

Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

V slovenski praksi se izraz »delovno mesto« že dolgo uporablja tudi za pojme, ki imajo z delovnim mestom v prostorskem smislu le rahlo povezavo. Gre za nesprejemljiv razkorak med teorijo organizacije ter prakso organiziranja v številnih slovenskih podjetjih in drugih združbah. Ta škodljivo vpliva na učinkovitost in uspešnost slovenskega gospodarstva ter razmere v družbi nasploh. Avtor zato v zvezi s fetišističnim dojemanjem pojma »delovno mesto« najprej predstavi teoretična izhodišča glede organizacijskih prvin delovnega procesa. Nato ob kritiki konkretnega zakonskega besedila poda ravnateljstvom v združbah usmeritve glede ustrezne rabe teorije za doseganje prožnejše organizacije združb.

Ključne besede: delovno mesto, organizacija, združba, delovno področje, program dela

1 Uvod

Ekonomsko ustrezno izobraženi bralec s predznanjem iz (marksistične) politične ekonomike se morda spomni izraza »fetišistični značaj blaga«, ki izvira iz dejstva, da v sodobnih družbah obstaja razvita delitev dela, zaradi katere je vsak sodelujoči v procesu dela nujno usmerjen na (neposredno ali posredno) menjavo učinkov svojega dela z učinki dela drugih. V blagovnem gospodarstvu se menjava učinkov dela posameznikov izvede skozi razmerje vrednosti teh učinkov kot blaga, pri čemer se vrednost različnih vrst blaga pojavlja kot določen tip družbenega odnosa oziroma položaja ustvarjalca blaga. Preko blaga se torej izkazujejo odnosi v družbi, konkretno odnosi med ljudmi. Te odnose je zato napačno obravnavati kot odnose med vrstami blaga (proizvodov in storitev), čeprav se ustvarjalcem blaga dozdevajo kot taki. Tako dojetje blaga, ki je posledica odtujitve učinkov dela od njihovih ustvarjalcev, je pogojeno s »fetišističnim značajem blaga«, ko se (cenovna) razmerja med vrstami blaga v blagovni menjavi ne kažejo več kot družbeni odnosi med ljudmi, kar dejansko so, ampak kot dejanski odnosi med ljudmi in kot družbeni odnosi med različnimi pojavnimi oblikami blaga.

Analitičen pogled na pripisovanje nečemu določene vsebine, ki jo »t(ist)o« dejansko nima, se v

sedanjih razmerah pri nas dogaja s pripisovanjem nekaterih vsebin zakonsko opredeljenemu pojmu »delovno mesto«. Ob tem, ko je delovno mesto v temelju kategorija, vezana na tehnično delitev dela, se s poudarkom na razmerjih plač zaposlencev na »delovnih mestih«, kot jih opredeljuje zakon, v široko razširjeni miselnosti številnih slovenskih državljanov izgublja njegova prava vsebina. V ospredje stopajo namreč predvsem pravice in ne toliko dolžnosti oziroma naloge, katerih učinki naj bi skozi dohodke zaposlencev iz dela določali njihov družbeni položaj. Pojmovanje delovnega mesta, ko se predvsem z nazivom »delovnega mesta« brez povezave z dejanskimi učinki zaposlencev določa njihov položaj v delitvi, vodi do izkrivljanja odnosov med zaposlenci in s tem do nedovoljenih koristi enih na škodo drugih med njimi. Za tako oceno posledic je v izhodišču kriv zakonodajalec (v najširšem pomenu besede, torej ne le poslanci, ampak tudi pripravljavci zakonodaje), ki je zaradi nerazumevanja ustreznih organizacijskih vsebin in zato tudi neupoštevanja strokovnih rešitev pojmu »delovno mesto« dodelil vsebine, ki jih ne bi smel imeti.

2 Členitev delovnega procesa

Tistim, ki bi jih ta moja trditev utegnila šokirati, sem seveda v strokovni reviji, ki jo prebirate, dolžan pojasniti, za katere vsebine gre. To pa seveda zahteva predstavitev nekaterih temeljev teorije organizacije, konkretno organizacijskih prvin delovnega procesa. Slednjega kot najširše opredeljeno usmerjeno delovanje ali proces v (gospodarski) združbi delimo na izvedbeni ali poslovni in (strnjeni ali prepleteni) organizacijski proces. V osnovi in seveda tudi navzven je poslovni proces tisti, ki označuje dejavnost združbe, a je s slike 1 razvidno, da mora ta proces dobivati neposredne oziroma kratkoročne spodbude od organizacijskega procesa. Poslovni proces vključuje izvrševanje poslovnih funkcij, organizacijski pa organizacijskih funkcij, lahko skupaj tudi z informacijskimi funkcijami.

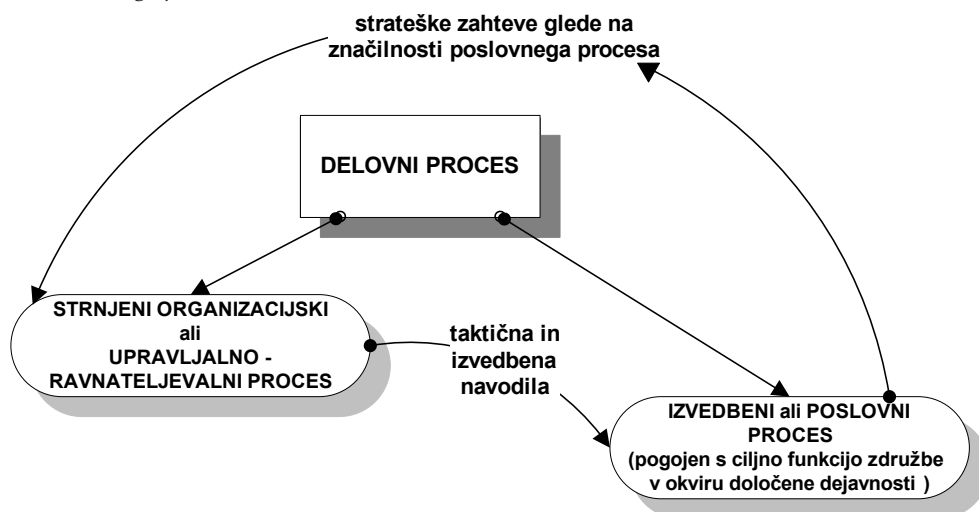
Delo opredelimo kot ciljno usmerjen proces med človekom in naravo, v katerem človek bodisi ustvarjalno (so)učinkuje na druge ljudi bodisi z gibanjem svojih organov (so)deluje pri preoblikovanju naravnih in drugih snovi v oblike, ki so (bolj) uporabne za življenje ljudi, ter to součinkovanje oziroma preoblikovanje uravnava in nadzoruje. Za človeško delo je značilno, da si človek že pred začetkom dela v svoji glavi izoblikuje predstavo, ki jo potem v delovnem procesu uresniči kot učinek dela. Človek zaradi tega ne spreminja samo naravne in druge snovi, temveč v tem naravnem procesu dela hkrati tudi uresničuje svoj zavestni smoter, ki določa način njegovega delovanja in kateremu podreja svojo voljo. Dokler delo traja, mora človek ne le naprezati svoje organe, temveč sta potrebni tudi njegova smotrna volja ter pripravljenost za součinkovanje, ki

se v delu kaže (tudi) kot pozornost. Iz teh razmišljanj logično sledi, da v procesu dela lahko razlikujemo več sestavnih procesov (Primerjajte: Lipovec, 1987: 71):

1. proces, ko si zamišljamo učinek dela,
2. delovanje smotrne volje med delom in
3. sam proces ustvarjalnega učinkovanja (na sodelavce in druge prvine) ter naprezanja in gibanja človekovih organov pri ustvarjanju uporabne vrednosti dobrine oziroma delovnega oziroma poslovnega učinka (proizvoda, storitve).

