

ALI SE V SLOVENSKIH PODJETJIH ZAVEDAJO POMENA VREDNOTENJA DELA?

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>¹

Povzetek: Raziskava o vrednotenju dela v slovenskih podjetjih je nastala iz potrebe, da ugotovimo, kako slovenska podjetja pristopajo k vrednotenju. Raziskavo smo izvajali leta 2018. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo, ki je vsebovala 11 vprašanj, odprtega in zaprtega tipa, o vrednotenju dela, ki so jo reševali vodilni v kadrovskih službah v slovenskih podjetjih. Z njo smo pridobili informacije o tem, kako v organizacijah vrednotijo delo in katere metode pri tem uporabljajo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrletju 2018 po podatkih AJPES iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 65 slovenskih organizacijah. Vzorec pokriva 0,09 % vseh organizacij v Sloveniji. Ker je šlo za kvotno, ekspertni priložnostni vzorec in smo se trudili, da bi enakomerno zajeli vse velikosti organizacij, so te enakomerno zastopane in tako imamo zajete informacije o urejenosti vrednotenja za vse štiri skupine. Ker pa je večje število zaposlenih v velikih družbah, s tem zajamemo podatke za večino slovenskih zaposlenih.

V našem prispevku smo si postavili naslednjo tezo: slovenska podjetja imajo vrednotenje bolj kot ne zaradi zakonskih zahtev in se pri pripravi vrednotenja še vedno ne zadovoljivo poslužujejo sodobnih trendov vrednotenja. Skozi raziskavo smo to tezo potrdili. Dejansko je šlo za pričakovano in morda bodo bralci imeli občutek, da gre za nepomembno ugotovitev. Vendar temu ni tako. Širše zavedanje, da podjetja nimajo zadovoljivo urejenega vrednotenja bo pripomoglo k temu, da bodo podjetja pričela delati tudi na tem področju.

Omejevanje raziskave je število vključenih podjetij. Izrecno velja zato ponoviti, da vedno, kadar imamo neverjetnostni vzorec, obstaja tveganje, da se pri sklepanju oziroma posploševanju na celotno populacijo motimo.

Slovenskim delodajalcem raziskava daje vpogled v aktualno stanje na področju vrednotenja dela. Prav tako so ugotovitve aktualne tudi za eksperte in teoretike ter predavatelje s področja človeških virov, še posebej s področja vrednotenja dela. Ugotovitve bodo namreč lahko vključili v svojo poslovno in akademsko prakso.

Zadnja znana raziskava je bila opravljena leta 2000. Vsled tega se tako za kadrovske prakso kot tudi za delodajalce kaže potreba, da se jih seznanijo s tem, kakšno je aktualno stanje.

Ključne besede: vrednotenje dela, Slovenija, podjetje, delodajalci.

ARE SLOVENIAN COMPANIES AWARE OF THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE REVIEW?

Abstract: The research on performance review in Slovenian companies arose out of the need to determine how Slovenian companies approach evaluation process. The survey was conducted in 2018. As part of the research subject, we conducted a survey consisting of 11 open-ended and closed-ended questions regarding the evaluation of employee's performance. Participants in the survey were HR leaders from Slovenian companies. The results provided us with information on what methods organizations use to evaluate employee's performance and how they do it. According to AJPES data obtained from the Business Register (ePRG), there were 215,354 registered business entities in Slovenia in the last quarter of 2018, of which 72,922 were companies. The research was carried out in 65 Slovenian organizations. The sample covered 0.09% of all organizations in Slovenia. Since this was a quota, professionally ad hoc sampling, we tried to evenly sample organizations of all sizes. As a result, all groups are represented evenly which gives us information on orderliness of evaluation for all four groups. Since a larger number of employees surveyed work in large companies, we gathered data for the majority of Slovenian employees.

We posed the following thesis: Slovenian companies evaluate their employees largely due to legal requirements and still do not make use of modern evaluation trends to a satisfactory extent when conducting evaluation. As expected, the research confirmed our thesis and readers may thus consider this finding as insignificant. However, this is not the case. On the contrary, rising awareness that companies lack a satisfactorily regulated evaluation process may urge the companies to take actions to ensure better evaluation process in the future.

The limitation of this research is the number of companies involved. Note that whenever we have a non-probability sampling it often results in bias samples, which can lead to drawing wrong conclusions.

The practical application of this survey is that it offers Slovenian employers an insight into the current situation in terms of employee evaluation. The findings are also relevant to experts and theorists and lecturers in the field of human resources, especially in the field of employee evaluation. They can incorporate findings into their business and academic practice.

The most recent survey of this kind was conducted in 2000. For this purpose, there is a need for both staff and employers to get acquainted with the current situation.

Keywords: job evaluation, Slovenia, company, employers.

