



Piše:
mag. Peter Mlakar

Kaj moramo vedeti o plačnem sistemu (2)

S tem prispevkom nadaljujemo podrobnejšo obravnavo vloge, vsebine in osnovnih principov oblikovanja plačnega sistema, ki smo jo začeli s prispevkom v letošnji 2. številki te revije. Za uvod naj zato le ponovno poudarimo, da imajo pri oblikovanju plačnih sistemov v podjetjih poleg sindikatov zelo pomembno vlogo tudi sveti delavcev, zaradi česar je podrobnejše poznavanje osnov plačnega sistema zagotovo eno temeljnih znanj, potrebnih za učinkovito opravljanje teh delavsko-predstavnih funkcij.

Čeprav je, kot je bilo omenjeno že v prvem prispevku, oblikovanje plačnih sistemov v pretežni meri predvsem materija kolektivnih pogodb med sindikati in delodajalci, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v zvezi s tem določa nekatere **pomembne konkretne pristojnosti tudi svetov delavcev**. Naj jih ponovimo še enkrat:

- delodajalec mora s svetom delavcev izvesti skupno posvetovanje o sistemizaciji delovnih mest, ki je sicer neposredna podlaga tudi za njihovo vrednotenje v konkretno sprejetem plačnem sistemu (**94. člen ZSDU**);
- svet delavcev daje po soglasje k merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev (**95. člen ZSDU**);
- svet delavcev je pristojen za izvajanje nadzora nad uresničevanjem kolektivnih pogodb in splošnih aktov, tudi s področja plačnega sistema (**87. člen ZSDU**).

V nadaljevanju pa opozarjamo še na **nekater druge naloge svetov delavcev** (npr. ozaveščanje in angažiranje sodelavcev pri kreiranju in uvajanju organizacijskih sprememb), ki niso posebej določene v zakonu, vsekakor pa sodijo v širši okvir splošne vloge in funkcij svetov na obravnavanem področju.

Prilagajanje sistemizacije in plačnega sistema razvojnim obdobjem podjetja

Spreminjanje organiziranosti poslovanja je dinamično odzivanje organizacije na potrebe in spremembe v poslovnem okolju. Organizacijske posodobitve so torej odgovor in sprotno prilagajanje novim razmeram poslovanja. Dinamično spreminjanje organiziranosti vpliva tudi na **dinamično spreminjanje sistemizacije dela**. Zatrdimmo lahko, da sistemizacija v razvojnih obdobjih ne bi smela biti enaka sistemizaciji dela v obdobjih vrhunskega delovanja ali stagnacije. Sistemizacijo dela je potrebno razumeti kot **vzvod in priložnost za obvladovanje sprememb**. Skozi sistemizacijo dela lahko zastavimo spremembe pri urejanju vodenja, dela zaposlenih in ne nazadnje – ustvarjanja pogojev za boljše počutje zaposlenih pri delu.

Ena od ključnih nalog je **mobiliziranje ljudi** v celotni organizaciji, da bi spremenili delo. Voditelji morajo najprej porušiti dolgoletni vzorec, ko so vsi pričakovali od njih ključne rešitve. Vprašajmo se, kako izvršujemo načelo 5K? Ali smo ljudem povedali, **zakaj** izvajamo naše naloge? Ali vemo, da imamo na vprašanja **kaj, kdo, kje, kdaj** največ odgovorov mi, na vprašanje **kako** pa jih pričakujemo od naših sodelavk in sodelavcev?

Ti so namreč strokovnjaki na svojem področju, zaradi tega tudi opravljajo delo na zahtevnih delovnih področjih. **Angažirajmo naše sodelavke in sodelavce!** Možnosti za spremembe se namreč nahajajo v kolektivni sposobnosti zaposlenih na vseh ravneh, ki morajo uporabiti drug drugega kot vir (pomoč) pri reševanju skupnih problemov. Mnogo zaposlenih še zmeraj pričakuje, da bodo vodje vse probleme prevzeli na svoja ramena. Tudi sveti delavcev bi pri tovrstnem **ozaveščanju zaposlenih** lahko odigrali aktivno vlogo.