Delovni proces je tako sestavljen iz dela, ki zagotavlja smotrnost (načrtovanje in nadzor) – organizacijskega procesa, in izvedbe – izvedbenega ali poslovnega procesa. Vsaka formalna združba opravlja v procesu družbene reprodukcije konkretno (družbeno) nalogo. To nalogo mora uresničiti v svojem delovnem procesu; naloga pa mora biti uresničena v nekih družbenoekonomskih pogojih in na smotrni način, h kateremu mora v združbi prispevati tudi organizacija združbe. Prav zato nas bolj zanima opredelitev tistih organizacijskih prvin delovnega procesa, katerih poznavanje in obvladovanje je nujno, če naj z organizacijo združbe prispevamo k doseganju smotra in ciljev združbe. Če proučujemo uresničevanje naloge združbe, lahko ugotovimo, da nam že pri zamišljanju uresničevanja in stopnjah le-tega bolj kot sama delitev skupne naloge na delne naloge prihaja v ospredje delitev celotnega delovnega procesa, ki je potreben za izvedbo naloge združbe. Poslovni oziroma izvedbeni proces, v okviru katerega ima najpomembnejšo nalogo tehnološki proces, je pri tem še zlasti tisti,

Slika 1: Členitev delovnega procesa



ki, pogojen z naravnimi značilnostmi ter razvojem znanosti, tehnologije in tehnike, izrazito narekuje zaporedje stikov človeka (s sredstvi dela) in predmetov dela.

3 Organizacijske prvine delovnega procesa (povzeto po: Lipovec, 1987: 71-80)

Ko se lotimo razstavljanja vseh teh stikov, potrebnih za izvedbo skupne delovne naloge združbe in s tem za ustvarjanje poslovnih učinkov, pridemo najprej do delnih, a logično (s tehnološkimi značilnostmi) zaokroženih procesov ali skupin procesov. Te lahko dalje razstavimo na še podrobnejše in (ponavljajoče se) preprostejše skupine procesov ali stikov, tako da pridemo končno do istovrstnih stikov človeka določene vrste usposobljenosti (z izbranimi sredstvi dela in predmeti dela) pri ustvarjanju poslovnih učinkov. V teh stikih, ki imajo seveda svojo časovno razsežnost, človek – zaposlenec uporablja svoje umske in telesne sposobnosti, spretnosti in znanja. Z njimi ob uporabi neke metode dela na delovnih sredstvih (ali s sredstvi dela) neposredno ali posredno sodeluje pri ustvarjanju poslovnih učinkov (proizvodnji pridelkov ter izdelkov oziroma opravljanju storitev). Ti se izražajo kot učinek skupnega dela pri uresničevanju naloge združbe. Te stike, ki sami po sebi nimajo ne časovne ne prostorske in ne namenske razsežnosti, imenujemo opravila (opravki ali dela). Običajno so opravila sestavljena iz več prvin ali elementov, te oziroma ti iz stopenj ali faz, te iz gibov (glejte sliko 2) in ti iz prijemov, povezanih v smiselno celoto. V praksi nekaterih opravil včasih ne razstavljajo naprej, tako da so to pogosto najbolj preprosti procesi, v katere razstavijo izbrani proces oziroma postopek dela.

Vsako opravilo (ang.: *job*) je lahko delovna naloga, in sicer če opravilo konkretiziramo tako, da mu določimo vlogo v procesu izpolnjevanja skupne naloge združbe. S tem je opravilo določena tudi vloga v programu dela posameznega zaposlenca. Ta mora biti (ne)posredno usmerjen k ustvarjanju poslovnega učinka, v proizvodnjo pridelka ali izdelka ali opravljanje storitev, in to z opravili, ki so s kakšnega vidika sorodni. Vsako delovno nalogo (običajno s ciljem ustvarjanja nove vrednosti) v formalni združbi dodelimo v izvedbo zaposlencu na nekem delovnem mestu. Delovna mesta so zaradi tega najmanjše organizacijske enote v združbi,

na katerih zaposleni opravljajo delovne naloge. Delovno mesto (ang.: *workstation*) je prostor, na katerem zaposlenec neke vrste in ravni izobrazbe z ustreznim delovnim sredstvom izvaja dodeljeno opravilo ali skupino opravil. Pravimo tudi, da je delovno mesto opredeljeno s tremi določili, in sicer:

- z zaposlencem določene strokovne usposobljenosti, predvsem vrste in ravni izobrazbe,
- s sredstvom(-i) dela ustrezne vrste in
- s prostorom, na katerem opravilo ali skupino opravil izvaja(jo).

Naj za primerjavo navedemo še nekaj izrazov iz tujih jezikov, ki bolj ali manj pokrivajo pojem »delovnega mesta«. V hrvaščini gre za »*radno mjesto*«, v ruščini »*rabočje mjesto*«, v nemščini »*Arbeitsplatz*«, »*Stelle*«, v francoščini »*position*«, v španščini »*lugar de trabajo*«, v angleščini še »*workplace*«, »*workspace*« in »*post*« ter v češčini oziroma slovaščini »*misto pracovaci*« oziroma »*robotni*« (Primerjajte: modra knjiga »Plače v Sloveniji«, 1995: 20). Pri analiziranju delovnega procesa lahko ugotovimo delovna mesta, če se vprašamo, kdo, s čim in kje dela. Prav to pa je temeljni namen opredelitve te organizacijske prvine.

Na posameznih delovnih mestih lahko pogosto izvajamo tudi različna opravila. Opravilo je določeno s štirimi določili:

- z (imensko nedoločenim) zaposlencem določene vrste usposobljenosti,
- s sredstvom(-i) dela ustrezne vrste,
- s kakovostjo (*kvaliteto*) ali vsebino (vključuje kakovost, količino in tudi gospodarnost pri doseganju učinkov) dela in
- z (normalnim) načinom (metodo) dela.

