

ORGANIZACIJA PODJETJA

ORGANIZACIJA PODJETJA

Bogdan LIPIČNIK

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Ljubljana, 1997

dr. Bogdan Lipičnik: Organizacija podjetja
Ekonomska fakulteta – učbenik: ...
Založila Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo
Za založnika: mag. Andrej Čibej
Natisnil: Copis, Dunajska 158, Ljubljana
Naklada izvodov, popravljena izdaja
Recenzenta: dr. Stane Možina
dr. Vekoslav Potočnik
Lektor(ica): Danijela Čibej, prof

CIP Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.8)
65.01(075.8)

LIPičNIK, Bogdan
Organizacija podjetja / Bogdan Lipičnik. – popravljena izdaja –
Ljubljana: Ekonomska fakulteta 1997

ISBN

36084480

Po mnenju Ministrstva za šolstvo in šport Republike Slovenije št. 415
- 13/92 z dne 14. februarja 1992 je ta knjiga uvrščena v tarifni razred
št. 3 zakona o prometnem davku (Ur.l. RS, št. 4/92), po katerem se
obračunava prometni davek po 5% stopnji. Razmnoževanje delov ali
celotne knjige je dovoljeno le z dovoljenjem Komisije za založništvo
Ekonomске fakultete v Ljubljani.

Naročila: Ekonomska fakulteta v Ljubljani – ekonomat, Kardeljeva
ploščad 17, Ljubljana

UVODNO POJASNILO

Organizacija podjetja je učbenik istoimenskega predmeta, ki ga poslušajo študenti visokošolskega programa in Visoke poslovne šole na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Organizacija podjetja je popravljeni in prirejeni učbenik Ekonomika in organizacija podjetja – 2. knjiga. Ekonomika in organizacija je bila v starih študijskih programih en predmet. Z novimi študijskimi programi pa sta iz tega predmeta nastala dva: Ekonomika podjetja in Organizacija podjetja.

V učbenik so vgrajena mnenja domačih in tujih avtorjev. Učbenik je bogatejši od predhodnega za ideje in spoznanja, ki so jih prispevali študenti, njegovi uporabniki. S svojim ravnanjem in predlogi so tako sodelovali pri nastajanju tega učbenika. Z veseljem smo upoštevali njihove predloge in želje po nekaterih dodatnih vsebinah, ki so jih poslušali na predavanjih.

Učbenik je namenjen predvsem študentom visokošolskega programa Ekonomija in študentom Visoke poslovne šole, ki študirajo po klasičnem programu in tistim, ki so vključeni v študij na daljavo. Vanj so vključene vse vsebine, ki so predvidene za študij tega predmeta.

Vsebina knjige je razdeljena na deset poglavij. Vsako poglavje je sestavljeno iz naslednjih delov: študijski cilji, vsebina, obravnava glavne vsebine, seznam obravnavanih pojmov za hitro pojmovno preletavanje vsebine poglavja in zbirka vprašanj, s pomočjo katerih bo študent lahko preveril, kaj si je zapomnil.

Za dobre so se izkazali tudi prazen prostor in oznake na levem robu lista. Prazen prostor je namenjen zapiskom, ki naj bi jih zapisal študent glede na to, kaj se mu zdi pomembno, oziroma na kaj bi se rad pri ponavljanju spomnil. Nekaj znakov in besedil je vpisanih za zgled, študent pa naj jih dopolni ali celo spremeni, če ima zase boljše ideje. Ko študent prvič bere učbenik, naj bere celo besedilo. Ko gradivo ponavlja, pa bo dovolj, če hitro preleti oznake in besedila na levem robu lista. Tako bo v kratkem času lahko ponovil veliko snovi in ker bo to lahko ponovil nekajkrat, bo s tem snov tudi dobro utrdil.

Uporabljeni znaki imajo simbolni pomen, ki si ga je mogoče hitro zapomniti in se s tem hitro orientirati v pomenu sleherne vsebine. Posamezni znaki pomenijo:



Poudarjena misel.



Napotilo na posebna mesta v tekstu.



⇒ Opozorilo na dodatno literaturo.



⇒ Obvezno preverjanje, sicer bodo pri nadaljevanju težave.



⇒ Dosežek, ki ga je potrebno ceniti.



⇒ Definicija ali ključna vsebina.



⇒ Ideja ali vsebina z veliko uporabno vrednostjo.

Menim, da bo učbenik bralca obogatil z izkušnjami drugih in mu s tem pomagal oblikovati lastno znanje, ki ga bo skupaj z njegovimi sposobnostmi in hotenji pripeljalo do želenih ciljev.



Vsebina

I. poglavje

OSNOVNI POJMI, POMENI IN VRSTE ORGANIZACIJE

Študijski cilji

Spoznati:

- da je organizacija pojem z več pomeni, od katerih si je nujno zapomniti vsaj tri;
- da ima organizacija dolgo preteklost, a kratko zgodovino;
- da je organizacijo mogoče opredeliti tudi z vidika ciljev, načel in metod, ki so razlikujejo glede na pomene pojma organizacija;
- da je potrebno osvojiti osnovne pojme, če se hočemo organizacijsko sporazumevati.

Vsebina

- 1.1. Pojem organizacije
- 1.2. Začetki organizacijskih misli
- 1.3. Trije pomeni besede 'organizacija'
- 1.4. Cilji in organizacija
- 1.5. Načela in organizacija
- 1.6. Metode in organizacija
- 1.7. Vrste organizacij z različnih vidikov

1.1. POJEM ORGANIZACIJE

V znanem Organizacijsko–poslovnem leksikonu¹ lahko preberemo, da je beseda organizacija grškega izvora, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov - organov - v celoto, zgradbo, organiziranje.

V istem leksikonu je tudi podatek, da ima beseda 'organizacija' kar sedem različnih pomenov:

Organizacija kot sistem predstavlja kompozicijo (sestav) naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem (dinamiko sistema) ustvarili osebne ali družbene cilje. Iz tega izhajajo naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- Organizacija je človeška tvorba oziroma tvorba, ki si jo je izmislil človek.
- Organizacija je teleološki sistem, to je sistem, ki mora obvezno imeti določen človeški ali družbeni cilj.
- Organizacija je sestavina, sestavljena iz naravnih ali tehničnih elementov.
- Obvezna sestavina organizacije je človek kot naravni (biološki) element in kot tvorec organizacije. Mravljišča ali skupine čebel so tudi sestavine naravnih elementov, vendar niso organizacije, ker ne vključujejo človeških sestavin. Ta pogoj bi bilo mogoče razbrati že iz točke c, če bi predpostavljali, da imajo cilje lahko samo ljudje.
- Organizacija ustvarja svoje cilje z dinamiko oziroma s svojim delovanjem.
- Organizacija se obnaša po principih (pravilih), ki jih je sistemu predpisal in vsilil njegov tvorec–človek. S stališča cilja lahko vse organizacije razvrstimo v dve osnovni skupini: (1) organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov ali družbe: podjetja, nacionalna gospodarstva, svetovno gospodarstvo itd.; (2) organizacije, ki ustvarjajo določene etične (moralne), osebne in družbene cilje: prosvetne, kulturne, znanstvene, socialne, verske, zdravstvene, politične, obrambne in podobne.

Organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja, vzdrževanja delovanja in usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni. Vse poteka v skladu s principi, po katerih mora sistem delovati. V skladu s tem pomenom navadno oblikujemo organizacijo podjetja.

Organizacija kot aktivnost organiziranja oziroma organizacija kot aktivnost predstavlja osebno ali družbeno aktivnost, podobno tehnični, kulturni, prosvetni, ekonomski, zdravstveni itd. Ta aktivnost ima obvezno družbeni značaj, ker je ni mogoče opravljati izven družbe. V skladu s tem pomenom navadno organiziramo športne igre.

Organizacijo predstavlja tudi **vsaka konkretna organizacijska oblika**, ki je nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti oziroma procesov organiziranja: podjetje kot organizacija, država kot organizacija itd.

Organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov označuje stanje v nekem podjetju, ustanovi, politični organizaciji, športnem klubu itd.: "organizacija je na zavidljivi ravni", "organizacija je odpovedala" ipd.

V samoupravnem sistemu je bila organizacija z ustavo določena kot **splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov**.

Organizacija kot znanstvena disciplina oziroma znanost z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev tako, da formulira principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranja.

Ti različni pomeni besede 'organizacija' predstavljajo osnovo mnogim definicijam organizacije. Teoretično bi glede na pomen besede 'organizacija' lahko naredili sedem različnih definicij organizacije. Zato nekateri avtorji v svojih definicijah organizacije bolj poudarjajo en vidik pojma 'organizacija', drugi drugega. Zato imamo več definicij organizacije, ne samo ene. Vendar nobena teh definicij ni napačna in ne dokončna, še manj pa edina, kot mislijo nekateri enodimenzionalno misleči avtorji.

Pojmi, s katerimi se bomo ukvarjali v tem delu, zadevajo predvsem organizacijo kot sistem, organizacijo kot proces ustvarjanja organizacijskega sistema in organizacijo kot posledico organizacijskih aktivnosti. Z organizacijo kot znanstveno disciplino se bodo študentje seznanili v višjih letnikih. Druge pomene besede organizacija pa bomo prepustili v proučevanje drugim.

1.2. ZAČETKI ORGANIZACIJSKIH MISLI

Organizacijska misel ima dolgo preteklost in kratko zgodovino. To pomeni, da se organizacijske ideje pojavljajo že razmeroma zelo zgodaj, da pa jih proučujemo razmeroma malo časa.

Prva pisana navodila, ki imajo značaj organizacijskih misli, najdemo že pri Sumerjih (3000–2400 p.n.š.). Izdelali so sistem trgovine, sistem tehtanja in merjenja dobrin. Različne sisteme so v tem času izdelovali tudi Egipčani (3000–1000 p.n.š.), ki so ustanovili prvo vlado in močno civilizacijo. Gradili so masivne zgradbe in spomenike. Za Sumerce in Egipčane niso zaostajali niti Babilonci (2700–500 p.n.š.), ki so razvili znani Hamurabijev zakonik, najstarejšo in najpopolnejšo zbirko zapovedi, prepovedi, nasvetov, itd. Grki (1000–200 p.n.š.) so razvili močne lokalne vladavine ali mestne države. Rimljani (800 p.n.š.–500 n.š.) so zelo natančno oblikovali strukturo svoje vlade, ki so jo sestavljali konzuli Rimske republike in njihov cesar. Tudi Kitajci (1500 p.n.š.–1300 n.š.) so razvili izjemno sposobno vladavino, ki je temeljila na bogastvu civilizacije, umetnosti in znanosti. Omeniti je treba tudi Benečane (450–1500 n.š.), ki so predstavljali pomorsko trgovinsko velesilo in ki so razvili zakone in pravila, po katerih so trgovali.

Sistematično proučevanje organizacije pa se začenja šele ob koncu 19. stoletja. Za začetnika velja Frederick Winslow Taylor (1856–1915), ki je leta 1903 objavil svoje delo z naslovom "Shop Management" (Vodenje delavnice). Delo velja za prvo večje samostojno delo s področja znanstvene organizacije dela. Svoja proučevanja je Taylor kasneje razširil in poglobil v delu "Principi znanstvenega upravljanja".

Taylor je največji uspeh dosegel na področju študija časa. Zelo zgodaj je že ugotovil, da delavci pri opravljanju dela porabijo preveč časa zaradi slabe organizacije dela. To spoznanje ga je pripeljalo do tega, da je začel proučevati način opravljanja dela, delovne pogoje, vlogo delavca in vodje ter sistem plačevanja delavcev. Ugotovil je, da so za neuspeh večinoma krivi pasivni vodje, ki dopuščajo, da delavci delajo po svoje. Upravljanje (management) pa se razlikuje od znanstvenega upravljanja (Scientific management). Tu vodja izhaja iz predpostavke, da delavec ne pozna najboljšega načina dela, zato želi delavcu na različne načine olajšati delo in ga hkrati prisiliti, da več in bolje dela. Taylor je uvedel še vrsto drugih novosti, da bi povečal učinkovitost delavčevega dela.

Od Taylorja dalje pa so se organizacijske misli razbohotile, tako da jih je težko urediti. Pojavljajo se različni poskusi, da bi uredili vse organizacijske zamisli v sistem. Vse te težnje se v glavnem

razlikujejo po ključu, ki ga uporabljajo za razvrščanje organizacijskih misli. Tako je npr. Štefan Ivanko² v ta namen uporabil naslednje kriterije:

- zaporednost nastajanja novih usmeritev v proučevanju organizacije,
- vzporednost nastajanja novih usmeritev oziroma šol,
- razširitev področja proučevanja na psihosociološke vidike organizacije in
- ustvarjanje samoupravne teorije organizacije.

Na osnovi teh kriterijev je avtor izdelal naslednjo razvrstitev organizacijskih zamisli:

1. **Predhodna proučevanja organizacije.** V to skupino spada F. W. Taylor, čigar delo smo že v grobem opisali. Zaradi njegovih pogledov na organizacijo ga uvrščajo med predstavnike klasične teorije organizacije v ZDA.

2. **Klasična teorija organizacije** obravnava organizacijo v glavnem kot mehanski sistem. Obravnava organizacije temelji na izkušnjah predelovalne industrije ter industrije za promet in zveze, ki so jih v glavnem vodili inženirji. Podjetja so težila k majhnosti ali pa so hotela biti sestavljena iz oddelkov oziroma majhnih divizij, znotraj katerih so bile majhne skupine. Večina organizacijskih rešitev se je nanašala na posamezne proizvodne linije ali službe. Med lastniki, managerji in delavci so obstajale velike vzgojne, socialne in kulturne razlike.

Klasično organizacijsko teorijo deli avtor glede na področje nastanka na klasično teorijo organizacije v ZDA in klasično teorijo organizacije v Evropi.

Najvidnejši predstavnik klasične teorije organizacije v ZDA je zopet F.W. Taylor. Pomembnejši pa so še M. Gilbreth (1878–1972), Henry Ford (1843–1947) in drugi.

Klasična teorija organizacije v Evropi se deli na dva dela: upravno vodenje in birokratsko organizacijo. Najvidnejši predstavnik upravnega vodenja je Francoz Henry Fayol (1841–1925). Nемец Max Weber (1864–1920) pa je predstavnik birokratske organizacijske misli, ki temelji na birokratskih principih, to je značilnih pravilih, ki ustvarjajo dolge vrste čakajočih povsod in za vsako stvar.

3. **Neoklasična teorija organizacije** je tista teorija organizacije, ki se je prvenstveno ukvarjala s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju. Organizacijo je v glavnem obravnavala kot socialni sistem ali organizacijski sistem, v katerem



Glej Fayolova načela!

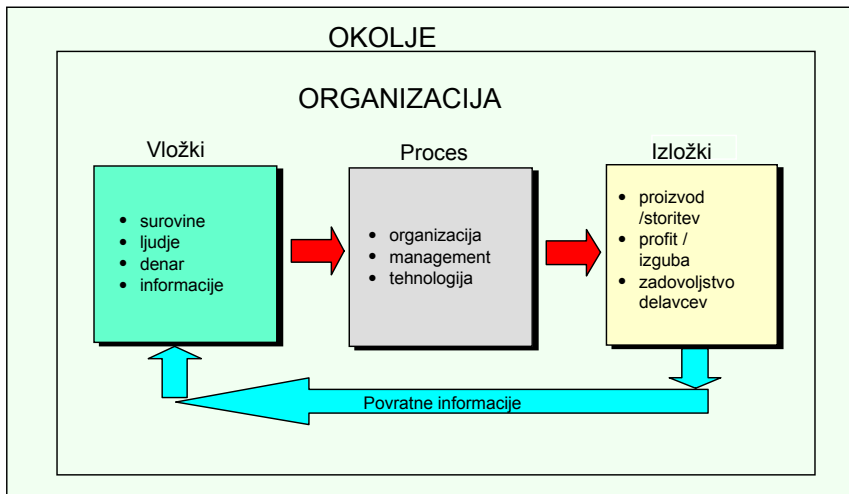
so glavni sestavni elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Kot predhodnika neoklasične teorije organizacije omenjamo Huga Munsterberga (1863–1916), očeta industrijske psihologije, ki je proučeval človeške dejavnike pri delu. Med najvidnejše predstavnike sodi Elton Mayo (1880–1940), ki je s svojimi sodelavci v Hawthorn študijah dokazal, da dobri medsebojni odnosi med ljudmi lahko premagajo nevšečnosti, ki jih povzročajo slabe fizikalne delovne razmere. Njegove raziskave in odkritja so v okviru neoklasične teorije dobili svoje mesto pod imenom 'teorija o medčloveških odnosih'.

Svoje mesto so v tem okviru dosegli še: "primerjalna metoda", "vodstveni proces in človeško vedenjska metoda" ter "izzivanje in reagiranje", ki organizacije ne obravnava kot znanstveno disciplino, ampak kot veččino, spretnost. Viden predstavnik slednje je Peter Drucker (1909).