¹ Prof., Fakulteta za družbene vede, Gregorčičeva ul. 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija, andrej.raspor@ceatm.org

Uvod v raziskavo o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah

Področje upravljanja s človeškimi viri ter področje sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo časa opozarjata na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah (Begović in Raspor, 2017). Tako se podjetja še vedno ne dovolj zavedajo dejstva, da lahko z ustreznim vrednotenjem vzpostavijo pravična in motivacijska razmerja med posameznimi delovnimi področji. Področje vrednotenja dela obsega tisto dejavnost organizacije, ki se ukvarja z vrednotenjem proizvodnega dejavnika: dela in znanja delavca (Uhan, 2000). Lahko bi rekli, da vrednotenje dela obravnava tisti del procesa družbene reprodukcije, ko dohodek ali del dohodka prehaja v obliki sredstev namenjenim zaposlenim v osebno lastnino in si ga delavci prisvojijo zato, da pokrijejo svoje osebne potrebe. Skratka gre za to, da so različna delavna področja različno vrednotena, s tem pa tudi zaposleni prejmejo različno denarno nadomestilo za opravljeno delo. Vrednotenje dela naj bi zagotovilo različne prihodke. Nieboer iz podjetja Synergetics Group (Nieboer, 2007) navaja, da je dejstvo, da so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne vedno nudijo pomoči pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opazil, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vključujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Menil je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem, ki bi poenostavil postopke in jasneje postavil pogoje. Posledično je tudi Simon (2004) ugotavljal, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom. Tako stroka predlaga, da mora tudi vrednotenje dela doživeti nadgradnjo. To bi pripomoglo k večji transparentnosti.

Z dosedanjim delom in raziskovanjem na omenjenih področjih smo problem tudi sami neposredno zaznali (Raspor in Labović Begović, 2017). Takratni namen je bil izdelati teoretični model SDP (sistemizacija dela kot proces) 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.

Namen tokratne raziskave pa je bil na širšem vzorcu ugotoviti, kako imajo slovenska podjetja urejeno vrednotenje dela in ali se zavedajo pomena vrednotenja pri motiviranju zaposlenih. Postavili smo naslednjo tezo: slovenska podjetja imajo vrednotenje bolj kot ne zaradi zakonskih zahtev in se pri pripravi vrednotenja še vedno ne zadovoljivo poslužujejo sodobnih trendov vrednotenja.

Tega izziva smo se lotili tako, da smo najprej povzeli teoretične ugotovitve, sledi predstavitev metodologije raziskave in ugotovitve raziskave. Prispevek pa zaključujemo s priporočili za nadaljnje raziskovanje.

Raziskovalno področje/pregled literature

Današnja sodobna organizacija je dinamična, hitro prilagodljiva, usmerjena k napredku in razvoju, kar pomembno vpliva na konstantno spreminjanje poslovnih procesov, predvsem na znanju temelječih poslovnih funkcij (Begović in Raspor, 2017). 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 kot kontinuiran proces. Kot takega ga obravnava tudi slovenska zakonodaja. Sestavni del sistemizacije dela je vrednotenje dela.

Vrednotenje dela je interdisciplinarna veda, katere osnovna spoznanja in metode izhajajo iz ekonomskih in organizacijskih ved (Uhan, 2000). Normativno merjene delitve slonijo na pravnih vedah, odzivnost ljudi v delovnih procesih pa je obravnavana s pomočjo spoznanj in metodoloških pripomočkov psihologije dela ter sociologije, ergonomije in fiziologije dela. Skratka gre za interdisciplinarno delo, ki ga lahko izvajajo različni strokovnjaki in mora upoštevati različne vidike. Pri tem veda o vrednotenju dela uporablja tudi dosežke tehničnih ved in študije dela za neposredno ugotavljanje delovne učinkovitosti. Preučevanje gradiva o delovnih dosežkih, njihovem upoštevanju pri delitvi sredstev in gradiva o najrazličnejših delitvenih členitvah izhaja iz spoznanj metodoloških ved matematike in statistike (Uhan, 2000).

Kejžar (2001) je že leta 2001 na osnovi opravljene raziskave menil, da podatki kažejo na strašno brezbržnost 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. V Slovenijo je vstopilo kar nekaj velikih globalnih podjetij. S tem pa je prišlo v Slovenijo tudi novo znanje in izkušnje. Veliko poudarka je na procesih dela. Casio (2005) je razmišljal, da je urejenost procesov vsekakor pomembna, vendar njihovo izvajanje in merjenje ni nič manj pomembno.

Analiza dela predstavlja sistematično razgrajevanje delovnih nalog in pogojev ter pripomočkov za njihovo izvajanje na določenem delovnem mestu (Kovač in 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 delavčevo 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.