Zaradi takšne opredelitve lahko z analiziranjem in členitvijo delovnega procesa ugotovimo opravila, če se vprašamo, kdo, s čim, kaj dela in na kakšen način ali kako. Najbolj podrobno (s sedmimi določili) pa mora biti opredeljena konkretizirana naloga (ang.: *task*):

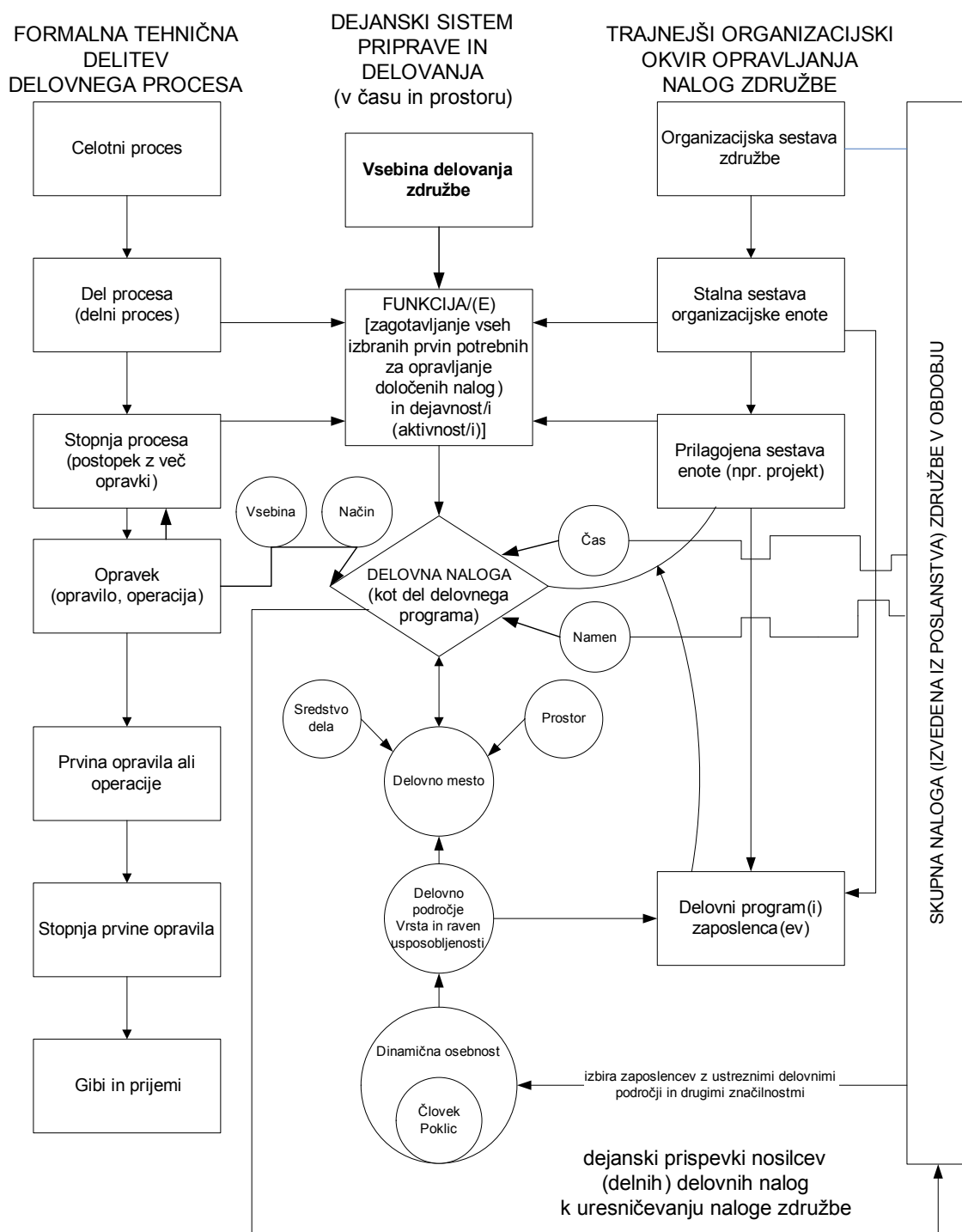
- z (določenim po imenu in priimku) zaposlencem neke vrste in ravni izobrazbe,
- s (povsem konkretnim) delovnim sredstvom(-i) ustrezne vrste,
- s kakovostjo ali vsebino dela, vključno s količino učinkov (v času),
- s prostorom, na katerem jo opravlja(jo),
- z (lahko nekoliko prilagojenim) načinom dela,
- z namenom, s katerim izvajamo opravila ali skupino opravil, in
- s časom (po trajanju in koledarsko), v katerem mora biti opravljena.

Zaradi tega lahko pri analiziranju delovnega procesa ugotovimo delovne naloge, če se vprašamo, kdo, s čim, kaj, kje, kako, zakaj in kdaj oziroma koliko časa dela. S temi določili je jasno opredeljena

medsebojna zveza med delovnim mestom, opravilom in (delovno) nalogo. Na delovnih mestih ali v nekoliko širše opredeljenih organizacijskih enotah, npr. oddelkih, zaposlenci z izvajanjem opravil

Slika 2: Odvisnost sestavin formalne delitve dela, dejanskega sistema priprave in delovanja ter organizacijskega okvira opravljanja nalog združbe (Primerjajte: modra knjiga Plače v Sloveniji, 1995, 119)

SHEMA SESTAVIN DELITVE DELA IN OPRAVLJANJA NALOG(e) V ZDRUŽBI



opravljajo delovne naloge, s čimer uresničujejo skupno (delovno) nalogo združbe. Delovno mesto, opravilo in naloga izstopajo najprej kot prvine izvedbenega ali poslovnega dela delovnega procesa, so pa s tem seveda hkrati tudi organizacijske prvine delovnega procesa kot celote. Vse tri prvine izvedbene funkcije so med seboj tako povezane, kot to nakazujejo njihova določila. Na delovna mesta ali v oddelke kot organizacijske enote v združbi morajo biti razporejeni vsi zaposleni v združbi, vsakomur od njih pa je dodeljena v opravljanje neka naloga, izvedena iz opravila (slika 2). Procesi oziroma postopki (levi stolpec slike 2), sestavljeni iz opravil, se v dejanskem sistemu priprave in delovanja preobrazijo v funkcije oziroma dejavnosti (srednji stolpec slike 2), umeščene v neki organizacijski okvir opravljanja nalog združbe (desni stolpec slike 2).

Dve določili vsakega delovnega procesa – zaposlenec in delovno sredstvo – sta vključeni v vseh treh organizacijskih prvinah. S tem, kako podrobno je vsaka od teh prvin opredeljena, vidimo, da je najmanj opredeljeno delovno mesto, ki je zaradi tega najbolj preprosta prvina izvedbe. Najbolj temeljito opredeljena, s kar sedmimi določili, je naloga, ki je torej najbolj popolna prvina, saj ponazarja in povezuje vseh sedem določil v eni sami prvini. Nosilci strnjene organizacijskega procesa (ravnatelj in drugi organizatorji) morajo vzpostavljati številne vsebinske organizacijske sestave, oprte na posamezne vrste organizacijskih razmerij. Pri tem si prizadevajo, da bi zagotovili čim višjo raven istosti in kakovosti organizacije (ter smotrnega poslovanja), uresnili enakomerno in postopno delitev naloge združbe od vrha navzdol in nato tudi združili učinke razdeljenega dela. Takšno izhodišče nam potrjuje dosedanja razmišljanja v dveh smereh:

- da se smoter združbe, njena skupna delovna naloga in s tem tudi najpomembnejši cilji združbe z ostvarjanjem odločitev v pravilno določenih delovnih programih nosilcev nalog na isti organizacijski ravni uresničujejo v približno enakem pomenu (ne pa nujno tudi v enakem obsegu!), in
- da z določitvijo vloge opravilu (ali skupini opravil) v procesu uresničevanja skupne naloge združbe, torej s konkretizacijo zaposlenca in delovnega sredstva ter določitvijo prostora, namena in časa, dobi opravilo (glejte osrednji del slike 2) vse značilnosti naloge.