Ključna naloga vodij je – ljudem vrniti delo. Vsakdo v organizaciji ima svoj pogled na zadeve, ki izhajajo iz lastnega razumevanja stvari. Ljudje prepogosto pričakujejo, da bodo vodje opravili to, za kar so sami zadolženi. Včasih so pasivni, ker odločilne akcije izvajajo t. i. »reševalci problemov« – vodje. To ljudi ščiti pred odgovornostjo, bolečino in potrebo po spremembi. Dati **ljudem več odgovornosti** ni tako lahko. Mnogo zaposlenih si raje pusti povedati, kaj morajo narediti, mnogo vodij pa si podrejenost razlaga kot »stroj za nadziranje«.

Dovoliti ljudem, da **prevzamejo iniciativo in rešujejo probleme** pomeni, da se morajo vodje **naučiti podpirati**, namesto samo nadzirati. Zaposleni naj bi se naučili sprejemati odgovornost. Ključ do tega je,

da je v organizaciji uvedena **dinamična delitev dela**, zaposleni pa na tej podlagi sami odkrijejo probleme in njihovo rešitev. Potrebno je tudi spodbujanje samospoštovanja, ki prihaja iz uspeha, izkušenj in organizacijskega okolja. Tudi ko pride do napak, je potrebno ponovno izgraditi samo-zaupanje.

V podjetjih je priporočljivo, da orientacijo k funkcijam in izhodom preusmerimo v orientacijo k procesom in izhodom. Prave učinke, ki jih vidi odjemalec, ugotovimo, kadar so na razpolago, oziroma jih ugotovimo in ocenimo. Tudi gibanja stroškov in časov posameznih ciklov proizvodnje lahko izmerimo in izboljšamo, v primerjavi z lastnimi cilji in dosežki konkurence. Izboljšanje učinkov je možno s **povečanjem skupne odgovornosti**, ki se kaže v boljših povezavah med delnimi procesi, boljšem sporazumevanju in boljšem upravljanju procesov.

Kadar govorimo o obvladovanju sprememb in preurejanju vloge vodenja, se nujno dotaknemo **pooblaščenja zaposlenih in obratno** – sistemi vodenja in nagrajevanja naj bi zagotavljali povečanje odgovornosti in s tem sodelovanja čim večjega števila zaposlenih. Preurejanje vloge vodenja je posledica zahteve po preureditvi organiziranosti (tradicionalni funkcijski pogled na organiziranost je smiselno z dopolnitvami preusmeriti v procesni pogled). Pooblaščenje zaposlenih je pravi odgovor na **premajhno učinkovitost togih in razraščanih organizacijskih piramid**, zgrajenih v obdobju presejanja povpraševanja nad ponudbo.

Za organiziranje učinkovitega poslovanja, optimiranje delitve dela, sistemiziranje dela in nazadnje vrednotenje dela ter plačevanja uspešnosti zaposlenih je pomembno, **ali so v podjetju definirani najpomembnejši procesi**. Po desetletjih prevladovanja linijskih in funkcijskih organizacijskih struktur ne bi bilo realno pričakovati, da je procesno organiziranost v prakso slovenskih podjetij možno vpeljati v nekaj mesecih. Kljub temu pa lahko preskočimo kakšno desetletje in definiramo temeljne in podporne procese v podjetju in se odločimo za krepitev procesne organiziranosti. To pomeni, da bomo morali definirati procese in njihove sestavne dele (delne procese), **določiti "lastnike procesov" in opredeliti njihove naloge**. Prav tako bomo morali določiti člane v verigi posameznega procesa. Tam, kjer bo mogoče, bomo imenovali procesne time in opredelili njihove

zadolžitve, cilje, pristojnosti, odgovornosti, pooblastila in določili zadolžitve za sodelovanje v notranji verigi "dobavitelj-odjemalec".

Pogled na sistemizacijo in vrednotenje dela v takšni procesno-funkcijski organiziranosti bi bil naslednji:

- po deduktivni metodi bi izvedli členitev skupnih in delnih nalog (klasične oblike organiziranosti) z namenom, da ne bi porušili ustaljenih oblik delovanja ljudi v podjetju (STARO-hierarhična nadrejenost),
- z definiranjem procesnih zadolžitvev bi opredelili procesne naloge, ki jih posamezniki izvajajo zaradi notranje verige "dobavitelj-odjemalec," in jih pripisali v sistemizacijo kot procesne naloge (NOVO-procesna nadrejenost),
- sčasoma bi krepili procesno nadrejenost in s tem krepili procese skozi deljevanje procesnih nalog in procesnih ciljev (EVOLUCIJA: NOVO izpodriva STARO).