4. Sodobna teorija organizacije je nastala pod vplivom drugih znanstvenih disciplin, zlasti matematike, kibernetike in vedenjske znanosti. K temu pa so prispevale tudi starejše psihološke in sociološke kritike. V okviru sodobne teorije organizacije sta se razvili predvsem dve usmeritvi: sistemska teorija in teorija o človeških resursih (človeških virih ali človeških zmogljivostih).

Sistemska teorija razume organizacijo kot HIPO, to je hierarhični input, proces, output. Če hočemo, da bo stekel neki proces (npr. proizvodnja nekega izdelka), moramo vanj vložiti surovine, denar, ljudi, informacije (input). Pod temi in drugimi pogoji, kot so organizacija, vodenje in tehnologija, steče proces, katerega posledica je izloček (output) v obliki izdelka določene kvalitete, količine itd. Izdelek s svojimi lastnostmi ponovno vpliva na vložek. Če je izdelek povsem takšen, kot smo ga želeli, moramo pri izdelavi naslednjega izdelka proces natančno ponoviti. Če pa izdelek ni takšen, kot bi moral biti, lahko spremenimo ali vložke ali proces, da bi izdelali izdelek zelene kvalitete (glej sliko 1.1!).

Slika 1.1: Sistemsko razumevanje organizacije



Teorija o človeških resursih se je razvila v ZDA okrog leta 1960. Po tej teoriji je organizacija sociotehnični sistem, to je sistem, v katerem so najbistvenejši elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi. V okviru te veje sodobne teorije organizacije so se razvile številne inačice te misli.

Smeri razvoja nakazujejo, da bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi igrali pomembno vlogo v organizacijski misli tudi v bodoče. V korist tej tezi govorita predvsem dva pojava: hitrost vseh vrst sprememb, ki se obetajo, in človekova prilagodljivost, ki edina od vseh ostalih sistemov lahko sledi tem spremembam ali pa jih celo povzroča.

1.3. TRIJE POMENI BESEDE 'ORGANIZACIJA'



Obvezno je razlikovati tri pomene besede organizacija.

Ugotovili smo že, da pojem organizacija lahko pomeni več različnih stvari. Med teoretiki, proučevalci organizacije, se je ustvarilo mnenje, da bi sleherni človek, ki rabi besedo organizacija, moral vedno razlikovati vsaj tri ključne pomene: organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, posledico organiziranja. Posebno pozornost je temu problemu posvetil dr. Filip Lipovec, ki je o tem napisal mnogo razprav, člankov in celo knjig.

F. Lipovec meni³, da so vsi trije pomeni zelo povezani, saj se organizacija dela lahko izvaja le v okviru organizacijske enote, ki je

kot organizacija zopet rezultat prve. Za dosledno rabo besede organizacija je razlikovanje treh pomenov nujno potrebno. To je tudi vsebinsko ustrežnejše. Nevšečnosti zaradi zamenjave pojmov bi se delno lahko izognili, če bi organizacijo dela zamenjali z izrazom ureditev dela (t.j. drugi pomen – proces oblikovanja organizacijskega sistema – po predhodni delitvi). Organizacijo podjetja bi morali razumeti kot zgradbo različnih elementov (t.j. prvi pomen – organizacija kot sistem – po predhodni delitvi). Organizacijo kot rezultat pa bi lahko razumeli kot podjetje, ustanovo, zavod oziroma združbo, kot vse te vrste organizacij lahko imenujemo s skupnim imenom (t.j. četrti pomen – konkretna organizacijska oblika – po predhodni delitvi).

Poleg tega se z organizacijo v pogovornem smislu ukvarjajo vsaj tri različne vede, ali bolje, sklopi ved: veda o organizaciji dela (z urejanjem dela), organizacijska veda (z organizacijsko sestavo podjetja oziroma združbe) ter ekonomske in poslovne vede (s samim podjetjem oziroma združbo). Vsaka od teh ved ali sklopov ved ima svoj posebni predmet raziskovanja. Organizacija dela raziskuje človekove odnose z naravo pri delu. Organizacijska veda raziskuje odnose med ljudmi pri skupnem delu. Ekonomske in poslovne vede pa raziskujejo poslovanje organizacij oziroma natančneje združb ali enot v družbeni reprodukciji. To so torej vsaj tri zelo različne vede in šele, če jih tako tudi obravnavamo, lahko pravilno ugotovimo njihovo medsebojno odvisnost in povezave.

1.4. CILJI IN ORGANIZACIJA



Bistvo ciljev



Poskušajte oblikovati svoje cilje!

Cilji so rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. Zato ima lahko cilje le človek ali pa združba ljudi, toda ne organizacija združbe ali organizacija dela. Iz tega je razvidno, da o ciljih ne moremo govoriti kar vprek. Pri tem moramo paziti na pomen, v katerem rabimo besedo organizacija. Tako lahko rečemo, da so za podjetje ali združbo kot organizacijo cilji zelo pomembni in da v njej celo nastajajo. Organizacijo postavljajo ljudje prav zato, da bi z njo lahko uresničevali cilje. Človek si pri delu zastavlja cilj: izdelan proizvod ali več proizvodov ustrezne kakovosti. Glede na ta cilj si bo organiziral svoje delo. Cilj mu bo dajal tudi smer, mu narekoval, kako naj svoje delo organizira.

Podjetje ima več temeljnih ciljev, ki so mu določeni že z dejstvom, da posluje kot delček celotne družbene reprodukcije, ki je ustrezno oblikovana glede na način gospodarjenja. Seveda pa si mora podjetje na podlagi temeljnih ciljev z načrtovanjem zastaviti še konkretnije cilje, ki pa so izpeljani in jim pravimo tudi sekundarni

cilji. O ciljih podjetja je več govora v prvi knjigi. Tu jih le omenjamo, da bi osvežili misel nanje.

Mnogi pisci menijo, da je podjetju vnaprej določen samo en temeljni cilj: s poslovanjem doseči ustrezen profit ali na splošno ekonomski uspeh. Nekateri novejši pisci pravijo, da bi bil lahko profit za vsako ceno slab cilj, ker bi lahko vodil v nesolidno poslovanje. Zato ponujajo še dodatne cilje kot na primer:

- *ohranitev podjetja*, kar je minimalni temeljni cilj. Podjetje se zadovoljuje že z minimalnim profitom, ki komaj še zadošča za normalno poslovanje podjetja;
- *razvoj podjetja*, kar je zahtevnejši cilj, saj podjetje usmerja v širjenje poslovanja zunaj lokalnega trga na širše ozemlje in na svetovno tržišče, obenem pa zahteva tudi osvajanje novih proizvodov in nove tehnologije. Takšen cilj spodbuja iniciativnost in ustvarjalnost ne samo podjetnika, temveč vseh ljudi v podjetju;
- *zadovoljevanje potreb družbe*. Ta cilj pomeni naravno podlago profitu, ki ga podjetje dosega, če proizvaja in prodaja porabnikom svoje proizvode in storitve, s katerimi zadovoljujejo svoje potrebe. To je seveda jasno že samo po sebi, toda, če podjetje na to pozablja, lahko pridobiva profit tako, da dviguje cene, krči proizvodnjo, da nastane na trgu pomanjkanje, ali pa zmanjšuje kakovost izdelkov. S takšno usmeritvijo bi podjetje ustvarjalo nered na trgu in v družbeni reprodukciji, končno pa bi si pokvarilo svoj položaj v gospodarstvu in si ogrozilo razvoj. To je torej pomemben dopolnilni temeljni cilj;
- *obveznosti do okolja*, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje. Med te obveznosti sodi skrb za zdravo okolje, da ga s svojim poslovanjem ne bi onesnaževali ali celo brezobzirno uničevali, skrb za zaposlovanje razpoložljive delovne sile na območju svojega poslovanja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti.

Prizadevanja za doseganje tega cilja pravzaprav le ustvarjajo ugodne razmere za poslovanje podjetja zlasti na daljši rok, da si ne bi z brezobzirnim bojem za profit za vsako ceno samo razrušilo možnosti za svoje poslovanje in za svoj razvoj. S tem se dejansko le dodatno, po kakovostni plati, določa profit kot glavni temeljni cilj.

To so na primer lahko cilji gospodarske enote. Seveda pa imajo lahko svoje cilje tudi manjše enote, kot so oddelki in celo

posamezna delovna mesta ali pa posamezni organi gospodarske enote. Toda taki cilji morajo biti izvedeni iz ciljev gospodarske enote, kamor delovna mesta spadajo, sicer organizacijska enota kot celota ne bo dosegla ciljev.

1.5. NAČELA IN ORGANIZACIJA



Bistvo organizacijskih načel

Načela ali principe organizacije navajajo mnogi pisci učbenikov in priročnikov o organizaciji podjetja, o osnovah organizacije, o organizaciji poslovanja, o organiziranju dela in podobno. Nekateri pisci dajejo celo svojim učbenikom naslove kot npr. Principi organizacije (organiziranja) v prepričanju, da je organizacijska veda veda o principih ali po naše – o načelih organizacije. Ta načela naj bi bila nekakšni splošni zakoni ali vsaj pravila, po katerih bi se ravnali pri vzpostavljanju organizacije. Potreba po takih pravilih pa je nastala, ko so poskušali umetnost organiziranja učiti. Tedaj se je pojavila nujnost, da so pri poučevanju izhajali iz izhodišča, da bi bilo razlaganje kolikor toliko sistematično in logično. Toda za razlago so imeli navadno na voljo le svoje bolj ali manj omejene izkušnje. Zato so morali taka načela postavljati vnaprej kot splošno veljavna, brez vsakega dokaza. Vsaj nekateri pisci so si predstavljali ta načela kot nekakšne aksiome iz matematike (ki pa so dokazani), iz katerih bi nastala veda o organizaciji.

Prvi, ki se je lotil oblikovanja organizacijskih načel, je bil francoski raziskovalec organizacije Henry Fayol⁴. Za njim mnogi pisci uvrščajo v svoje učbenike tudi poglavje o principih organizacije. Toda vsak dodaja Fayolovim načelom še svoja ali pa navaja čisto drugačna načela. Tako postajajo aprioristična, ki jim moreš verjeti ali ne.



O organizacijskih načelih glejte tudi kakšno drugo knjigo po vaši izbiri!

Samo za primer navedimo Fayolova načela organizacije in jih primerjajmo z načeli, ki jih navajata Zdenko Vajner in Vuksan Desić⁵. Vajnerjeva načela navajamo v okviru Fayolovih v položnem tisku. Druga načela pa so njegov dodatek. Desičevi principi pa so popolnoma različni od obeh.

Fayolova načela so:

1. **Delitev dela.** Smisel organizacije po tem načelu je, da bi delili delo tako, da bi lahko proizvajali več z enakimi naporji. Poleg tega delitev dela omogoča razvoj specializacije, v kateri se bolj izrazijo sposobnosti posameznikov.
2. **Oblast in odgovornost.** Organizacija naj bi razdelila oblast kot moč za doseganje poslušnosti. Odgovornost pa je potrebno razumeti kot sankcijo, ki spremlja izvajanje moči.
3. **Disciplina.** Organizacija naj predpostavlja ubogljivost za

- natančno in aktivno izpolnjevanje ukazov vodilnih in dogovorov med zaposlenimi.
4. **Enotnost ukazov.** Vsak podrejeni mora dobivati ukaze samo od enega nadrejenega. Zaradi dvojnega ukazovanja se lahko bistveno omajajo disciplina, red, moč, oblast.
 5. **Enotnost usmerjanja.** Organizacija mora predvideti, da ima en sam nadrejeni en sam program za usmerjeno delovanje k istemu cilju. Enotnost usmerjanja je pogoj za enotnost komande in je zato ne smemo zamenjevati.
 6. **Podrejanje posebnih ciljev splošnim ciljem.** Organizacija mora zagotoviti, da bodo posamezni cilji vedno podrejeni splošnim. Cilji posameznikov morajo biti podrejeni ciljem podjetja.
 7. **Nagrajevanje osebja.** Plača je cena opravljenega dela in mora biti v zadovoljstvo delavcu in delodajalcu. Plača naj bi bila odvisna od vrste okoliščin: ponudbe in povpraševanja po delovni sili, višine življenjskih stroškov, načina plačevanja itd.
 8. **Centralizacija.** Delitev dela naj bi zbrala odločilne človeške zmogljivosti na enem mestu.
 9. **Hierarhija.** V tem načelu se izražajo težnje po vrstnem redu vodilnih, od najbolj do najmanj odgovornega, ki bi jo morali vzpostaviti v sleherni organizaciji.
 10. **Red.** Organizacija mora vzpostaviti red med stvarmi in med zaposlenimi. Red med stvarmi imenujemo materialni red, red med zaposlenimi pa socialni red.
 11. **Enaka pravičnost.** Dosledno spoštovanje organizacijskih pravil obnašanja za vse zaposlene je bistvo te pravičnosti.
 12. **Stalnost osebja.** V tem načelu se izraža želja po stalni zaposlenosti istih ljudi. V tem primeru je verjetnost uspešnosti veliko večja, kot če se ljudje pri delu neprestano menjajo.
 13. **Pobude.** Za spodbujanje ljudi, da dajejo različne predloge, ki bi izboljšali poslovanje, so neposredno zadolženi vodje.
 14. **Strnjenost osebja.** Želja po veliki homogenosti zaposlenih je bistvo tega načela, ki se izraža v veliki udarni moči vseh zaposlenih.

Poleg načel v položnem tisku navaja Vajner še 19 drugih načel: izgradnja oddelkov, specializacija, tipizacija, standardizacija, koordinacija, kooperacija, delegiranje, odbiranje, elastičnost, prilagajanje, rast, harmoničnost ali skladnost, identifikacija, sistematizacija, enostavnost, izenačevanje, koncentracija dejavnosti iste vrste, kontrola in končno še revizija.

Dešić navaja le štiri principe razvoja znanstvenega organiziranja dela, in sicer: princip očitnosti, princip analize, princip sinteze in princip kontrole.

Načela, ki jih navajajo ti trije pisci, se skoraj popolnoma razlikujejo. Zato se je mogoče resno vprašati, kako je mogoče

navajati tako različne principe (načela), če naj bi bili to osnovni zakoni ali vsaj temelj in izhodišče, na katero bi se pri organizaciji opirali. Različnost avtorjev glede načel organizacije je privedla tudi do razmišljanj, da nekih splošnih principov ne more biti, ker se posamezni organizacijski problemi lahko razrešijo enkrat na ta, drugič pa na drugi način, kar je odvisno od konkretnih, nenazadnje tudi od družbenoekonomskih okoliščin. Poleg tega pa vemo, da je organizacija sredstvo za doseganje cilja in ni sama sebi namen. Zato konstruktorji organizacije lahko izdelajo boljše ali slabšo organizacijo. Govorimo o boljših in slabših organizacijskih rešitvah za doseganje ciljev. Nikoli pa ne uporabljamo izrazov, kot so "nepravilna" ali "pravilna" organizacija.

Negotovost načel organizacije ne pomeni, da o njih sploh ne moremo govoriti, ampak pomeni, da načel ne moremo in ne smemo postavljati vnaprej kot očitne trditve, ki jih ni treba dokazovati. Tudi načela morajo biti dokazana.

Če poskušamo opredeliti smiselna načela v treh različnih vedah, ki se ukvarjajo z organizacijo, bi lahko rekli:

Za organizacijo dela je osnovno načelo, da je treba s čim manjšim naporom in v čim krajšem času izdelati en proizvod ali več proizvodov v istem času in z istim naporom. To je načelo produktivnosti dela: proizvod, izmerjen s potrebnim sredstvom, to je z delom.

Za poslovanje podjetja je osnovno načelo, da je potrebno poslovati uspešno, kar pomeni, da moramo doseči cilj poslovanja s čim manj potrebnih sredstev. Ker pa sta cilj in sredstvo odvisna od načina gospodarjenja, je mogoče to načelo v skladu z načinom gospodarjenja konkretizirati tudi drugače.

Za organizacijo pa je lahko edino načelo le to, da je pri skupnem delu treba vzpostaviti take odnose med ljudmi, da bodo zagotovljeni obstoj in značilnost gospodarske enote ter omogočeno smotno doseganje njenih ciljev.



Tri osnovna načela
za tri vrste ved

1.6. METODE IN ORGANIZACIJA



Bistvo metode

Metoda je pot, ki vodi k cilju. Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kakšna je ta pot na področju organizacije, si lahko pomagamo s trojnim pomenom te besede. Razprave o metodi organizacije v strokovni literaturi so maloštevilne in še te pogosto zamenjujejo metodo spoznavanja organizacije, torej analize in projektiranja organizacije, z metodo organizacije. Ta nam ne pojasnjuje, kako organizacijo spoznavamo, temveč kako

organizacija nastaja, se spreminja in vzdržuje. Poleg tega pisci pogosto ne razlikujejo med organizacijo dela, organizacijo združbe in združbo, zaradi česar prihaja glede metode organizacije še do večjih nejasnosti.

