TERENSKI OGLED PRI STRANK | sposobnost izvedbe terenskega ogleda pri stranki | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 13 | 19,5 | 117 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 15 | 6,3 | 31,5 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 1 | 0,27 | 1,35 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO PO | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 0 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKE | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 13 | 13 | 26 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 69,47 | 344,71 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1044,71 |

Tabela 35: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 1 (februar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K1 - marec 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|--|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|-----|--------|---------------|
| PREJMEMO POVPRŠEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejete povpraševanja in njegove razvrstitve | 3 | 0,07 | 0,07 | 0 | 0,07 | 88 | 6,16 | 18,48 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 5 | 0,17 | 0,17 | 0 | 0,17 | 67 | 11,39 | 56,95 |
| POKLI EMO STRANKO drugi klic | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 271 | 27,1 | 162,6 |
| TERENSKI OGLED PRI STRANKI | sposobnost izvedbe terenskega oglada pri stranki | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 24 | 36 | 216 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 22 | 9,24 | 46,2 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 4 | 1,08 | 5,4 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 4 | 24 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 0 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKE TANJE | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| SODELOVANJE S POSLOVNIMI PARTNERJI | sposobnost pogajanj | 7 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 4 | 28 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 24 | 24 | 48 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 125,97 | 623,63 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1323,63 |

Tabela 36: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 1 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K1 - april 2012 | Zo (1-5) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|--|---|----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|-----|--------|---------------|
| PREJMEMO POVPRASEVANJE IN NJEGOVA RAZVRSTITEV | sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve | 3 | 0,07 | 0,07 | 0 | 0,07 | 113 | 7,91 | 23,73 |
| POKLI EMO STRANKO in pridobimo potrebne podatke – prvi klic | sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una | 5 | 0,17 | 0,17 | 0 | 0,17 | 92 | 15,64 | 78,2 |
| POKLI EMO STRANKO drugi klic | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 62 | 6,2 | 37,2 |
| TERENSKI OGLED PRI STRANKI | sposobnost izvedbe terenskega oglada pri stranki | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 39 | 58,5 | 351 |
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 31 | 13,02 | 65,1 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 15 | 4,05 | 20,25 |
| NA SESTANKU PODPIŠEMO POGODBO | sposobnost izvedbe sestanka in podpisa pogodbe ter pooblastila | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 10 | 20 | 120 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 0 | 0 | 0 |
| IZDELAVA ANALIZ NABAVNIH CEN | sposobnost izdelave analiz nabavnih in prodajnih cen | 6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKE | sposobnost spremljanja marketinških dejavnosti konkurence | 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 39 | 39 | 78 |
| Malica | | | 0,5 | | | | | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 165,32 | 779,48 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1479,48 |

Tabela 37: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komerzialist 1 (april 2012)

Vir: lastno delo

V spodnji tabeli (Tabela 38: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* – Komerzialist 1) prikazujemo primerjavo med dosedanjim klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* za zaposlenega Komerzialist 1. Ugotavljamo, da je zaposleni Komerzialist 1 v letu 2012 efektivno opravil 1531,6 ur od predvidenih 2088. To nost števila efektivno opravljenih delovnih ur je potrebno jemati z zadržkom, saj predvidevamo, da v popisu delovnega procesa niso bili zajete vse opravljene manjše aktivnosti, kot so npr. nenapovedani telefonski klici, pomo sodelavcem, enostavno administrativno delo idr. Glede na zahtevnost opravljenega dela bi po modelu *SDP* pla a komerzialista znašala za neto 649,12€ ve , kot jo je prejel sicer. Mese na pla a tudi sicer mo no variira glede na posamezni mesec, saj zavisi od dejansko opravljanega dela. Menimo, da je na in dolo anja pla e preko modela *SDP* visoko stimulativen in vnaša red v proces organizacije dela. Zaposleni lahko s svojim delom in doseganjem zahtevanih kompetenc sam z vodjo vpliva na velikost svoje pla e in vsebino sistemizacije dela. S sistemizacijo dela kot procesa lahko mo no pripomoremo k doseganju poslovne odli nosti organizacije.

Tabela 38: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* – Komerzialist 1

| Mesec | št. del. ur | št. ur – efektivno delo – <i>SDP</i> | PLA A: pavšal | PLA A: model <i>SDP</i> |
|-------------|-------------|--|-----------------------------------|-------------------------|
| jan. '12 | 176 | 58 | 1.203,87 | 1.008,72 |
| feb. '12 | 168 | 69 | 1.209,83 | 1.044,77 |
| mar. '12 | 176 | 126 | 1.197,94 | 1.323,63 |
| apr. '12 | 168 | 165 | 1.203,87 stimulacija: 50,28 € | 1.479,48 |
| maj. '12 | 184 | 199 | 1.176,28 | 1.647,32 |
| jun. '12 | 168 | 177 | 1.265,62 stimulacija: 51,34 € | 1.558,71 |
| jul. '12 | 176 | 113 | 1.211,59 | 1.239,48 |
| avg. '12 | 184 | 101 | 1.204,67 | 1.196,07 |
| sep. '12 | 160 | 170 | 1.264,77 stimulacija: 50,96 € | 1.505,84 |
| okt. '12 | 184 | 118 | 1.209,83 | 1.271,25 |
| nov. '12 | 176 | 63 | 1.209,83 | 1.028,04 |
| dec. '12 | 168 | 77 | 1.398,79 stimulacija: 371,00 € | 1.102,71 |
| malica | že vsebuje | 124,5 ur | | |
| Neto | 2088 | 1561,5 | 14.756,90 | 15.406,02 |