Spodbujanje ljudi z nagrajevanjem za uspehe je izvedljivo le z integracijo dejanske in zelene kulture podjetja. **Sistemi motiviranja v slovenskih organizacijah** morajo (tako kot v mednarodnih korporacijah) podpirati:

- zavezovanje in motiviranje posameznikov in skupin,
- izboljševanje koordinacije in nadzora,
- zmanjševanje možnosti za doseganje razdiralnih nasprotij,
- opogumljanje zaposlenih za samo-zaupanje in velike dosežke,
- omogočanje tekmovalne prednosti.

Rekli bi lahko, da je pri tem veliko možnosti za napačno ravnanje. Zaradi tega se **pred odločitvijo za posodobitev sistemizacije in z njo povezano posodobitev plačnega sistema** opredelimo o posameznih metodah dela, ki bodo po uspešnem diagnosticiranju pripravljene, preden bomo začeli s projektom posodabljanja plačnega sistema.

Sodelovanje z vodji pri oblikovanju sprejemljivega plačnega modela

Snovalci plačnih modelov morajo pri načrtovanju sprememb tesno sodelovati z vodji – vrhnjimi, srednjimi in operativnimi, z vodji procesov, projektov in vsemi, ki vodijo delo drugih. **Sodelovanje je potrebno tudi s predstavniki zaposlenih**. Z drugimi be-

sedami – v pripravi posodobitev morajo sodelovati s ključnimi ljudmi v organizaciji, ki bodo tudi ključni uporabniki novosti. Podobno je v času izvajanja projekta. Ko je projekt jasno definiran, napoči čas za **seznanitev ključnih predstavnikov zaposlenih** (svet delavcev, sindikat ali sindikati). Vedeti moramo, da informacije o plačah nimajo konkurence. Za zaposlene so najpomembnejše, čeprav ni videti zmeraj tako. Predstavljajo »piko na i« pri vzpostavljanju ali ohranjanju **zadovoljstva zaposlenih**. Čeprav so plače statistično na 3. do 4. mestu po pomembnosti za zaposlene, se ob spremembah plačnega modela ta statistika hitro spremeni. Plače pogosto postanejo osrednja tema (ne)zadovoljstva.

Gre za vzpostavljanje novega ravnateljstva, ki ga lahko zaposleni razumejo tudi kot (ne)priznavanje za njihov trud pri doseganju delovnih rezultatov. Tukaj imajo zelo pomembno vlogo vodje in njihova **intenzivnost komuniciranja z zaposlenimi**. V praksi vodenja gospodarskih (in tudi drugih organizacij) se na vseh ravneh vodenja sčasoma nabere kar nekaj neuresničenih obljub in prelaganja problemov, povezanih s plačami zaposlenih. Ob izvajanju posodobitev plačnih sistemov nehote posežemo tudi v »**psihološke pogodbe**« med **zaposlenimi in organizacijo**. Občasno lahko prihaja do nasprotij med vitalnimi interesi organizacije in posameznikov ali skupin, ki jih je potrebno proaktivno in dosledno preprečevati s posredovanjem pravih informacij iz »prve roke«.

Ljudem je potrebno dati **zagotovila in prave informacije**, ki ne bodo dopustila povečanja nezaupanja zaradi nepozornosti. Vrhnje vodstvo mora zagotoviti sodelovanje vseh vodij, ki vodijo delo drugih. Informiranje zaposlenih je tudi delo vodij. Na drugi strani so vodje na nek način predstavniki ožjih ali večjih delovnih skupin. Zaradi tega naj bi bila njihova vloga pri opredeljevanju ciljev, oblikovanju in uvajanju posodobitev plačnih modelov **aktivna**. Nikakor ne bi smeli biti ključni nasprotniki uvajanja novosti. Žal v praksi ni zmeraj tako.