Kot smo to storili za načela, pogledajmo še, kako se razlikujejo metode v okviru treh različnih ved:

Za metodo organizacije velja, da je potrebno uporabiti take predmete dela in taka sredstva za delo, na tak način in tako oblikovati proizvod ter tako izvajati zaporedne delovne postopke na predmetu, da bomo dosegli cilj po ustreznem načelu⁶.

Metoda za poslovanje gospodarske enote je samo gospodarjenje, s katerim enota dosega svoj cilj po načelu uspešnosti.

Metoda organizacije gospodarske enote pa je povezovanje, prilagajanje in usklajevanje dela mnogih ljudi v skupnem delovnem procesu, da bi bila zagotovljena obstoj in smotrno delovanje gospodarske enote. Ta proces se izvaja v upravljanju in poslovanju z oblikovanjem delovnih mest, nalog, oddelkov in podobno ter z njihovim usklajevanjem. To pa ni nič drugega kot proces organizacije.



Različne metode za tri vrste ved

Slika 1.2: Sistematični prikaz razlik med vedami

	ORGANIZACIJA DELA	EKONOMSKE IN POSLOVNE VEDE	ORGANIZACIJSKA VEDA
PREDMET Človek, ki dela	Človekovi odnosi z naravo pri delu	Poslovanje v družbeni reprodukciji	Odnosi med ljudmi pri skupnem delu
CILJ Rezultat, ki ga človek želi	NIMA je sredstvo za doseganje ciljev	Ekonomski uspeh, ohranitev in razvoj podjetja ter okolja	Uresničevanje ciljev
NAČELO Pravila pri postavljanju organizacije	Produktivnost	Poslovati uspešno, dosega cilj	Vzpostaviti takšne odnose, ki zagotavljajo doseganje cilja
METODA Pot, ki vodi k cilju	Izbrati takšne predmete in sredstva za delo, da bo uresničen cilj	Gospodarjenje	Povezovanje dela mnogih ljudi
	UREJANJE DELA	GOSPODARSKA ZDRUŽBA (PODJETJE)	ZGRADBA RAZLIČNIH ELEMENTOV

Vidimo torej, da so predmeti, cilji, načela in metode organizacije v tesni medsebojni povezavi. Metoda je pot, po kateri moramo iti, da bi prišli do cilja, na njej pa nas usmerjajo načela, v katerih so povezani cilji s sredstvi (ali pripomočki), potrebnimi za to, da bi jih dosegli.

Če strnemo znanja o organizaciji, ciljih, metodah in organizacijskih načelih, lahko dobimo pregledno sliko medsebojnih odnosov (glej sliko 1.2!).

Iz pestrosti pojma organizacija je mogoče zaključiti, da je organizacija pojem, ki nosi vsa človekova obeležja, tudi njegova hotenja in napake. Zato bi zaman pričakovali, da bodo definicije organizacije pri vseh avtorjih enake. Vsak avtor definicijo organizacije nekoliko prilagodi svojim ciljem, svojim hotenjem, svojemu pogledu na svet in seveda sestavinam organizacije, ki jih ima v mislih. Kljub temu avtorjem ne moremo odrekati strokovnosti ali jih označevati s samovoljneži. Organizacija je po svoji naravi pojem, ki pač to dovoljuje. To je tudi povzročilo, da še danes srečujemo avtorje, ki se ukvarjajo z organizacijo in pri tem upoštevajo različne organizacijske misli. S tem ne bi bilo nič narobe, če ne bi bili vsi prepričani, da imajo samo oni prav.

1.7. VRSTE ORGANIZACIJ Z RAZLIČNIH VIDIKOV

Različne vrste organizacij ne nastajajo samo na podlagi različnih opredelitev organizacije, ampak je do njih mogoče priti tudi, če upoštevamo različne vidike (kriterije), s pomočjo katerih razlikujemo organizacije. Z njihovo pomočjo so avtorji poskušali izdelati tipologijo, to je sistem, v katerega bi lahko razvrstili vse vrste organizacij. Enega takšnih pregledov vrst organizacij je opisal B. Kavčič⁷. Po tem vzoru bi organizacije lahko razdelili:



Tipologija organizacij

1. **Glede na cilje**, ki jih imajo člani v organizaciji, ločimo:
 - **Delovne organizacije.** V njih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb. Delovnih organizacij je veliko, vendar jih je mogoče grobo razdeliti na podjetja in zavode, ustanove. Podjetja so delovne organizacije na področju gospodarstva, zavodi, ustanove pa so delovne organizacije na področju negospodarstva.
 - **Družbene in politične organizacije** (stranke, zveze ipd.). V njih se združujejo ljudje, da bi uresničevali družbene ali politične cilje (politične stranke, sindikati, Rdeči križ itd.).

- **Društva.** Vanje se združujejo ljudje, da bi dosegli določene osebne ali skupinske, v glavnem nepridobitniške cilje (planinska društva, športna društva itd.)

2. Glede na strukturo notranjih odnosov ločimo:

- **Centralizirane in decentralizirane organizacije.** V centraliziranih organizacijah večino odločitev sprejema majhna skupina ljudi na organizacijskem vrhu. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh pri odločanju nimajo nobene besede, odločitve le izvajajo. Decentralizirane organizacije pa dopuščajo, da se ljudje odločajo na nižjih organizacijskih ravneh in te svoje odločitve tudi izvajajo.
- **Demokratske in avtokratske organizacije.** Pri avtokratskih organizacijah je oblast koncentrirana na vrhu organizacijske ravni v eni osebi ali majhni skupini ljudi. Za demokratske organizacije pa je značilno, da se oblast razširja na vse, ki so v organizacijo vključeni. Svet si prizadeva razvijati obliko oblasti v smeri demokratske organizacije, vendar povsod to ne poteka ne gladko in ne hitro.
- **Prisilne in prostovoljne organizacije.** Ta delitev organizacije ni odvisna samo od strukture notranjih odnosov, temveč tudi od načina včlanjevanja. Prisilne organizacije so tiste organizacije, v katere se ljudje ne včlanjujejo prostovoljno, včasih se včlanjujejo celo proti svoji volji (zapori, vojska). Kljub temu v prisilni organizaciji srečujemo tudi ljudi, ki so se vanjo včlanili povsem prostovoljno (pazniki v zaporih, aktivni častniki v vojski). O prostovoljnih organizacijah pa govorimo takrat, če v organizacijo vstopajo in iz nje izstopajo ljudje popolnoma prostovoljno, na osnovi svojih interesov in svojih odločitev.
- **Visoke in nizke organizacije.** Vsaka organizacija ima v svoji sestavi večje ali manjše število organizacijskih ravni. Prvo organizacijsko raven predstavlja najvišje vodstvo, drugo raven predstavljajo člani, lahko tudi sami vodje, ki so prvim podrejeni. Organizacijske ravni se tako členijo vse do končnega izvajalca, kjer gre za najnižjo organizacijsko raven. Število teh ravni je odvisno od mnogih dejavnikov kot na primer: vrste dejavnosti, filozofije organizacije, števila članov v organizaciji, tehnologije dela itd. Tiste organizacije, ki vsebujejo veliko število organizacijskih ravni, imenujemo visoke ali visoko vertikalno decentralizirane, organizacije z majhnim številom organizacijskih ravni pa imenujemo nizke ali nizko vertikalno decentralizirane.



Glej pregled
organizacijskih
struktur v poglavju
3!



Majhne, srednje in velike organizacije

3. **Glede na število članov v organizaciji** ločimo velike, srednje in majhne organizacije. Kljub temu, da število članov v organizacijah ni in ne more biti edino merilo velikosti organizacij, se je v praksi uveljavilo načelo, da organizacije, ki vključujejo do sto zaposlenih, sodijo med **majhne** organizacije. Če organizacije zaposlujejo več kot sto do tisoč ljudi, gre za **srednje**, če pa organizacije zaposlujejo več kot tisoč ljudi, govorimo o **velikih** organizacijah.



Legalne in nelegalne organizacije

4. **Glede na družbeno priznanost** oziroma dovoljenost dejavnosti posamezne organizacije ločimo legalne in nelegalne organizacije. **Legalne organizacije** so vse tiste organizacije, ki so ustanovljene v skladu z družbenimi normami, zakoni in so tudi družbeno priznane. Njihova dejavnost je praviloma v skladu z družbenimi interesi. V primeru, ko se organizacija ukvarja z družbeno nezaželeno aktivnostjo ali celo z aktivnostjo, ki je v nasprotju z zakoni, govorimo o **nelegalni organizaciji**. Značilno je, da zanjo ve malo ljudi. V tem primeru bi nelegalni organizaciji lahko rekli tudi ilegalna.



Formalne in neformalne organizacije

5. **Glede na formaliziranost organizacije** ločimo formalne in neformalne organizacije. O **formalni organizaciji** govorimo takrat, ko so elementi organizacije in njihovi medsebojni odnosi definirani od zunaj. Elemente in odnose med njimi je oblikoval konstruktor organizacije, po njih pa bi se morali ravnati vsi udeleženi. Elementi organizacije, predvsem pa njihovi medsebojni odnosi, nastajajo tudi kar sami od sebe. Tako tudi po tej neformalni poti nastajajo organizacije, ki jih imenujemo **neformalne organizacije**. Tudi če se je konstruktor pri oblikovanju formalne organizacije močno potrudil, da bi zagotovil njeno ustrezno delovanje, pa se mnogokrat zgodi, da neformalne organizacije delujejo dosti bolje, vendar nekontrolirano. Največkrat tam, kjer nastane formalna organizacija, deluje tudi neformalna. Če imata ti dve organizaciji isti cilj, ga hitreje in lažje dosežeta, vendar je ta težnja zelo redka. Tako delujeta formalna in neformalna organizacija vsaka zase, vsaka teži k svojemu cilju in tako druga druga lahko ovirata.



Shematske in individualne organizacije

6. **Glede na vzorec nastajanja** ločimo shematske in individualne organizacije. Kadar organizacija nastaja po istem vzorcu, po istih pravilih, praviloma na osnovi enakih ciljev, govorimo o **shematski organizaciji**. Organizacijo, sestavljeno iz več delov, kjer vsak njen del nastaja po drugih pravilih, drugih vzorcih in na osnovi drugih ciljev, pa imenujemo **individualna organizacija**.



O vrstah organizacij glej tudi poglavje 2 in primerjaj!

7. Različne organizacije pa lahko opazimo tudi, če **opazujemo aktivnost članstva**. V množičnih družbenih in političnih organizacijah je večina članstva razmeroma pasivna. Visoko aktivnost izkazuje le vodstvo. V delovnih organizacijah je aktivnost članstva pogojena s formalnimi in neformalnimi organizacijami in praviloma enakomerna na vseh organizacijskih ravneh. Ker je aktivnost članstva v organizacijah odvisna od številnih poznanih in nepznanih dejavnikov, je vsaka delitev organizacij glede na aktivnost članstva močno sporna.

Ključni pojmi v tem poglavju

Cilji organizacije
Metode organizacije
Načela organizacije
Organizacija
Pomen besede organizacija
Sistem
Vrste organizacije
Zgodovina organizacije

Vprašanja za ponavljanje

1. Poskusite praktično oblikovati neki cilj, načelo, metodo za doseganje cilja!
2. Pri organiziranju ločimo cilje, metode in načela. Pojasnite vse tri pojme!
3. Kaj razumete pod pojmom organizacija?
4. Ali poznate kakšna imena iz vrst organizacijskih mislecev?
5. Razložite princip standardizacije!
6. Po čem je znan Dešić?
7. Razložite Vajnerjeve principe!
8. Kakšna je razlika med formalnimi in neformalnimi organizacijami?
9. Kakšne vrste organizacij pozna naša zakonodaja?
10. Vsebinsko opredelite vsako vrsto organizacije, ki se je spomnite! Poskusite se spomniti vseh!
11. Preglejte načela za različne pomene besede organizacija!



Opombe

¹ Kukoleča, S.: Organizaciono - poslovni leksikon izraza, pojmov i metoda, str. 939

² Ivanko, Š.: Oris organizacijskih teorij

³ Lipovec, F. v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja in dela, str. 9 - 10

⁴ Fayol, H.: Administration industrielle et generale, str. 20.

⁵ Vajner, Z.: Principi organizacije i poslovanja poduzeća, str. 235

⁶ Lipovec, F.: isto tam, str. 14 - 15

⁷ Kavčič, B.: Sodobna teorija organizacije, str. 17 - 24

2. poglavje

Poslovne funkcije

Študijski cilji

Spoznati:

- da so naloge ali tisto kar naj bi v podjetju delali, ena od osnovnih surovin, s katero si organizator pomaga pri vzpostavljanju organizacije v podjetju;
- da se posamezne naloge po sorodnosti združujejo v posamezne sklope, ki jih imenujemo funkcije;
- da v podjetju srečujemo veliko funkcij, med katerimi so zlasti pomembne: finančna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija itd;
- da se avtorji ne morejo poenotiti, katere naloge spadajo v posamezno funkcijo, čeprav v nekaterih primerih za organiziranje podjetja to sploh ni pomembno.

Vsebina

- 2.1. Pomen poslovnih funkcij za organizacijski proces
- 2.2. Vrste poslovnih funkcij
- 2.3. Vsebina organizacijskih funkcij
 - 2.3.1. Raziskovalno–razvojna funkcija
 - 2.3.2. Investicijska funkcija
 - 2.3.3. Funkcija priprave proizvodnje
 - 2.3.4. Nabavna funkcija
 - 2.3.5. Proizvodna funkcija
 - 2.3.6. Funkcija tehničnega nadzora
 - 2.3.7. Prodajna funkcija
 - 2.3.8. Kadrovska funkcija
 - 2.3.9. Finančna funkcija
 - 2.3.10. Računovodska funkcija
 - 2.3.11. Splošna funkcija
 - 2.3.12. Varstvena funkcija
- 2.4. Pristop k urejanju funkcij

V tem poglavju se bomo srečevali s pojmi, ki jih kaj hitro lahko pomešamo, če se ne zavedamo njihovega pomena. Praktične formulacije dokazujejo, da tudi nekateri strokovnjaki v praksi le s težavo pravilno oblikujejo zapise, če uporabljajo pojme: cilj, rezultat, naloga, oddelek.



*Glejte
definicije ciljev,
metod, načel!*

Rekli smo, da je cilj stanje, ki ga želimo doseči. Ta cilj se razlikuje od rezultata, ki označuje stanje, ki smo ga dosegli. Cilj in rezultat moremo z besedami izraziti tako, da bo vsak vedel, ali govorimo o rezultatu ali cilju. Tako je "opraviti izpit" stanje, ki ga želimo doseči, torej cilj. "Opravljeni izpit" pa je stanje, ki smo ga dosegli, torej rezultat. Prav tako je cilj "nabaviti material", rezultat pa "nabavljeni material". Primerjava med ciljem in rezultatom se v praksi pogosto izkorišča za ugotavljanje uspešnosti. Če ste dosegli cilj, pomeni, da se rezultat in cilj ujemata. Zato se lahko imate za uspešne. Preseganje cilja pa ne pomeni vedno večje uspešnosti, ravno tako tudi nedoseganje cilja ne pomeni vedno neuspešnosti.



*Pojem
naloge*

Nalogo običajno razumemo kot nekaj, kar je potrebno opraviti. Gre za dogajanje, ki se mora dogoditi. Zato je prav, da nalogo izrazimo z glagolom, ki obvezno ponazarja dogajanje, npr. opravljanje izpita, nabavljanje materiala, poslušanje radia itd. V praksi se naloge pogosto izražajo z glagolom "skrbeti za", kot npr. "skrbi za repromaterial", "skrbi za pošto", "skrbi za finance" itd. Če se vprašamo, kaj ti ljudje delajo, ugotovimo, da razen tega, da imajo polno skrbi, ne veliko. Nalogo "skrbeti za" bi lahko označili tudi kot razmišljanje o neprijetnostih, kar seveda vsak lahko počenja kjerkoli, le na delovnem mestu za to ni časa.

Pri formulaciji naloge moramo biti natančni. To pomeni, da moramo sami in tisti, ki bo nalogo dobil, vedeti, kaj hočemo. Tisti, ki bo nalogo dobil, mora tudi vedeti, kako jo bo opravil. Naloga "skrbeti za" prav gotovo ne izraža jasnega hotenja in ne nalaga konkretnih aktivnosti, zato jo lahko preoblikujemo takole:

- skrbeti za repromaterial ⇒ nabavljanje repromateriala ali sortiranje repromateriala ali pregledovanje repromateriala itd.;
- skrbeti za pošto ⇒ raznašanje pošte ali sortiranje pošte ali vpisovanje pošte itd.

Oddelek je pojem, ki ga bomo obravnavali v okviru organizacijskih struktur, vendar moramo že sedaj poudariti, da oddelek predstavlja

mesto, element v organizacijski zgradbi, kjer se opravljajo določene naloge. Zato ga nikoli ne smemo pomešati s samimi nalogami ali celo z njimi poistovetiti. Ime oddelka oblikujemo po istem načelu, kot oblikujemo imena vsem ostalim stvarim.