Po tem ko smo opravili analizo dela (kaj delavec na določenem delovnem področju ali delovnem mestu počne) moramo opraviti vrednotenje in na ta način razporediti in ovrednotiti delo na različnih delovnih področjih. V svetu sta se razvili dve veliki skupini metod vrednotenja dela, ki pa jih lahko razdelimo na veliko število variacij. Vsaka od njih ima svoje specifikke in ni primerna za vsako organizacijo in okolje. Te metode delimo na (Lipičnik, 2005):

- **Globalne ali sumarne metode:** S temi metodami vrednotenja dela na osnovi kakovosti primerjav iščemo razlike med deli. Kriteriji po katerih dela primerjamo med seboj niso vnaprej dogovorjeni. Pri teh metodah dela primerjamo med seboj le na osnovi globalnega občutka razlik med njimi. Vemo sicer, katero delo je bolj in katero delo je manj zahtevno. Vendar pa razlike v zahtevnosti dela še ne znamo skladno pojasniti ali pa jo oceniti s številkami. Najbolj poznani metodi v tej skupini sta metoda razvrščanja in metoda klasificiranja.
- **Analitične metode:** Pri tej metodah vrednotenja del poteka primerjava med deli s pomočjo vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. S temi metodami lahko ocenimo, katero delo je zahtevnejše. Izvemo pa tudi za koliko je to delo zahtevnejše. Hkrati pa lahko pojasnimo, v katerem izmed kriterijev se primerjana dela med seboj razlikujejo. Najbolj poznani metodi v tej skupini sta metoda primerjave faktorjev in metoda točkovanja.

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 s pripravami na dinamično sistemizacijo. Statičen pogled že danes ni dovolj (Raspor idr., 2017). Jutri, v luči 5. industrijske revolucije, pa prav gotovo ne bo omogočal obstoja, saj bodo obstala le tista podjetja, ki se bodo znala hitro odzivati na spremembe, saj današnje poslovno okolje obkrožajo hitre spremembe, globalizacija ter konkurenca inovativnih storitev in proizvodov. Vse skupaj je že postalo standardni okvir organizacij (Waiganjo, Mukulu in Kahiri, 2012), zato morajo podjetja izboljšati svoje zmogljivosti, da bi lahko učinkovito konkurirala (Chang in Huang, 2005). Trajno konkurenčno prednost se lahko doseže z implementacijo konkurenčne strategije za doseganje operativnih ciljev na podlagi strateškega upravljanja človeških virov. Učinkovita strategija za upravljanje človeških virov pa sistematično organizira vsak individualni ukrep upravljanja človeških virov, kar neposredno vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih na način, ki vodi podjetje k doseganju svoje konkurenčne strategije. Gardner, Moynihan, Park in Wright (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 s samo uspešnostjo podjetja. Vse večja globalizacija in hitra rast informacijskih tehnologij, vključno z internetom, sta povzročili drastične spremembe v dejavnostih podjetij, predvsem na znanju temelječih storitvah, kot so računovodstvo, finančne storitve, davki, storitve za stranke, informacijske tehnologije, projektiranje, človeški viri, raziskave in razvoj (R & R), obdelava podatkov in prodaja (Subroto in Sivakumar, 2012).

Raziskovalni načrt/metodologija/pristop

Področje upravljanja s človeškimi viri ter področje sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo časa 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 pomoči pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opazil, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vključujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Menil je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem. Posledično je tudi Simon (2004) ugotavljal, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom.

Izhodišče naše raziskave je bilo, da ugotovimo kakšno je bilo stanje v Sloveniji leta 2018. Slovenija (UMAR, 2018) se je v preteklih letih vrnila na pot razvojnega dohitevanja, ki je potekalo v smeri vključujoče družbe, narejeni so bili tudi premiki glede zmanjšanja obremenjevanja okolja.

Slovenija je postopno zmanjševala konkurenčno vrzel do držav EU, ki je nastala v obdobju krize. Med krizo je Slovenija pod vplivom visoke rasti plač (2008 in 2010) in znižanja produktivnosti (2009) močno poslabšala svoj stroškovno konkurenčni položaj v primerjavi z državami EU. Ta vrzel se je kasneje sicer večinoma zmanjševala, pri čemer je v letih 2012 in 2013 temeljila izključno na prilagoditvi trga dela (znižanju sredstev za zaposlene). Precej ugodnejša so bila gibanja v letu 2017, saj se je zaradi krepitve rasti produktivnosti, ki je

preseglala rast plač, stroškovna konkurenčnost slovenskega gospodarstva nadalje izboljšala. V povprečju držav EU so se v 2017 stroški dela na enoto proizvoda že drugo leto ohranili na isti ravni, a so razlike v ravneh in dinamiki med državami precejšnje. Močno povečanje stroškov dela na enoto proizvoda beležijo po večini nove članice, kjer pa so bile ravni v preteklosti med najnižjimi.

Vsled tega je potrebno na novo definirati ceno dela, ki pa se jo lahko izvede le na podlagi ustreznih raziskav stanja in dobro pripravljenih rešitev.

Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb« smo obravnavali področje vrednotenja dela v slovenskih podjetjih. Z anketo smo pridobili mnenja vodij kadrovskih služb slovenskih organizacij. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo o vrednotenju dela, ki so jo reševali vodilni v kadrovskih službah v slovenskih podjetjih. Z njo smo pridobili informacije o tem, kako v organizacijah vrednotijo delo in katere metode pri tem uporabljajo. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete v šolskem letu 2017/18 in jo zaključili junija 2018.

Podatke za potrebe raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih podjetjih vseboval 11 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta znanstveni prispevek. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (regija, ključna dejavnost podjetja po SKD, število zaposlenih v podjetju, lastništvo) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (kriteriji vrednotenja, povezava kriterijev s strategijo, uporaba kriterijev, pomembnost kriterijev, zadnji kadrovske trendi in uporaba kriterijev, slabe prakse).

Anketiranci so imeli možnost podati odprte opisne odgovore oziroma obkrožiti tiste odgovore, ki jih najbolj opisujejo.

V raziskavo smo vključili 65 organizacij iz Slovenije in njihove vodje kadrovskih služb. Tu kaže poudariti da smo na osnovi spiska celotne populaciji podjetij zaradi stroškovne in časovne optimizacije, izbrali neverjetnostni vzorec. Lahko bi ga opredelili kot kvotni (anketar za osebno terensko anketiranje izbere poljubne osebe v določenem območju, podobno kot pri priložnostnem vzorčenju, vendar pri tem dodatno upošteva določene vnaprej opredeljene kvote, velikosti podjetij); ekspertni (enote izbere ekspert glede na poznavanje podjetij); namenski (enote izbere raziskovalec po svojem subjektivnem preudarku, glede na namen raziskave) vzorec.

Izrecno velja zato ponoviti, da vedno, kadar imamo neverjetnostni vzorec, obstaja tveganje, da se pri sklepanju oziroma posploševanju na celotno populacijo motimo.

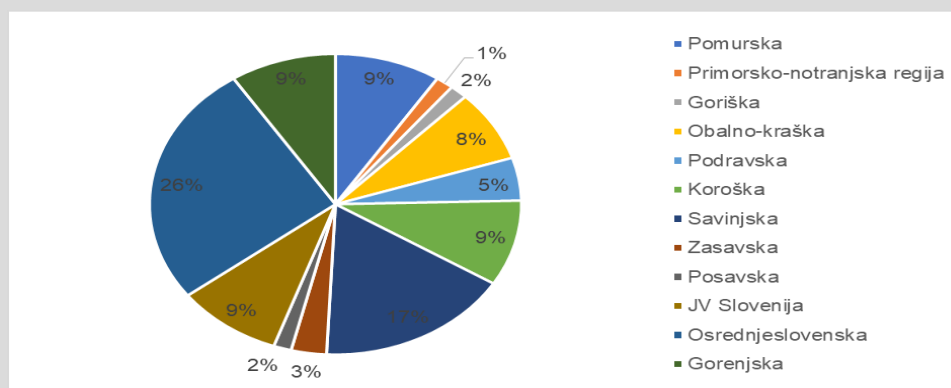
Glede na to, da niso vsa podjetja podala odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec.

Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za podjetja, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPES iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 65 slovenskih organizacijah, kjer nas je zanimalo, kako pristopijo k vrednotenju dela. Vzorec pokriva 0,09 % vseh organizacij v Sloveniji. Vzorec je majhen, a vseeno dovolj velik, da dobimo nek pregled. Ne nazadnje lahko za večino mikro podjetij zaključimo da vrednotenja nimajo urejanega.

Regija

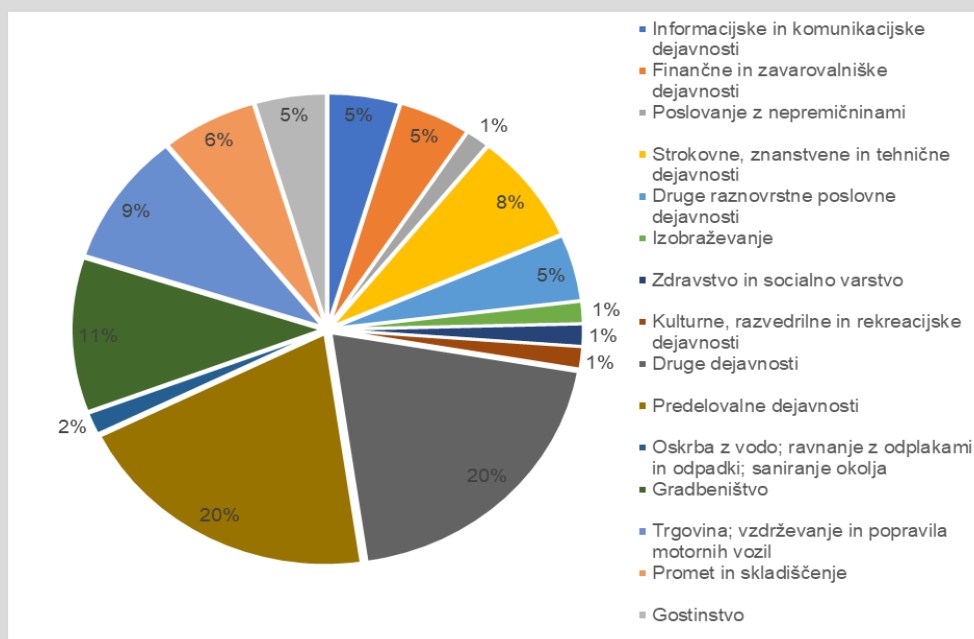
V raziskavo so bile vključene organizacije iz vseh regij (Slika 1. Regija), razumljivo največ iz tistih regij, kjer je tudi največ organizacij.