Vsak ravnatelj (*manager*) mora v združbi delovati v smeri k vzpostavljanju takšnih organizacijskih sestav, da v združbi ne bo delovnih mest, na katerih

bi potekalo izvajanje opravil, neodvisnih od skupne naloge združbe, ki jo morajo zaposleni v združbi v nekem obdobju uresničiti. Z namensko in časovno konkretizacijo opravila na delovnem mestu pa smo priča še ugotovitvi, da različno opredeljena opravila postanejo naloge, v katerih je dodajanje osebne »note« posameznika omogočeno oziroma pogojeno:

- z vsebino opravila ali skupine opravil, običajno vezano na organizacijsko raven delovnega programa, v okviru katerega opravilo ali skupino opravil izvaja(jo),
- s prostorom in časom ter še zlasti z namenom, za uresničitev katerega izvaja(jo) opravilo ker pa je namen naloge vgrajen v poslanstvo združbe, je izvajano opravilo tako vtakano v njegovo uresničevanje.

Skoraj enako razumevanje organizacijskih prvin delovnega procesa, kot smo ga ravnokar predstavili, lahko najdemo v »modri knjigi« Plače v Sloveniji (uredili: Stane Uhan, Peter Mlakar, Janez Zeni, Ljubljana, Moderna organizacija, 1995), zlasti v poglavju o sistemizaciji dela, ki ga je pripravil Ivan Kejžar. Z vidika tega prispevka kaže izpostaviti nekaj misli iz tega poglavja, ki naj bi odgovorne ravnatelje v združbah usmerile k učinkoviti uporabi teoretičnega znanja v praksi.

4 Delovno mesto, delovno področje in program dela

Kejžar tako povzema razmišljanja Deguya (1986), ki ugotavlja, da delovnega mesta ni mogoče opredeliti, ne da bi razumeli njegovo vlogo v delovanju neke (formalne) združbe. Delovno mesto je namreč integralni del nekega podsistema, npr. organizacijske enote, več podsistemov pa je treba podrediti ciljem celote – združbe kot (nad)sistema. Z vidika naše kritike fetišizacije tega pojma se je zato treba zavedati, da je povezava človeka kot zaposlenca z delovnim mestom v učinkoviti združbi vedno določena z zahtevami (delovnih) nalog v delovnem procesu združbe, opravljene delovne naloge pa morajo prispevati k uresničevanju ciljev združbe. Vsebinsko so zaposleni povezani z delovnimi nalogami, z delovnimi mesti pa (le) prostorsko. Zato sta »razporeditev na delovno mesto« in »zasedba delovnega mesta« nujno podrejena delovanju zaposlenca k tem ciljem. Če temu ni tako, potem je jasno, da je bodisi nekaj napak z zaposlencem bodisi z delovnim mestom, kot smo ga opredelili, bodisi z organizacijo celotnega delovnega procesa. Prispevki

v »modri knjigi« so sledili napotkom iz Strokovnih podlag (1984), v katerih najdemo v delu, ki obravnava skupna metodološka izhodišča za oblikovanje razvida del (opravil; op. avtorja) in (delovnih; op. avt.) nalog, izrecno opozorilo, da »je nesprejemljiva praksa, da se naloge (pravilno: opravila; op. avt.), ki predstavljajo delovno področje, pojavljajo skupaj in nerazmejeno, da se torej ugotavlja zahtevnost dela kar po celotnih delokrogih ali delovnih področjih delavca. Z drugimi besedami – to pomeni ponovno uveljavljanje delovnih mest pod drugimi nazivi«. V nadaljevanju tega prispevka se bom izognil uporabi izraza »delokrog«, saj nekdo razume pod tem izrazom »delovno področje« zaposlenca, kdo drug pa naloge, ki jih mora nekdo opravljati iz okvira »programa dela«. Več o obeh pojmi v nadaljevanju.

Namen zakonodaje, na kateri so temeljile omenjene strokovne podlage, omenjene v prejšnjem odstavku, je razločevanje med delovnim mestom kot prostorsko enoto tehnične delitve dela in delom (deli in nalogami) nosilca nalog kot izvajalca opravil in nosilca odgovornosti glede na dodeljeno mu nalogo. Tudi drugod po svetu, ko gre za opredeljevanje pravic in odgovornosti, ki izhajajo iz »dela«, te v osnovi povezujejo s pojmom »delo«, npr. »job« v angleškem jeziku, saj se »delovno mesto« praviloma obravnava le kot prostor, na katerem se delo ali opravilo izvaja. Pravice in odgovornosti, ki so vezane na ta prostor izvajanja opravil v okviru opravljanja delovnih nalog, so vezane le na razmere na tem prostoru oziroma delovne pogoje, povezane s tem prostorom. Pri tem je razumljivo, da lahko posamezni zaposlenec opravlja svoje delovne naloge tudi na več prostorsko in drugače različno opredeljenih delovnih mestih. Ravnatelji, torej vsi nadrejeni sodelavcem, kot nosilci celotnega delovnega procesa in s tem tudi kot organizatorji, bi se morali zavedati razlik med pojmi »delovno mesto«, »delovno področje« (zaposlenca) in »program dela« (zaposlenca v določenem obdobju), saj jim le tak pristop omogoča potrebno prožnost v organiziranju delovnega procesa. Ker najdemo zadnja dva pojma prikazana tudi v spodnji polovici slike 2, je nujno, da ju podrobneje predstavimo.

Delovno področje usposobljenosti (ang.: *competence field, field of competence* ali *variety of skills*) ali natančneje opredeljen poklic zaposlenca v združbi je določeno s sposobnostjo izvajanja opravil (in šele posledično s sposobnostjo opravljanja nalog, izvedenih iz opravil), ki ustrezajo strokovni usposobljenosti zaposlenca in za katera je sklenil delovno razmerje oziroma na katera je lahko razporejen med trajanjem delovnega razmerja (zaposlitvijo) v dani združbi. Zato bi lahko govorili

tudi o področju dogovorjene uporabe opravil iz dokazane usposobljenosti zaposlenca v združbi. Izraženo je predvsem z vrsto in ravniyo zahtevane strokovne izobrazbe oziroma z delom pridobljenimi izkušnjami za izvajanje opravil. Spisek dogovorjenih opravil delovnega področja zaposlenca, ki opravlja program dela materialnega knjigovodja, bi tako lahko obsegal naslednja opravila: knjiženje poslovnih dogodkov na osnovi kontiranih temeljnic, sestavljanje rednih poročil, pojasnjevanje in prikazovanje poročil, sestavljanje rednih analiz itn. (Bergant, 2012: 44).

Seveda pa poleg same usposobljenosti danes vse bolj stopajo v ospredje še druge značilnosti človeka, kot so npr. odnos do dela in druge vrednote posameznika, njegov vedenjski vzorec, njegova pripravljenost za delo v skupinah, vrednost ne le količnika inteligence, ampak tudi količnika moralne in čustvene primernosti itn. Kandidat za zaposlitev ponuja zaposlovalcu na trgu delovne sile (in ne na trgu dela!) prav svojo usposobljenost in druge zanj zanimive osebne značilnosti. Zaradi tega, ker se mora vsaka združba stalno prilagajati spremembam v okolju in v njej, je razumljivo, da lahko spremembam v strokovni usposobljenosti zaposlenca – pa tudi vsakega prosilca za zaposlitev ali zunanjega sodelavca – sledi tudi njegova zahteva po spremembi in novi opredelitvi delovnega področja. Velja seveda tudi obratno. Zaposlenec je namreč na podlagi ugotovljenih potreb združbe lahko v skladu z ukrepi za čim uspešnejše uresničevanje dejavnosti in nalog iz načrta združbe dogovorno razporejen k izvajanju vsakega opravila oziroma opravljanju delovne naloge, ki ustreza njegovi (doseženi oziroma spremenjeni) strokovni usposobljenosti ali pripravljenosti. V primeru take spremembe lahko združba članu v okviru njegovega delovnega področja spremeni njegov ali njen (predvideni) delovni program.

