



članek

SISTEMIZACIJA DELA KOT PROCES

SYSTEMIZATION OF WORK AS A PROCESS

Dunja Labović Begović
Andrej Raspor

Fakulteta za uporabne družbene
študije, Nova Gorica

Kontakti naslov:
dunja.labovic@gmail.com
andrej.raspor@ceatm.org

Izvleček

Sodobna sistemizacija dela mora postati proces – tako kot organizacijski procesi, ki jih spremlja. Namen raziskovanja je bil izdelati model SDP (sistemizacije dela kot procesa) za na znanju temelječe poslovne funkcije, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih in oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa ter zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Pri raziskovanju smo oblikovali model sistemizacije dela kot procesa in prikazali določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, kriterijev kakovosti dela in načina evidentiranja učinkovitega dela. Ključni prispevek raziskovalnega dela k znanosti in dodano vrednost predstavlja oblikovani model sistemizacije dela kot procesa, ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi zahtevnosti opravil in učinkovite izrabe delovnega časa ob ustrezni kakovosti opravljenega dela. S spremembo sistemizacije iz organizacijskega akta v proces je mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Ključne besede

sistemizacija dela, model SDP, sistemizacija dela kot proces, plača, učinkoviti delovni čas, kompetence, zahtevnost opravil

Abstract

Modern systemization of work must become a process just as other organizational processes monitored by it. The purpose of our research was to create an SWP model (systemization of work as a process model) for knowledge-based business functions, which will be useful in practice and will make it possible to organise work on the basis of employee competencies and to form salaries on the basis of effective work time, and complexity and quality of work. During research we designed an SWP model and presented how to determine the complexity of tasks based on the required competencies, the criteria for determining the quality of work and the method of recording effective work. The designed SWP model is the key contribution of research to science and the added value; it makes it possible to organize work on the basis of employee competencies and to form salaries on the basis of complexity of work, effective work and adequate quality of work. By changing the systemization from an organizational act to a process it is possible both to keep track of changes in the work process promptly and to form employee salaries on the basis of effective work, complexity of work and quality of work.

Keywords

systemization of work, SWP model, systemization of work as a process, salary, effective work time, competencies, complexity of task

UVOD

Današnje poslovno okolje obkrožajo hitre spremembe, globalizacija ter konkurenca inovativnih storitev in proizvodov. Vse skupaj je že preraslo v standardni okvir organizacij (Waiganjo, et al., 2012). Zato morajo podjetja izboljšati svoje zmogljivosti, da bi lahko učinkovito konkurirala (Chang in Huang, 2005). Trajna konkurenčna

prednost se lahko doseže z implementacijo konkurenčne strategije za doseganje operativnih ciljev na podlagi strateškega upravljanja človeških virov. Učinkovita strategija za upravljanje človeških virov sistematično organizira vsak individualni ukrep upravljanja človeških virov, kar neposredno vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih na poti, ki vodi podjetje k doseganju konkurenčne strategije. Gardner in drugi (Gardner, et al., 2001) menijo, da uspešnost

organizacije izstopa kot eden izmed večjih organizacijskih ciljev, kar nas usmerja v raziskovalna prizadevanja na področju človeških virov in v razumevanje povezave med področjem upravljanja človeških virov in uspešnostjo podjetja. Vse večja globalizacija in hitra rast informacijskih tehnologij, vključno z internetom, sta povzročili drastične spremembe v dejavnostih podjetij, predvsem na področju storitev, ki temeljijo na znanju, kot so računovodstvo, finančne storitve, davki, storitve za stranke, informacijske tehnologije, projektiranje, človeški viri, raziskave in razvoj, obdelava podatkov in prodaja (Subroto in Sivakumar, 2012).

Na področju upravljanja s človeškimi viri ter na področju sistemizacije in vrednotenja dela se že dolgo časa opozarja na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah. Kot navaja Nieboer iz podjetja Synergetics Group (Nieboer, 2007), so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne pomagajo pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opazala, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vključujejo toge sezname nalog in tog opis pristojnosti. Menila je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem. Tudi Simon (2004) je 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 področjih smo problem tudi sami neposredno zaznali. Namen prispevka je tako izdelati teoretičen model SDP (sistemizacije dela kot procesa) za na znanju temelječe poslovne funkcije, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Postavili smo naslednjo tezo: S spremembo sistemizacije iz organizacijskega akta v proces bi bilo mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Cilji raziskave so bili:

1. izdelati teoretični model SDP (sistemizacije dela kot procesa), s katerim lahko oblikujemo plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti ter organiziramo delo na podlagi kompetenc zaposlenih;
2. postaviti izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo na področju sodobne sistemizacije dela, kjer se bo model lahko preverilo tudi v praksi.

Pri pripravi prispevka smo izhajali iz teoretskih ugotovitev, ki smo jih zbrali, da smo lahko pripravili teoretski model sistemizacije dela kot procesa. Model je bil testiran na primeru prodajne funkcije podjetja x (Labović Begovič, 2014).