Slika 1. Regija

Dejavnost po SKD

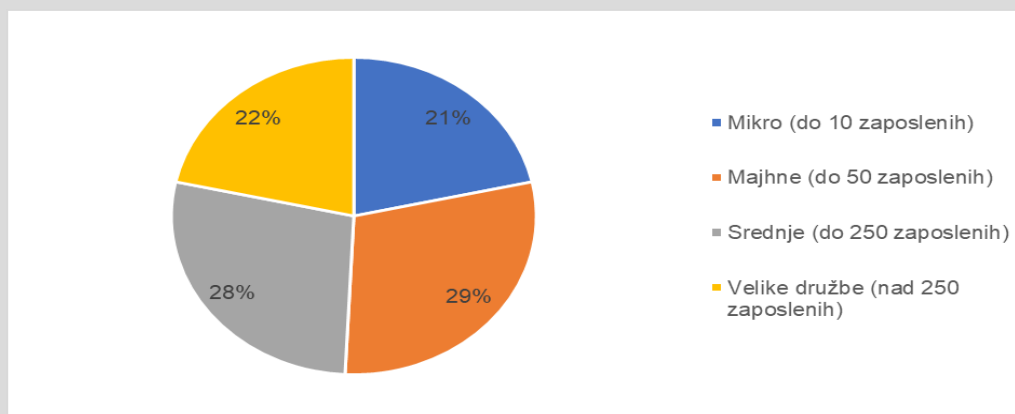
Zajeli smo organizacije iz vseh strok (Slika 2. Dejavnost po SKD). Največ jih je bilo iz predelovalne industrije in gradbeništva, 20 % pa jih je navedlo druge dejavnosti.



Slika 2. Dejavnost po SKD

Velikost podjetja

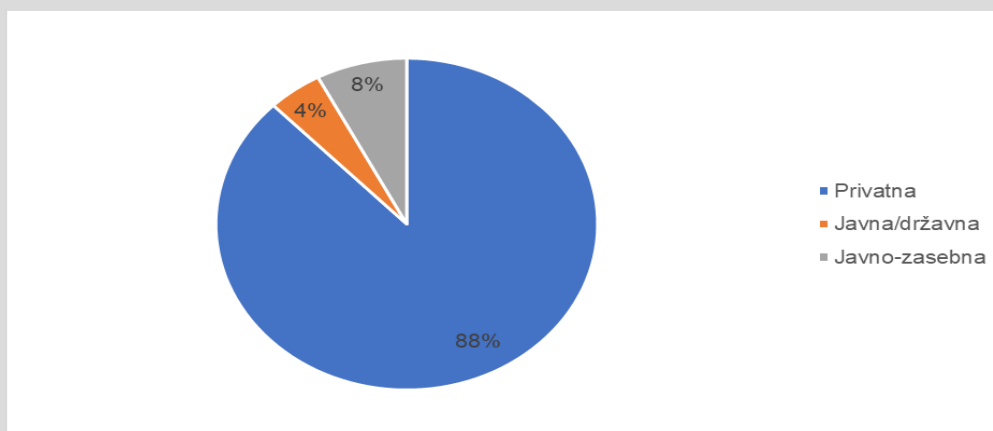
Ker je šlo za kvotno, ekspertni priložnostni vzorec in smo se trudili, da bi enakomerno zajeli vse velikosti organizacij, so te enakomerno zastopane (Slika 3. Velikost organizacij) in tako imamo zajete informacije o urejenosti vrednotenja za vse štiri skupine. Ker pa je večje število zaposlenih v velikih družbah, s tem zajamemo podatke za večino slovenskih zaposlenih.



Slika 3. Velikost organizacij

Lastništvo organizacij

Podatki o lastništvu pokažejo, da smo zajeli večinoma privatne organizacije (Slika 4. Lastništvo organizacij), imamo pa tudi podatke o javnih in javno zasebnih družbah.