Če poskušamo iz besede "nabava materiala" oblikovati vse obravnavane pojme, bi to lahko storili takole:

1. Cilj => nabaviti material.
2. Rezultat => nabavljeni material.
3. Naloga => nabavljanje materiala.
4. Ime organizacijske enote => nabava.

2.1. POMEN POSLOVNIH FUNKCIJ ZA ORGANIZACIJSKI PROCES



Pojem funkcije

S predmetom poslovanja je v grobem opredeljena tudi skupna naloga podjetja. Skupno nalogo podjetja členimo na funkcije. Te funkcije imenujejo nekateri poslovne funkcije, drugi pa organizacijske funkcije. V vseh treh primerih pa gre za isto.

Funkcije raziskovalci opredeljujejo različno. To povzroča določeno pojmovno zmedo v organizacijski teoriji in praksi. Pri številnih avtorjih najdemo tudi mešana pojma funkcija in služba, ki ju moramo dosledno razlikovati. Služba je tako kot oddelek organizacijska oblika, v kateri se funkcija izvaja. Glede na takšno pojmovanje službe lahko ugotovimo, da se v eni službi lahko izvaja večje število funkcij ali pa tudi obratno, da se ena funkcija izvaja v več službah v organizaciji.

Pojem funkcije ni enosmiselno opredeljen. Pomembnejše opredelitve pojma organizacijske funkcije lahko združimo v dve skupini. Ena skupina avtorjev navaja, da je poslovna funkcija večji ali manjši skupek sorodnih ali istovrstnih opravil, druga skupina avtorjev pa za poslovno funkcijo šteje različna medsebojno povezana in odvisna opravila.

Opredelitve, ki pojmujejo funkcijo kot skupek istovrstnih ali istorodnih opravil, lahko smatramo za klasične opredelitve, ki so zgodovinsko pogojene. Prva industrijska podjetja so bila res organizirana tako, da so bili v njih istovrstni stroji, na katerih so delali ustrezno usposobljeni delavci. Razvoj proizvodnih sil in zahteva po gospodarnosti proizvodnje pa je vedno bolj zniževala uporabnost tega

načela; vse pomembnejše je postalo prilagajanje strojev nalogam in ne obratno.

Racionalnost organizacije zahteva, da se proizvodnja organizira po logični zaporednosti procesa obdelave predmeta dela. Pravilna organizacija materialnih tokov odločilno vpliva na gospodarnost proizvodnje. Organiziranje strojev in drugih delovnih sredstev je v sodobni organizaciji podrejeno racionalni organizaciji delovnih, tehnoloških in transformacijskih procesov.

Pri opredeljevanju pojma poslovne ali organizacijske funkcije moramo izhajati iz spoznanj tistih raziskovalcev organizacije, ki pojmujejo organizacijsko funkcijo kot različna medsebojno povezana opravila. Pri tem pa je pomemben odgovor na vprašanje, kakšne naloge določajo vsebino organizacijske funkcije. Vsaka delna naloga prav gotovo ne. Funkcija v organizaciji je lahko le sinteza delnih nalog. Osnovna prвина za opredeljevanje pojma funkcije je lahko le sintetična delna naloga. Sintetične delne naloge pa so medsebojno odvisne, ker njihovo izvrševanje zagotavlja izvrševanje skupne naloge. Vsaka delna naloga ima svoj proces izvrševanja na določenem objektu. Delne naloge v organizaciji pa upravljajo različni nosilci nalog. Pri tem pa ne mislimo na konkretne nosilce, temveč na zamišljene nosilce, ker je naloga trajne narave, nosilci pa se lahko menjajo. Z uporabo navedenih prvin lahko funkcijo v organizaciji opredelimo *kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu*. To opredelitev bomo v nadaljevanju uporabljali pri izbiri in prikazovanju vsebine posameznih funkcij.



Definicija poslovne funkcije

2.2. VRSTE POSLOVNIH FUNKCIJ

Pri izbiri funkcij za proizvodne organizacije avtorji izhajajo iz različnih izhodišč. Avtorji se razlikujejo v tem, koliko funkcij poznamo. To je posledica uporabe različnih sodil. Izbira ustreznega klasifikacijskega sodila je zelo pomembna, saj nam omogoča sistematično členitev skupne naloge oziroma skupnega poslovnega procesa na njegove svojske funkcije.

Ena najstarejših klasifikacij funkcij za industrijske organizacije temelji na splošni shemi reprodukcijskega procesa: $D_{\text{enar}} \Leftrightarrow B_{\text{lago}} \Leftrightarrow P_{\text{roizvod}} \Leftrightarrow B1 \Leftrightarrow D1$. Funkcije, izbrane na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa, so skupki opravil, ki ustrezajo

posameznim fazam reprodukcijskega procesa.

Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa lahko razlikujemo štiri temeljne delne procese oziroma štiri temeljne funkcije kot zaokrožene faze celotnega poslovnega procesa: finančno, nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo. Tako dobljene funkcije pa lahko naprej razdružujemo, da dobimo večje število funkcij. Pri tem pa smo vselej v negotovosti, ker ne vemo, ali smo s členitvijo po tem sodilu zajeli in ugotovili vse potrebne funkcije za obravnavano proizvodno organizacijo oziroma podjetje.



Sodila za določanje organizacijskih funkcij

Poleg sheme reprodukcijskega procesa so v organizacijski literaturi obravnavana še druga številna sodila za členitev in identifikacijo organizacijskih funkcij. Najbolj znana so¹..:

- glede na namembnost uporabnika outputa,
- glede na strokovne profile delavcev,
- glede na razmerja skupin ljudi v organizaciji,
- glede na faze upravljalno–poslovnega procesa,
- glede na faze tehnološkega procesa,
- glede na predstavo o organizaciji kot odprtem socialnem sistemu in glede na druge podlage

Necelovitost klasifikacijskih sodil povzroča, da organizacijska teorija doslej še ni razvila splošno veljavnega modela funkcij za proizvodne in druge organizacije.



Ali še obvladate osnove sistemske teorije?

Pri postavitvi splošnega modela funkcij moramo izhajati iz spoznanj sistemske teorije, ker nam sistemsko obravnavanje pojava omogoča, da problem zajamemo in osvetlimo v njegovi celovitosti. Za primer identifikacije funkcij s sistemskega vidika si oglejmo Peričev model².

Funkcije se po tem modelu razlikujejo glede na vrsto in značilnosti poslovnega procesa. Tiste funkcije, katerih output je namenjen zadovoljitvi potreb okolja, so osnovne funkcije, tiste, katerih output je namenjen delovanju sistema, pa imenujemo infrastrukturne funkcije. Funkcije, ki so namenjene krmiljenju dogajanj, pa imenujemo upravljalne funkcije.

Osnovne funkcije so zato vedno odvisne od dejavnosti organizacije; vsaka dejavnost ima svoje posebne, zanjo značilne funkcije. Za industrijske organizacije so značilne naslednje osnovne funkcije: nabava, proizvodnja, razpečava, transport in skladiščenje.

Med infrastrukturne funkcije pa prištevamo: razvoj, zagotavljanje kadrov in opreme, financiranje in informiranje³.

Upravljalne funkcije obsegajo: odločanje, kontrolo in ciljno uravnavanje baznega procesa⁴.

Za osnovne funkcije je značilno, da so sestavine procesnega sistema in morajo zato potekati v nekem logičnem zaporedju, medtem ko infrastrukturne funkcije niso med seboj povezane v zaporedju, temveč križno; vsaka od njih je povezana z vsemi ostalimi, ker je njihov output namenjen osnovnim funkcijam kakor tudi njim samim in si ga zato vzajemno izmenjujejo.



Osnovne funkcije

Cilj poslovanja v proizvodnih organizacijah je izdelati določene izdelke ali opraviti storitev za trg. Da bi mogla proizvodna organizacija izdelati nove izdelke za trg, mora takšne izdelke najprej raziskati, proučiti in idejno oblikovati. Ko je izdelek raziskan in idejno oblikovan in ko so ugotovljene vse njegove sestavine in funkcionalne lastnosti, je treba razviti tehnologijo, ki bo sposobna takšne izdelke proizvajati. Naloge, povezane z raziskovanjem in razvijanjem izdelkov ter tehnologije, uresničujejo proizvodne organizacije v posebnem funkcionalnem procesu in jih lahko strnemo v posebno raziskovalno-razvojno funkcijo. Da bi lahko zamišljene in oblikovane izdelke in zamišljeno tehnologijo proizvajali, moramo zgraditi nove zmogljivosti. Naloge, povezane z izgradnjo, t.j. nabavo strojev in drugih naprav ter izgradnjo investicijskih objektov, lahko zaradi svojskosti teh nalog obravnavamo v posebni investicijski funkciji. Proizvodnja lahko steče šele, ko opravimo vsa potrebna operativno-pripravljalna dela za krmiljenje proizvodnje. Operativno-pripravljalne naloge v zvezi s krmiljenjem proizvodnje lahko strnemo v posebno funkcijo operativne priprave proizvodnje.

Za proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev moramo nabaviti vse potrebne vhodne materialne sestavine. Te naloge strnemo v posebno nabavno funkcijo.

Fizični del oblikovalnega procesa zajema fizično izvedbo postopkov v delovnih in tehnoloških procesih. Naloge, povezane s fizičnim oblikovanjem ciljnih objektov, strnemo v posebne proizvodne funkcije.

Pri izvajanju oblikovalnih postopkov v delovnih in tehnoloških procesih preverjamo, ali nabavljene in izdelane materialne sestavine, kakor tudi gotovi izdelki, ustrezajo vnaprej postavljenim standardom. Te naloge moremo strniti v posebno funkcijo tehničnega nadzora.

Končni cilj oblikovalnega procesa proizvodne organizacije je prodati izdelke ali storitve na tržišču. Naloge, povezane s prodajo izdelkov ali storitev, strnemo v posebno prodajno funkcijo.

Output doslej izbranih funkcij celotnega oblikovalnega procesa je namenjen zadovoljitvi potreb okolja. S tega vidika so to osnovne funkcije proizvodne organizacije oziroma podjetja.

Na podlagi dosedanje grobe analize faz oblikovalnega procesa lahko za proizvodne organizacije na primer postavimo naslednji model osnovnih funkcij:

- raziskovalno–razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- priprava proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- funkcija tehničnega nadzora,
- prodajna funkcija.

Model osnovnih funkcij je odvisen od vrste dejavnosti proizvodne organizacije. Vsaka proizvodna dejavnost ima svoje svojske, zanjo značilne osnovne funkcije.

Omenili smo že, da imamo v organizaciji funkcije, ki jih ni mogoče povezati v zaporedje. Naloge, ki jih nosilci teh funkcij opravljajo, posredno pomagajo pri uresničevanju poslovnih ciljev. Del rezultatov njihovega delovanja zagotavlja in omogoča delovanje funkcij oblikovalnega procesa, medtem ko je drugi del namenjen njim samim in si ga medsebojno izmenjujejo. Za te funkcije bomo uporabili izraz infrastrukturne funkcije. Značilne infrastrukturne funkcije za proizvodne organizacije so predvsem naslednje:

- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- varstvena funkcija,
- splošna funkcija.

Med 'upravljalne funkcije' uvrščamo posebne 'upravljalne naloge', ki jih lahko delimo na naloge oblikovalnega in naloge upravljalnega procesa. Skupni cilj oblikovalnega procesa je uresničitev postavljenih ciljev, medtem ko je cilj upravljalnega procesa sprožiti in ciljno usmerjati ter nadzorovati oblikovalni proces.

Če doslej izbrane funkcije nekoliko uredimo in jih strnemo v sistem, dobimo za proizvodne organizacije značilne funkcije, ki so:



Infrastrukturne funkcije

- raziskovalno–razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- priprava proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- funkcija tehničnega nadzora,
- prodajna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- splošna funkcija,
- varstvena funkcija.

Prikazani model funkcij za proizvodne organizacije je potrebno prilagoditi posebnostim vsake proizvodne ali storitvene organizacije. Za vsako organizacijo moramo izbrati značilne funkcije za njeno dejavnost. Splošni model je lahko le sredstvo za razumevanje problemov, povezanih z izbiro funkcij, in sredstvo za logično pristopanje k projektiranju organizacijskih modelov.

2.3. VSEBINA ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ

Tako grupiranje nalog v funkcije kot tudi členitev funkcij na naloge sta procesa, ki ju avtorji različno oblikujejo. S tem prihaja do razlik, ki pa niso zaskrbljujoče, saj avtorji to delajo z določenim namenom. Res je, da včasih drug drugega nekoliko posiljujejo s svojimi modeli, vendar ni tako pomemben posamezni model kot prepričanost, da je sistem organizacijskih funkcij le pripomoček konstruktorjem nalog za posamezno podjetje. Za primer navajamo razdelitev funkcij po Š. Ivanku!⁵

2.3.1. Raziskovalno–razvojna funkcija

Na področju raziskav in razvoja srečujemo različne pojme in njihove razlage.

Raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oziroma znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike, družbenih pojavov idr.

V grobem razlikujemo temeljne in aplikativne raziskave.

Temeljna raziskovanja so lahko svobodna ali usmerjena.

Svobodna temeljna raziskovanja zajemajo znanstveno raziskovanje neznanih pojavov in iskanje novih znanstvenih odkritij,



ne glede na praktično uporabo, s ciljem, odkrivati nove naravne zakonitosti.

Usmerjeno temeljno raziskovanje je znanstveno raziskovanje določenih pojavov z določenim ciljem, da bi se razširilo osnovno znanje in da bi prišli do popolnejšega spoznavanja naravnih pojavov.

Aplikativno raziskovanje zajema iskanje novih, ekonomsko optimalnih rešitev za nove konstrukcije in nove tehnologije na podlagi znanstvenih dognanj. Značilnost aplikativnih raziskav je njihova usmerjenost v praktično uporabnost.

Razvoj je dejavnost, katere naloga je, da določa nove rešitve za tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni možno zadovoljivo reševati, pa je za njihovo reševanje treba poiskati nove, do sedaj še neznanne poti.

Pomembnejše naloge s področja *raziskav* so v proizvodnih organizacijah zlasti te:

- zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih,
- proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov,
- idejno oblikovanje in zamišljanje izdelkov,
- preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov,
- predprojektno in laboratorijsko raziskovanje izdelkov,
- konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov,
- polindustrijsko proizvodnjanje prototipov oziroma modelov,
- preizkušanje prototipov oziroma modelov in osvajanje njihovih komponent,
- končno oblikovanje izdelkov, pripravljane in izvedba ničelne serije,
- sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov,
- tipiziranje in standardiziranje izdelkov itd.



Naloge s področja raziskav

S področja *razvoja* so najpomembnejše naloge za proizvodne organizacije zlasti:

- zbiranje, uporaba in ravnanje s tehnično dokumentacijo s področja tehnično-tehnološkega razvoja,
- programiranje tehnično-tehnološkega razvoja,
- proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov, surovin in materialov,
- razvijanje izdelkov,
- proučevanje dosežene razvojne stopnje tehnologije,
- uvajanje novih in moderniziranje obstoječih tehnoloških postopkov,



Naloge s področja razvoja

- tipiziranje in standardiziranje tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov, embalaže idr.

2.3.2. Investicijska funkcija



*Področje nalog
investicijske
funkcije*

Naloge, povezane z investicijami, to je z nabavo strojev in drugih naprav ter izgradnjo investicijskih objektov, moremo razlikovati od drugih tehnično–pripravljalnih funkcij. Investicijska funkcija obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle, povezane s sklepanjem pogodb o vseh pripravljenih poslih, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, izgradnjo in nadzorovanje gradbenih in montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji.

Investicijska funkcija obsega naloge, povezane z uresničevanjem programa izgradnje investicijskih zmogljivosti. Investicijska funkcija je sinteza z izgradnjo proizvodnih zmogljivosti povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu celotnega poslovnega procesa proizvodne organizacije.

2.3.3. Funkcija priprave proizvodnje

Posebna skupina tehnično–pripravljalnih del za proizvodno funkcijo so naloge, povezane s tehnološko in operativno pripravo proizvodnje.

Osnovne naloge *tehnološke priprave proizvodnje* so:

- proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke,
- uvajanje izboljšav v obstoječe tehnološke postopke,
- sestavljanje predpisov in dokumentacij za tehnološke postopke,
- konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja,
- proučevanje dela in časa,
- normiranje surovin in materialov,
- normiranje orodja in priprav,
- pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme itd.

Pomembnejše naloge *operativne priprave proizvodnje* so:

- spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti,
- operativno načrtovanje proizvodnje,
- terminiranje proizvodnje,
- operativno načrtovanje surovin in materialov,



*Naloge tehnološke
priprave dela*



*Naloge operativne
priprave
proizvodnje*

- operativno načrtovanje proizvodnih delavcev,
- pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije,
- evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje idr.

Pravilna organiziranost tehnološke priprave in operativne priprave proizvodnje v veliki meri vpliva na učinkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo pripravljenosti proizvodnje.

Operativna priprava proizvodnje je krmilni mehanizem proizvodne funkcije in je sinteza s krmiljenjem tekoče proizvodnje povezanih in medsebojno odvisnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem procesu operativne priprave proizvodnje kot delnem procesu skupnega oblikovalnega procesa proizvodne organizacije.