Predstavitev raziskovalnega problema in obrazložitev njegove relevantnosti

Današnja sodobna organizacija je dinamična, hitro prilagodljiva, usmerjena k napredku in razvoju, kar pomembno vpliva na konstantno spreminjanje poslovnih procesov, povezanih predvsem z na znanju temelječimi poslovnimi funkcijami. Temu mora biti prilagojena tudi sistemizacija dela, ki je osnovno organizacijsko orodje, a še vedno velja za statičen akt, izdelan za daljše časovno obdobje, in ne za kontinuiran proces. Tudi slovenska zakonodaja ga obravnava kot statičen akt. S spreminjanjem modernih organizacij v postmoderne naj bi se spremenili tudi sistemizacija in njena uporaba. Menimo, da sodobna vloga sistemizacije v slovenskih organizacijah ni jasna (Labović, et al., 2011). Kejžar (2001) je že leta 2001 na osnovi opravljenih raziskav menil, da podatki kažejo na strašno brezbriznost nekaterih podjetij in ustanov do spreminjanja in prilagajanja organizacije novim razmeram. V času po izvedbi njegove raziskave so se pojavili siloviti pretresi v strukturi podjetij in velika gibanja, ki so vplivala na delovanje organizacij. Velik poudarek je na procesih dela. Casio (2005) je razmišljal, da je urejenost procesov vsekakor pomembna, vendar pa njihovo izvajanje in merjenje nista nič manj pomembni.

Schuster že leta 2007 ocenjuje (Schuster, 2007), da večina sistemizacij delovnih mest ni primernih za sodobne organizacije, saj ne zagotavljajo enake obravnave za vse zaposlene na podobnih delovnih mestih. Taka sistemizacija dela zavira napredek, ne spodbuja inovativnosti in tekmovalnosti ter ne omogoča prilagodljivosti in nagrajevanja. Po Kejžarju (Kejžar, 2003) ima zastarela sistemizacija za posledico vrsto problemov in nevšečnosti, 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 omogoča trenuten vpogled v vsa opravila, ki se izvajajo v organizaciji.

Z vključevanjem koncepta kompetenc v sistemizacijo so se odprle nove polemike o pomenu sistemizacije dela in o njeni premajhni in neustrezni uporabi, ki je predvsem rezultat pomanjkanja znanja na področju sistemiziranja dela. Morrell (2008) opaza, da v organizacijah nastanek in razvoj sistemizacije dela predstavlja ta pravi izziv, kjer mora biti nadgradnja sistemizacije vodena skozi projekt. Palacios in drugi (Palacios, et al., 2009) ugotavljajo, da so za ustvarjanje in razvijanje sistemizacije dela potrebna tudi menedžerska znanja, saj, kot pravi Dhillon: "*razvoj organizacijske sposobnosti temelji na strateških sposobnostih*" (Dhillon, 2008, p. 297). 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 (Labović 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, p. 165).

"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 le, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja učinkovitosti delavca. S sistematizacijo lahko zagotovimo, da ima podjetje določene tiste ključne karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže določeno plačo (na primer nenehno dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlogi za morebitno nižjo plačo posameznika. Učinkovita sistematizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za učinkovitejše delo." (Hickman in Lawler, 2000, pp. 52–54)

"V kompleksno organiziranih družbah zgolj subjektivna vrednotenja učinkov dela ne zadostujejo za obstanek in razvoj medčloveških odnosov" (Novak, 2008, p. 149). Kanetani (2002) je menil, da je sistemizacija pomembna podlaga za vse nadaljnje delo z zaposlenimi. Čas, ki si ga vzamemo za njen nastanek, se nam povrne pri oblikovanju kompetenčnih profilov, izdelavi sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, načrtovanju karier zaposlenih, reorganizacijah, lastniških prevzemih itd.

Sistemizacija dela ni samo možnost, ampak tudi obveza delodajalca, kar ponazarja dejstvo, da morajo imeti v skladu z zakonom (ZDR-1, 22. člen) podjetja v Sloveniji z več kot desetimi zaposlenimi urejeno sistemizacijo dela. Prav zato je sistemizacija dela pogosto narejena samo zato, ker jo zahteva zakonodaja; pogosto je nepopolna, ne služi svojim številnim potencialnim namenom in je kot taka sama sebi namen. Če sodobno organizacijo vidimo kot dinamično, hitro prilagodljivo, nagnjeno k napredku in razvoju, neustrašno in odločno, 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 na tem področju zaostajajo. 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 se ob njenem stalnem spreminjanju pojavlja preveč administrativnega dela. Kadrovskim strokovnjakom predstavlja razvoj ali posodabljanje sistemizacije dela

zahteven projekt. V praksi opazimo, da kljub številnim prenovam sistemizacije dela, ki v slovenskih organizacijah v zadnjih letih naraščajo, večji del organizacij v Sloveniji prav zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela. Redki si namreč lahko privoščijo strokovnega svetovalca, ki bo za plačilo obnavljal sistemizacijo namesto njih. Velik del potrebne administracije pa morajo v vsakem primeru opraviti podjetja. Kejžar (2003) za leto 2003 ugotavlja, da imata dobri dve petini organizacij izdelano aktualno in uporabno sistemizacijo, več kot polovica podjetij oziroma ustanov razpolaga s sistemizacijo, starejšo od treh let, kar 13,50 % organizacij pa ima nad 10 let staro sistemizacijo oziroma razvid del in nalog (izraz še iz časa zakonodaje združenega dela). Seveda se z leti ta delež zmanjšuje (zaradi ZDR), a je verjetno še vedno sorazmerno velik. Ti podatki kažejo na to, da v mnogih združbah sistemizacije niso prilagajali prihajajočim spremembam, čeprav so morda spreminjali in prilagajali organizacijo. Taka sistemizacija prinaša v organizacijo statiko zatečenega stanja namesto dinamike simultane sledenja spremembam vsebine in strukture delovnih procesov in iz njih izvedenih opravil.