Z učinkovitim usklajevanjem ločeno izvajanih opravil in opravljanih (delnih delovnih) nalog pri uresničevanju celotne naloge združbe je treba zagotoviti, da je izvrševanje opravil in nalog zaposlencev vseskozi vključeno v uresničevanje (skupnih) ciljev združbe. Tak cilj bo organizator najbolje uresničil z oblikovanjem najprimernejših programov dela članov in z njihovim logičnim povezovanjem. S programom dela zaposlenca © člana združbe razumemo konkretne delovne naloge, ki naj jih zaposlenec opravi v okviru svojega delovnega področja na podlagi načrtovanih usmeritev združbe v določenem času, pod določenimi pogoji v določeni dinamiki, obsegu in kakovosti. Zato je delovno področje trajnejše od programa dela, ki ima bolj izrazito (krajšo) časovno razsežnost in za

neko obdobje konkretizira naloge, ki jih je dolžan zaposlenec z določenim delovnim področjem opraviti.

Lahko ugotovimo, da se pojem »delovni program« ali »program dela« zaposlenca v določenem obdobju smiselno približuje vsebini angleškega izraza »task(s) assignment« ali dodeljenih mu nalog. Ker naj bi bila za nosilce programov dela v združbi določena normalna, to je enakomerna obremenitev z (opravili in) nalogami (v izogib preobremenjenosti ali premajhne obremenjenosti), je treba vsebino programa dela praviloma nadgraditi še s predvidenimi učinki v določenem obdobju ali normativi. To se v ameriški praksi ureja z »institucijo« »dogovora o delovanju in učinkih« (v ang.: *performance agreement*). Uresničevanje takega (pisnega) dogovora se mora seveda občasno preverjati, pri čemer so obdobja preverjanja odvisna od narave programa dela. Iz navedenega sledi, da je delovno področje najprej opredeljeno s spiskom opravil, ki jih je zaposlenec zaradi svoje usposobljenosti in pripravljenosti sposoben in pripravljen v združbi izvajati, nato pa bi moral biti ta spisek dopolnjen še s približnimi deleži posameznih opravil, ki naj bi jih zaposlenec izvajal, saj so ta po svoji zahtevnosti lahko različna ter posledično vplivajo na (povprečno) zahtevnost delovnega področja zaposlenca in s tem tudi na njegove pričakovane pravice iz dela. Zaposlenec bi moral biti ob dogovoru glede delovnega področja torej tudi seznanjen s predvidenim deležem teh opravil v programu dela in značilnostmi opreme ter prostora(-ov), kjer bo opravila izvajal.

S programi dela, torej nalogami, posameznih zaposlencev za določena krajša ali daljša obdobja ravnatelj določijo tudi okvirno »pojavljanje in časovno dinamiko« izvajanja različnih opravil iz delovnega področja zaposlencev, ki so podlaga nalog, in predvidene učinke teh nalog. V praksi lahko govorimo tudi o delovnih nalogih, ki morajo imeti določen tudi začetek in konec naloge. Šele s prejemom konkretne naloge ali nalog »oživijo« tudi predvidene dolžnosti, pristojnosti (oblast ali pravice) ter odgovornost, povezane z bolj ali manj kakovostno (količina in kakovost učinkov dela in gospodarnost pri njihovem ustvarjanju) uresničitvijo naloge ali celo njeno neuresničitvijo.

5 Kritika zakonske ureditve

Tako torej teorija. Zdaj pa si le na kratko oglejmo, kako je to uredil naš zakonodajalec v zakonu o delovnih razmerjih. V 23. členu zakona je določena

objava prostih delovnih mest, čeprav bi moralo iti za objavljane razpoložljivih programov dela za kandidate z določenimi delovnimi področji. V 20. členu pa najdemo zapisano tudi obveznost delodajalca, da določi pogoje za opravljanje dela (pravilneje: izvajanje opravil) na posameznem delovnem mestu. Že iz primerjave teh dveh členov vidimo, da je v 20. členu pod izrazom »delovno mesto« dejansko mišljeno delovno področje in ne (teoretično opredeljeno) delovno mesto, saj bi bilo v tem primeru govora o pogojih dela na delovnem mestu, v 23. členu pa je pod delovnim mestom mišljen (za kandidate razpoložljiv) program dela, za katerega iščemo kandidata z določenim delovnim področjem. V točki 4) 26. člena so navedeni »preizkusi znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi«. Gre torej že spet za preverjanje ustreznosti ožje poklicne usposobljenosti, t.j. delovnega področja, kandidata za opravljanje nalog iz okvira predvidenega programa dela. V točki 7) istega člena pa je med drugim govora o »pravicah in obveznostih delavca in delodajalca, ki so povezane z opravljanjem dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi«. Priča smo nedopustnemu odmišljanju pojma »program dela«, ki bi mu moral obvezno slediti dogovor o določitvi delovne naloge, vključno z učinki dela, in spregledu dejstva, da zaposlenec lahko opravlja naloge na različnih – glede na pogoje dela – delovnih mestih. Zmeda se nadaljuje z vsebino 29. člena, kjer zakonodajalec enači delovno mesto z (eno samo!?) vrsto in opisom te vrste dela, »kraj opravljanja dela« (pravilno: prostor izvajanja opravil ali prostor opravljanja nalog), torej delovno mesto, kjer so pogoji lahko zelo različni, pa določi bolj ali manj le s sedežem delodajalca. Višek nestrokovnega poenostavljanja pa najdemo v točki 1) 31. člena, kjer je govora, da »mora delavec vestno opravljati delo na delovnem mestu ... v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu.« Nato sledi še točka 2), ki določa, da »mora delavec v primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo, opravljati tudi drugo delo«.

Ta člen si kaže zaradi njegove notranje neskladnosti podrobneje pogledati. Točka 1) na eni strani ne le izrazito ločuje pojem zakonsko določenega »delovnega mesta« od pojma delovno mesto v teoriji organizacije, saj prostor izvajanja opravil navaja posebej, ampak tudi zamegljuje odgovor glede tega, kaj je pravzaprav glavna vsebina pogodbe o zaposlitvi, delo ali delovno mesto, saj bi zaradi jasnosti moralo pisati »opravljati naloge

na delovnem mestu (kot prostoru)«. Točka 2) pa posredno jasno nakazuje, da bi morala pogodba o zaposlitvi zaposlenca navajati le vsa tista, npr. v katalogu opravil združbe navedena, opravila, za izvajanje katerih je ta zaradi svoje usposobljenosti, t.j. delovnega področja, sposoben in je obveznost njihovega izvajanja tudi sprejel. Zakaj govorimo o neskladnosti? Iz člena je nesporno razvidno, da je vsebina opravil in s tem nalog na »delovnem mestu« lahko zelo različna. To pomeni, da nestrokovno fetišizacijo »delovnega mesta« lahko odpravimo samo z jasnim razlikovanjem med predvidenim programom dela (z različnim deležem nalog, opravljenih z izvajanjem različnih opravil), področjem dela zaposlenca, kjer njegova usposobljenost in voljnost za izvajanje določenih opravil omogočata prožnejše dodeljevanje teh opravil v izvedbo kot nalog, in teoretično opredeljenim delovnim mestom s prostorom, vrsto zaposlenca in ustreznimi delovnimi sredstvi. Spravljanje vseh treh pojmov pod isto streho oziroma pod naziv »delovnega mesta« pa je, kot bomo pokazali v nadaljevanju, ne le nestrokovno, ampak za učinkovitost (in uspešnost) poslovanja združb škodljivo.