2.3.4. Nabavna funkcija



*Področje delovanja
nabavne funkcije*

V proizvodnih organizacijah je nabavna funkcija ena od temeljnih funkcij. Z nabavo v ožjem smislu razumemo nabavo nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v širšem smislu pa obsega poleg samega nakupa še:

- proučevanje nabavnih tržišč,
- oblikovanje politike nabave,
- sodelovanje s kooperanti,
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov,
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave,
- uvažanje,
- opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Nabavna funkcija je sinteza z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih izvršujejo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu kot delnem procesu skupnega poslovnega procesa proizvodne organizacije.

2.3.5. Proizvodna funkcija

V industrijskih organizacijah je proizvodna funkcija najobsežnejša po številu nalog. Proizvodna funkcija vključuje tudi naloge pomožne proizvodnje, vzporedne proizvodnje in vzdrževanja delovnih sredstev. Funkcija osnovne proizvodnje obsega številne operativne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti.



Naloge proizvodne funkcije

Razen operativno–izvršilnih delovnih nalog zajema proizvodna funkcija tudi številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje, npr.:

- sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje,
- usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih,
- prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje,
- usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa,
- usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev,
- izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov,
- ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji,
- organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta,
- tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa,
- organiziranje notranjega transporta,
- organiziranje medfaznega skladiščenja,
- predlaganjeboljšav in popravil delovnih sredstev,
- razporejanje delavcev na delovna mesta,
- operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

2.3.6. Funkcija tehničnega nadzora

Strokovna opravila, povezana s tehničnim nadzorom, uvrščajo številni raziskovalci organizacije v proizvodno funkcijo. Pri tem navadno mislijo na nadzorovanje polizdelkov in sestavnih delov ter na nadzorovanje gotovih izdelkov. Nadzorovanje surovin in reprodukcijskega materiala pa navadno obravnavajo kot področje dela nabavne funkcije. Tudi nadzorovanje strojev in opreme obravnavajo kot področje dela proizvodne funkcije oziroma pomožne dejavnosti. Nekateri pa celo menijo, da ni razlogov za obstoj posebne nadzorne funkcije, češ da mora biti nadzorovanje vključeno v vsako funkcijo.

Neenotnost v pojmovanju funkcije nadzora nastaja iz neustreznega pojmovanja nadzora. Res je, da se mora pri vsaki funkciji opravljati tudi nadzor, kajti nadzor je faza vsakega upravljalno – poslovnega procesa. Pri opredeljevanju področja dela nadzorne funkcije ne mislimo na takšno vrsto nadzora, temveč na tehnični nadzor nad neživimi proizvodnimi tvorcami, kot so surovine in reprodukcijski material, polizdelki in sestavni deli, gotovi izdelki, stroji in oprema. Zato je treba že v samem nazivu funkcije nadzora poudariti, da gre za tehnični nadzor, ki obsega strokovno, analitično organizacijsko delo, povezano s tehničnim nadzorom.



Naloge tehničnega nadzora

Osnovne naloge funkcije tehničnega nadzora so:

- vhodno nadzorovanje predmetov dela,
- medfazno nadzorovanje polizdelkov,
- nadzorovanje gotovih izdelkov,
- nadzorovanje strojev in opreme.

Naloge tehničnega nadzora so toliko svojske in njihovo opravljanje je za proizvodno organizacijo tako pomembno, ne glede na organe, ki ta nadzor opravljajo, da takšne naloge preraščajo druge funkcije. V novejšem času pa vse bolj govorimo o integralnem sistemu kakovosti in zanesljivosti. Integralni sistem kakovosti in zanesljivosti pa zajema vse aktivnosti od priprave proizvodnje, proizvodnje same do spremljanja kakovosti in zanesljivosti na tržišču.

Funkcija tehničnega nadzora je sinteza s tehničnim nadzorom neživih proizvodnih tvorcev povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu celotnega oblikovalnega procesa proizvodne organizacije.

2.3.7. Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.



Kakšna je vloga prodajne funkcije v tržni in proizvodni naravnosti?

Vzporedno z razvojem proizvodnih sil je prodajna funkcija doživljala velike spremembe. Mesto in vloga prodajne funkcije v poslovnem procesu je ostala bolj ali manj nespremenjena, spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Tradicionalna proizvodna usmerjenost industrijskih organizacij se je postopno spreminjala v tržno usmerjenost poslovanja. Poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij ima več razvojnih faz, in sicer⁶:

- proizvodna usmerjenost,
- prodajno–komercialna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost,
- kontrolno–marketinška usmerjenost.

Uvajanje zasnove trženja v poslovanje naših poslovnih organizacij bo moralo biti vsekakor drugačno v primerjavi z drugimi družbeno-ekonomskimi sistemi. Razvoj proizvodnih sil ne zahteva toliko preoblikovanja prodajne funkcije v novo funkcijo trženja, marveč delitev prodajne funkcije na več funkcij, s tem pa preoblikovanje same prodajne funkcije in njeno skrčenje na manjše število delovnih nalog.

Tržna poslovna usmerjenost ne zanika pojava prodajne funkcije, prodajna funkcija dobi le drugačno značilno obliko in drugačno sintezo njenih delnih nalog. To povzroča razvoj poslovne usmerjenosti kot posledice spremenjene politike proizvodnih organizacij.

Prodajno funkcijo lahko razčlenimo na dve funkciji, in sicer na funkcijo marketinga in na funkcijo operativne prodaje.

Osnovna področja delovanja, ki jih nekateri avtorji imenujejo funkcije marketinga, so⁷:

- raziskava trga,
- politika izdelka,
- politika cene,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda in
- povpraševanje.

Zaradi preoblikovanja oziroma razcepa prodajne funkcije in njene redukcije na manjše število delnih nalog obsega funkcija *operativne prodaje* predvsem naslednje naloge:

- načrtovanje prodaje,
- načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje,
- prevzemanje in skladiščenje izdelkov,
- prodajanje in razpečevanje izdelkov na domačem in tujem tržišču,
- reševanje reklamacij kupcev in porabnikov,
- obveščanje o prodaji in izvozu,
- administrativno–tehnično poslovanje itd.



Naloge operativne prodaje

Glede na razmeroma nizko doseženo razvojno stopnjo poslovne usmerjenosti naših proizvodnih organizacij lahko strnemo sintetične naloge v zvezi s prodajo izdelkov ali storitev v skupno prodajno funkcijo. Prodajna funkcija je sinteza s prodajo izdelkov ali storitev povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v zaokroženem funkcionalnem prodajnem procesu.

2.3.8. Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočneje spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu v naših podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in

sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vloga in pomen človeka sta se in se še bosta spreminjala in krepila v vsakem dinamičnem gospodarskem razvoju.

Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na področju:



*Področja delovanja
kadrovske funkcije*

- sistematizacije delovnih mest,
- strukture zaposlenih,
- kadrovskih virov,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- delitve sredstev za osebne dohodke,
- psihotehničnih poslov,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- družbenega standarda,
- informiranja itd.

Kadrovska funkcija je sinteza s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu.

2.3.9. Finančna funkcija

Številni avtorji navajajo finančno funkcijo, čeprav jo nekateri povezujejo z računovodsko in govorijo o finančno–računovodski funkciji. Razlikovanje finančnih in računovodskih poslov je navidezno težavno, ker gre pri obeh funkcijah za denarno–vrednostne pojme.

Povezanost finančne in računovodske funkcije je predvsem tehnične, ne pa tudi vsebinske narave. Pri finančni funkciji gre za finančno poslovanje, pri računovodski funkciji pa za denarno–vrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja. Vsebina dela finančne in računovodske funkcije je v bistvu zelo različna.

V blagovno–denarnih in denarno–denarnih odnosih sodobnega gospodarstva je finančna funkcija temeljna poslovna funkcija.



Naloge finančne funkcije

Pomembnejše naloge finančne funkcije so:

- pridobivanje finančnih sredstev,
- plasiranje finančnih sredstev,
- vlaganje finančnih sredstev,
- preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu,
- vračanje finančnih sredstev,
- usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja,
- optimiranje struktur finančnih sredstev,
- optimiranje likvidnosti,
- urejanje delitvenega razmerja dohodka,
- urejanje finančnih razmerij idr.

Bistvo finančne funkcije je financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izviraajoči finančni odnosi.

Finančna funkcija je sinteza financiranja in gospodarjenja s finančnimi sredstvi ter iz financiranja izhajajočimi finančnimi odnosi povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu.

2.3.10. Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je podsistem celotnega informacijskega sistema v organizaciji. Obsega spremljanje, proučevanje in prikazovanje določenega stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Računovodska funkcija zajema naslednja področja: knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodski nadzor in računovodsko analizo, ki skupno zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij.

Zaradi številnih informacij, s katerimi računovodstvo oskrbuje nosilce odločanja, ga nekateri istovetijo z informacijsko funkcijo. Takšno pojmovanje ne ustreza, ker ima vsaka funkcija svoj informacijski podsistem. Za računovodsko funkcijo lahko rečemo, da je le najpomembnejši del celotnega informacijskega sistema organizacije. Sodobni tuji in naši avtorji navajajo, da v računovodsko funkcijo spadajo:

- računovodsko načrtovanje,
- knjigovodstvo,
- računovodska analiza in
- računovodski nadzor.



Področje računovodske funkcije

Računovodsko načrtovanje obsega:

- določanje normativov stroškov,
- načrtovanje stroškov,
- sestavljanje kalkulacij,
- načrtovanje vrednostnih rezultatov ipd.

Knjigovodstvo obsega naloge, povezane s knjiženjem po knjigovodskih načelih, in druge operativne evidence finančnega in stroškovnega računovodstva.

Računovodska analiza obsega razčlenjevanje stroškov in vrednostnih rezultatov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške in vrednostne rezultate.

Računovodski nadzor, ki je lahko notranji ali zunanji, se nanaša na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti.

2.3.11. Splošna funkcija



Možna področja splošne funkcije

Pri izbiri funkcij za proizvodne organizacije zavzemajo avtorji večinoma negativna stališča glede obstoja splošne funkcije, ker menijo, da se tovrstne naloge lahko razporedijo po drugih funkcijah. Številne splošne, pravne in druge tovrstne posle lahko pretežno razporedimo po drugih funkcijah, vendar pa so tudi takšni, ki jih ni mogoče vključiti v druge funkcije. Takšna področja so npr. stiki z javnostjo, ravnanje s sredstvi za zveze in žigi, ravnanje in arhiviranje trajno-veljavne dokumentacije, določene vrste pravnih poslov, zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih, opravljanje poslov po posebnih nalogih, opravljanje pomožnih del idr. Navedenih in še številnih nalog ne moremo razporediti po drugih funkcijah, zato je najprimerneje, da jih strnemo v posebno splošno funkcijo. Splošno funkcijo lahko opredelimo kot sintezo svojskih splošnih, pravnih in drugih medsebojno povezanih in odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu.

2.3.12. Varstvena funkcija

Varstveno funkcijo kot posebno funkcijo razlikujejo le redki avtorji, ker menijo, da so naloge, povezane z varstvom premoženja in ljudi, vezane na vse faze poslovnega procesa in na vse funkcije v organizaciji, zato bi jih lahko razporedili po drugih funkcijah. Zaradi svojskosti nalog s področja varstva ljudi in premoženja, obrambnih priprav in samozaščite ter drugih varstvenih nalog, ki so jih

organizacije dolžne izvajati, je najustrežnejše, da jih strnemo v posebno varstveno funkcijo. Osnovna področja varstvene funkcije obsegajo:

- zdravstveno varstvo zaposlenih,
- tehnično varstvo,
- zavarovanje (vratarska in čuvajska služba),
- obrambne priprave,
- civilno zaščito,
- samozaščito idr.

2.4. PRISTOP K UREJANJU FUNKCIJ

Pri urejanju in izkoriščanju spoznanj o poslovnih funkcijah so se v naši praksi pojavila vsaj tri izhodišča.

Avtorji, ki zastopajo prvo izhodišče, trdijo, da je pri oblikovanju celotnega spiska nalog potrebno izhajati iz cilja podjetja in z analizami ugotoviti, kakšne naloge so za doseganje tega cilja potrebne. Naloge torej oblikujemo glede na cilj in ne glede na funkcijo, v katero naj bi spadale. Vidimo, da funkcije pri tem niso zelo pomembne in bi jih celo lahko pogrešali. Ni pomembno, v katero funkcijo naloga spada, ampak katere naloge je potrebno opraviti za doseganje cilja. To stališče je seveda dokaj racionalno, četudi se zgodi, da konstruktor kakšno nalogo pozabi oziroma izpusti.

Drugo izhodišče pa je popolnoma povezano z organizacijskimi funkcijami. Po njem ni dileme, podjetje mora opraviti vse funkcije. Zato je zelo pomembno, katere organizacijske funkcije obstajajo in kaj vanje spada. Pri tem predpostavljajo, da bo cilj dosežen, če bodo realizirane vse organizacijske funkcije. Mnogokrat je to le goreča želja.

Tretje izhodišče pa je kombinacija prejšnjih dveh. V tem primeru konstruktorji organizacije najprej oblikujejo cilje in načrtujejo naloge, s katerimi bi dosegli cilj. Pri konstrukciji nalog pa si pomagajo s seznamom organizacijskih funkcij, da bi kakšne naloge ne pozabili. Ne ukvarjajo se z vprašanjem, v katero funkcijo kakšna naloga spada, ker je to delo lahko popolnoma odveč.

Kot primer, kako urediti posamezne funkcije znotraj podjetja, navajamo predlog Š. Ivanka⁸.

Organiziranost funkcij je odvisna od rezultatov preučitve tehnične in funkcijske delitve dela ter strateških konceptov dela in razvoja organizacije. S proučitvijo tehnične delitve dela ugotovimo

proizvodno-delovne celote, katerih rezultate je možno meriti. Na ta način najprej ugotovimo organizacijske enote tehničnega jedra, t.j. proizvodne delovne enote, tehnološke linije, obrate itd. Opravljena tehnična delitev dela v organizaciji je podlaga za nadgradnjo funkcijske delitve dela. Pri funkcijski delitvi dela je treba razrešiti vrsto organizacijskih vprašanj. Posamezne temeljne enote podjetja se morajo najprej dogovoriti, katere naloge s področja tehnično-pripravljalnih funkcij bodo opravljale same in katere bodo prenesle na skupno raven podjetja. Konkretna organizacijska oblika tehnično-pripravljalnih in infrastrukturnih funkcij je odvisna od številnih vplivnih dejavnikov, povezanih z velikostjo organizacije, vrsto uporabljene tehnologije, razpoložljivostjo strokovnega kadra, s tržiščem, reproduktivno sposobnostjo in drugimi značilnostmi proizvodnih organizacij. Ker je organiziranost teh funkcij poseben problem vsake proizvodne organizacije, želimo le opozoriti na nekatere racionalne rešitve organiziranja teh funkcij.

Pri organiziranju tehnično-pripravljalnih in infrastrukturnih funkcij v delovne enote oziroma strokovne službe lahko uporabimo predvsem dve načeli: centralizacijo in decentralizacijo. Prednosti centralizacije so najpogosteje pomanjkljivosti decentralizacije.

Pri organiziranju raziskovalno-razvojne funkcije se v praksi najčeseje zavzemamo za centralizirano organizacijo. Centralizirana organizacija te funkcije je lahko primerna oblika le v določenih okoliščinah nepretrgane in množične proizvodnje. V primerih pa, ko proizvodne enote izdelujejo različne izdelke v raznolikih delovnih in tehnoloških procesih, z različno opremo in z različno stopnjo tehnične opremljenosti, z različnimi specializiranimi strokovnimi kadri in v razmerah intenzivnega tehnično-tehnološkega razvoja, pa je ustrezneje organizirati strokovne službe za raziskave in razvoj v sestavi proizvodnih enot s tem, da je mogoče osnovati raziskovalne laboratorije, prototipne delavnice idr. skupno za več ali za vse proizvodne enote.

Nerazumno pa bi bilo decentralizirano organizirati naloge, povezane z izgradnjo investicijskih objektov, t.j. z *investicijsko funkcijo*, namreč zaradi zahtevnih in enotnih postopkov v zvezi s pridobivanjem investicijske dokumentacije, izdelavo in pripravo investicijskih elaboratov, nabavo specialne opreme, nadzora izgradnje idr. Organiziranje investicijske službe pride v poštev le pri večjih proizvodnih organizacijah. Izvajanje nalog investicijske funkcije morejo proizvodne organizacije zaupati tudi zunanjim specializiranim ustanovam.

V primeru, da se proizvodne enote v podjetju razlikujejo po tehnoloških procesih, vrstah izdelkov, njihovih materialnih sestavinah in načinih izdelave ter kadar je potrebna tehnična in tehnološka dokumentacija različna, je primerno, da funkcijo tehnološke priprave proizvodnje organiziramo kot posebno strokovno službo v sestavi vsake proizvodne enote, če so te dovolj velike, ali pa eno strokovno službo za več proizvodnih enot skupaj.