Ker so operativni vodje med vsemi vodji neposredno največ časa med ljudmi, je **predstava zaposlenih o uvajanju sprememb** zelo odvisna od njihovega delovanja. Operativni vodje, ki med zaposlenimi zmorejo pridobiti strokovni ugled, ugled zaradi svojih zmožnosti načrtovanja pravih ciljev, doseganja primernih rezultatov, svoje podjetnosti, zmožnosti povezovanja različnih interesov in si pridobijo vpliv vodi-

teljev predvsem zaradi svoje osebnosti. V praksi gospodarskih organizacij je vsakdanjik odvisen od mnogo (ne)napovedljivih vplivov.

Ob predpostavki, da je vsakdanje (operativno) **vodenje zaposlenih** vzvod za učinkovitost pri doseganju ključnih delovnih in poslovnih ciljev, je primerno **odgovoriti na več vprašanj**:

- Kako operativni vodje obvladujejo matični delovni oziroma poslovni proces?
- Kako operativni vodje zastopajo interese delodajalca?
- Ali operativni vodje aktivno in primerno obvladujejo ekonomiko delovanja matične organizacijske enote?
- Ali lahko operativni vodje vplivajo na odnos zaposlenih do dela?
- Kako operativni vodje krepijo intelektualno prožnost zaposlenih?
- Kako je od operativnih vodij odvisna kakovost odnosov med sodelavci?
- Ali operativni vodje vlivajo na karierni razvoj posameznika?
- Kako operativni vodje vplivajo na plače in druge materialne ugodnosti zaposlenih?
- Kakšen je strokovni in osebni ugled operativnega vodje med sodelavci?
- Kako operativni vodje ustvarjajo pogoje za (samo)motiviranje ljudi pri delu?
- Ali operativni vodje negujejo podjetnost zaposlenih?
- Ali so operativni vodje naklonjeni spremembam?
- Kako operativni vodje obvladujejo poslovne modele in pristope?
- Kako operativni vodje obvladujejo razvoj in ustvarjalnost?

Menim, da je v gospodarskih podjetjih pri delovanju operativnih vodij v vsakdanji praksi kar precej priložnosti zaznati probleme, ki jim raje recimo – **možnosti za izboljšave**. Predvsem moramo ločiti vzroke in posledice. Najprej pogledajmo vzroke nekaterih problemov operativnega vodenja. V preteklosti je bilo kar precej primerov kadrovanja operativnih vodij iz vrst učinkovitih izvajalcev in učinkovitih delavcev. Ti so imeli bogate izkušnje pri izvedbi operativnega dela. Z drugimi besedami – bili so učinkoviti izvajalci in največji poznavalci obstoječih tehnik in delovnih metod. Zaradi tega so napredovali in postali vodje. Žal niso imeli vsi priložnosti za izdatna **dodatna šolanja in usposabljanja za vodenje ljudi pri delu**. V novi vlogi so se praviloma zatekli k stroki. S krepitvijo svoje strokovnosti so

želeli nadomestiti primanjkljaj znanj in veščin s področja vodenja ljudi pri delu. Torej niso reševali problemov, ki so posledica zmeraj bolj pogostih in hitrejših sprememb. Vsi niso aktivno vodili ljudi, le redki so postali voditelji.

Ključne **možnosti za izboljšave operativnega voditeljstva**:

- zavedanje, da vodje predstavljajo interese delodajalca, hkrati pa morajo biti zmožni integrirati nasprotni si interese kapitala, zaposlenih in stroke;
- zavedanje, da je vodenje ljudi naporno delo (ki ga ni možno nadomestiti s strokovnim delom) in bi ga vodje morali aktivno izvajati vsaj dve tretjini letnega delovnega časa;
- zavedanje, da naj bi bila ena ključnih lastnosti vseh zaposlenih: **PODJETNOST**.

Razlika med strokovnjakom in vodjem je v tem, da je strokovnjak usmerjen k strokovnim nalogam, vodja pa naj bi vodil ljudi. Tudi **operativni vodja naj bi bil (postal) voditelj**. Kadar vodja deluje brez vizije in poslovnega optimizma, takrat ni proaktivno usmerjen in svoje delovanje prilagaja trenutnim potrebam lokalnega okolja.