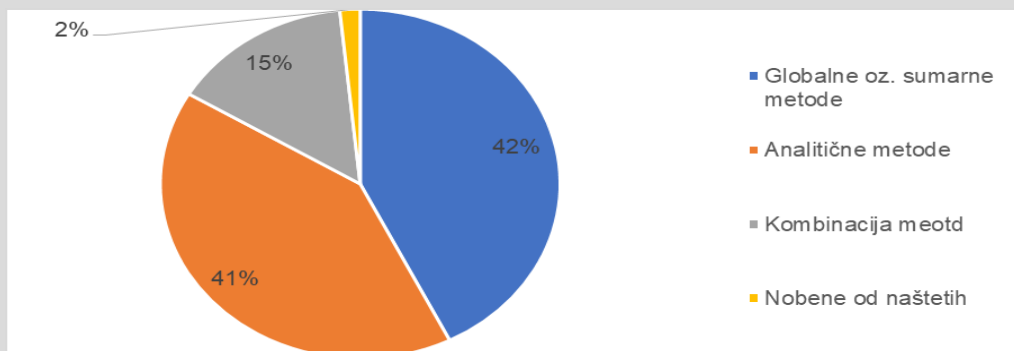


Slika 4. Lastništvo organizacij

Ugotovitve raziskave

Uporaba kriterijev vrednotenja v organizacijah

V slovenskih organizacijah pri vrednotenju (Slika 5. Kriteriji za vrednotenje) večinoma uporabljajo globalne oz. sumarne in analitične metode. Le v 2 % organizacije ne uporabljajo nobene od teh metod. Tako lahko zaključimo, da podjetja vseeno imajo nek sistematičen pristop k vrednotenju.



Slika 5. Kriteriji za vrednotenje

Povezava kriterijev s strategijo organizacije

Organizacije večinoma ne povezujejo kriterijev s svojo strategijo. V kolikor navedemo le nekaj ugotovitev:

- Strategijo v četrtini organizacij sicer imajo, svoje zaposlene usposabljaajo za ciljne kompetence, potrebne za udejanjanje strategije, prav tako imajo kriterije za razvoj. Tisti zaposleni, ki so se pripravljani izobraževati, so zato dodatno nagrajeni.
- Organizacije imajo svojo strategijo objavljeno na spletnem mestu, vendar je ne povezujejo s kriteriji za vrednotenje dela oz. zaposlovanja.
- Le desetina organizacij razmišlja, da bi v bodoče naredila povezavo med vrednotenjem in strategijo podjetja. Enak delež je takih, ki to zaenkrat zavračajo. Ostali se do tega vprašanja niso opredelili.
- Organizacije tudi nimajo jasne vizije in ustreznega znanja, kako povezati kriterije vrednotenja s svojimi strategijami.

Uporaba kriterijev

Pri uporabi kriterijev največkrat izhajajo iz preizkušenih in uveljavljenih metod v Sloveniji, zato je glavni kriterij še vedno stopnja izobrazbe, na podlagi katere določijo tarifni razred in ga kasneje razčlenijo na plačni razred, ki je odvisen od zahtevanih dodatnih znanj ali funkcionalnih znanj, delovnih izkušenj, odgovornosti za rezultate lastnega dela, vodenja dela v organizacijski enoti, usklajevanja dela v delovni skupini, posebnih psihofizičnih zahtev, kompetenc in vplivov okolja.

Prisotni so tudi primeri, ko kriterije določamo glede na cilje podjetja, želeno rast prodaje ter vzdrževanje pozitivne klime.

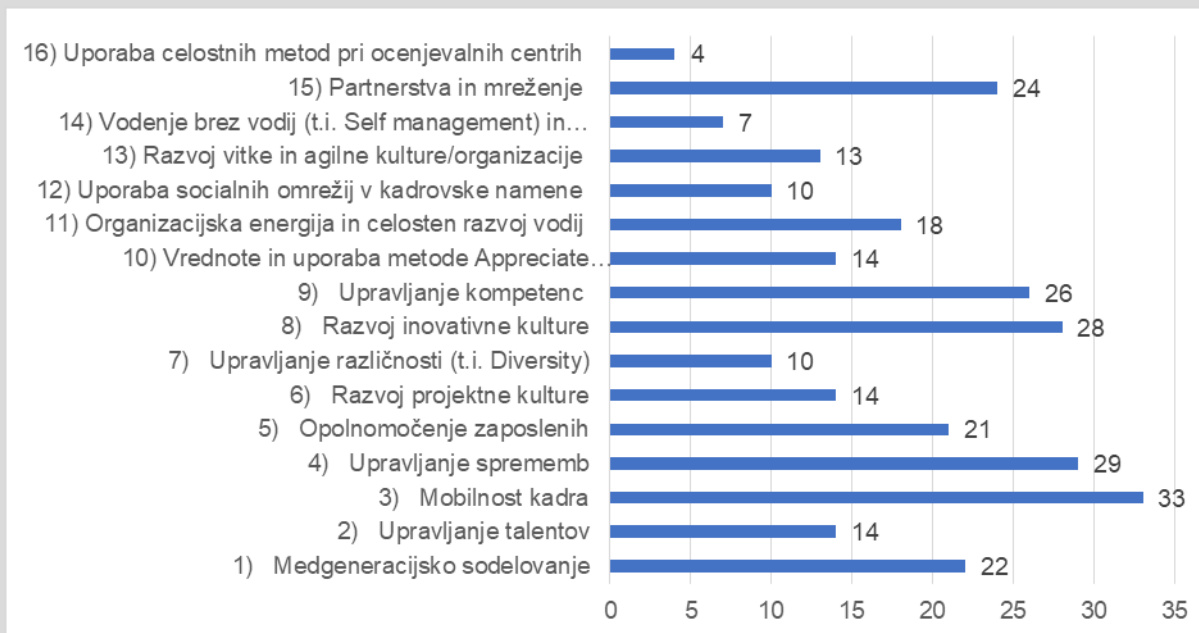
Tam kjer imajo področje urejeno, vrednotenje poteka po enotni metodologiji.