Vsa strokovna opravila, *povezana s krmiljenjem proizvodnje*, je primerno organizirati v okviru proizvodnih enot ali pa za več proizvodnih enot skupaj.

Nabavno funkcijo je smiselno organizirati v sestavi proizvodnih enot takrat, kadar proizvodne enote uporabljajo surovine in materiale, ki jih ne uporablja nobena druga enota, ali če so proizvodne enote zelo oddaljene druga od druge.

Pri organiziranju *funkcije tehničnega nadzora* je primerno uporabiti načelo avtonomije. Opravljanje nadzornih nalog zahteva veliko objektivnost in doslednost. Z grupiranjem in povezovanjem nadzornih nalog v posebno organizacijsko enoto onemogočimo pritisk in morebitno manipulacijo z nosilci teh nalog. To je seveda splošno načelo, ki ga lahko prilagodimo glede na posebnosti vsake proizvodne organizacije.

Prodajno funkcijo lahko organiziramo v sestavi proizvodnih enot, če takšne enote prodajajo izdelke ali storitve samo za določeno proizvodno enoto, zlasti pa v primeru, kadar te proizvajajo in prodajajo investicijske in industrijske izdelke (prodajni inženiring). Možne pa so tudi kombinirane rešitve, tako da organiziramo v sestavi proizvodnih enot opravljanje le nekaterih opravil v zvezi s prodajo, druge pa v skupni strokovni službi na ravni podjetja, kot npr. raziskovanje tržišča, komuniciranje s tržiščem, načrtovanje prodaje, enotno nastopanje na tržišču idr.

Opravila *kadrovske funkcije* je smotno organizirati v tistih proizvodnih enotah, ki zaposlujejo veliko število delavcev. Če proizvodna enota zaposluje od 100 do 200 delavcev, je priporočljivo, da ima vsaka proizvodna enota svojega kadrovika. Druge naloge kadrovske funkcije, npr. socialno delo, psihotehnična opravila, družbeni standard idr., pa je smotno organizirati v posebni strokovni službi za vse proizvodne enote na ravni celotnega podjetja.

Pri nalogah, povezanih s *finančno funkcijo*, kot so npr. pridobivanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, optimiranje struktur finančnih sredstev,

usklajevanje finančnih odnosov po virih financiranja, optimiranje likvidnosti, urejanje delitvenega razmerja idr., si je težko predstavljati, da bi jih lahko uspešno opravljala vsaka proizvodna enota, saj zahtevajo visoko stopnjo usklajenosti delovanja in poseben strokovni kader. Organiziranje takšnih opravil po proizvodnih enotah je lahko neracionalno. Večje organizacije lahko organizirajo finančne posle v posebni finančni službi na ravni celotnega podjetja.

Pri organiziranju *računovodske funkcije* prevladuje prepričanje, da je računovodske posle treba organizirati skupno za vse proizvodne enote podjetja. Takšno posploševanje vsekakor ni utemeljeno. V splošnem lahko rečemo, da obstajajo številni razlogi, ki govore v prid skupnega organiziranja finančnega računovodstva; pri stroškovnem računovodstvu pa imamo precejšnje možnosti, da bi del teh opravil organizirali v sestavi proizvodnih enot, če so le-te dovolj velike. V številnih primerih lahko v sestavi proizvodnih enot organiziramo obratovno knjigovodstvo, knjigovodstvo osnovnih sredstev, knjigovodstvo osebnih dohodkov, materialno knjigovodstvo idr. Skupno pa organiziramo metodološki del in strojno obdelavo podatkov, stroškov in vrednostnih izidov za vse proizvodne enote, kakor tudi naloge računovodskega načrtovanja, nadzora in analize.

Osnovne sintetične naloge *varstvene funkcije* obsegajo zdravstveno varstvo zaposlenih, tehnično varstvo, fizično zavarovanje organizacije, obrambne priprave, civilno zaščito in družbeno samozaščito. V primeru, da so proizvodne enote velike in dislocirane, je primerno določene naloge zdravstvenega in tehničnega varstva ter fizičnega zavarovanja organizirati v sestavi proizvodnih enot, druge pa zaradi posebnosti tovrstnih nalog skupaj za vse proizvodne enote na ravni celotnega podjetja. Nekateri vidiki organiziranja varstvene funkcije pa so opredeljeni v zakonu.

Določena opravila *splošne funkcije* je prav tako primerno organizirati v proizvodnih enotah, so pa tudi takšna, pri katerih je ustrežnejša skupna organizacija. To so npr. naloge stikov z javnostjo, stikov z družbenopolitičnimi in drugimi organizacijami, določeni pravni posli, arhiviranje trajnoveljavne dokumentacije itd. Konkretna organizacijska oblika teh opravil odseva v splošnem oddelku ali sektorju na ravni celotnega podjetja.

Organizacijske oblike poslovedenja in upravljanja opredeljujejo podjetja v svojem statutu v skladu z zakonom o podjetjih.

Ključni pojmi v tem poglavju

Cilj
Funkcija
Infrastrukturne funkcije
Naloga
Oddelek
Osnovne funkcije
Poslovna funkcija
Rezultat
Sintetična delna naloga
Služba
Upravljalne funkcije
Vrste poslovnih funkcij

Vprašanja za ponavljanje

1. Iz pojma "prodaja" oblikujte: cilj, nalogo, rezultat, ime organizacijske enote!
2. Kakšen je odnos do proizvodne funkcije v tržni in kakšen v proizvodni orientiranosti?
3. Kaj je to funkcija in katere funkcije poznate?
4. Razložite, kaj je to naloga in razlago podkrepite s tremi primeri!
5. Katere naloge zajema funkcija tehnične priprave dela?
6. Naštejte najpomembnejše naloge kadrovske funkcije!
7. Kakšna je razlika med splošnim oddelkom in splošno funkcijo?
8. Sami si postavljajte vprašanja s področja organizacijskih funkcij!
9. Kakšna je posebnost splošne funkcije?
10. Kakšen model funkcij bi oblikovali za majhno podjetje, ki proizvaja čevlje?
11. Kako se razlikujejo poslovne od organizacijskih funkcij?
12. Kakšna je razlika med temeljnim in aplikativnim raziskovanjem?
13. So naloge tehničnega nadzora lahko samostojna funkcija?
14. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da skup nalog lahko postane funkcija?
15. Koliko vidikov oblikovanja funkcij poznate?



Opombe

¹ Ivanko, Š.: Raziskovanje in projektiranje organizacije, str. 232-240.

² Perič, F.: Projektna organizacija, str. 58.

³ Perič, F.: prav tam, str. 58

⁴ Perič, F.: prav tam, str. 60.

⁵ Ivanko, Š. v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja in dela, str. 36 - 42

⁶ Rocco, F.: Teorija i primjena istraživanja marketinga, str. 54.

⁷ Deželak, M.: Marketing, str. 46-47.

⁸ Ivanko, Š., prav tam, str. 43 – 45

3. poglavje

Organizacijske strukture

Študijski cilji

Spoznati:

- da je sleherno podjetje z vidika organizacije nekakšna organizacijska zgradba s točno določenimi organizacijskimi prostori, kjer se opravljajo posamezne naloge;
- vrste organizacijskih struktur, načine oblikovanja organizacijskih struktur ter načine njihovega prikazovanja;
- da nobeno podjetje ne more dobro poslovati brez ustreznega zemljevida svoje organizacijske zgradbe in delovanja ljudi v njej.

Vsebina

- 3.1. Pojem organizacijske strukture
- 3.2. Makro-, mezo- in mikroorganizacijska struktura
- 3.3. Spremenljivost organizacijske strukture
- 3.4. Prikazovanje organizacijskih struktur
- 3.5. Vrste organizacijskih struktur
 - 3.5.1. Funkcijska organizacijska struktura
 - 3.5.2. Divizijska organizacijska struktura (produktna)
 - 3.5.3. Projektna organizacijska struktura
 - 3.5.4. Matrična organizacijska struktura
 - 3.5.5. Dinamična mreža
- 3.6. Drugi vidiki delitve organizacijskih struktur
- 3.7. Pregled organizacijskih struktur

3.1. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve.

Ne glede na to, da je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo. Nekateri med njimi so:

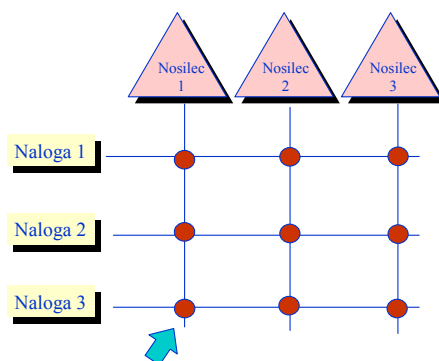
1. Strukture so raznovrstne *kombinacije sestavin*, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne¹.
2. Struktura je *oblikovana iz povezav* med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo².
3. Struktura je *sistem odnosov med ljudmi*, da se opravi določeno delo³.
4. S strukturo *označujemo shemo organizacije*, opisane vloge, predpise in druga določila⁴.

Iz navedenih in še drugih opredelitev organizacijske strukture je mogoče ugotoviti, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi.



Opredelitve
organizacijske
strukture

Slika 3.1: Povezanost nalog in nosilcev



Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini, t.j. naloge in pa njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ugotovitev si lahko predstavimo tudi grafično, kot kaže slika 3.1.

Zaradi boljše predstave si organizacijsko zgradbo lahko zamišljamo kot stolpnico, ki ima več prostorov - nosilcev. V vsakem organizacijskem prostoru se opravljajo določene naloge.

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Njena prilagodljivost bi zelo otežkočila ustaljeno izvajanje nalog, lahko bi celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. Organizacijska zgradba torej omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Zanj velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Vse te lastnosti mora organizacijski zgradbi vgraditi njen tvorec organizator - konstruktor.

3.2. MAKRO-, MEZO- IN MIKROORGANIZACIJSKA STRUKTURA



Opredelevanje naloge v poglavju 2

Dosledna opredelitev organizacijske strukture zahteva podrobnejšo opredelitev naloge in nosilcev. Pojem naloge smo že opredelili. Tu povejmo le to, da je sleherno nalogo mogoče členiti na manjše naloge, ki jim lahko dajemo tudi drugačna imena, kot npr. operacije in podobno. Naloge se vedno pojavljajo v okviru organizacijskih funkcij in predstavljajo vsebino dela, ki ga je potrebno opraviti.



Opredelevanje nosilcev

Nosilci se pojavljajo izključno v organizacijski strukturi in predstavljajo njene sestavne dele, ki jih včasih imenujemo tudi organizacijske enote. Te organizacijske enote se razlikujejo tako po velikosti kot tudi po vsebini. Zato v praksi menijo, da jim je potrebno dajati različna imena, kot npr. divizije, sektorji, oddelki, skupine, delovna mesta in posamična delovna področja. Tako kot naloge, se tudi organizacijska struktura deli na manjše organizacijske enote, vse do smotno najmanjše, ki jo imenujemo delovno mesto.

Ker je z organizacijskega vidika enovito podjetje najbolj značilna raven organiziranosti, bomo pojme makro-, mezo- in mikroorganizacijske strukture opredelili na tej ravni.

Makroorganizacijska struktura enovitega podjetja je temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja do kompleksnih poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Vsaka organizacija vsebuje samo eno makroorganizacijsko raven.

Mezoorganizacijska struktura je organizacijska zgradba organizacijskih enot posameznega kompleksa poslov in



Opredelevanje makro-, mezo- in mikroorganizacijske ravni

organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Redke so organizacije, ki ne vsebujejo več mezoorganizacijskih ravni. Zato jih je včasih zelo težko opaziti. Da bi ne imeli težav pri določanju mezoorganizacijskih ravni, včasih celo rečemo, da vse, kar ni makro in kar ni mikro, je mezoorganizacijska raven. S tem se izognemo tehničnim nevšečnostim pri opredeljevanju organizacijskih ravni.

Mikroorganizacijska struktura je smotrna organizacijska razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij.

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji podjetja ter številni notranji in zunanji dejavniki.

Cilji podjetja vplivajo na organizacijsko zgradbo tako, da določajo naloge, ki jih je potrebno izvršiti za doseganje cilja. Tako določene naloge moramo razvrstiti po takšni organizacijski zgradbi, da bi kar najhitreje, najceneje in sploh naj ... dosegli cilj.

Ker je vsaka organizacija odprt socio-tehnični-ekonomski sistem, vpliva na izbiro in uspešno rabo njene organizacijske strukture vrsta dejavnikov. Ti dejavniki so številni in različni, odvisno od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije⁵.

Organizacijsko strukturo moramo prilagajati stalnim spremembam ciljev podjetja in drugim vplivnim dejavnikom organizacije. Cilji podjetja in drugi dejavniki se spreminjajo v prostoru in času, zato moramo organizacijske strukture stalno prilagajati tem spremembam. Težko si namreč predstavljamo, da bi v okviru iste organizacijske strukture lahko dosegli spremenjene cilje. To je mogoče samo takrat, ko je organizacijska zgradba tako dobra, da lahko spremeni obnašanje ljudi, ki težijo k spremenjenim ciljem. Če pa je organizacijska zgradba tako slaba, da zahteva preureditev nosilcev ali drugih sestavnih delov organizacijske strukture takoj, ko se malo spremeni dejavnik, ki je vplival na njen nastanek, jo je potrebno zamenjati, ne samo spremeniti.

3.3. SPREMENLJIVOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture. Svobodno oblikovanje organizacijske strukture pa mora biti usklajeno z zakonskimi zahtevami, predvsem s področja



Namen oblikovanja organizacijskih struktur

upravljanja oziroma odločanja na makro ravni. Tudi v razvitih podjetjih morajo upoštevati zakonske zahteve glede odločanja. Svoboda pri oblikovanju organizacijske strukture je zato le navidezna, ker mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje želene cilje. Zato so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije. Če tega ne upoštevamo, bo oblikovana organizacijska struktura zgrešila svoj namen.



Mehki del organizacije predstavljajo ljudje in kar je povezano z njimi, trdega pa struktura in drugi organizacijski elementi.

Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim trajnejšo stabilnost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji pogostejše. Organizacija se zmore hitro prilagajati spremembam. Prilagajanje v njenem "mehkem" delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Včasih pa je dosti težje spremeniti obnašanje ljudi kot organizacijsko strukturo, ki predstavlja "trdi" del organizacije.



Iz česa je sestavljena organizacijska struktura?

Če spremembe v okolju narekujejo spremembe organizacije v njenem "trdem" delu, to pomeni, da je potrebno spremeniti ali zamenjati organizacijsko strukturo. Teoretično in praktično lahko to storimo na več načinov. Pri tem obvezno izhajamo iz elementov, ki tvorijo organizacijsko strukturo. To pomeni, da lahko spremenimo ali zamenjamo nosilce, naloge, odnose med nosilci, odnose med nosilci in nalogami itd. Uporabimo lahko vse kombinacije, ki jih dobimo iz nosilcev, nalog in njihovih mesebojnih odnosov. Vendar bomo uporabili le tisto kombinacijo, ki bo v danem trenutku omogočala najučinkovitejše doseganje cilja. Pogosto moramo zamenjati ali spremeniti kar več elementov, če hočemo, da bodo ljudje v novi organizacijski zgradbi lahko dosegli spremenjene cilje.



Kako lahko spreminjamo organizacijsko strukturo?

Če postavljamo organizacijsko strukturo na novo, potem naloge, nosilce in odnose oblikujemo glede na cilje podjetja in se nam ni potrebno ozirati na neko obstoječo organizacijsko strukturo. To je v mnogih primerih dosti lažje.

3.4. PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

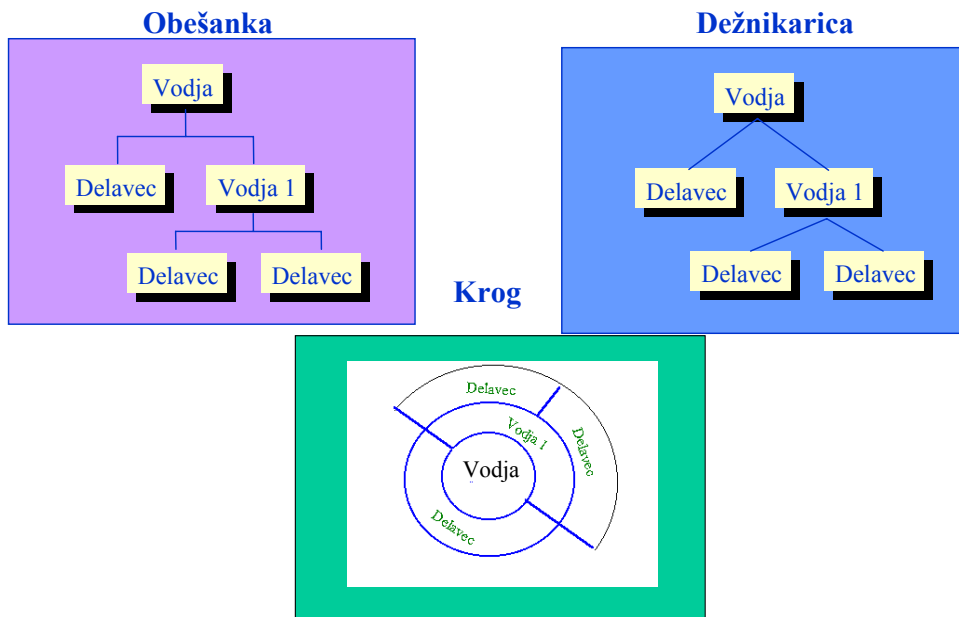
Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem ali organigramov. Pri tem uporabljamo predvsem pravokotnike in črte. Pravokotnik ponazarja nosilčevo področje delovanja. Da bi vedeli, za katerega nosilca gre, v pravokotnik vpišemo njegovo ime. S črtami pa si pomagamo, ko poskušamo nakazati povezanosti med nosilci oziroma definirati njihove medsebojne odnose. Nalog v organigramu običajno ne

vpisujemo, ker za to nimamo na voljo dovolj prostora, ampak sestavimo poseben spisek nalog za vsakega nosilca. Ta spisek imenujemo opis delovnega mesta, če gre za delovno mesto kot nosilca, ali opis sektorja, če gre za sektor kot nosilca itd.