Današnji delavec pripisuje večji poudarek sebi primernim razmeram na delovnem mestu, zato skuša delovno mesto prilagoditi svojim potrebam. Posledica razvoja človeka in njegovega dela je tudi razvoj delovnega mesta. Napredek je najbolj opazen pri sredstvih za delo in pri predmetih dela, kar je posledica razvoja informacijske tehnologije. Razvile so se tudi povsem nove oblike dela, kot so teledelo, čustveno delo in zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*), ki jih zastareli koncept sistemizacije novih oblik dela ne upošteva. Izrazit problem današnje sistemizacije dela je omejevanje dela v okviru razmeroma statičnega delovnega mesta in temu prilagojeno ocenjevanje zahtevnosti dela, ki določa osnovno plačo zaposlenega na osnovi razmeroma statičnih določil (stopnja izobrazbe), in ne kaže dejanske učinkovitosti opravljenega dela. Zaposleni v uspešnih organizacijah sledijo trendom na trgu dela ter s stalnim izobraževanjem in pridobivanjem novih kompetenc povečujejo svojo konkurenčnost. Makarovič in drugi (Makarovič, et al., 2010) ugotavljajo, da se je večina ljudi za boljše plačano službo pripravljena dodatno usposabljati in začeti študij na fakulteti za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Pridobljeno znanje želijo uresničiti tudi v obstoječem delovnem okolju, medtem ko klasična sistemizacija temu ne more sočasno slediti. Tako sistemizacija dela posredno zavira karierni razvoj zaposlenega in ne upošteva spremembe v kakovosti in učinkovitosti njegovega dela. Barney in Wright (1998) svetujeta, da mora biti podjetje na področju človeških virov organizirano tako, da je zmožno izkoristiti vsako lastnost človeških virov kot konkurenčno prednost 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 učinkovito usklajevanje strateških,

operativnih in posameznih dejavnosti, ki jih medsebojno usklajuje organizacijska struktura. Upravljanje človeških virov vpliva na na znanju temelječe dejavnosti in zagotavlja informacije o kulturi, delovnih vlogah, zahtevah glede učinkovitosti, nagrajevanja in pričakovanega znanja. Intelktualni delavci zahtevajo tudi stalne smernice o opravljanju svojega dela in o učinkoviti vključenosti v organizacijsko strukturo. Opredeljeni standardi uspešnosti, razvoj zmogljivosti in primerno nagrajevanje uspešnih zaposlenih so pomembni elementi vzpostavitve družbe znanja. Nanjo pomembno vplivajo tudi učinkovito učenje in razvojne možnosti vsakega posameznika, načrtovanje nasledstva in prenos znanja z bližnjih delovnih področij.

Klasična sistemizacija je praktično imuna tudi na nenehno nastajajoče nove procese; te procese je treba simultano dodajati obstoječim opravilom ali določati nova opravila, hkrati pa tudi njihove izvajalce. Predstavlja tudi oviro za to, da bi bili delavci plačani za učinkovito delo, in ne bi prejeli pavšalne plače. Kejžar (2003) je opisoval sodobno organizacijo kot učinkovito, ko zaposleni v njej dosegajo osebno rast in samouresničevanje. Zaposleni želijo sodelovati tudi v procesu odločanja. Pri izdelavi sistemizacije delovnih mest se uveljavljata tako neposredna ali individualna (neposredna) participacija kot tudi predstavniška ali kolektivna participacija. Uresničevanje individualne participacije v procesu izdelave sistemizacije uveljavljamo tako, da delavca vključujemo v sodelovanje pri izdelovanju opisa delovnega mesta in v kritično presojo njegove ureditve ter v soočenje 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 učinkom, zato opravljajo svoje delo indiferentno ter s tem škodijo obstoju in razvoju organizacije.

Obstoječa sistemizacija dela se ne more spreminjati s hitrostjo spreminjanja potreb zaposlenih ter vsebine in strukture dela organizacije. Nezadostno znanje na področju sistemiziranja dela dodatno otežuje spreminjanje klasične sistemizacije v sodobno organizacijsko orodje. Sistemizacija dela je toga, zaposlenim v kadrovskih službah prenaporna, drugim zaposlenim pa nejasna in nekoristna, kar potrjuje že raziskava Madduxa (Maddux, 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 sistemizaciji 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 ter hitrost prilagajanja organizacije zunanjemu okolju ter potrebam notranjih in zunanjih kupcev.

Pri raziskovanju obstoja novejših ali drugačnih konceptov sistemizacije dela v znanstvenih bazah nismo našli konkretnih usmeritev ali aplikativnih modelov na področju sistemiziranja dela, razen splošnih smernic v načinu organiziranosti organizacij, načinu zaposlovanja in plačevanja zaposlenih, ki bodo posledično nujno vplivale na spremembo sistemizacije dela.

Vila (2000) je napovedoval, da bo organizacija zelo ploščata, napredovanje s pričakovanim 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 dobičku 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 raziskovalnega dela k znanosti je bilo oblikovanje modela SDP (sistemizacije dela kot procesa), ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače 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 bo omogočala nagrajevanje dela, ki je veliko bližje resničnemu vložku zaposlenega, kot je pavšalna plača.

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 načina evidentiranja učinkovitega dela, (4) oblikovanje modela sistemizacije dela kot procesa in (5) oblikovanje primera aplikacije.

Poleg izpolnjevanja predpisanih normativov in standardov so začetni elementi modela trije, in sicer: (1) učinkovita izraba delovnega časa, (2) zahtevnost izvršenih opravil in (3) kakovost izvršenih opravil – normirani čas.