Vir: lastno delo

V nadaljevanju prikazujemo (Tabela 39: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* – Komerzialist 2) primerjavo med dosedanjim klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* za zaposlenega Komerzialist 2. Ugotavljamo, da je zaposleni Komerzialist 2 v letu 2012 efektivno opravil 931,5 ur od predvidenih 2088. Razlika med efektivnimi urami dela in med predvidenimi je 1156,5 ur, kar

je ve kot celotno opravljeno delo. Kljub temu, da glede na zahtevnost opravljenega dela in po modelu *SDP* letna pla a Komerčalista 2 znaša neto 12.151,59 €, stanje efektivno porabljenega asa potrjuje že opaženo stanje. Komerčalist 2 relativno hitro opravi dodeljene naloge z ocenjeno srednjo zahtevnostjo, medtem ko preostali as ni optimalno izrabljen. Na podlagi predstavljenih rezultatov predlagamo, da bi Komerčalist 2 v ve ji meri uporabil svoje kompetence *sposobnost prejetja povpraševanja in njegove razvrstitve, sposobnost pridobivanja vstopnih podatkov za pripravo idejnega izra una in sposobnost priprave pogodbe*. Prav tako predlagamo udeležbe internih in eksternih izobraževanj, ki bi lahko vplivala na višjo oceno dejanskih kompetenc.

Tabela 39: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom SDP – Komerčalist 2

| Mesec | št. del. ur | efektivno delo – SDP | PLA A: pavšal | PLA A: model SDP |
|-------------|-------------|----------------------|-----------------------|------------------|
| jan. '12 | 176 | 17 | 1.231,64 | 776,86 |
| feb. '12 | 168 | 28 | 1.245,16 | 838,12 |
| mar. '12 | 176 | 45 | 1.110,63 | 897,88 |
| apr. '12 | 168 | 75 | 1229,76 | 1042,93 |
| maj. '12 | 184 | 110 | 1213,41 | 1203,76 |
| jun. '12 | 168 | 104 | 1212,77 | 1176,46 |
| jul. '12 | 176 | 90 | 1252,62 | 1099,84 |
| avg. '12 | 184 | 106 | 1229,47 | 1187,44 |
| sep. '12 | 160 | 119 | 1236,21 | 1276,06 |
| okt. '12 | 184 | 69 | 1235,76 | 1038,52 |
| nov. '12 | 176 | 25 | 1228,86 | 819,76 |
| dec. '12 | 168 | 19 | 1424,01 | 793,96 |
| | | | stimulacija: 371,00 € | |
| malica | že vsebuje | 124,5 ur | | |
| Neto | 2088 | 931,5 | 14.850,29 | 12.151,59 |

Vir: lastno delo

Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerčalist 2 (Tabela 40: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerčalist 2 (januar 2012), Tabela 41: Dolo anje pla e z Modelom *SDP* za Komerčalist 2 (februar 2012), Tabela 42: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerčalist 2 (marec 2012), Tabela 43: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerčalist 2 (april 2012)) so predstavljene v nadaljevanju.

| DELOVNO MESTO | K2 - januar 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|----------------------------------|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 0,75 | 0,75 | 0 | 0,75 | 12 | 9 | 36 |
| izdelava hitrega izračuna | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 9 | 2,97 | 11,88 |
| POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali | sposobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 21 | 4,83 | 28,98 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 16,8 | 76,86 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 776,86 |

Tabela 40: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 2 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K2 - februar 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|----------------------------------|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 0,75 | 0,75 | 0 | 0,75 | 15 | 11,25 | 45 |
| izdelava hitrega izračuna | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 12 | 3,96 | 15,84 |
| POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali | sposobnost prepri evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 56 | 12,88 | 77,28 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 28,09 | 138,12 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 838,12 |

Tabela 41: Dolo anje pla e z Modelom SDP za Komercialist 2 (februar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K2 - marec 2012 | Zo (1-10) | t_n | t_{ef} | $t_{ef} - t_n$ | t_p | N | $tp \times N$ | $Zo \times (tp \times N)$ |
|----------------------------------|--|-----------|-------|----------|----------------|-------|----|---------------|---------------------------|
| izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 0,75 | 0,75 | 0 | 0,75 | 41 | 30,75 | 123 |
| izdelava hitrega izračuna | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 16 | 5,28 | 21,12 |
| POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 37 | 8,51 | 51,06 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 2 | 0,54 | 2,7 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 45,08 | 197,88 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 897,88 |

Tabela 42: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 2 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K2 - april 2012 | Zo (1-10) | t_n | t_{ef} | $t_{ef} - t_n$ | t_p | N | $tp \times N$ | $Zo \times (tp \times N)$ |
|----------------------------------|--|-----------|-------|----------|----------------|-------|----|---------------|---------------------------|
| izdelava IDZ-ja | sposobnost izdelave idejnega izra una | 4 | 0,75 | 0,75 | 0 | 0,75 | 64 | 48 | 192 |
| izdelava hitrega izračuna | sposobnost izdelave hitrega izra una | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 14 | 4,62 | 18,48 |
| POKLIČEMO STRANKO drugi klic ali | sposobnost prepr evanja stranke in reševanja strankinih dvomov | 6 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 95 | 21,85 | 131,1 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 1 | 0,27 | 1,35 |
| Pot | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | 0,5 | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 74,74 | 342,93 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1042,93 |

Tabela 43: Dolo anje pla e z modelom SDP za Komercialist 2 (april 2012)

Vir: lastno delo

V spodnji tabeli (Tabela 44: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* – Komerzialist 3) prikazujemo primerjavo med dosedanjim klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* za zaposlenega Komerzialist 3. Ugotavljamo, da je zaposleni Komerzialist 3 v letu 2012 efektivno opravil 1.126,5 ur od predvidenih 2088. Razlika med efektivnimi urami dela in med predvidenimi je 961,5 ur, kar pomeni, da približno polovica delovnega asa ni izkoriš ena optimalno. Kljub temu je letna pla a Komerzialista 3 nekoliko višja, kot prikazuje obra un pla e po modelu *SDP*. Enako kot pri Komerzialistu 2 tudi v tej situaciji predlagamo opravljanje še drugih opravil, saj visoke vrednosti dejanskih kompetenc zaposlenega nakazujejo na široko delovno zmožnost.