Organizacijske sheme morajo biti grafično pregledne in morajo jasno in nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Zato je uporaba grafičnih znakov, ki zmanjšujejo preglednost ali vnašajo nejasnosti, prepovedana.

Pravila za risanje organizacijskih shem niso strogo standardizirana, vendar konstruktorji radi uporabljajo vedno isti način označevanja in isto simboliko. To je potrebno zato, da bi konstruktor in uporabnik iz organizacijske sheme vedno razbrala isto. Tako mora biti povsem jasna podrejenost, nadrejenost, makro, mezo in mikroorganizacijske enote, imena organizacijskih enot itd. Večjo jasnost lahko dosežemo z različnimi grafičnimi pomagali, kot so šrafure, poudarjene pisave, senčenje pravokotnikov itd. Pri tem pa se izogibamo prenatrpanosti, ki lahko organizacijsko shemo zamegli. Uporabi puščic se pri risanju organizacijskih struktur izogibamo, ker z njo označujemo dinamičnost, ki je v organizacijskih shemah ne označujemo. Puščice so rezervirane za označevanje procesov, postopkov ipd., ki to dinamično komponento vključujejo.

Slika 3.2: Načini prikazovanja organizacijskih struktur



Oblikovno so se v praksi uveljavili različni načini prikazovanja organizacijskih struktur, med njimi naj imenimo samo tri, ki nosijo imena po grafični podobnosti s predmeti, ki so jim podobne:

- obešanke,
- dežnikarice,
- krog.



Obešanka

Obešanka je grafična podoba organizacijske strukture, ki se najpogosteje uporablja (glej sliko 3.2!). Zanj je značilno, da posamezne nosilce povezuje in s tem nakazuje njihove medsebojne odnose z navpičnimi in vodoravnimi črtami. Če imamo majhno število nosilcev, ni težko slediti grafičnim povezavam. Zato lahko hitro odkrijemo in dojamemo odnose, ki jih je imel v mislih risar organigrama. Ko pa je nosilcev več, prostor na papirju pa majhen, poskušajo risarji vezne črte vrisati glede na razpoložljiv prostor. Pri tem pozabijo na preglednost in uporabnik mora pazljivo, včasih celo večkrat prebrati shemo, da dobro dojame prikazane odnose med nosilci.



Dežnikarica

Pri dežnikarici so odnosi med nosilci v shemi prikazani s poševnimi črtami, ki vedno izhajajo iz istega mesta. Tako je mogoče z enim pogledom hitro odkriti, kaj spada v okvir ene organizacijske enote.



Krog

Obešanka in dežnikarica zelo nazorno naznačujeta hierarhijo v organizacijski strukturi. Ta nazornost nekatere zelo moti, še posebno zato, ker nekateri iščejo v organizacijski shemi svoje mesto in s prikazanim hierarhičnim položajem svojega delovnega mesta niso zadovoljni. Da bi se izognili preveč očitni hierarhični komponenti, so pričeli organizacijske strukture prikazovati v krogu. V notranjosti je prikazana makroorganizacijska raven, vse bolj proti obodu kroga pa se nahajajo različne mezo ravni. Povsem na obodu pa je prikazana mikroorganizacijska raven.

3.5. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih.

Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča, da so stroji bolje izrabljeni. Centralizacija ugodno vpliva tudi na stroške. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vedno pomembnejša decentralizacija. Centralizacija ne prenaša



Glejte tudi poglavje 3.6.!

prevelike specializacije, ker ta lahko otežuje izvrševanje nalog. Ljudje so vedno manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. Da bi odpravili slabosti centralizacije v vedno bolj spreminjajočem se okolju, se vedno pogosteje uporablja načelo decentralizacije, ki odseva v vedno večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moremo razlikovati pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

3.5.1. Funkcijska organizacijska struktura



Pojem funkcijske organizacijske strukture

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura (slika 3.3). Oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura; uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska organizacijska struktura najbolj uporablja v manjših industrijskih podjetjih.



Prednosti funkcijske organizacijske strukture

Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem povzročamo manjše stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr.



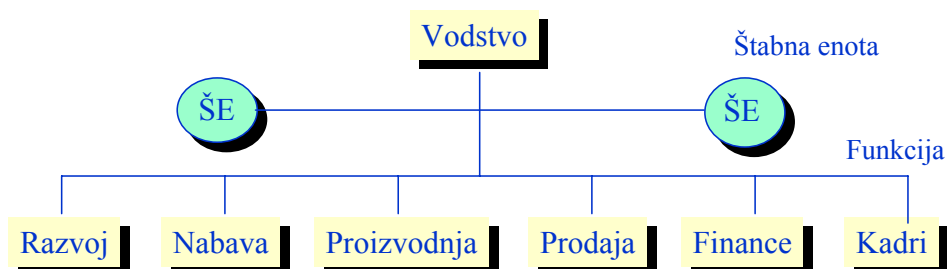
Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture

Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene *disfunkcionalnosti*. Funkcijska organizacijska struktura se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, rezultati razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd.

Stabilnost funkcijske organizacijske strukture so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati oziroma posegati v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja. Ne glede na turbulentnost okolja pa je funkcijska organizacijska struktura splošen model organiziranja zlasti v

manjših industrijskih podjetjih. V deželah v razvoju pa funkcijsko organizacijsko strukturo srečamo tudi v velikih podjetjih.

Slika 3.3: Funkcijska organizacijska struktura



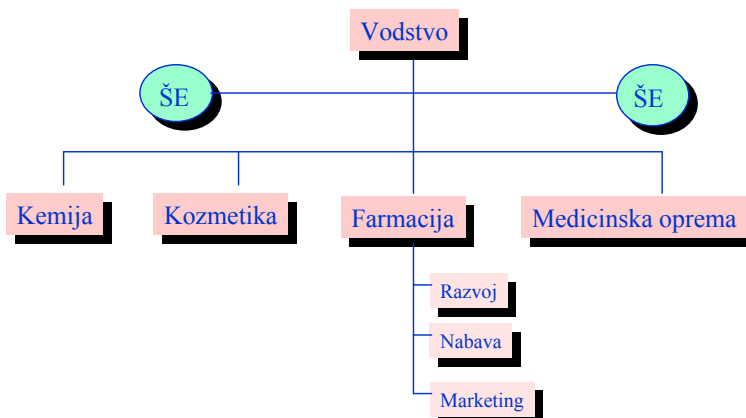
3.5.2. Divizijska organizacijska struktura (produktna)



Bistvo divizijske organizacijske strukture

Divizijska (produktna) organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja (slika 3.4). Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Divizijska organizacija je znatno prilagodljivejša in spremenljivejša od funkcijske.

Slika 3.4: Divizijska organizacijska struktura





*Pomanjkljivosti
divizijske
organizacijske
strukture*

Poleg številnih prednosti ima divizijska organizacija tudi svoje *pomanjkljivosti*. Te se najpogosteje kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca; konkurenco do določene mere celo spodbujajo, ker jo smatrajo kot gonilo napredka. Organizacijska struktura posameznih programsko - tržnih celot mora biti postavljena tako, da delujejo ena z drugo, ne pa ena proti drugi.

Divizijska organizacijska struktura ne pomeni absolutne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije ali dele teh funkcij, ki so skupne za vse programe, npr. nabava surovin, ki je skupna za vse, skupni razvoj, ki običajno zajema:

- tisto, česar ne razvija nobena divizija;
- temeljne raziskave;
- zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, da ne pride do podvajanja;
- nastopanje v tujini itd.

V velikih podjetjih z več proizvodnimi sistemi dela uporabljamo produktno organizacijsko strukturo. Organiziranost divizije pa ni monolitna. Njeno notranjo organiziranost oblikujejo t.i. profitni centri. Osnovni kriterij za organiziranje profitnega centra je možnost merjenja vlaganja in dobljenih rezultatov. Posamezen del, ki predstavlja tehnično-tehnološko oziroma delovno celoto, dobi značaj profitnega centra pod pogojem, če je možno meriti in vrednotiti vse vložke in vse dobljene rezultate. Vodstvo profitnega centra je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja, odgovorno pa je za stroške in prihodke. Odgovornost za dohodke - rezultate je povezana s pristojnostjo organizacijskega ukrepanja. To daje organizacijski strukturi prilagodljivost. Vodstvo profitnega centra prilagaja svojo organizacijo glede na zahteve notranjega ali zunanjega okolja z ukrepi, ki mu omogočajo čim učinkovitejše doseganje profita – rezultata. Kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra pa se usklajuje s strategijo dela in razvoja celotne organizacije. Optimalna velikost profitnega centra je različna, odvisna od vrste dejavnosti. Organiziranost mora biti pregledna za sodelavce tako, da je brez hierarhije možno vzpostavljati stike med njimi.

Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijo je predvsem kolegijsko. Najvišji upravljalno-vodstveni organ je. upravni odbor (uprava po naše) ali njemu po položaju podobno organizacijsko



*Divizija kot profitni
center*

telo. Članstvo v upravnem odboru je običajno povezano z vodenjem določene panoge oziroma proizvodnega programa in z odgovornostjo za določeno področje poslovanja. Upravni odbor zagotavlja centralno vodenje:

- s strategijo in personalno politiko vrhovnega vodstva,
- z organiziranjem centralnih štabnih enot,
- z investicijskimi odločitvami upravnega odbora.

Z divizijsko organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture. Ta prilagodljivost pa se kaže tudi v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zniževanjem stroškov.

3.5.3. Projektna organizacijska struktura

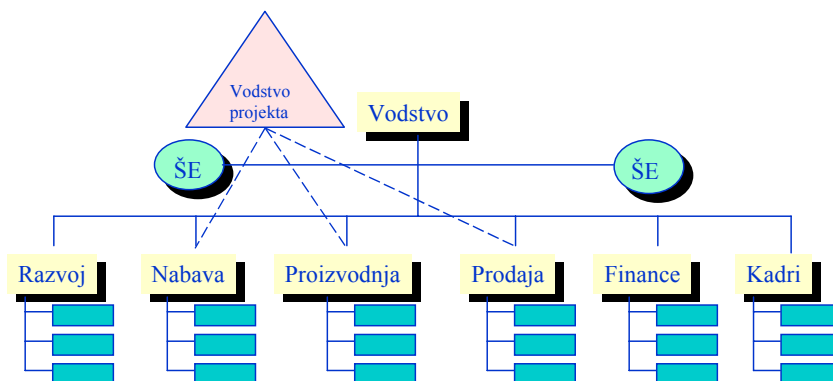
Projektno organizacijsko strukturo, ali kratko projektno organizacijo, uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določeni projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je projektna organizacija primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog.



Bistvo projektne organizacijske strukture

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Brž ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drugi projekt (slika 3.5).

Slika 3.5: Projektna organizacijska struktura





*Odgovornost vodje
v projektni
organizaciji*

Projektni vodje so odgovorni za izvršitev projektov ob določenem roku, pri določenih stroških, odgovorni so za sodelovanje s kupci, da zagotovijo izvršitev projektov v skladu s potrebami in zahtevami kupcev. Prav tako so odgovorni tudi za stroške in dobiček. Vodji projekta so podrejeni vsi strokovni delavci, katerih sodelovanje zahteva realizacija projektov, in vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projekta.

Temeljne razlikovalne značilnosti projektne organizacije so glede na druge organizacijske strukture predvsem:



*Značilnosti
projektne
organizacijske
strukture*

- usmerjenost k nalogam,
- sistemska usmerjenost,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časom trajanja,
- dinamični značaj,
- interdisciplinarno timsko delo,
- posebnost položaja znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija,
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

Prednosti projektne organizacije glede na tradicionalno izvrševanje z ustaljeno funkcijsko strukturo lahko strnemo v tele trditve:



*Prednosti projektne
organizacije*

1. Projekt obravnavamo kot načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo za ves čas trajanja projekta.
2. Projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom.
3. Zagotavlja se izvršitev projektnih ciljev in minimizira projektni rizik.
4. Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom.
5. Zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti.
6. Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka.
7. Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah.
8. Omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organizacije.

Kljub velikim prednostim, ki jih ima projektna organizacija v primerjavi s klasično, pa se pri njenem izvajanju pojavljajo tudi



Problemi projektne organizacije

določeni problemi. Najpogosteje spremljajo projektno organizacijo tile problemi:

- nevarnost vodstvene hipertrofije;
- nasprotja med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov;
- nevarnost, da se projektni vodje v primeru nerealno postavljenih ciljev razočarajo;
- nestalnost članov projektnega tima zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno izvršenem projektu in hitrega spreminjanja nalog, okolja in nadrejenih sodelavcev in sodelavcev zaradi sprejemanja nalog v drugih timih ali ponovnega delovanja v funkcijskih oddelkih;
- težnje projektnih vodij, da ustalijo projektne time;
- potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte;
- nasprotja med uspešno izvedenimi projekti in hkratnim nadaljnjim razvijanjem tehnologije itd.

Obsežne in zapletene naloge, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, lahko uspešno rešujemo z uporabljanjem projektne organizacije. Takšne naloge pa lahko uspešno obvladujemo, če projektno organizacijo in njeno uvajanje pojmujeemo kot proces, ki ga je treba uresničevati postopno in nenehno prilagajati razmeram v proizvodnih organizacijah.

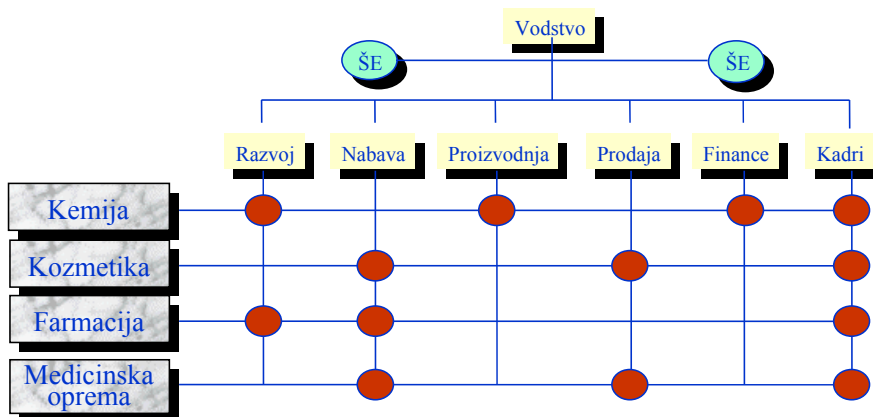
3.5.4. Matrična organizacijska struktura



Razlika med projektno in matrično organizacijo

V 70-ih letih se je razvila matrična organizacijska struktura. Matrična organizacijska struktura je svojska kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanj je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjavanja dela lahko prihaja v okviru istega delovnega dne. Pri tem je delavec izpostavljen dvema vodjema, ki ne moreta vedno sinhronizirati svojih zahtev do njega (slika 3.6).

Slika 3.6: Matrična organizacijska struktura



Avtorji matrične organizacijske strukture so predpostavljali, da bo ta hitro zamenjala divizijsko organizacijsko strukturo v velikih podjetjih. Organizacijska praksa pa ni potrdila te napovedi. Matrična organizacijska struktura se le počasi uveljavlja. Zaradi počasnega uveljavljanja matrične organizacijske strukture se zdi, da je bila ta le modni pojav. Reči moramo, da obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matrične organizacije. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organizacije, ki se kažejo zlasti v omogočanju večje mobilnosti ljudi. Organizacijski praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih idr. Kritiki matrične organizacijske strukture tudi navajajo, da matrična organizacijska struktura ne pomeni nič novega, ker vključuje vse tisto, kar je že prej obstajalo.