Elementi modela so natančno opisani v naslednjem poglavju.

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

Model SDP

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

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

OP ... osnovna plača

Z_o ... zahtevnost izvršenega opravila ob ustrezni kakovosti

t_p ... priznani čas

N ... frekvenca ponovitev opravljanja opravila

OD... drugi dodatki

t_n ... normirani čas

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

Končna mesečna plača je sestavljena iz osnovne plače, variabilnega dodatka in drugih dodatkov:

$$PLAČA = OP + \text{VARIABILNI DODATEK} + OD$$

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

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

Posamezno opravilo je določeno kot zmnožek zahtevnosti opravila ter zmnožka priznanega časa in frekvenca ponovitve opravljanja opravila:

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

Priznani čas izračunamo 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 daljšega časa opravljanja opravila, kar vpliva na plačo. S tem onemogočimo izkoriščanje umetnega povečevanja faktorja časa opravljanja opravila z namenom doseganja večje plače ali povečanja faktorja časa zaradi nezmožnosti opravljanja opravila. V primeru krajšega časa opravljanja opravila oz. učinkovitejše izrabe delovnega časa za opravljanje

posameznega opravila se čas ustrezno podaljša, kar vpliva na višino plače. Druge dodatke predstavljajo npr. dodatek za delovno dobo, prispevki, prehrana, prevoz idr.

Formula izračuna plače po modelu SDP bi bila integrirana v računalniško aplikacijo in kot taka v svojem osnovnem kompleksnem zapisu ne bi obremenjevala zaposlenih. Vsakemu zaposlenemu pa bi bili pojasnjeni način oblikovanja plače in odvisne spremenljivke, ki pogojujejo njeno velikost. Pri tem razmišljamo o seznanitvi zaposlenega s tem, da plačo sestavljajo osnovna plača, variabilni dodatek in drugi dodatki, pri čemer je variabilni dodatek odvisen od vrednosti zahtevane in dejanske kompetence za opravljanje posameznega opravila ter od učinkovitega časa opravljanja opravila. Zaposlene bi seznanili z vrednostmi normiranega časa posameznega opravila.

V praksi lahko opazimo, da nekatere organizacije uporabljajo koncept določanja plač na podlagi osnovnega dela plače in variabilnega dela plače. Vendar variabilni del plače do zdaj ni bil merljive narave in je bil navadno določen na podlagi opisnega doseganja delovnih rezultatov. Do danes se variabilni del plače tudi ni neposredno povezoval s sistemizacijo dela. Model SDP omogoča 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 natančno specifičen in določen ter se neposredno navezuje na novo obliko sistemizacije dela. Takšno določanje variabilnega dela plače do zasnove modela SDP ni bilo izvedeno.

Zahtevnost opravljenega dela v določenem časovnem intervalu (tedensko, mesečno, letno) lahko izračunamo na podlagi evidence in ocene kakovosti učinkovitega dela posameznika in količnika zahtevnosti, ki ga ima vsaka zahtevana kompetenca. Ob tem lahko postavimo tudi morebitne dodatne kriterije (za kakovost, ustvarjalnost, zadovoljstvo kupcev idr.). Tako objektivno določimo vrednost (ceno) dejanskega dela v določenem časovnem intervalu.

S tem postane sistemizacija dela, ki je bila do zdaj statičen organizacijski akt, proces, ki zajema le aktualne kompetence v začasni konstelaciji. Tak pristop zahteva, da postane kreator svoje osebne sistemizacije vsakdo sam ob nadzoru neposrednega vodje. To velja tako za aktualen kompetenčni profil kot tudi za evidentiranje opravljenega dela v določenem časovnem intervalu.

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

Dinamična sistemizacija omogoča simultano dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces in jim slediti, ter črtanje tistih, ki se ne pojavljajo več. S tem se sistemizacija nenehno obnavlja in ohranja svojo aktualnost.

Model SDP in nova oblika sistemizacije dela kot procesa sta zasnovana tako, da zaposlenim v kadrovski službi omogočata sprotno dodajanje delovnih opravil in poznavanje delovnih procesov, ki se dejansko izvajajo v organizaciji. Prav tako je sistemizacija vselej aktualno urejena in omogoča vpogled v kompetenčne profile zaposlenih. Dobro organizirano in opravljeno delo prav tako rezultira v povezovanju z računovodsko službo, saj ji model SDP omogoča hitro izračunavanje mesečnih plač. Vsem drugim zaposlenim pa model SDP in nova oblika sistemizacije dela kot procesa omogočata hiter vsakodnevni vnos podatkov, ki po naši oceni terja največ pet minut dnevnega delovnega časa.

Koraki, ki omogočajo uvedbo novega modela sistemizacije dela kot procesa:

1. členitev celotnega delovnega procesa na posamezne aktivnosti,
2. določanje zahtevnosti aktivnosti,
3. razvrščanje posameznih aktivnosti po zahtevnosti,
4. določanje kompetenc za izpolnitev posamezne aktivnosti,
5. določanje zahtevnosti kompetenc,
6. razvrščanje kompetenc po zahtevnosti,
7. določanje dejanske vrednosti kompetenc zaposlenih in
8. določanje plače na osnovi faktorja zahtevnosti uporabljenih kompetence za opravljanje opravila ali določanje plače na osnovi zahtevnosti opravila, ki ga določa zahtevnost uporabljenih kompetence za opravljanje opravila.