Tako izgublja razvojni potencial, ki je bistven za voditelja. **Izzivi, problemi in pasti voditeljstva** so ena najpomembnejših nalog vrhnjega menedžmenta, ki je nosilec razvojnih usmeritev podjetja. Te zadolžitve ni možno delegirati strokovnjakom, ki zastopajo delne strokovne interese. Čeprav so operativni vodje mnogokrat integrirani v menedžment podjetja, se zmeraj ne počutijo tako. Tudi zaradi tega, ker njihov primarni interes ni zmeraj voditeljski. Snovalci plačnih modelov morajo torej z vsemi vodji vzpostaviti zelo dobro sodelovanje in biti pozorni na njihove informacije in iz lokalnih okolij.

Splošno o vrednotenju dela in določanju plač

Namen vrednotenja dela je pravzaprav **ugotavljanje zahtevnosti dela**, ki je podprto s primernimi metodami in strokovnim pristopom. Po definiciji v modri knjigi **Plače** v Sloveniji je vrednotenje dela (Job Evaluation) proces skrbnega analiziranja, opazovanja, opisovanja in vrednotenja dela, ki poteka s pomočjo različnih metod in tehnik. Te se delijo po različnih vidikih, kot npr., na sumarne in analitične metode itd. Analiza dela (Job Analysis) je tehnični postopek ugotavljanja nalog in odgovornosti pri delu

ter lastnosti, ki jih mora imeti delavec za uspešno opravljanje dela. Govorimo o **zahtevani usposobljenosti** za delo, ki jo je možno ocenjevati in ne zmeraj natančno meriti.

Prvi znan primer ocenjevanja zahtevnosti dela v sodobnih meščanskih družbah izhaja iz leta 1871, ko je bila uporabljena vnaprej pripravljena metoda v banki. Takšen način določanja mezdnih tarif se je najprej uveljavil v ZDA v bančništvu, nato v trgovini in šele kasneje v industriji. Leta 1916 je svoj sistem objavil Bedeaux, ki so ga prinesli v Evropo leta 1920. Imel je **26 zahtev, razporejenih v 6 skupin zahtev**:

- izobrazba, izkušnje, spretnosti
- odgovornost in umske zahteve
- psihofizični napor
- nevarnosti
- umske sposobnosti (za uslužbenice)
- moralne lastnosti (za uslužbenice)

Zgodovinski razvoj metodoloških pristopov je bil zelo bogat, pri nas še posebej v časih dogovorne ekonomije. V sedanjih razmerah poslovanja organizacij gre predvsem za to, da morajo biti **najnižje plače v posameznih tarifnih skupinah določene na strokovno sprejemljivi podlagi**. Zaradi tega si organizacije pri vrednotenju dela praviloma izberejo tisto metodo, ki je čim bližje objektivnosti. Snovalci plačnih sistemov vemo, da je ocenjevanje zahtevnosti dela brez metode težko zagotoviti. Vsaka metoda je neka celota pravil, ki v posameznih organizacijah najbolje deluje takrat, ko so ta pravila prilagojena tudi matični dejavnosti organizacije.

Vrednotenje dela mora biti **usmerjeno na delo in ne na konkretnega izvajalca**. Plačni model mora namreč zagotavljati objektivnost pri ugotavljanju in določanju osnovnih plač za delo na delovnih mestih (vsebinsko bolje rečeno – delovnih področjih oz. vrstah dela), sicer bomo zaposlenim zelo težko odgovorili na vprašanja o objektivnosti in pravičnosti.

Še posebej pozorni moramo biti v **velikih poslovnih sistemih**, kjer je organizacijska struktura bolj kompleksna in razvejana. Z objektivno metodo za vrednotenje dela se izognemo tudi perečemu problemu različnega določanja osnovnih plač za isto delo za ženske in moške. Morda bomo presenečeni, toda slovenski strokovnjak na plačnem področju dr. Uhan je že leta 2000 zapisal, da več kot polovica organizacij v Veliki Britaniji uporablja sistem zahtevnosti opravil za vse zaposlene.