Tabela 44: Primerjava med klasi nim obra unom pla e in obra unom pla e z modelom *SDP* – Komerzialist 3

| Mesec | št. del. ur | efektivno delo – <i>SDP</i> | PLA A: pavšal | PLA A: model <i>SDP</i> |
|-------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| jan. '12 | 176 | 64 | 1.200,12 | 981,17 |
| feb. '12 | 168 | 59 | 1.203,17 | 941,82 |
| mar. '12 | 176 | 94 | 1.211,20 | 1.091,44 |
| apr. '12 | 168 | 70 | 1.263,88 stimulacija: 50,45 € | 990,03 |
| maj '12 | 184 | 80 | 1.262,64 stimulacija: 50,45 € | 1.050,24 |
| jun. '12 | 168 | 106 | 1.201,53 | 1.116,55 |
| jul. '12 | 176 | 40 | 1.212,02 | 850,93 |
| avg. '12 | 184 | 75 | 1.210,43 | 1.022,11 |
| sep. '12 | 160 | 74 | 1.212,17 | 1.020,51 |
| okt. '12 | 184 | 105 | 1.206,35 | 1.133,65 |
| nov. '12 | 176 | 141 | 1.210,70 | 1.238,17 |
| dec. '12 | 168 | 93 | 1.387,99 stimulacija: 371,00 € | 1.070,39 |
| malica | že vsebuje | 124,5 ur | | |
| Neto | 2088 | 1126,5 | 14.782,20 | 12.507,01 |

Vir: lastno delo

Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerzialist 3 (Tabela 45: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerzialist 3 (januar 2012), Tabela 46: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerzialist 3 (februar 2012), Tabela 47: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerzialist 3 (marec 2012), Tabela 48: Dolo anje pla e z modelom *SDP* za Komerzialist 3 (april 2012)) so predstavljene v nadaljevanju.

| DELOVNO MESTO | K3 - januar 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 0 | 0 | 0 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 5 | 1,65 | 6,6 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 4 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 8 | 2,96 | 11,84 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 6 | 1,98 | 7,92 |
| PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 2 | 0,56 | 1,68 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 4 | 1,4 | 4,2 |
| NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za priložo 2 | 3 | 0,13 | 0,13 | 0 | 0,13 | 4 | 0,52 | 1,56 |
| NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 4 | 0,92 | 3,68 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklupu (+ položnici) | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 3 | 2,1 | 8,4 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 3 | 0,84 | 2,52 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 3 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 3 | 1,11 | 3,33 |
| VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 4 | 0,3 | 0,3 | 0 | 0,3 | 3 | 0,9 | 3,6 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 4 | 0,63 | 0,63 | 0 | 0,63 | 4 | 2,52 | 10,08 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 4 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 4 | 1,68 | 6,72 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0,6 | 5 | 3 | 9 |
| POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 5 | 1,75 | 7 |
| POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 5 | 3,5 | 14 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 5 | 1,15 | 4,6 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priklup sončne elektrarne | 4 | 0,25 | 0,25 | 0 | 0,25 | 5 | 1,25 | 5 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščitne in jalova moč | 4 | 0,67 | 0,67 | 0 | 0,67 | 12 | 8,04 | 32,16 |
| NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 12 | 2,76 | 11,04 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 12 | 1,2 | 3,6 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 12 | 1,2 | 3,6 |
| VLOGA ZA PODORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 12 | 2,76 | 11,04 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 11 | 16,5 | 99 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 |
| Pot | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 63,75 | 281,17 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 981,17 |

Tabela 45: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 3 (januar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K3 - februar 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 0 | 0 | 0 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 2 | 0,66 | 2,64 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 4 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 7 | 2,59 | 10,36 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 11 | 3,63 | 14,52 |
| PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 5 | 1,4 | 4,2 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 5 | 1,75 | 5,25 |
| NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za priložo 2 | 3 | 0,13 | 0,13 | 0 | 0,13 | 5 | 0,65 | 1,95 |
| NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 5 | 1,15 | 4,6 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 6 | 4,2 | 16,8 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 6 | 1,68 | 5,04 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 3 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 6 | 2,22 | 6,66 |
| VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 4 | 0,3 | 0,3 | 0 | 0,3 | 6 | 1,8 | 7,2 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 4 | 0,63 | 0,63 | 0 | 0,63 | 2 | 1,26 | 5,04 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 4 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 2 | 0,84 | 3,36 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0,6 | 8 | 4,8 | 14,4 |
| POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 9 | 3,15 | 12,6 |
| POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 9 | 6,3 | 25,2 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 9 | 2,07 | 8,28 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priključitev sončne elektrarne | 4 | 0,25 | 0,25 | 0 | 0,25 | 9 | 2,25 | 9 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščite in jalova moč | 4 | 0,67 | 0,67 | 0 | 0,67 | 6 | 4,02 | 16,08 |
| NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 6 | 1,38 | 5,52 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 6 | 0,6 | 1,8 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 6 | 0,6 | 1,8 |
| VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 6 | 1,38 | 5,52 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 4 | 6 | 36 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 2 | 3 | 18 |
| Pot | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 59,38 | 241,82 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 941,82 |