Pri tem smo nakazali štiri temelje, ki pojasnjujejo proces:

1. temelj zajema

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

2. temelj zajema

- sprotno dodajanje novih aktivnosti in ustreznih kompetenc opravi in črtanje aktivnosti, ki niso več aktualne; s tem se spremenijo zahtevnosti in vrednosti opravil;

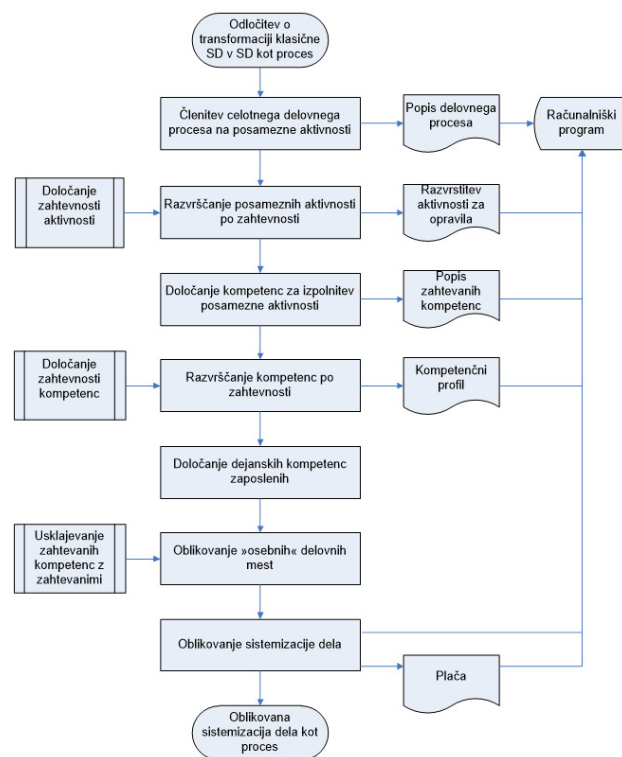
3. temelj zajema

- primerjavo dejanskih kompetenc posameznika z zahtevanimi;

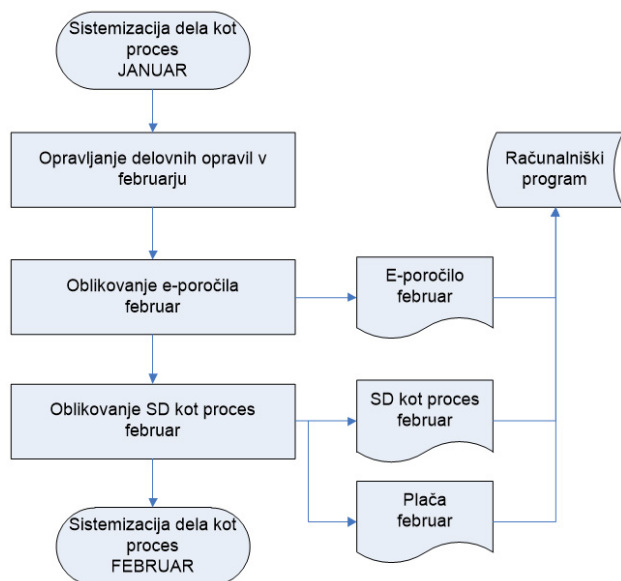
4. temelj zajema

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

Spodaj podajamo slikovni prikaz postopka transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces (slika 1) in postopka mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa (slika 2).



Slika 1: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces



Slika 2: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa

Zahtevnost procesa vpeljave modela SDP in sistemizacije dela kot procesa v organizacijo je v veliki meri odvisna od 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 poslovnoinformacijske sisteme. Način implementacije modela SDP bi tako sprva pogojevala dosedanja razvitost sistemizacije dela, že morebitni opravljeni popisi poslovnih procesov ali že vpeljan poslovnoinformacijski sistem. Rončević in Damij (2011) raziskujeta vpeljavo oz. usmerjanje sprememb in inovacij v kompleksne družbe; pri tem glede vpeljave modelov ugotavljata, da navadno niso strukturirani v posebnem socialnem okolju, pač pa so v svoji prvotni obliki uvoženi iz uspešnega podjetja in nato prilagojeni lokalnim okoliščinam.

Elementi modela

1. Način evidentiranja učinkovitega dela

Čas, porabljen za dejansko opravljeno delo, lahko evidentiramo z dnevnimi poročili, ki morajo biti preprosta 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.

Cilji merjenja učinkovitega dela so: povečanje odgovornosti do dela pri vseh zaposlenih ter večja avtonomija, fleksibilnost in zadovoljstvo. Sistem merjenja učinkovitega dela omogoča bolj enakomerno delovno obremenitev zaposlenih in ujava v delovne procese več reda, hkrati pa

omogoča bolj prilagodljivo organiziranost dela vsakega posameznega zaposlenega (Kraljanac in Tajnikar, 2012; Tajnikar, 2009; Anderson, et al., 2003).