Kriteriji po pomembnosti/rangiranje

Kriteriji so različno ponderirani oziroma točkovani, vendar se razlikujejo glede na lastništvo, dejavnost in velikost organizacije. Te jih prilagajajo, da bi dosegle cilje.

Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev

Pri uporabi zadnjih kadrovske trendov (Slika 6. Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev) Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev) imajo slovenske organizacije še vedno veliko priložnosti za izboljšanje.



Slika 6. Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev

Večinoma imajo organizacije zastarela vrednotenja oz. bi lahko rekli, da jih imajo bolj kot ne zaradi zakonskih zahtev. Metodologija je stara že več let in aktualni trendi nanjo niso imeli vpliva. Še večji problem je to v majhnih organizacijah, kjer nimajo ne notranjega znanja niti dovolj sredstev, da bi najeli zunanje strokovnjake.

Tam, kjer so bili uporabljeni aktualni kadrovske trendi, so bili ti upoštevani nenačrtno in brez poglobljene analize. Pri oblikovanju vrednotenja delovnih mest se je upoštevala velika raznolikost delovnih mest glede na vrsto, pogoje dela (objektivno), pa tudi različnost kadrov, tako glede delovnih sposobnosti posameznih delavcev (subjektivno) kot tudi načina in pristopa pri izvajanju določenih delovnih procesov (subjektivno). Kriteriji so zato oblikovani splošno, večji poudarek in odgovornost pa ima vodja (ocenjevalec), da uporabi relevantne kriterije za oceno posameznega delavca in poda ustrezno oceno. Še posebej pri top managementu se bolj intenzivno spodbuja kadrovske trende. V strategijo in cilje vključujemo tudi *diversity management*, upravljanje kompetenc, razvoj talentov itd.

Problemi/slabe prakse

V večjih podjetjih problemov niti nimajo oz. se jih ne zavedajo. Tu izstopajo tista podjetja, ki so v večinski tuji lasti, saj imajo kriterije urejene na globalnem nivoju.

Tam, kjer zaznavajo probleme, priznavajo, da imajo zastarelo vrednotenje, ki bolj kot ne zadošča zakonskim zahtevam, in si nikoli ne vzamejo dovolj časa za vrednotenje in njegovo sistemizacijo. Ker ni sistematičnega vrednotenja dela in postavitve delovnih mest, prihaja do nezadovoljstva zaposlenih, predvsem ob širjenju, zato je nujno pripraviti novo sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest. Srečujejo se z vprašanjem, kako pošteno ovrednotiti delo in določiti višino plače, da bo omogočala delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.

Prisotni pa so tudi primeri, ko organizacije ne vidijo smisla v vlaganju časa in strokovnega znanje v metode vrednotenja. Zahteve delovnega mesta se hitro spreminjajo in opisi delovnih mest so splošni, zato ocenjujejo, da časa in energije ni smiselno vlagati v izdelavo sistemov vrednotenja dela, ampak vse te zahteve po nenehnih spremembah vključiti v izhodišča za razvoj zaposlenih. Tveganje je, da je bodoči zaposleni lahko napačno ocenjen samo na podlagi občutka, če se pri posamezniku ne uporabi kombinacija metod vrednotenja.

Problemi in tveganja izvirajo iz subjektivnosti ocenjevanja, vendar je vsako ocenjevanje v tej obliki tako ali drugače na koncu bolj ali manj subjektivno. Drugačen pristop pa bi bil zaradi velike različnosti delovnih mest prezapleten in zato neekonomičen in nesmotrn. Tveganje, s katerim so se srečali v preteklosti, je nezadovoljstvo zaposlenih (vrednotenje se kaže v plačah), zaradi česar so morali sklicevati krizne sestanke in se o vrednotenju dogovoriti na ravni skupine. Pred spremembami so zaradi tega opazili upad učinkovitosti in manjšo pripadnost podjetju. Vsako klasificiranje pomeni prisiljeno razvrščanje v skupine. Pri zaposlenih je to del, ki ni pozitivno sprejet, saj ima vsak človek svoje posebne karakteristike.