Tabela 46: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 3 (februar 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K3 - marec 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 0 | 0 | 0 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 2 | 0,66 | 2,64 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 4 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 12 | 4,44 | 17,76 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 10 | 3,3 | 13,2 |
| PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave za etka del | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 8 | 2,24 | 6,72 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 6 | 2,1 | 6,3 |
| NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za prilogo 2 | 3 | 0,13 | 0,13 | 0 | 0,13 | 6 | 0,78 | 2,34 |
| NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 6 | 1,38 | 5,52 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 12 | 8,4 | 33,6 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 12 | 3,36 | 10,08 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 3 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 12 | 4,44 | 13,32 |
| VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 4 | 0,3 | 0,3 | 0 | 0,3 | 12 | 3,6 | 14,4 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 4 | 0,63 | 0,63 | 0 | 0,63 | 11 | 6,93 | 27,72 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 4 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 11 | 4,62 | 18,48 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0,6 | 9 | 5,4 | 16,2 |
| POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 9 | 3,15 | 12,6 |
| POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 9 | 6,3 | 25,2 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 9 | 2,07 | 8,28 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priklop sončne elektrarne | 4 | 0,25 | 0,25 | 0 | 0,25 | 9 | 2,25 | 9 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščite in jalova moč | 4 | 0,67 | 0,67 | 0 | 0,67 | 9 | 6,03 | 24,12 |
| NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 9 | 2,07 | 8,28 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 9 | 0,9 | 2,7 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 9 | 0,9 | 2,7 |
| VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 9 | 2,07 | 8,28 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 4 | 6 | 36 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 2 | 3 | 18 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost organiziranja sejmskih predstavitev | 6 | 4 | 4 | 0 | 4 | 2 | 8 | 48 |
| Pot | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | | | | | | | |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 94,39 | 391,44 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 1091,44 |

Tabela 47: Določanje plače z modelom SDP za Komerčialist 3 (marec 2012)

Vir: lastno delo

| DELOVNO MESTO | K3 - april 2012 | Zo (1-10) | t _n | t _{ef} | t _{ef} - t _n | t _p | N | tp x N | Zo x (tp x N) |
|---|---|-----------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------|----|--------|---------------|
| STRANKI POŠLJEMO PONUDBO | sposobnost priprave ponudbe | 5 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 14 | 5,88 | 29,4 |
| STRANKI POŠLJEMO POGODBO | sposobnost priprave pogodbe | 5 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,27 | 0 | 0 | 0 |
| PRIDOBITEV DOKUMENTACIJE OD STRANK (lokacijska informacija, DURS, AJPES, n.d.d.k.) | sposobnost pridobitve dokumentacije od strank (lokacijska informacija, durs, ajpes, n.d.d.k.) | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 9 | 2,97 | 11,88 |
| PRIDOBITEV ELEKTROINFORMACIJE | sposobnost pridobitve elektroinformacije | 4 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 9 | 3,33 | 13,32 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA ZA PRIKLJUČITEV | sposobnost pridobitve soglasja za priključitev | 4 | 0,33 | 0,33 | 0 | 0,33 | 8 | 2,64 | 10,56 |
| PRIJAVA ZAČETKA DEL | sposobnost prijave začetka del | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 3 | 0,84 | 2,52 |
| PRIDOBITEV SOGLASJA NA PROJEKTNE REŠITVE | sposobnost pridobitve soglasja na projektne rešitve | 3 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 2 | 0,7 | 2,1 |
| NAROČILO PRIDOBITVE PODPISOV ZA PRILOGO 2 (arhitekt, statik, inženir, požarna presoja, stranka) | sposobnost naročila pridobitve podpisov za priložilo 2 | 3 | 0,13 | 0,13 | 0 | 0,13 | 9 | 1,17 | 3,51 |
| NAROČILO POŽARNE PRESOJE | sposobnost naročila požarne presoje | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 9 | 2,07 | 8,28 |
| PRIDOBITEV POGODBE O PRIKLOPU (+ položnici) | sposobnost pridobitve pogodbe o priklopu (+ položnici) | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 4 | 2,8 | 11,2 |
| PODPIS POGODBE S STRANI STRANKE | sposobnost podpisa pogodbe s strani stranke | 3 | 0,28 | 0,28 | 0 | 0,28 | 4 | 1,12 | 3,36 |
| PRIDOBITEV POTRDILA O PLAČILU POLOŽNIC | sposobnost pridobitve potrdila o plačilu položnic | 3 | 0,37 | 0,37 | 0 | 0,37 | 4 | 1,48 | 4,44 |
| VLOGA ZA EKO BILANČNO SKUPINO | sposobnost oddaje vloge za Eko bilančno skupino | 4 | 0,3 | 0,3 | 0 | 0,3 | 4 | 1,2 | 4,8 |
| POGODBA O PRODAJI ELEKTRIČNE ENERGIJE | sposobnost pridobitve pogodbe o prodaji električne energije | 4 | 0,63 | 0,63 | 0 | 0,63 | 8 | 5,04 | 20,16 |
| POGODBA O DOBAVI OZ. O NAKUPU IN PRODAJI | sposobnost pridobitve pogodbe o dobavi oz. o nakupu in prodaji | 4 | 0,42 | 0,42 | 0 | 0,42 | 8 | 3,36 | 13,44 |
| PRIDOBITEV SKLEPA BORZENA OZ. SCAN POGODBE O NAKUPU IN PRODAJI OD STRANKE | sposobnost pridobitve sklepa Borzena oz. scan pogodbe o nakupu in prodaji od stranke | 3 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0,6 | 9 | 5,4 | 16,2 |
| POGODBA O DOSTOPU | sposobnost pridobitve pogodbe o dostopu | 4 | 0,35 | 0,35 | 0 | 0,35 | 8 | 2,8 | 11,2 |
| POGODBA Z BORZENOM | sposobnost pridobitve pogodbe z Borzenom | 4 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0,7 | 8 | 5,6 | 22,4 |
| VLOGA ZA DEKLARACIJO | sposobnost oddaje vloge za deklaracijo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 8 | 1,84 | 7,36 |
| VLOGA ZA PRIKLOP SONČNE ELEKTRARNE | sposobnost oddaje vloge za priklop sončne elektrarne | 4 | 0,25 | 0,25 | 0 | 0,25 | 8 | 2 | 8 |
| PRIPRAVA IZJAVE ZAŠČITE IN JALOVA MOČ | sposobnost priprave izjave zaščitne in jalova moč | 4 | 0,67 | 0,67 | 0 | 0,67 | 8 | 5,36 | 21,44 |
| NAROČILO POŽARNEGA NAČRTA | sposobnost naročila požarnega načrta | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 8 | 1,84 | 7,36 |
| JAVIMO NA BORZEN KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKEMESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na Borzen kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 8 | 0,8 | 2,4 |
| JAVIMO NA ELEKTRO KONTAKTNO OSEBO ZA ODČITKE MESEČNE PROIZVODNJE | sposobnost javljanja na elektro kontaktno osebo za odčitke mesečne proizvodnje | 3 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,1 | 8 | 0,8 | 2,4 |
| VLOGA ZA PODPORO | sposobnost oddaje vloge za podporo | 4 | 0,23 | 0,23 | 0 | 0,23 | 8 | 1,84 | 7,36 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost oblikovanja katalogov | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost pisanja sporočil za javnost | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost organiziranja sejemskih predstavitev | 6 | 4 | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| CELOVITO IZVAJANJE MARKETINGA | sposobnost upravljanja z družabnimi omrežji | 6 | 1,5 | 1,5 | 0 | 1,5 | 3 | 4,5 | 27 |
| Pot | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Malica | | | | | | | | 0 | 0 |
| Variabilni dodatek | | | | | | | | 70,38 | 290,09 |
| Osnovna plača | | | | | | | | | 700 |
| OP + VD | | | | | | | | | 990,09 |