Kraljanac in Tajnikar (2012) prikazujeta možen način evidentiranja učinkovitega dela, pri katerem naj bi najprej določili nabor opravil vsake poklicne skupine, ki neposredno sodeluje pri določeni delovni nalogi. Sledilo bi merjenje časa, ki ga zaposleni porabijo za vsako nalogo, vključno s časom priprave. Oblikovanje nalog in merjenje delovnega časa bi morali izvajati dovolj dolgo, da bi zajeli vse morebitne časovne cikle, ki vplivajo na povprečni čas in strukturo posameznih opravil. Po oblikovanju nabora vseh opravil s povprečnimi časi trajanja dela za vsako poklicno skupino bi morali zaposleni na osnovi dimenzij umskega dela oceniti raven intenzivnosti dela pri posameznih opravilih z vidika umskega dela (Ramirez, 2006); na tej osnovi bi izračunali in določili sistem točk. Najtežja elementa uvedbe evidentiranja dela sta prav evidentiranje opravil, ki jih izvaja posameznik, in nadzor nad evidentiranjem. Z informatizacijo delovnih mest in procesov bi zadnjo nalogo lahko zelo olajšali. Evidentiranje bi moralo potekati na način, ki bi zaposlenim vzel 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 samodejno izračunal točke, ki jih je zaposleni dosegel pri delu, saj vsaka naloga vsebuje tudi informacijo o normativih (Kraljanac in Tajnikar, 2012).

2. Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc

Vsaki želeni, 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, šahovska tehnika) ali analitičnimi (npr. metoda primerjanja zahtev) metodami določanja zahtevnosti. Uhan (1996) je ugotavljal zahtevnost opravil z uporabo naslednjih skupin zahtev:

- sestavljenost dela, to je 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. Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas

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

Sodila, na osnovi katerih je možno meriti ali ocenjevati kakovost učinkov dela, so lahko norme, normativi, standardi in kriteriji ter sodila za kakovost proizvodov in storitev. Norme za kakovost so navadno časovne in količinske, standardi pa vrednostni in količinski. Značilnosti standardizacije režijskih opravil so:

- za vsa standardizirana dela je vnaprej določen čas, to je čas, ko je delo mogoče opraviti v normalnih razmerah in v sprejemljivi kakovosti učinkov dela;
- količino učinkov merimo tako, da primerjamo za opravljena dela standardiziran čas teh del s časom, ki je bil za ta dela dejansko potreben;
- nestandardizirano delo, ki ga praviloma ne sme biti več kot 20 odstotkov, upoštevamo v nastali višini (urah) ali pa, kar je še bolje, z isto ravniyo 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 čas, pravočasnost, inovativnost, stroškovni vidik, pričakovana kakovost, zadovoljstvo notranjih in zunanjih kupcev, izpolnjevanje standardov idr.

4. Naloge vodij

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

Analiza in popis delovnega procesa, ki v modelu SDP rezultirata v popisu aktualnih zahtevanih in dejanskih kompetenc, omogočata vodji podlago za ocenjevanje kakovosti in delovne uspešnosti, saj, kot raziskuje že Jurančič (1995, p. 77), je *"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 pričakovane delovne rezultate"*. Vodja je tudi odgovorna oseba za kakovostno izvajanje delovnih opravil; Mihelčič (2000) določi vodjo za potrebno in meni, da je pri načrtovanju kakovosti pomembno opisati vse lastnosti, pomembne za kakovost poslovnega učinka, in dejavnike, pomembne za vsako kontrolirano značilnost, ter načrtovati ukrepe pri pojavu teh dejavnikov. Treba je navesti metode, pogostost časa, kraja in oseb, odgovornih za kakovost, in določiti stroške preverjanja kakovosti.

RAZPRAVA

Sistemizacija dela kot proces:

- omogoča sprotno dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces in jim slediti, ter črtanje tistih, ki se ne izvajajo več; tako se izognemo dolgotrajnim "sivim conam": opravilom, ki so potrebna, a jih nihče ne izvaja, ker jih ni v sistemizaciji;
- omogoča zaposlenemu bolj dinamično delo in ne omejuje njegove iniciativnosti in inovativnosti (Hosie in drugi (Hosie, at al., 2013) ugotavljajo, da delovna mesta, ki zaposlenim zagotavljajo priložnost za izvedbo različnih nalog in s tem povezane smiselne izboljšave, spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, vplivajo na prihodek in povečajo kakovost storitev. Tudi Yang in Wang (2013) se strinjata s tem, kajti pravita, da različnost delovnih nalog in redno izvajanje plačil statistično pomembno vplivata na zadovoljstvo pri delu.);
- omogoča trenuten vpogled posameznika v sestavo njegove plače in tako poveča motiviranost za kakovostno opravljeno delo (Oluleye (2011) meni, da se organizacijska učinkovitost lahko v veliki meri doseže s solidno strukturo nagrajevanja. Politika nagrajevanja vpliva na vedênje posameznega zaposlenega. Ugotovljeno je bilo tudi, da nefinančne nagrade, kot so usposabljanje in razvoj, seminarji, simpoziji in delavnice, lahko izboljšajo organizacijsko učinkovitost. Avtor priporoča uvedbo sistema nagrajevanja, ki bi temeljil na nagrajevanju "kos po kos" in bi se moral neposredno navezovati na sistem velikosti plačila glede na opravljeno delo.);
- za zaposlene bi bil novi sistem določanja plače na osnovi vsakokratne učinkovitosti in uspešnosti bolj spodbuden kot sedanji, ki ponuja le pavšalno plačo (Dohmen in Falk (2011) sta raziskala, da je produktivost zaposlenih z variabilno obliko plače večja kot pri zaposlenih z