6 Zakonska ureditev in posledice v praksi

Podjetja in druge združbe, npr. zavodi in uradi javne uprave, morajo za doseganje svojih ciljev vzpostaviti tako organizacijo svojih poslovnih procesov, ki bo zagotovila doseganje ustrezne ravni proizvodnosti (ali produktivnosti) gospodarnosti in (zlasti v primeru podjetij) donosnosti ob hkratnem zadovoljstvu uporabnikov njihovih proizvodov in storitev. Glede na to, da se v dinamiki gospodarskega in družbenega razvoja spreminjajo tako tehnologija, tehnika, potrebe in želje kupcev ter drugi pogoji delovanja, je ena od zahtev, ki se postavlja pred ravnatelje združb, zadostna prožnost v organiziranju njihovega poslovnega procesa ali več procesov. Zato pa morajo imeti ravnatelji na razpolago vzvode, s katerimi bodo svoje zaposlence lahko ustrezno prerazporejali k izvajanju tistih opravil, ki so podlaga opravljanju potrebnih delovnih nalog za uresničitev ciljev združbe. Razumljivo je, da morajo pri tem ne le spoštovati kolektivne in individualne pogodbe z zaposlenci, ampak omogočati zaposlencem tudi njihov strokovni in drug osebni razvoj ter pogoje, v katerih bodo zaposlenci spodbujeni k doseganju predvidenih učinkov njihovega dela.

Pri zdaj prevladujočem dojemanju zaposlencev (in tudi sodišč, ki razsojajo v delovnih sporih) glede pravic, ki izhajajo iz razporeditve zaposlencev na »delovno mesto«, kot ga »razume« zakonodajalec, pa je korektno (do zaposlencev) prožnost oziroma prilagodljivost tudi težko udejanjati. Zakaj? Za razlago bom uporabil dva stavka iz odprtega pisma, objavljenega v tedniku »Mladina« (30. januar 2015: 5): »V letu 2013 sem se prijavila na razpisano prosto delovno mesto višjega sodnika na Višjem sodišču v Celju. Vesela in ponosna sem bila, da je sodni svet kot strokovni organ ocenil, da sem izmed prijavljenih kandidatov najbolj primerna za zasedbo razpisanega zahtevnega in odgovornega delovnega mesta.«

Zapisano je po mojem mnenju tipičen primer dojemanja večine kandidatov za zaposlitev (na delovnem mestu), predvsem tistih z višjimi stopnjami izobrazbe, še zlasti, ko gre za zaposlitev v javnem sektorju. Kaj je napačnega v tako zapisanem dojemanju? Kandidatka, ki seveda sploh ni izjema, kar se tiče izkrivljenega razumevanja delovnega mesta, vidi kot svoj cilj »zasedbo delovnega mesta«, ki je zahtevno in odgovorno, kar seveda pomeni tudi razmeroma dobro plačo. Samo po sebi nič nenavadnega. Strokovnjaka, ki se zaveda medsebojne povezanosti organizacijskih prvin delovnega procesa, pa mora zmotiti pripisovanje pojmu »delovno mesto« nekaterih značilnosti, ki jih le to nima (fetišizem). Samo predpostavljeno delovno mesto (v glavnem gre za pisarno in sodno dvorano) kot prostor z opremo ni namreč niti zahtevno niti odgovorno, saj so pogoji dela na njem praviloma ugodni. Tisto, kar daje tej zaposlitvi značilnosti zahtevnosti in odgovornosti, so seveda naloge, ki jih bo moral zaposlenec v okviru predvidenega programa dela opravljati. Za to pa mora biti ustrezno pripravljen ali usposobljen, pri samem opravljanju nalog pa bo tudi zelo obremenjen, za posledice slabo opravljenih ali celo neopravljenih nalog pa praviloma tudi zelo odgovoren. Ustrezno pripravljenost in usposobljenost (delovno področje oziroma delovno silo) mora imeti za izvajanje opravil, ki so podlaga predvidenim nalogam iz njegovega/njenega programa dela. Ob kritiki konkretno zapisanega (in ne kandidatke!) seveda dopuščam možnost, da gre le za zelo nerodno izražanje, pogojeno z že prej omenjenim neustreznim zakonskim besedilom.

Žal pa številni primeri iz prakse kažejo, da se niti ravnatelji niti njihovi sodelavci ne zavedajo, da iz tovrstnega razumevanja »delovnega mesta« kot trdno (in za vekov veke) pridobljenega položaja, prostora in s tem povezanih pravic izvirajo težave tako pri organizaciji delovnega procesa kot pri

vzpostavljanju ustreznega spodbujanja in motiviranja zaposlencev k boljšim učinkom in osebnemu izpopolnjevanju. Razporeditev več zaposlencev na enako (po nazivu) »delovno mesto« namreč brez drugih usmeritvenih napotkov pogosto vodi do uravnilovke v nagrajevanju in slabih medsebojnih odnosov. Eden takih napotkov mora ob ustrezno preverjenem delovnem področju zaposlenca jasno določati, da se lahko deleži različno zahtevnih opravil iz njegovega delovnega področja v sestavi nalog programa dela, ki so zaposlencu ob zaposlitvi predstavljeni kot najbolj verjetni, spremenijo in s tem ob normalnih obremenitvah in dosežkih vplivajo tudi na spremembo plače. Tako »nihanje« naj bi bilo zaradi gmotne varnosti zaposlenca sicer vsaj navzdol smiselno zamejeno, npr. z 10 ali 15%-nim odstopanjem (od predvidenega povprečja), mora pa biti zaposlenec s tem ob sklenitvi delovnega razmerja seveda seznanjen. Praksa, v kateri bi zaradi občasno povečanih potreb po zahtevnejših opravilih take primere reševali s spremembo naziva »delovnega mesta«, npr. iz strokovnega sodelavca 1 v strokovnega sodelavca 2, se mi zdi nevarna, saj so »uradni« premiki pri poimenovanju »delovnih mest« zaposlencev navzdol kaj hitro povezani s pravnimi zapleti. Usmeritveni napotki morajo biti dopolnjeni tudi z ustreznimi normativi učinkov dela, saj naj imajo razlike v učinkovitosti za posledico razlike v plačah. Normativi ščitijo (in spodbujajo) tako zaposlenca kot zaposlovalca, saj nedoseganje normativov pomeni zmanjševanje ne le proizvodnosti, ampak tudi gospodarnosti procesov in s tem zmanjšanje, zlasti za podjetja pomembne, donosnosti.