Tabela 48: Določanje plač z modelom SDP za Komercialist 3 (april 2012)

Vir: lastno delo

4.5 Sklep k izvedeni raziskavi in podanemu predlogu dinami ne sistemizacije delovnih mest

Sodelovanje s podjetjem x, raziskava, ki smo jo opravili v njem, ter teorije iz naših prehodnih raziskav in iz raziskav drugih so potrdile naše prepričanje o nujnosti spremembe sistemizacije dela. Organizacija je sistem, ki mora imeti delitev dela sistemsko urejeno. Določanje dela zaposlenih v okviru delovnih nalog delovnega mesta omejuje izrabo potencialov in kompetenc zaposlenih, kar se kaže v nižji kakovosti dela in manjši delovni učinkovitosti. Neefektivna izraba delovnega mesta pomeni strošek organizacije, ki se odpliva skozi plače zaposlenih, ki niso dosegli priakovanih, naravnanih delovnih učinkov.

Praktično izvajanje kadrovske funkcije potrebuje nov koncept določanja sistema delovanja kadra. Menimo, da bi sodobna sistemizacija dela morala primarno izhajati iz lastnosti zaposlenega in šele sekundarno iz sistema, ter s tem postati proces in ne ostajati statičen dokument, ki zapoznelo sledi spremembam v strukturi in vsebini dela. Z modelom *SDP* je vsakdo sam kreator svoje sistemizacije dela (pod nadzorom vodje), plača zaposlenega pa je odraz učinkovitih ur dela in faktorja zahtevnosti aktivnosti ob zagotovitvi plače po pogodbi, saj sedanja sistemizacija dela za oblikovanje osnovne plače zaposlenih in organizacije dela ni ustrezna.

Rezultati raziskave dovoljujejo sprejetje naših postavk, da je sistemizacijo mogoče oblikovati kot proces, s katerim:

- oblikujemo plačo zaposlenega na podlagi učinkovite izrabe delovnega mesta, zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil;
- organiziramo delo na podlagi zahtevanih in dejanskih kompetenc zaposlenih ter tako vplivamo na njihovo učinkovitost in posredno tudi na zadovoljstvo pri delu;
- na osnovi razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami določamo ustrezne oblike usposabljanja zaposlenih za nova opravila.

Na podlagi rezultatov raziskave smo potrdili postavljeno tezo in sprejeli hipotezo:

Teza:

s spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta (dokumenta) v proces bi bilo mogoče sprotno slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Hipoteza:

zahtevnost dela je mogoče določiti z uporabo koncepta kompetenc.

Natan no smo preizkusili model sistemizacije dela, ki omogo a organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje pla e na podlagi efektivne izrabe delovnega asa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Sistemizacija dela na ta na in postane bolj uporabno organizacijsko in menedžersko orodje.

Model *SDP* smo poizkusili v okolju podjetja x in tako raziskali njegovo uporabnost v naravnem okolju. Poizkus je temeljil na zate enem stanju organiziranja dela in dolo anja pla e po principu klasi ne sistemizacije dela. V podjetju x smo z uporabo modela *SDP* klasi no stati no sistemizacijo dela transformirali v dinami no oz. sistemizacijo dela kot proces.

Opravili smo pregled popisov delovnega procesa, dolo ili posamezne aktivnosti in jim dolo ili zahtevnosti. Nato smo razvrstili posamezne aktivnosti po njihovi zahtevnosti, dolo ili potrebne kompetence za opravljanje posamezne aktivnosti in dolo ili zahtevnosti kompetenc.

Kompetence smo razvrstili po njihovi zahtevnosti in dolo ili dejanske kompetence zaposlenih v komerciali. Nova oblika sistemizacije dela nam je omogo ila tudi izra unavanje pla e na podlagi zahtevnosti opravljenega dela. Potrdili smo zastavljeno tezo in hipotezo.

5 SKLEP K DINAMI NI SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST

Stalnica, ki nas spremlja v življenju je sprememba. Bolj hitro, kot se odzivamo na spremembe, bolj lahko ostajamo konkuren ni. Že Darwin je rekel, da ni nujno da bodo uspeli najboljši. Zagotovo pa bodo uspeli tisti, ki se dovolj hitro odzivajo na spremembe. A kaj, ko poslovno in osebno okolje postaja dinami no, kot še nikoli. e je bilo za implementacijo ene tehni ne novosti v prazgodovinskem asu potrebno tudi 1000 let, se danes to meri v tednih. Pridobitev in ohranitev ognja je bila odvisna od naklju ja, ko je strela ustvarila požar. Sledili so poizkusi z kovinami. Iznajba kolesa, stojev. Cikli so postajali krajši in krajši. Že v asu uvedbe parnih strojev so ti izpodrinili prejšna vodna kolesa v dvajsetih letih. Še hitreje so iz cest izrinili avtomobili živalsko vprego. etrta industrijska revolucija, kateri smo pri a danes, pa bo cikle vpeljave novih sprememb, še dodatno skrajšala. Tako da inovacije prakti no nastajajo in se uvajajo so asno. Prihodnost so pametna mesta, avtomobili, tovarne pisarne... Ne gre za znanstveno fantastiko, ki bi jo napovedovali futurogi. Gre za sedanost, ki že omogo a komunikacijo med stroji, napravami in ljudmi.