določeno, pavšalno plačo. Uhan (2000) meni, da je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Brž ko je plača delavca odvisna od njegove učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom, brez kakršnih koli posrednikov. Lipičnik (2002) se strinja, da spadata plača in nagrajevanje delavcev med psihološke stimulatorje za delo. Alexy in Leitner (2011) sta mnenja, da struktura finančnih nagrad pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Plača ima neposredno pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, vendar to ne velja vedno pri posameznikih, ki imajo postavljene visoke zahteve glede plačil. Pouliakas (2010) meni, da ima plačilo, oblikovano na osnovi uspešnosti zaposlenega, nezanemarljiv vpliv na zadovoljstvo pri delu. Učinkovitost zaposlenih se poveča na podlagi izplačil nagrad, predvsem se to opaža pri bolj usposobljenih ljudeh, zaposlenih v zasebnem sektorju. Dale-Olsen (2012) ugotavlja, da postaja oblikovanje plače na osnovi uspešnosti zaposlenega vse pomembnejše. Tudi v centraliziranem gospodarstvu, kot je norveško gospodarstvo, se je razširjenost plačila na osnovi uspešnosti znatno povečala.);

- omogoča trenuten vpogled posameznika v njegov kompetenčni profil in s tem spodbuja usvajanje novega znanja in veščin, ki so pogoj za ustvarjalno delo in napredovanje (Raspor (2010) ugotavlja, da zagotavlja uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov večjo učinkovitost z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki jih zaposleni že posedujejo.);
- omogoča lažje pokrivanje in izvajanje opravil v primerih absenzizma;
- vpliva na zmanjšanje absenzizma, saj v primeru odsotnosti z dela zaposleni ni upravičen do variabilnega dodatka za čas odsotnosti z dela (Olsen (Dale-Olsen, 2012) pravi, da način plačevanja zaposlenih po njihovi uspešnosti zmanjšuje odsotnost z dela zaradi bolniških odsotnosti.);
- omogoča 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 občasno in v manjšem obsegu kot v velikem podjetju (Za posamezna dela zato ni mogoče oblikovati delovnega mesta in zaposliti vsaj enega človeka, ki bi bil na svojem področju strokovnjak, saj zaposleni ne bi imel dela za celoten delovni čas. Zaradi tega je treba opravila združiti. Združevati je možno le tista delovna opravila, ki so si vsebinsko podobna in imajo enako raven zahtevnosti, vezano na zaposlenega (Kavčič, et al., 2007, p. 283).);
- ponuja bolj enakopraven in pošten način oblikovanja plače in s tem večji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih; poštenost razumemo kot enakopravno določanje dela in plače med zaposlenimi, glede na njihovo stopnjo

dejanskih kompetenc, ki se nato kaže v delovnem rezultatu;

- omogoča zaposlenim, da postanejo sami odgovorni za doseganje lastne produktivnosti in za višino svoje plače (Lipičnik (2002) plačilo za delo vidi tudi kot orodje oziroma sredstvo za krmiljenje delavčeve aktivnosti in učinkovitosti ter s tem za doseg ciljev in strategije podjetja, torej kot motivacijski dejavnik, kot konkurenčnost 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 plačo, in ne zanjo, kajti če je zaposleni motiviran za plačo, bo hotel imeti vedno večjo plačo, ne da bi za to izpolnil pogoje. Če pa bo zaposleni navajen za storjeno vedno nekaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako zaposleni kot zaposlovalci.);
- pridobivanje novih in izboljševanje obstoječih kompetenc spodbujata konkurenčnost med zaposlenimi in željo po lastni izboljšavi (Kralj (2003) ugotavlja, da je med zaposlenimi prisotna tekmovalnost za koristi, ki jih ponuja podjetje. Rončević (2003) pravi, da razvoj človeških potencialov zahteva pozorno oblikovanje sistema ter infrastrukture izobraževanja in usposabljanja.);
- omogoča *"organiziranje, kar pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne), v katerih organizacija posluje na najuspešnejši način. 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 z naslednjimi lastnostmi: sistemski, temelječi na informacijski tehnologiji, usklajeni z realnim časom.);
- poveča uporabo sistemizacije dela v organizacijah na naslednjih področjih:
 - ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti,
 - ocenjevanje zahtevnosti dela,
 - karierni razvoj in napredovanje,
 - povečanje inovativnosti,
 - ocenjevanje kakovosti dela,
 - konkurenčnost 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,
 - načrtovanje 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.

SKLEP

Ker s klasično sistemizacijo ni več mogoče učinkovito slediti nenehnim spremembam vsebine in zahtevnosti dela, bi sodobna sistemizacija morala postati proces, ki bi sproti upošteval spremembe vsebine dela in zahtevanih kompetenc. 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 ustrezne kompetence, ki jih te aktivnosti zahtevajo za učinkovito izpolnitev dela, za te kompetence pa bi določili stopnjo (faktor) zahtevnosti. Tako bi bil zaposleni skupaj z vodjo sokreator nadgradnje sistemizacije dela za vsako spremembo vsebine pri svojem delu 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 plače na osnovi časa učinkovitega dela in faktorjev zahtevnosti, osnovna plača pa bi bila zagotovljena po pogodbi.

Natančno smo oblikovali in specificirali model sistemizacije dela kot procesa; le-ta statično obliko sistemizacije dela preoblikuje v dinamični proces, ki vsak mesec na podlagi opravljenih delovnih opravil ponudi drugačno sistemizacijo 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 osnovi učinkovite izrabe delovnega časa ter zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Sistemizacija dela tako postane uporabnejše organizacijsko in menedžersko orodje.

1. 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. Neučinkovita izraba delovnega časa pomeni strošek organizacije; le-ta se odliva skozi plače zaposlenih,

ki niso dosegli pričakovanih, načrtovanih delovnih učinkov.