Zahtevnost dela torej lahko ugotavljamo z uporabo **znanih skupin za vrednotenje dela**:

- umske in telesne zmožnosti povprečnega izvajalca, njegova znanja in spretnosti
- odgovornosti povprečnega izvajalca
- umske in telesne obremenitve povprečnega izvajalca
- vplivi okolja, delovne razmere za povprečnega izvajalca

Posebej bi morali omeniti **razlikovanje med osnovno plačo za povprečnega delavca (za delo na delovnem mestu) in osnovno plačo konkretnega delavca**. Plača za delovno mesto ni zmeraj enaka osnovni plači delavca. V primerih, kadar organizacije osnovno plačo delovnega mesta povečajo za napredovanje konkretnega delavca in tako povečan znesek predstavlja njegovo novo osnovno plačo (ki je osnova za dodatke), takrat je potrebna doslednost. Govoriti splošno o osnovni plači delavca v obeh primerih ni korektno, gre za drugačno vsebino in drugačne zneske.

Zaradi tega predlagamo opredeljevanje **osnovne plače za delo na delovnem mestu** (bolje rečeno delovnem področju) in opredeljevanje **osnovne plače delavca**. Kadar pa gre za dodeljevanje zneska napredovanja v obliki dodatka za delovno uspešnost, takrat ne pride do nesporazumov.

Shematski prikaz metode za vrednotenje dela

VSEBINA DELA (je osnova za določanje vseh drugih sestavin za vrednotenje zahtevnosti dela na delovnih mestih oziroma vrstah dela)

A USPOSOBLJENOST

- zahtevana strokovna izobrazba in raven znanja
- potrebna oziroma specifična funkcionalna znanja, priporočena funkcionalna znanja
- zahtevana znanja tujih jezikov
- delovne izkušnje

B ODGOVORNOSTI

- odgovornosti za vodenje in strokovni razvoj zaposlenih
- odgovornosti za doseganje ciljev
- odgovornosti za kakovosten razvoj strokovnega področja

- odgovornosti za obvladovanje stroškov oz. odgovornost za delo z denarjem v temeljnih dejavnostih
- odgovornosti za dolgoročni vpliv na poslovanje družbe
- odgovornosti s področja varnosti in zdravja pri delu – VZD

C NAPORI

- umski napor – programiranost dela
- napori pri operativnem organiziranju in delu z zaposlenimi
- napori pri delu z institucijami, strankami in drugimi zunanjimi deležniki
- fizični napori

D NEUGODNI VPLIVI DELOVNEGA OKOLJA

- neugodni vplivi delovnega okolja (kadar so zajeti v osnovni plači)

Kot rečeno je metodo za sistemiziranje in vrednotenje dela smiselno **prilagoditi specifikam poslovanja organizacije**, kar se kasneje konkretno odraža v vseh šifrantih. Z natančnim umerjanjem in prilagajanjem specifični organizaciji postane metoda orodje za vrednotenje dela, ki ga lahko uporabimo pri vrednotenju vseh delovnih mest. V procesu izdelave sistemizacije in ocenjevanja zahtevnosti delovnih mest sodelujejo vodje in ključni strokovnjaki, ki so zadolženi za izvedbo projektne naloge.

Pri tem imajo pomembno vlogo strokovnjaki z organizacijskega, kadrovskega in delovnopravnega področja, pa tudi strokovnjaki s področja varstva pri delu (odvisno od dejavnosti organizacije). Rezultat vrednotenja dela so torej **plačni razredi (PR)**, ki imajo določene vrednosti v evrih.