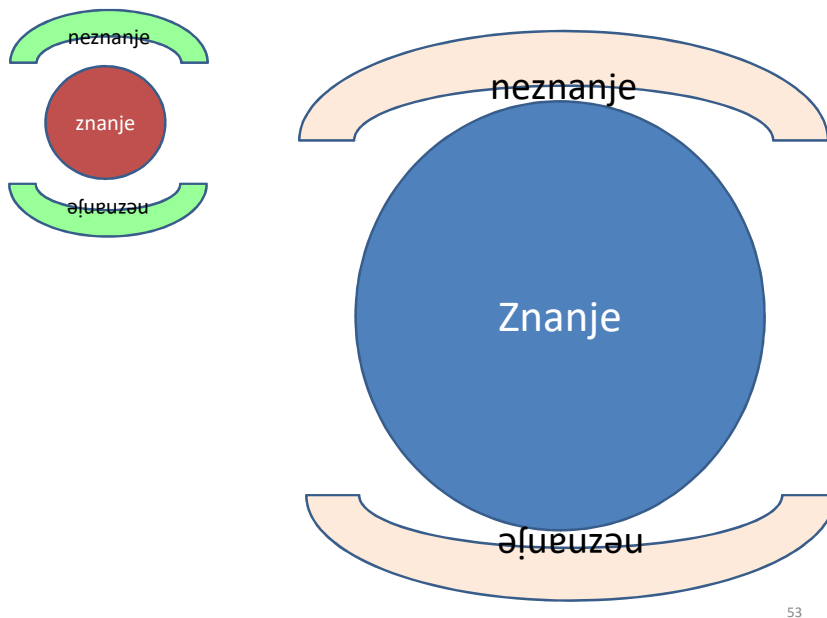
Kako bodo te spremembe vplivale na kompetence in usposabljanje zaposlenih. Osnovno pri akovanje delodajalcev je, da bodo kadri, ki prihajajo iz šolskega sistema imeli ustrezne generi ne kompetence, ki se pri akujejo za delovno podro je, za katerega kandidirajo. Ta pri akovanja so popolnoma reprezentativna, saj v kolikor jih ne bodo imeli ni možna nadgradnja z delovno specifi nimi kompetencami. A kaj ko šolski sistemi prenašajo znanja, ki so zastarela. Organiziranost iz pruskega obdobja. V t.i. »pametne« organizacije se šolski sistemi še niso dovolj vklju ili. Zato bodo morale biti izobraževalne institucije deležne ustrezne preobrazbe. A preden se bo to zgodilo, in zgodilo se ne bo še vsaj nekaj let, pa bodo morali neformalni izobraževalni centri, skupaj z gospodarsko sfero, prevzeti iniciativo kretorja novih programov.

V zadnjem asu je veliko govora o virtualnih organizacijah. Prav te organizacije bodo potrebovale dinami no sistemizacijo delovnih mest. Vsekakor moramo iti v smeri, da bomo iskali pri posamezniku znanje in da programi ne bodo standardizirani ampak individualizirani. Le tako se bodo lahko usposabljali za konkretne kompetence, kjer bodo lahko jutri najboljši. In e bodo v organizaciji najboljši posamezniki, bo lahko tudi najboljša organizacija.

Poleg vlaganja v raziskave in razvoj morajo podjetja ve sredstev nameniti v razvoj zaposlenih. Z letnim kadrovskim na rtom je potrebno opredeliti vsebine in sredstva, ki bodo namenjena usposabljanju. S kazalniki pa je potrebno dolo iti spremljanje doseganja le-teh. Dinami na sistemizacije je zato lahko koristen pripomo ek tudi za vrednotenje in spremljanje rezultatov dela. Vsak posameznik, si mora sam zastaviti cilje kakšne dodatne kompetence še potrebuje, da bo sploh lahko kadidiral za idealno pozicijo. Vendar pa tega ni mo dose i, preden se ne zavedamo svojih pomankljivosti. Razmerje med znanjem in neznanjem, lahko opišemo s ploš ino kroga in obsegom kroga (Slika 20: Razmerje med znanjem in neznanjem). e je ploš ina kroga majhna je tudi zavedanje da nekaj ne vemo majhno. S ve anjem ploš ine kroga se ve a tudi naše zavedanje esa vse sploh še ne vemo.

Kevin Trudeau pravi da obstajajo štiri stopnje pri dojemanju stanja kompetentnosti. V prvi stopnji, ne veš, da ne veš. Zato se s tem sploh ne obremenjuješ. V drugo fazo prideš ko se zavdeaš da veš, da nekaj ne veš. Zato lahko iš eš nove na ine kako to stanje izboljšati. V tretji fazi, veš da veš. Znanje si že osvojil, a moraš stalno razmišljati in ponavljati, da ga boš

pravilno uporabil. Šele v četrti fazi za ne delovati avtomatski pilot, ko stvari po neš ne da bi o njih sploh razmišljal.



53

Slika 20: Razmerje med znanjem in neznanjem

Do tu vse lepo in prav. A kako pristopiti k prenovi sistemizacij delovnih mest? Oblikovanje stati nih, v asih že zastaril sistemizacij delovnih mest na zalogo v inovativnem okolju ni u inkovito, marve škodljivo. Potreben pa je hiter odziv, ko zaznamo potrebo po neki novi kompetenci oz. ko ima delavec druga ne pogoje dela, kot jih je imel prejšnji mesec se mora to odražati tudi v sistemizaciji delovnega mesta. Klju no je ustrezno postavljanje prioritet in zaupanje v mentorja – neposrednega vodjo.