2. Sistemizacija je mogoče oblikovati kot proces, s katerim:
 - oblikujemo plačo zaposlenega na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa ter 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 določamo ustrezne oblike usposabljanja zaposlenih za nova opravila.

Reference

- Agrež, J. in Damij, N., 2013. Process management conceptual evolution map. V: *Active citizenship by knowledge management & innovation. Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 19–21 June 2013, Zadar, Croatia*. pp. 507–514.
- Alexy, O. in Leitner, M., 2011. A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation?. *European Management Review*, 8(3), pp. 165–185.
- Anderson, A., Hallberg, N. in Timpka, T., 2003. A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), pp. 47–56.
- Barney, J. B. in Wright, P. M., 1998. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31–46.
- Casio, W. F., 2005. From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 159–163.
- Chang, W.-J. A. in Huang, T. C., 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), pp. 434–449.
- Dale-Olsen, H., 2012. Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal Of Manpower*, 33(3), pp. 284–300.
- Dhillon, G., 2008. Organizational competence for harnessing IT: A case study. *Information & Management*, 45(5), pp. 297–303.
- Dohmen, T. in Falk, A., 2011. Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), pp. 556–590.
- Felin, T. in Foss, N. J., 2009. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundation. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 157–167.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. in 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, CAHRS Working Paper Series 01–12*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Hickman, S. E. in Lawler, E., 2000. Pay the person, not the job. *Training & development*, 54(10), pp. 52–57.
- Hosie, P., Jayashree, P. in Tchantchane, A., 2013. The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(21), pp. 3980–4007.
- Ivanuša-Bezjak, M., 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurančič, I., 1995. *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kanetani, Y., 2002. Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*. 77(2), pp. 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D. in Klobučar Mirovič, N., 2007. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I., 2001. Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(4).
- Kejžar, I., 2003. Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska demokracija*, 12(3).
- Kellaway, L., 1997. Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, [online] p. 15. Dostopno na: ProQuest, <http://search.proquest.com/docview/248275031?accountid=31309> [18. 7. 2013].
- Kralj, J., 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kraljanac, E. in Tajnikar, M., 2012. Evidentiranje efektivnega dela in njegov vpliv na poslovanje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), pp. 123–138.
- Kravaris, C. in Mousavere, D., 2007. ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of process control*, 17(5), pp. 453–461.
- Labović Begović, D., 2014. *Sistemizacija dela kot proces: nova družbena sprememba*. Doktorska disertacija. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Labović, D. in Mayer, J., 2009. Sodobna vloga sistemizacije dela. V: Rajkovič, V., et al. ur. *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, 25.–27. marec 2009, Portorož, Slovenija. Kranj: Moderna organizacija.
- Labović, D., Mayer, J. in Zupan, N., 2011. Usage of Work Systematisation in Slovene Organizations. V: Kern, T. in Rajkovič, V. ur. *People and sustainable organization*. Frankfurt am Main: Peter Lang. pp. 97–124.
- Lipičnik, B., 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maddux, R. B., 1992. *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M. in Besednjak Valič, T., 2010. *Slovenski utrip 11/2010: Razvoj in delo* [datoteka podatkov]. Slovenija, Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mihelčič, M., 2000. *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morrell, K., 2008. The Narrative of "Evidence Based" Management: A Polemic. *Journal of management studies*, 45(3), pp. 613–635.
- Nieboer, C. W. M., 2007. *HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management*. Middle East Company News. [online] Dostopno na: ProQuest, <http://search.proquest.com/docview/232812573?accountid=31309> [19. 7. 2013].
- Novak, M., 2008. Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, pp. 149–156.
- Oluleye, F. A., 2011. Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal Of Business Management*, 5(4), pp. 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I. in Garrigos, F., 2009. The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small bussiness economics*, 32(3), pp. 291–301.
- Polajnar, A., Buchmeister, B. in 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), pp. 597–626.
- Ramirez, Y. W., 2006. *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A., 2010. Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, 3(2), pp. 25–49.
- Rončević, B., 2003. Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za finansijsku teoriju i praksu*, 27(4), pp. 625–639.
- Rončević, B. in Damij, N., 2011. Steering Innovation And Change In Complex Societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), pp. 15–25.
- Schuster, K., 2007. *Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations?* Klaus Schuster Management Consulting. [pdf] Dostopno na: http://www.klausschuster.eu/publications/20071116-Finance_systematization.pdf [7. 7. 2013].
- Sharma, C. S. in Saurabh, S., 2014. Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management and Research*, 3(1), pp. 23–33.
- Simon, M., 2004. Is Your Job Beyond Description?. *NEA Today*, 22(5), p. 43.
- Subroto, R. in Sivakumar, K., 2012. Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of product innovation management*, 29(4), pp. 513–530.

- Tajnikar, M., 2009. Gospodarska kriza kot čas za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. V: *Zdravstvo v času gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?*, 16. strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu, Rogaška Slatina, 21. in 22. maj 2009. Ljubljana: društvo ekonomistov v zdravstvu. pp. 17–24.
- Tavčar, M. I., 2002. Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. V: Radonjić, D. ur. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. 4. MBA posvetovanje, Maribor, 7. marec 2002. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Uhan, S., 1996. *Vrednotenje dela I, Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S., 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E. in 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), pp. 62–70.
- Yang, X. in Wang, W., 2013. Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), pp. 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013. *Uradni list Republike Slovenije* 21/2013 s spremembami in dopolnitvami. Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> [3. 2. 2016].