Urejen sistem spremljanja poteka dela in nagrajevanja seveda ne sme omogočati nedovoljenega izkoriščanja zaposlencev, npr. z neplačevanjem nadur, (spremenjenih) slabših pogojev dela brez ustreznih dodatkov itn. Hkrati pa mora ravnateljem omogočati, da zaposlence zaradi zelo verjetnega spreminjanja potreb po deležu različnih vrst opravil pri opravljanju nalog prosto prerazporejajo k opravljanju bolj ali manj zahtevnih nalog, ki so v določenem obdobju pogoj za izvedbo skupne naloge združbe. Zaradi teh prerazporejanj med različno zahtevnimi opravili se torej lahko ali celo morajo plače (ob predpostavki doseganja normalnih učinkov) zaposlencev spreminjati. Do teh sprememb lahko seveda prihaja sproti, to je mesečno, ali pa v daljših (trimesečnih, šestmesečnih) obdobjih. Vse to pa zahteva ustrezno listinsko (papirno ali elektronsko) spremljanje dela – zdaj je veliko govora o sledljivosti

–, saj je le preverljiv razvid dokazano opravljenega lahko podlaga za spremembe v plačah.

Za smiselno – kar se tiče podrobnosti – beleženje izvajanja različno zahtevnih opravil po posameznih zaposlencih in zbiranje tako zabeleženih podatkov bi morali biti zainteresirani tako ravnatelji kot zlasti tisti zaposleni, katerih zahtevnost sestave izvajanih opravil in s tem opravljenih nalog se v primerjavi z izhodiščno sestavo deležev opravil, dogovorjenih ob zaposlitvi ali siceršnji zadnji spremembi, povečuje. Ravnateljem naj bi zabeleženo služilo za korektne primerjave (povprečne) zahtevnosti dela njihovih sodelavcev in s tem za njihovo ustrezno nagrajevanje v izbranih obdobjih. Sodelavcem, ki jim ravnatelji nalagajo vse zahtevnejše naloge, pa bi imeli tako v rokah dober dokaz za pravico do strokovnega napredovanja na lahko sicer enako imenovanih »delovnih mestih«, pravilneje ob enakih delovnih področjih. Iz lastnih izkušenj naj opozorim, da se bodo takemu – seveda nadzorovanemu – beleženju upirali slabši sodelavci, še kako pa ga bodo radi uporabljali tisti sodelavci, ki bi radi z opravljenimi nalogami dokazali, da si morda zaslužijo celo napredovanje v nazivu programa dela. Da so spremembe zlasti v javnem sektorju nujne, v svojem prispevku ugotavlja tudi Vintar (2015: 5), saj »ravnateljstva (v izvirniku: poslovodstva) nimajo nobenih instrumentov za optimizacijo poslovanja in procesov. Sistem spremljanja učinkovitosti/uspešnosti združb (v izvirniku: organizacij) in posameznikov ter nagrajevanja/financiranja po učinkih ne obstaja.« Podobno ugotovitev najdemo v prispevku Žaucerja (2015: 31), ki ob oceni prevelikega števila zaposlencev v visokošolskem knjižničarstvu, ugotavlja »nepripravljenost ali celo nemoč rektorjev, dekanov in predstojnikov, da bi se lotili zahtevne reorganizacije«.

7 Usposabljanje ravnateljev za ustrezno uporabo predstavljenih pojmov

Pravilno razumevanje organizacijske prvine »delovno mesto« in s tem odprava njegove fetišizacije s povečano prilagodljivostjo, prožnostjo in možnostjo spodbujanja dobrih in kaznovanja slabih zaposlencev ponuja ravnateljem možnost, da se izognejo zapletenim postopkom pri ukinjanju starih, spreminjanju obstoječih in odpiranju novih »delovnih mest«. Ti postopki so včasih obremenjeni s pravnimi omejitvami, kar vodi k škodljivi togosti

delovnega procesa. Na drugi strani pa kaže opozoriti, da doslednost pri prej omenjenem nadzorovanem beleženju preprečuje izmišljanje novih »delovnih mest« za »naše«, saj naj bi le podatki o spremenjenih potrebah po določenih opravilih nakazovali, ali je res nujno temeljito poseči v opredeljevanje vsebine delovnih področij, ki v povezavi s predvidenimi delovnimi programi služijo za prerazporejanje, odpuščanje in novo zaposlovanje. Ob tem se spomnim primera, ko je nek vplivnež v javnem sektorju s ciljem povečanja plače ustanovil za svojo hčerko, sicer doktorico znanosti, novo »delovno mesto«, za katerega naj bi bil potreben doktorat znanosti, čeprav je za »zasedbo« »delovnega mesta« s skoraj povsem enakimi in to ne prav zahtevnimi opravili prej zadoščala že izobrazba 7. stopnje: univerzitetno izobraženega diplomanta.

Nekaterim ravnateljem združb v javnem sektorju, predvsem predstojnikom agencij, direktoratom in uradov državne uprave, se bodo ta razmišljanja morda zdela sporna in celo odveč, saj bi jim dosledno razlikovanje med pojmi »zakompliciralo življenje in delo«, v katerem zdaj prevladuje lagodna uravnilovka pri nagrajevanju zaposlencev na enako imenovanih »delovnih mestih«. Na drugi strani pa je plačevanje glede na zahtevnost konkretnih opravil (brusilcev, rezkalcev, orodjarjev, livarjev, mehanikov itn.) v proizvodnih obratih nekaj običajnega, saj si podjetja v tekmovalnem boju ne morejo privoščiti, da ne bi zaposlencev plačevala glede na različno zahtevnost posameznih opravil in doseganje normativov.

Predstavljenim razmišljanjem pa najbrž ne bi nasprotovala številne medicinske sestre, ki opravljajo zahtevnejše in odgovornejše naloge, za njihovo opravljanje pa so plačane enako kot tiste, katerih naloge so manj zahtevne. Na drugi strani pa se čudim ravnanju policije (in še marsikomu v javnem sektorju, npr. sodstvu), ki se – vsaj tako to glede na izkušnje dojemam kot državljani – izogiba nagrajevanju glede na deleže izvajanja različno zahtevnih opravil in učinke policistov pri opravljanju nalog. Zame je nesprejemljivo, da dobivata policist, ki se v avtu mirno pelje mimo dogodka, ko nekdo krši (prometne) predpise, in policist, ki dejavno opozarja državljane na kršitve – in s tem tvega tudi neprimerne odzive nevzgojenih državljanov – zaradi razporeditve na enako »delovno mesto« tudi enako plačo.

V tem prispevku se ne lotevam vprašanj, povezanih z a) vrstami (poslovnih) procesov ustvarjanja in prodaje po dejavnostih, ki s svojimi značilnostmi pogojujejo prednostno določanje bodisi opravil bodisi delovnih mest, b) oznako

»delovna mesta z višjo dodano vrednostjo«, ki je pogojena z vrsto poslovnih učinkov, tehnologijo, tehniko, različnimi uporabniki in usposobljenostjo zaposlencev, in c) naložbami v delovna mesta in stroški delovnih mest (oprema, usposabljanje zaposlencev itn.). Sam naziv revije pa mi vendar kar narekuje predstaviti izziv, ki bi ga ravnateljem moralo pomeniti napisano. Ob zelo različnih ocenah (dober ali slab *management*), kako kakovostne (poslovne) ravnatelje sploh imamo v Sloveniji, trdim, da bi morali učeči se ravnatelji nujno izboljšati svoje poznavanje »skrivnosti« teorije organizacije in s tem pravilno razumevanje organizacijskih prvin delovnega procesa. Prav organizacijska znanost je namreč tista, ki daje ravnateljem kot nadrejenim največ znanj za njihovo delo.