V družbi storitev že imamo osebnega mehanika, pleskarja, vodovodarja, zdravnika, ginekologa, zobozdravnika, dav enaga svetovalca, zavarovalniškega agenta, ban nega svetovalca. A imamo tudi osebnega svetovalca za kompeten no rast in oblikovalca dinami ne sitemizacije? Vsekakor je ta prehod odvisen u veliki meri od tega ali so kadrovske službe v podjetjih pripravljene na nove pristope pri usposabljanju, službe za organizacijo dela za prenavo sistemizacij, neposredni vodje pa za premljanje le teh.

6 VIRI

- Agrež, J., & Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. In *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (pp. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alexy, O., & Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Andersson, A., Hallberg, N., & Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Bel i , F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov [skripta]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. In M. Losey, S. Mescsinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management* (pp. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development*. (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFORMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. In *CAHRS Working Paper Series 01-12* (p. 75). Ithaca (N.Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.

- Gravett, L. (2002). Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions.
- GZS. (2010). Ukrepi za učinkovito izrablo delovnega tesa, fleksibilno zaposlovanje ter varno in zdravo delo.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - najveji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Juranič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E., & Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje učinkovitega dela in njegov vpliv na poslovodenje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno ravnanje: uvodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska Demokracija*, 3(VII).
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. In *27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Znanje za trajnostni razvoj, 19. - 21. marec 2008, Portorož*.
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, p. 15.
- Kovačič, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C., & Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Labovič, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. In *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (pp. 821–830).
- Labovič, D., Mayer, J., & Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. In T. Kern & V. Rajkovič (Eds.), *People and sustainable organization* (pp. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Labovič Begovič, D. (2014). *Sistemizacija dela kot proces – nova družbena sprememba: doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani.
- Lipinšek, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipinšek, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejšo in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M., & Besednjak Valič, T. (2010). Slovenski utrip

- 11/2010 razvoj in delo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Marcela, M. (2012). Slovenia: EWCO CAR on “Recent Developments in Work Organisation in the EU 27 Member States and Norway.” Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1102013s/si1102011q.htm>
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mihelič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za raunalništvo in informatiko.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Morrell, K. (2008). The narrative of “evidence based” management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Pisovec Kacin, A. (4AD). Prenova sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri2*, 12.
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A. (2009). Izobraževanje krupjejev za povečanje napitnine. *Management, izobraževanje in turizem. Kreativno v spremenbe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22. - 23. oktober 2009. Portorož: zbornik referatov*, 2320–2333.
- Raspor, A. (2010). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Research on Internet in Slovenia. (2005).
- Rončević, B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: asopis za financijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Rončević, B., & Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations? Klaus Schuster Management Consulting.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <http://doi.org/10.17697/ibmrd/2014/v3i1/46900>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.

- Subroto, R., & Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevi, M., Možina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *Menedžment loveških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management.
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot as za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. In *Zdravstvo v asu gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (pp. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tav ar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. In D. Radonji (Ed.), *Management loveskih virov kot dejavnik strateškega managementa*, 4. *MBA posvetovanje* (pp. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Treven, S. (1998). *Management loveških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tsakamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, pla a (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Vieira, G. E., & Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kova, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukasovi -Žontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovi i, S., & Pe nik, R. (2005). Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v razli njih dejavnostih. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih. (n.d.). *Uradni List RS, Št. 21/13, 78/13 – Popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. (2002). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A). (2007). *Uradni List RS, Št. 103/2007*.
- Agrež, J., & Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. In *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (pp. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alexy, O., & Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Andersson, A., Hallberg, N., & Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na podro ju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1),

- 31–46.
- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zaprski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Bel i , F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov [skripta]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. In M. Losey, S. Mescsinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management* (pp. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development*. (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. In *CAHRS Working Paper Series 01-12* (p. 75). Ithaca (N.Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- Gravett, L. (2002). Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions.
- GZS. (2010). Ukrepi za efektivno izrabo delovnega asa, fleksibilno zaposlovanje ter varno in zdravo delo.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - najveji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Juran, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E., & Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje efektivnega dela in njegov vpliv na poslovanje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno ravnanje: unovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska Demokracija*, 3(VII).
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. In 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Znanje za trajnostni razvoj, 19. - 21. marec 2008, Portorož.
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, p. 15.
- Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločitve in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C., & Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Labovič, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. In *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (pp. 821–830).
- Labovič, D., Mayer, J., & Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. In T. Kern & V. Rajkovič (Eds.), *People and sustainable organization* (pp. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Labovič, D., & Begovič, D. (2014). *Sistemizacija dela kot proces – nova družbena sprememba: doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani.
- Lipnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejšo in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M., & Besednjak Valič, T. (2010). Slovenski utrip 11/2010 razvoj in delo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Maršela, M. (2012). Slovenia: EWCO CAR on "Recent Developments in Work Organization in the EU 27 Member States and Norway." Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1102013s/si1102011q.htm>
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mihelič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Morrell, K. (2008). The narrative of "evidence based" management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipnik, B., ... Tekavčič, M.

- (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Pisovec Kacin, A. (4AD). Prenova sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri2*, 12.
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A. (2009). Izobraževanje krupjejev za pove anje napitnine. *Management, izobraževanje in turizem. Kreativno v spremembe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22. - 23. oktober 2009. Portorož: zbornik referatov*, 2320–2333.
- Raspor, A. (2010). Klju ne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Research on Internet in Slovenia. (2005).
- Ron evi , B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: asopis za finacijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Ron evi , B., & Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations? Klaus Schuster Management Consulting.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <http://doi.org/10.17697/ibmrd/2014/v3i1/46900>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.
- Subroto, R., & Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevi , M., Možina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *Menedžment loveških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management.
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot as za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. In *Zdravstvo v asu gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (pp. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tav ar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. In D. Radonji (Ed.), *Management loveskih virov kot dejavniki strateškega managementa*, 4. *MBA posvetovanje* (pp. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Treven, S. (1998). *Management loveških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Vieira, G. E., & Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukasovič-Zontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovič, S., & Pečnik, R. (2005). Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v različnih dejavnostih. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih. (n.d.). *Uradni List RS, Št. 21/13, 78/13 – Popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. (2002). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A). (2007). *Uradni List RS, Št. 103/2007*.