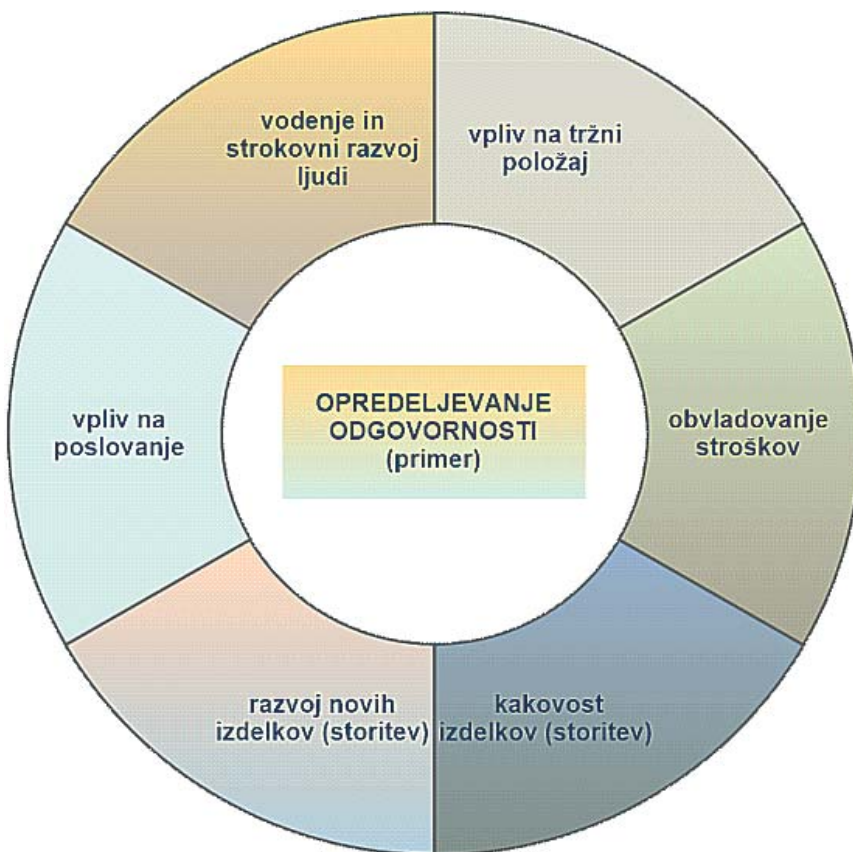
V posamezni PR **lahko spada več delovnih mest**. Na tak način lahko postanejo osnovne plače za posamezna delovna mesta realna podlaga za oblikovanje plač konkretnih posameznikov.

Podrobneje o odgovornosti

Dodajmo še nekaj o odgovornosti kot elementu zahtevnosti dela in podlagi za njeno vrednotenje.

Odgovornost za obvladovanje stroškov

To odgovornost opredeljujemo na vseh delovnih mestih oz. vrstah dela, ki imajo skladno z vsebino dela zahtevo po obvladovanju stroškov. Navajamo stopnjo in vrsto odgovornosti – odgovornost za obvladovanje stroškov podjetja, poslovne enote, delovne skupine... Upoštevati moramo dejansko obvladovanje stroškov in ne zgolj evidentiranje obvladovanja stroškov. Tovrstno odgovornost bi lahko poimenovali tudi drugače – odgovornost za obvladovanje potroškov. Gre namreč za odločanje o potroških (skladno z razpoložljivimi sred-



stvi in dinamiko njihove porabe), ki povzročijo nastanek stroškov. Pri opredeljevanju tovrstne odgovornosti se v praksi velikokrat izkaže, da v organizacijah manjkajo ključne opredelitve – KDO odloča o potroških in kakšna so pooblastila, povezana s tovrstno odgovornostjo.

Odgovornost za kakovost izdelkov (storitev)

Opredeljujemo neposredno odgovornost za kakovost proizvedenih izdelkov oz. polizdelkov (opravljenih storitev). Tovrstna kakovost je zelo povezana s kakovostjo procesov. Če so procesi kakovostni, so tudi izdelki kakovostni. Podobno velja za storitve. V nasprotnem kakovost izdelkov zelo niha, ali pa je manj primerna. Upoštevati moramo dejansko, neposredno odgovornost, torej je ta odgovornost povezana z vsemi delovnimi mesti, ki so del kateregakoli temeljnega procesa.

Odgovornost za razvoj novih izdelkov (storitev)

Opredeljujemo neposredno odgovornost za razvoj novih izdelkov (npr.: pri razvojnih nalogah, nalogah raziskave tržišča...). Upoštevati moramo neposredno zagotavljanje razvoja novih izdelkov/storitev in ne zgolj organiziranje tovrstnih aktivnosti. Ker razvojne funkcije več ne pojmujejo centralistično, je tovrstna odgovornost zmeraj bolj povezana z izvedbenimi ozi-

roma temeljnimi procesi, ki se morajo zelo hitro odzivati na tržne potrebe in se prilagajati novim potrebam kupcev.

Odgovornost – vpliv na poslovanje

Opredeljujemo jo pri zahtevnejših strokovnih in vodilnih delih. Vrsto odgovornosti opišemo skladno z aktivnostmi, ki jih strokovnjak oziroma vodja izvaja (npr.: vpliv na delovanje celotnega podjetja, pri prodaji vrednostnih papirjev,...). V praksi gospodarskih organizacij je velikokrat pomembno, kako lahko posamezni ljudje vplivajo na njeno poslovanje.