Jasno razlikovanje med organizacijskim in poslovnim procesom na eni strani ter med delovnim mestom, opravilom in (delovno) nalogo na drugi strani je nedvomno nujen pogoj za trditev, da (poslovni) ravnatelj (*manager*) razume organizacijsko plat svojega dela in je sposoben to razumevanje tudi praktično udejanjati. Če pa je ravnatelju tako razumevanje tuje, potem je njegova prva dolžnost, da si ga pridobi z oblikami ustreznega izobraževanja. Učinki večjega razumevanja bi se tako pokazali vsaj pri ustreznejši zasnovi delovnega procesa, koristih iz doslednejšega spremljanja pogojev in učinkov dela za izrabo tako zabeleženih podatkov, odkrivanju zmožnosti, ki se »skrivajo« v sodelavcih, pravičnejšem nagrajevanju dosežkov posameznih zaposlencev in večji prožnosti pri potrebnem prerazporejanju sodelavcev, ki ga narekujejo spremembe na trgih poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa ter spremembe različnih predpisov. Vse to odpira tudi prostor boljšemu počutju zaposlencev, izpostavlja prednosti širšega razpona in višje ravni usposobljenosti ljudi, spodbuja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost, skratka ustvarja primerno okolje za boljše dosežke v združbi.

8 Sklep

Prispevek kaže zdaj zaokrožiti s pojasnilom, zakaj svarilo glede fetišizacije zakonsko opredeljenega pojma »delovno mesto«. Fetišizacija se kaže v tem, da ljudje pripisujejo zaposlencem, razporejenim na posamezna »delovna mesta«, ustvarjanje dodane vrednosti v nekem korektno ocenjenem razmerju do ustvarjanja dodane vrednosti na drugih »delovnih mestih«. Kdo drug bi besedo »fetišizacija« nadomestil z besedami »zakonska in praktična nedorečenost v

povezavi »naloga združbe, izvedena iz njenih ciljev – naloge, učinki, pravice, odgovornost, dohodki zaposlenca iz dela«. Škodljivost podcenjevanja pomena dojemanja ustreznosti teh razmerij oziroma navedene povezave pa je v tem, da je lahko zamišljena korektnost v velikem razkoraku s stvarnostjo. Skoraj pogubno pa je, če v to ustreznost (in predpostavljeno pravičnost pri nagrajevanju, ki temelji na tem) verjamejo tudi ravnatelji, nadrejeni tem zaposlencem. Pod enakim nazivom »delovnega mesta« v neki združbi gre namreč lahko za a) zelo različno zahtevna opravila in posledično delovne naloge, b) različne deleže teh opravil in nalog, in c) zelo različne učinke posameznikov za isto plačo, predvideno za »delovno mesto«.

Posledično se za navidezno enakimi dodeljenimi pravicami, povezanimi z enakimi nazivi »delovnih mest« (in zaposlenci zaznavajo predvsem te) v neki združbi, skrivajo zelo različni vložki in dosežki dela posameznikov. Razvrednotenje učinkov vloženega dela nekaterih in prevrednotenje učinkov vloženega dela drugih v delitvi izkrivlja izkazane prispevke posameznikov k skupnemu učinku dela in preko (poslabšanih) odnosov med ljudmi škodljivo deluje na kulturo in vzdušje v ter učinkovitost v tej združbi. Dejanski odnosi ocen »delovnih mest« torej izkazujejo (ne tako redko zelo krivične) družbene odnose med zaposlenci.

Viri in literatura

- Bergant, Ž.: Opravila, delovne naloge in delovna mesta v združbi, v: *Izbrane teme iz ekonomike in organizacije* (ur.: Rozman, R., Pregelj, M.), Ljubljana, Društvo Slovenska akademija za management, 2012, 33-47.
- Deguy, M.: *Définision de fonction*, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.
- Kejžar, I.: Sistemizacija dela, v: *modra knjiga Plače v Sloveniji* (ur.: Uhan, S.; Mlakar, P.; Zeni, J.), Ljubljana, Moderna organizacija, 1995, 115-160.
- Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije*, Maribor, založba Obzorja, 1987.
- Odprto pismo, Mladina, 5, 30. januarja 2015, 4.
- Strokovne podlage, ki izhajajo iz Družbenega dogovora o skupnih osnovah za oblikovanje in delitev sredstev za osebne dohodke in skupno porabo, Ljubljana, Delavska enotnost (TOZD v ČGP Delo), 1984.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), neuradni čistopis, <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364>, sneto s spleta 30. 1. 2015.
- Vintar, M.: Institucije javnega sektorja pred kolapsom, Ljubljana, Delo, rubrika Mnenja, 18. 2, 2015, 5.
- Žaucer, M.: Javno opozorilo na slabo organizacijo slovenskega visokošolskega knjižničarstva, Ljubljana, Delo, sobotna priloga, 21. 2. 2015, 31.

Dr. Miran Mihelčič, rojen leta 1942 v Ljubljani, je univerzitetni diplomirani ekonomist (1965), magister (1972) in doktor (1982) poslovno organizacijskih znanosti. Je upokojen redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se je posvečal predvsem uporabniškim vidikom teorije organizacije, analizi poslovanja in organizacije, delitveni problematiki ter organizacijskim in ekonomskim vidikom ravnateljskih informacijskih sistemov. V zadnjem obdobju namenja večino svojega časa dejavnostim s podobno vsebino v okviru Društva slovenska akademija za management, kjer med drugim usmerja delo sekcije za izrazje.

business of companies and their success. It makes a few most important decisions in companies and other formal social units. Despite its importance most theoreticians as well as practitioners share the opinion that corporate governance is rather poor. Also media often report about problems caused by poor corporate governance. The author shares the mentioned opinions. However, he thinks that poor governance is not only due to many discussed problems but mainly derive from the misunderstanding of corporate governance and its relationship to top management. In the paper he lists most discussed problems and their solutions. Yet, he focuses on a few basic problems, discusses them and proposes solutions. These problems include above all the misunderstanding of corporate governance, the demarcation of it and management and within governance the organization of direction and supervision. He also added some thoughts on the role of labor within corporate governance.

Key words: (corporate) governance, management, direction, supervision

Harmful use of »workstation« legal conception

Miran Mihelčič

In Slovenian practice the expression »workstation« is used also for conceptions, which have hardly any connection with the place notion of workstation. In this field we are witnesses to an unacceptable gap between theory and practice of organization and organizing in numerous Slovenian firms and other formal social units (FSUs). This gap has caused negative consequences on efficiency and effectiveness of Slovenian economy and its society as a whole. Therefore, the author – concerning almost fetishistic perception of “workstation” – begins with the explanation of theoretical starting-points, relating to organizational elements of working process. Later, estimating the legal text, regarding the workstation, as improper, he offers to managers in FSUs suggestions for more adequate use of theoretical starting-points in their efforts to achieve more flexible organisation of FSUs.

Key words: workstation, organisation, formal social unit, field of competence, task assignment