7 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

- Agrež, 63
- Akt o sistemizaciji, 44, 50, 51
- Alexy, 62
- Andersson, 60
- Aquilano, 61
- Bakovnik, 49
- Barney, 42, 65
- Batenburg, 50
- Bel i , 47
- Benders, 50
- Besednjak Vali , 42
- Brzezinski, 43
- Buchmeister, 61
- Cartwright, 53
- Casio, 40
- Chang, 39, 53
- Chase, 61
- loveški viri, 39, 42, 49, 65, 67, 68
- ustveno delo, 41, 65
- Dale-Olsen, 62, 63
- Damij, 59, 63
- Day, 51
- Dejanska kompetenca, 67, 69, 76, 120, 123, 128, 129
- Delo, 47, 52, 53, 56, 60, 62, 65, 66, 67, 78, 119, 128
- Delovne izkušnje, 84
- Delovne naloge, 44, 53, 60, 79
- Delovni as, 63
- Delovni proces, 50, 56, 62, 63
- Delovno mesto, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 76, 114
- Delovno razmerje, 44, 50, 51
- Deželak, 75
- Dhillon, 40
- Dineen, 51
- Dohmen, 62
- Efektivno delo, 100
- Faktor zahtevnosti, 57, 60, 64, 128
- Falk, 62
- Fang, 51
- Felin, 40, 51
- Foss, 40, 51
- Fukuda, 52
- Gardner, 39
- Garrigos, 40
- George, 66
- Gil, 40
- Gravett, 47
- Gregory, 13
- GZS, 66
- Hallberg, 60
- Handy, 43
- Hari, 50
- Hoeken, 50
- Hopp, 49
- Hosie, 62
- Informacijska tehnologija, 39, 41, 59, 63, 65, 69
- Iravani, 49
- Izobrazba, 64
- Jacobs, 61
- Jayashree, 62
- Jones, 66
- Juran i , 61
- Kadri, 47
- Kahiri, 39
- Kakovost, 61, 62, 69
- Kakovost opravljenega dela, 53, 55, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 128, 129
- Kaljanac, 60, 61
- Kanetani, 41
- Kav i , 63, 66
- Kejžar, 40, 41, 42, 44, 47, 65, 66, 67
- Kellaway, 39, 67
- Klasi na sistemizacija dela, 42, 53, 65, 66
- Klobu ar Mirovi , 63, 66
- Kompetenca, 53, 54, 100
- Kompeten ni profil, 56, 62
- Korade Purg, 51
- Kralj, 63
- Kravaris, 40, 51
- Kukovi i , 51
- Labovi , 39, 40, 48
- Leber, 61
- Lee, 62
- Leitner, 62

- Lipi nik, 62, 63, 75
 Lipi nik, Bogdan, 75
 Liu, 53
 Makarovi , 42
 Mar ela, 65
 Mayer, 40, 48, 50
 Mihel i , 61
 model SDP, 79, 100, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128
 Model SDP, 5, 39, 43, 49, 54, 55, 56, 59, 61, 64, 66, 68, 69, 100, 114, 119, 120, 123, 129
 Morgan, 13
 Motivacija, 43, 61, 62, 66, 68, 75
 Mousavere, 40, 51
 Moynihan, 39
 Mukulu, 39
 Neefektivni delovni as, 64, 67, 128
 Nieboer, 39, 67
 Normirani as, 55, 56, 61, 68, 114
 Novak, 41
 Oluleye, 62
 Osnovna pla a, 43, 51, 55, 56
 Outsourcing, 41, 49, 54, 65
 Palacios, 40
 Park, 39
 Pasmore, 43
 Pe nik, 51
 Pisovec Kacin, 53
 Pla a, 43, 49, 62, 68, 78, 100, 119, 128
 Polajnar, 61
 Popis poslovnih procesov, 69, 80, 90, 114
 Poslovni proces, 40, 59
 Pouliakas, 62
 Priznani as, 55, 114
 Ramirez Rodriguez, 60
 Raspor, 62, 75
 Razvoj, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 63, 65, 75
 Ribas, 51
 RIS, 65
 Ron evi , 42, 59, 63
 Rusjan, 53
 Saurabh, 42, 68
 Schouteten, 50
 Schuster, 40
 Sevšek, 51
 Sharma, 42, 68
 Shaw, 51
 Simon, 39, 67
 Sistemizacija dela, 40, 41, 42, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 64, 65, 67, 100, 128, 129
 sistemizacija dela kot proces, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113
 Sistemizacija dela kot proces, 62, 100
 Sivakumar, 39
 Sodobna sistemizacija dela, 128
 Subroto, 39
 Svetlik idr., 61
 Synergetics Group, 39, 67
 Tajnikar, 60, 61
 Tchanchane, 62
 Teledelo, 41, 49, 65
 Timpka, 60
 Tomši , 42
 Treven, 65
 Tsukamoto, 44, 50
 Uhan, 44, 60, 61, 62
 Ulrich, 43
 Uspešnost organizacije, 39
 Variabilni dodatek, 55, 56, 114
 Vellella, 51
 Vidic, 63, 66
 Vieira, 51
 Vila, 43, 52, 53
 Vukasovi -Žontar, 51
 Waiganjo, 39
 Wang, 62
 Wright, 39, 42, 65
 Yang, 62
 Yuen, 49
 Zahtevana kompetenca, 55, 56, 60, 64, 119
 Zahtevnost dela, 67, 128
 Zahtevnost opravila, 55, 57, 60, 68, 114, 129
 Zaposleni, 40, 41, 42, 47, 49, 51, 53, 56, 60, 61, 63, 64, 69, 75, 100, 114, 119
 Zastarela sistemizacija dela, 40, 42
 ZDR, 41, 46, 47, 71
 ZDR-A, 71
 Zupan, 40, 48



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA: 20,00 EUR