Gre namreč za vlogo ključnih posameznikov, ki je ne more zamenjati neka druga vrsta odgovornosti, ki bi bila povezana zgolj s stopnjo pridobljene izobrazbe. Poleg tega gre za organizacijsko vlogo posameznega delovnega mesta, ki je specifično prilagojena potrebam vsake gospodarske organizacije.

Odgovornost – vpliv na tržni položaj

Opredeljujemo jo pri zahtevnejših strokovnih in vodilnih delih. Vrsto vpliva opišemo skladno z aktivnostmi, ki jih strokovnjak ali vodja izvaja pri pozicioniranju podjetja na tržišču (npr.: vpliv na prodajo na določenem tržišču, vpliv na prodajo novih izdelkov, pridobivanje kupcev...). Opredeljevanje tovrstne odgovornosti v nekaterih

organizacijah odkriva mnogo dilem, ki kažejo potrebo po sistematskem opredeljevanju ciljev in urejanju pooblastil pri odločanju o tržnem položaju podjetij.

Odgovornost s področja vodenja in strokovnega razvoja ljudi

Opredeljujemo jo pri delovnih mestih vodenja na vseh ravneh in/ali v vseh ključnih procesih. Pri tem upoštevamo, da vodenje pomeni načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, nadziranje dela ter odločanje o delovanju zaposlenih in poslovanju organizacijske enote. Odgovornost za strokovni razvoj zaposlenih predstavlja zagotavljanje pridobivanja, obnavljanja in izrabe uporabnih strokovnih znanj za potrebe poslovanja. V praksi se ponekod pojavljajo dileme, ali so vodje zadolženi za vodenje ljudi in tudi za njihov strokovni razvoj. Menim, da so zaposleni za strokovni razvoj v veliki meri zadolženi sami, saj takšne iniciative ne smemo preložiti zgolj na pleča organizacije.

Iz vloge vodij pa sledi, da so zadolženi, pooblaščen in odgovorni za ustvarjanje pogojev za strokovni razvoj ljudi v matični organizacijski enoti. Pravzaprav so zadolženi tudi za razvoj strokovnega področja, ki ga pokrivajo. tovrstna odgovornost vrhnjih vodij je zelo velika in ni izmerljiva v kratkem roku.

Nadaljevanje prihodnjic

Postopek reševanja kolektivnih delovnih sporov

Slovenska zakonodaja neposredne definicije kolektivnih delovnih sporov ne podaja. Lahko pa rečemo, da so slednji materialno pravno urejeni v Zakonu o kolektivnih pogodbah¹ in v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju². Z vidika postopka so kolektivni delovni spori urejeni v Zakonu o delovnih in socialnih sodiščih³. Le-ta znotraj kolektivnih delovnih sporov loči tudi (so)upravljalne spore. Namen prispevka je prikazati posebnosti postopka reševanja kolektivnih delovnih sporov in se opredeliti do vprašanja, kdaj je mirna rešitev spora obvezna in kdaj ne.

Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (6. člen)

Tako 6. člen Zakona o delovnih in socialnih sodiščih določa, da je delovno so-

dišče pristojno za odločanje v naslednjih kolektivnih delovnih sporih:

- o veljavnosti kolektivne pogodbe in njenem izvrševanju med strankami kolektivne pogodbe ali med strankami kolektivne pogodbe in drugimi osebami;
- o pristojnosti za kolektivno pogajanje;
- o skladnosti kolektivnih pogodb z zakonom, medsebojni skladnosti kolektivnih

pogodb in skladnosti splošnih aktov delodajalca z zakonom in s kolektivnimi pogodbami;

- o zakonitosti stavke in drugih industrijskih akcij;
- o sodelovanju delavcev pri upravljanju;
- o pristojnostih sindikata v zvezi z delovnimi razmerji;
- v zvezi z določitvijo reprezentativnosti sindikata;

¹ ZKoliP (Ur. l. RS, št.: 43/2006 in nadaljnji)

² ZSDU (Ur. l. RS, št.: 42/93 in nadaljnji)

³ ZDSS (Ur. l. RS, št.: 2/2004 in nadaljnji)