

# Je sistemizacija delovnih mest še primerna za sodobne organizacije?

Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si



**Kolikor mi je znano, je osnovni namen sistemizacije, da se vsem zaposlenim, delujočim na podobnih delovnih mestih, zagotovi enaka obravnava; da morajo torej vsi, ki jih lahko uvrstimo v isti »predalček«, delati pod enakimi pogoji in prejemanj enako plačo. Na kratko: moj odgovor na vprašanje v naslovu je odločen ne.**

Predstavljajte si proizvodno linijo, kjer različni delavci kot ekipa pravzaprav opravljajo enako delo, na primer montirajo sestavne dele za avtomobilsko industrijo. Ali kot menedžer želite, da ti zaposleni zgolj opravljajo vsakodnevna opravila, ali želite uporabiti še kakšno njihovo drugo sposobnost? Na primer sposobnost v obliki intelektualnega kapitala. Ali z drugimi besedami: želite morda od njih slišati tudi zamisli in predloge glede izboljšanja učinkovitosti proizvodnega procesa ali tega, kako znižati stroške?

## Spodbujajte inovativnost in tekmovalnost

Če drži zadnje, zaposlenih ne morete tlačiti v isti predal, ampak morate kot menedžer spodbujati ustvarjalnost in inovativnost posameznih ljudi. Z nagrajevanjem zamisli in projektov, ki so jih ljudje uspešno izpeljali, dosežete, da se ne vedejo kot nekdo, ki je zgolj zaposlen v vašem podjetju, ampak bolj kot podjetniki - o tem sem se prepričal tudi na podlagi izkušenj. Ker si vsak človek želi različne obravnave, bo to sprožilo pozitivni stranski učinek - tekmovalnost med osebjem.

## Sistemizacija zavira napredek

Kratek skok v stran: Aleksandra Kornhauser Frazer je v govoru na letošnjem jesenskem srečanju slovenskega združenja menedžerjev kot enega od kazalcev inovativnosti navedla število odcepitev (spin-offov) od univerz. Evropa, kot je dejala, še naprej zaostaja za ZDA. Če vprašate mene, tiči eden od razlogov za takšno neugodno stanje prav v sistemizaciji delovnih mest v državah, kot je Slovenija, saj ustvarjalni ljudje za to, da bi bili lahko inovativni, potrebujejo določeno svobodo (ali z drugimi besedami: nobene sistemizacije) in tudi ustrezne gonilne dejavnike (ali z drugimi besedami: individualno obravnavo).

Koliko različnih plačnih razredov ali koeficientov ste uvedli v vašem podjetju? Pa-

zite, prosim, ne govorim o individualnih plačnih dogovorih, temveč še naprej o različnih plačah za različne skupine zaposlenih. In, ali mislite, da to vaše uspešne delavce res spodbuja k temu, da morda naredijo še kaj več, kot je določeno v opisu njihovih delovnih mest - še zlasti, ko so v njihovih ekipah kakšni prosti strelci?

## Nevarnosti ključnih kazalcev uspešnosti

Večina sodobno organiziranih podjetij, ki jih poznam, uporablja za dvostranski dogovor med delodajalcem in zaposlenim tako imenovane ključne kazalce uspešnosti. To omogoča sledenje uspešnosti dela posameznikov, primerjavo te uspešnosti z drugimi in njeno nagrajevanje.

Seveda pa mora biti ta dogovor dosežen po pravični poti: obe strani, delodajalec in delojemalec, se morata o pričakovanih rezultatih dogovoriti skupaj, razumno ter kooperativno. Kadar pride z vrha zahteva po doseganju ključnih kazalcev uspešnosti, vedoč, da jih ni mogoče doseči, gre prej za diktatorsko kot kooperativno vedenje. V takem primeru zaposleni nimajo nobene izbire - če se s ciljno nalogo strinjajo ali ne.

Mimogrede: nekoč sem se imel priložnost seznaniti tudi s tako imenovanim sistemom bonus-malus. Ljudje, ki so dosegli določeni cilj, so dobili nagrado, tisti, ki pa cilja niso dosegli, so dobili manjšo plačo od tiste, ki je bila določena v njihovih delovnih pogodbah. Vendar se s takšno »motivacijo« ne morem strinjati ne s pravnega ne z etičnega stališča.

## Prilagodljivost je lahko odločilna

Naslednja stvar, ki potrjuje moje stališče glede sistemiziranih organizacijskih struktur, se dotika vprašanja prožnosti. Kot menedžer ste plačani za to, da podjetje popeljete do uspeha. Kar pomeni, da morate, poleg drugih opravil, ravnati v skladu s potrebami trga ali pa tudi sami razviti trge - česar pa ni mogoče narediti v okorelih in neprilagodljivih organizacijah.

Zelo uspešna slovenska banka, v glavnem osredotočena na stanovanjsko financiranje, je želela razviti nov izdelčni segment - financiranje projektov. Vendar ni bila edina, ki je dobila to zamisel, o takšnem razvoju so razmišljali tudi njeni tekmeči. Ker ni bilo mogoče predvideti, ali bo nov izdelčni segment dosegel uspeh ali ne, so njegovi razvijalci predlagali

uvedbo preizkusne stopnje z zaposlenimi. Skrbnik ključnih kupcev, delujoč na področju krajevnih nepremičninskih dejavnosti, bi moral pridobiti prvi projekt in nekega strokovnjaka z oddelka za stanovanjsko financiranje bi morali skupaj s pravnim strokovnjakom, s katerim sta sodelovala pri razvoju novega produkta, usposobiti za analizo prve prihajajoče prošnje za financiranje projekta.

Vendar pa tega, na žalost, ni bilo mogoče uresničiti, saj so se omenjeni delavci sklicevali na delovne pogodbe in opis delovnih mest, češ da ne predvidevajo ukvarjanja s financiranjem projektov. Posledično je uprava banke morala najprej ustrezno prilagoditi svojo organizacijo, opredeliti nova delovna mesta, se pogovarjati s sindikatom, pogajati z zaposlenimi o novih pogojih glede novega produkta in tako naprej. Na koncu je novi produkt vendarle ugledal luč trga, vendar s prtljavo večje osredotočenosti na administrativne zadeve kot na potrebe in zahteve trga.

## Lažje nagrajevanje najboljših

Se zadnji primer, ki naj bi govoril v prid mojemu stališču do sistemizacije delovnih mest: recimo, da imate v enem od oddelkov 20 izvedencev za neko delo. Eden od njih nepričakovano potrka na vrata: »Šef, pravkar sem od enega naših tekmecev dobil ponudbo, da bi delal zanje. Sicer bi raje ostal tu, vendar me, prosim, razumite, 500 evrov višje plače vendarle ne morem kar tako zavrniti, kajne?« Kaj stori večina menedžerjev v državah s sistemizacijo, kadar želijo obdržati takšnega delavca? Za to, da bi lahko zvišali njegovo plačo in pri tem ne prišli navzkriž s preostalimi izvedenci, zanj ustvarijo novo delovno mesto.

Toda po mojem bi morali menedžerji imeti pravico, da se glede pogojev dela odločijo na podlagi vrednotenja zaposlenega, na individualni ravni, vendar brez oblikovanja novega delovnega mesta! ●

## F KOMENTARJI

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

► Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: [www.finance.si/komentarji](http://www.finance.si/komentarji)

► Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.