Organizacije vsekakor menijo, da bodo v bodoče bolj pozorne na zadnje kadrovske trende. Posebej bodo pozorne na splošne vrednote in druge človeške lastnosti kandidata. Poskušale bodo jasneje definirati merila in strukturo ciljev za posamezna delovna mesta in postaviti najprej strategijo podjetja, nato pa iz nje izhajati pri vrednotenju delovnih mest.

Razprava o ugotovitvah

V našem prispevku smo si postavili naslednjo tezo: slovenska podjetja imajo vrednotenje bolj kot ne zaradi zakonskih zahtev in se pri pripravi vrednotenja še vedno ne zadovoljivo poslužujejo sodobnih trendov vrednotenja. Skozi raziskavo smo to tezo potrdili. Dejansko je šlo za pričakovano in morda bodo bralci imeli občutek, da gre za nepomembno ugotovitev. Vendar temu ni tako. Širše zavedanje, da podjetja nimajo zadovoljivo urejenega vrednotenja, bo pripomoglo k temu, da bodo podjetja pričela delati tudi na tem področju. 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 naraščajo, večji del organizacij v Sloveniji zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela. Redki si namreč lahko privoščijo ekspertnega svetovalca, ki bo obnavljal sistemizacije, proti plačilu, namesto njih.

Zaključek k raziskavi o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah

Dobro organizirano podjetje ima številne prednosti glede na podjetja, ki so slabše organizirana, saj tako podjetje dokaj hitro zazna porajajoče se probleme ter hitro začne 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 početi z iskanjem vedno novih in novih tržnih niš, novega svežega kapitala, razvijanja novih proizvodov, tehnologij ali vpeljavo novih storitev, z iskanjem novih tržišč in izboljševanjem ponudbe. Pri tem pa ne sme zanemariti zaposlenih in mora z zaposlovanjem sposobnih strokovnjakov na področju svojega delovanja zagotoviti, da bo res najbolj učinkovito (Labović idr., 2011).

Skupne značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij so usmerjenost v akcije, hitro in učinkovito realizacijo 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 (Raspor idr., 2017).

Stanje na področju vrednotenja dela v slovenskih organizacijah vsekakor ni zadovoljivo. Podjetja potrebujejo več zunanje pomoči strokovnjakov, poleg tega bi jim morali pri postavitvi vrednotenja pomagati panožne zbornice. Skupaj bi pri tem vprašanju morali nastopati vsi socialni partnerji. Še posebej se tu pričakuje večjo vključitev sindikatov. Razvoj je namreč odvisen od tega, kako bomo znali zastaviti kriterije, da bodo zaposleni zavzeti in motivirani, da bodo lahko organizacije dosegle zastavljene cilje in se ohranile na hitro razvijajočem se trgu.

Organizacijam bi seveda predlagali, da bi se bolj osredotočile na uporabo dinamičnih modelov vrednotenja, ki vključujejo tudi vse najnovejše kadrovske trende. 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 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 korespondenčne kompetence, ki jih te aktivnosti zahtevajo za učinkovito izpolnitev dela in jim določili stopnjo (faktor) zahtevnosti. Tako bi bil zaposleni skupaj z vodjo sokreator nadgradnje svoje sistemizacije dela za vsako spremembo vsebine dela in svoje kompetentnosti (Raspor idr., 2017).

Vrednotenje dela pomeni ugotovitev dejanske vrednosti dela, z namenom določiti in oblikovati plačo. To je mogoče na podlagi opisov in specifikacije vseh aktivnosti, ki smo jo izvedli v analizi dela ali na osnovi ocene pristojnega. Vsekakor gre za zajemanje in ugotavljanje merljivih razlik zahtevnosti pri delu. Da pa ne bi prihajalo do nejasnosti in nezadovoljstva je to potrebno opraviti strokovno.

Viri in literatura:

1. Begović, D. L., in Raspor, A. (2017). Sistemizacija dela kot proces. *Organizacija Znanja*, 22(1/2), 15–25.
2. 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.

3. 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.
4. 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.
5. Kežžar, I., (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(4).
6. 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].
7. Labović, D., Mayer, J., in Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. V T. Kern & V. Rajkovič (Ur.), *People and sustainable organization* (str. 97–124). Peter Lang.
8. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
9. 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].
10. Osrajnik, P. (28. 5. 2018). Poročilo o razvoju 2018. *UMAR*. https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/news/porocilo-o-razvoju-20180/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=43d76322253811c0b28ba610537f8e91
11. Raspor, A., in Labović Begovič, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
12. Rončević, B., (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za financijsku teoriju i praksu*, 27(4), pp. 625–639.
13. Simon, M., (2004). Is Your Job Beyond Description?. *NEA Today*, 22(5), p. 43.
14. 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.
15. Uhan, S., (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Waiganjo, W. E., 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.