Pomanjkljivosti v matrični organizacijski strukturi

Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje organizacije. Timsko delovanje pa je še razmeroma slabo razvito in uporabljeno. Vemo, da je timsko delo dolgotrajen proces, ki zahteva usposabljanje ljudi za ta način dela. Nepoznavanje timskega dela in organizacijska nestrpnost povzročata, da timska organizacija ne daje takšnih rezultatov, kot bi jih lahko. Matrična organizacija zato povzroča številna nasprotja zaradi neznanja timskega dela. Matrična organizacijska struktura zahteva tudi visoko zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev. Pristojnosti posameznikov so omejene. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni. Enakopravno sodelovanje pa je v avtoritativni in oblastniški organizaciji kapitalističnega podjetja vselej vprašljivo. Zato ni čudno, da kritiki matrične organizacijske strukture zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev v matrični organizacijski strukturi.

Matrična organizacijska struktura se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uspešno uveljavila. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem pa se je uveljavila v projektnih oziroma projektantskih organizacijah. Drugje so naše izkušnje glede uporabe matrične organizacijske strukture še skromne.

3.5.5. Dinamična mreža

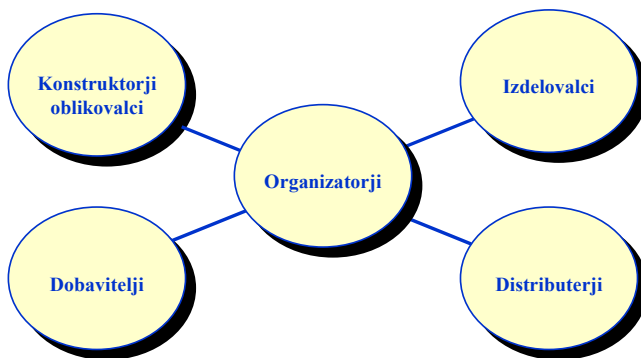
Zadnje čase se pojavlja nova organizacijska struktura, ki ji pravimo dinamična mreža. Gre za organizacijsko strukturo, ki jo sicer lahko narišemo, vendar je v bistvu nevidna. Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce.



Bistvo dinamične mreže

Navideznost organizacijske strukture lahko razložimo na primeru hokejske palice, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu amerškemu in kanadskemu trgu, izdelali so jo v Koreji in distribuirali preko japonske multinacionalke. Katero podjetje je potemtakem naredilo palico? Vsi, vendar so v projektu sodelovali vsak zase, ne da bi bili tudi fizično združeni v znani organizacijski strukturi (slika 3.7).

Slika 3. 7: *Dinamična mreža*



Prednosti mreže

Prednosti dinamične mreže so predvsem v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh. S pomočjo te organizacijske strukture je mogoče v mrežo zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli. Pri tem pa ni potrebno zaposliti niti enega človeka. Namesto projektiranja organizacijske strukture prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti. Državne ali druge meje pri tem načeloma niso ovire.



*Pomanjkljivosti
mreže*

Dinamična mreža vzbuja tudi nekaj strahu. Poslovodneže je strah, da ne bi obvladali vsega dogajanja. Njihov dober glas v tem primeru ni odvisen samo od njih samih, ampak tudi od drugih partnerjev v mreži. Težave se lahko pojavijo tudi, če en člen v verigi začne delati za konkurenco in zaradi tega propade celotna mreža, čeprav je vsak svoje opravil na najvišji kvalitetni ravni. Videti je, da je predpogoj za ustanavljanje dinamičnih mrež medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani.

3.6. DRUGI VIDIKI DELITVE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijske strukture smo sedaj delili z vidika centralizacije oziroma decentralizacije. Mogoče pa jih je deliti tudi po drugih vidikih. Že dolgo časa je v rabi vidik ukazovanja oziroma prenašanja navodil za delo ali način vodenja, kot to imenujemo kratko. Po tem vidiku delimo organizacijske strukture na:

- linijske,
- funkcionalne,
- linijsko-štabne,
- interakcijske itd.



*Linijska
organizacijska
struktura*

Za *linijsko organizacijsko strukturo* je značilno, da potujejo ukazi oziroma navodila za delo z vrha navzdol preko vseh stopenj hierarhije. V tej organizacijski strukturi je vodja oddelka polno odgovoren za pravilno delovanje celotnega oddelka. Ni potrebno posebej poudarjati, da je z naraščanjem kompleksnosti nalog takšen način vodenja postajal vse manj učinkovit.



*Ne zamenjaj je s
funkcijsko
organizacijsko
strukturo!*

Linijsko organizacijsko strukturo je zamenjala funkcionalna organizacijska struktura. Zanja je značilno, da je delo vodij specializirano, razdeljeno od najvišje do najnižje ravni. Vsak vodja naj bi bil specializiran in naj bi vodil samo eno, to je glavno funkcijo. Po tem sistemu vsak delavec vsakodnevno prejema pomoč in navodila neposredno od tolikšnega števila vodij, kolikor funkcij opravlja podjetje. S tem se razvije ideja o posebni specializaciji posameznega vodje. Zaradi neracionalne izrabe vodilnih strokovnjakov in prepletanja vplivov različnih vodij se funkcionalna organizacijska struktura v čisti obliki redko uporablja.



*Linijsko-štabna
org. struktura*

Iz nezadovoljstva z linijsko in funkcionalno organizacijsko strukturo so avtorji razvili linijsko - štabno organizacijsko strukturo. Zanja je značilno, da združuje nekatere prvine linijske in

funkcionalne organizacijske strukture. Linijskim vodjem so dodali posebne službe ali samo delovna mesta, ki so jih zasedli posebni strokovnjaki. Ti so postali svetovalci ali štabi pri svojih vodjih. S tem so želeli povečati zmogljivosti linijskih vodij, ki jih je zahtevnost nalog že skoraj prerastla.



Interakcijska organizacijska struktura

Pomanjkljivosti vseh treh: linijske, funkcionalne in linijsko - štabne organizacijske strukture so hoteli odpraviti z interakcijsko organizacijsko strukturo. Zanj je značilno vključevanje vseh organizacijskih subjektov v vodstveni proces.

Z opisovanjem vseh vrst organizacijskih struktur bi preseglji okvir tega učbenika. Zato je potrebno dodati le še opozorilo, da vsaka organizacijska struktura vsebuje vse vidike, po katerih je mogoče deliti organizacijske strukture. Tako je funkcijska organizacijska struktura največkrat tudi linijska ali linijsko - štabna, projektna in matrična organizacijska struktura sta običajno funkcionalni organizacijski zgradbi itd. Seveda pa je od konstruktorja organizacijskih zgradb odvisno, kako bi kombiniral vidike pri postavljanju organizacijske strukture v konkretni organizaciji ali podjetju.

3.7. PREGLED ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR



Tekst je primeren za preizkus osvojenega organizacijskega besednega zaklada.

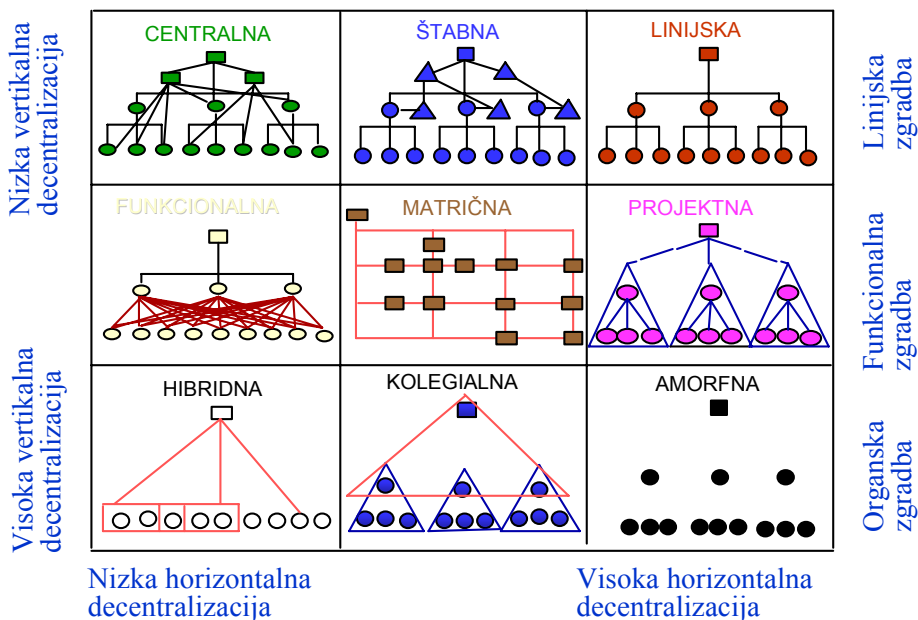
Na koncu poglavja lahko opravimo dve zelo pomembni makro osvetlitvi organizacijskih struktur.

Prva osvetlitev se nanaša na pregled organizacijskih struktur glede njihove centraliziranosti oziroma decentraliziranosti. Pri vsaki organizacijski strukturi lahko ločimo njeno vertikalno in horizontalno decentraliziranost. Pri vertikalni decentraliziranosti gre za vprašanje, kako močno so organizacijske enote vertikalno povezane. V primeru, da se ukazi pojavljajo samo na enem mestu in se strogo prenašajo do zadnje oziroma najmanjše organizacijske enote, govorimo o nizki vertikalni decentraliziranosti. Nizka vertikalna decentraliziranost je značilna za vse linijske organizacijske zgradbe (centralno, štabno, linijsko). Srednja vertikalna decentraliziranost je značilna za funkcionalne zgradbe, med katere štejemo funkcionalno, matrično in projektno organizacijsko strukturo. Visoka vertikalna decentralizacija pa je značilna za vse organske zgradbe, med katere spadajo hibridna, kolegialna in amorfna.

Vse organizacijske strukture vsebujejo tudi svojo horizontalno decentralizacijo. Gre za vprašanje, kako tesno so med sabo povezani posamezni nosilci horizontalno, koliko imajo sploh skupnega. Tako srečamo zelo nizko horizontalno decentralizacijo pri centralni,

funkcionalni in hibridni organizacijski strukturi. To pomeni, da so organizacijske enote horizontalno med sabo močno povezane. Neko srednjo horizontalno decentralizacijo srečamo pri štabni, matrični in kolegialni organizacijski strukturi. Razmeroma visoko horizontalno decentralizacijo pa zaznamo pri linijski, projektni in amorfni organizacijski strukturi.

Slika 3.8: Organizacijske strukture glede na centraliziranost in decentraliziranost



Iz slike 3.8 so razvidne vse opisane lastnosti posameznih organizacijskih struktur z vidika horizontalne in vertikalne decentralizacije. Še več, slika ne predstavlja samo pregleda nad določenimi organizacijskimi strukturami, ampak je iz nje mogoče ugotoviti njihove lastnosti. Tako na primer projektna organizacijska zgradba spada med funkcionalne zgradbe in je visoko horizontalno in srednje vertikalno decentralizirana.

Druga osvetlitev pa se nanaša na čas nastajanja posameznih organizacijskih struktur⁶, kar je razvidno iz preglednice 3.1.

Preglednica 3.1: Nastajanje organizacijskih struktur

	Proizvodna in tržna strategija	Organizacijska oblika	Začetnik	Oblika nadzora
1850	En izdelek ali storitev. Krajevni trg.	Agencija	Številni drobni lastniki	Osebni nadzor
1900	Omejeni izbor standardnih izdelkov in storitev. Regionalni ali državni trg.	Funkcijska	Carnegie Steel	Centralno načrtovanje in proračun
1925	Raznolikost v izdelkih in storitvah. Državni in mednarodni trgi	Divizijska	General Motors, Sears, Roebuck, Hewlett-Packard	Plani korporacije, divizije kot profitni centri
1960	Standardna ali inovativna ponudba izdelkov in storitev. Stabilni in novi trgi.	Matrična Projektna	Letalska in elektronska industrija (NASA, IBM, Texas Instruments)	Občasne skupine in druge rešitve za izrabo zmogljivosti: notranji trgi, skupno načrtovanje itd.
1980	Načrtovanje novih izdelkov in storitev. Svetovni trgi, spremembe v trgih.	Dinamična mreža	Velika gradbena podjetja, svetovna podjetja porabniških izdelkov, nekatere elektronske in računalniške firme (npr. IBM).	Začasne strukture, ki jih organizirajo iniciatorji - organizatorji in ki temeljijo na skupnem informacijskem sistemu, medsebojnem zaupanju in koordinaciji.

Ključni pojmi v tem poglavju

Centralizacija

Dežnikarica

Decentralizacija

Delovno mesto

Dinamična mreža

Divizijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura

Krog

Makroorganizacijska struktura
Matrična organizacijska struktura
Mehki del organizacije
Mezoorganizacijska struktura
Mikroorganizacijska struktura
Naloge
Nosilci
Obešanska
Operacije
Organigram
Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba
Projektna organizacijska struktura
Sestavine organizacije
Trdi del organizacije

Vprašanja za ponavljanje

1. Opišite vsako organizacijsko strukturo!
2. Vodja želi reorganizirati svoj sektor, ker je ugotovil, da ima preveč delavcev. Kaj lahko stori?
3. Organizirati morate finančni sektor v podjetju. Kako boste to storili?
4. Menjati morate organizacijsko strukturo nekega podjetja. Kakšne teoretične možnosti imate?
5. Katerim pogojem mora ustrezati dobra organizacijska struktura?
6. Podjetje proizvaja samo za znanega kupca, ki naroča vedno drugačne izdelke. Kakšno organizacijsko strukturo bi podjetju priporočali kot najustreznejšo in zakaj?
7. Kakšna pravila grafičnega prikazovanja organizacijskih struktur poznate?
8. Organizirati morate splošni sektor v podjetju. Kako boste to storili?
9. Doseči morate naslednji cilj: opraviti izpit. Najmanj koliko nosilcev boste potrebovali in kaj bodo delali?
10. Kaj vas je potrebno vprašati, če hočemo, da boste govorili o nalogah, nosilcih, povezavah med njimi itd.
11. Kako bi bila videti kolegialno–funkcijska organizacijska struktura?



Opombe

¹ Kralj, J.: Teoretska izhodišča politike samoupravnega podjetja in modeli njihovega izvajanja, *str. 93*.

² Perič, F.: Nekaj problemov organizacije podjetja, *str. 12*.

³ Perrow, Ch.: A Framework for the Cooperative Analysis of Organization, *str. 195*

⁴ Možina, S.: Delovni cilji in uspešnost podjetja, *str. 18*.

⁵ Ivanko, Š.: Raziskovanje in projektiranje organizacije, *str. 19-30*.

⁶ Miles, R.E.: Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century, *str. 22*

4. poglavje

Učinkovito povezovanje organizacijskih struktur in poslovnih funkcij

Študijski cilji

Spoznati:

- da so organizacijske strukture in poslovne funkcije tesno povezane;
- da, končamo določen organizacijski proces načrtovanja ali projektiranja organizacije, ko povežemo nosilce in naloge;
- da je rezultat procesa projektiranja organizacije, ko sleherni nosilec dobi samo tiste naloge, ki jih mora opraviti, da bo prišel do cilja. Istočasno s tem procesom lahko dokončno potrdimo, če smo dobro predpostavljali nosilce in če smo načrtovali dovolj podrobnih nalog;
- da je proces projektiranja organizacije predpogoj za pridobivanje izvajalcev, to je konkretnih oseb, ki bodo razporejene na delovna mesta (nosilce) in bodo pod določenimi okoliščinami izvajale predvidene naloge.

Vsebina

- 4.1. Projektiranje organizacije
- 4.2. Teoretični vidik projektiranja organizacije
 - 4.2.1. Klasične metode projektiranja organizacije
 - 4.2.2. Metoda operacijskih raziskav
 - 4.2.3. Sistemska analiza
 - 4.2.4. Kompleksna analitična metoda
 - 4.2.5. Grafično–matrične metode
 - 4.2.5.1. Porazdelitvene tabele aktivnosti
 - 4.2.5.2. Funkcijski diagrami
 - 4.2.5.3. Linearni grafikon odgovornosti
 - 4.2.5.4. Diagramska metoda organizacije
 - 4.2.5.5. Celovita matrična metoda projektiranja organizacije
- 4.3. Praktični vidik projektiranja organizacije

4.1. PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE



*Bistvo
organizacijskega
modela*

Pri projektiranju organizacije gre za zavestno človekovo dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih tvorcev zaradi doseganja določenih ciljev. S povezovanjem in usklajevanjem proizvodnih tvorcev vzpostavljamo med njimi in znotraj njih določene povezave in odnose, določamo organizacijske postopke in uporabljamo določena organizacijska sredstva (orodja). Rezultat projektiranja je neko želeno organizacijsko stanje, ki ga imenujemo organizacijski model.

Ne glede na različnost objektivnih razmer poslovanja ustreza vsakemu podjetju določen organizacijski model, ki pri obstoječih razmerah poslovanja omogoča podjetju dosegati optimalne poslovne rezultate. Model¹ pomeni nazorno upodobitev, vzorec, osnutek, obrazec, tvorilo, kalup idr. Ker je formalna organizacija vsakega podjetja v vsakem opazovanem trenutku idealizirana glede na resnično stanje organiziranosti poslovanja, govorimo o modelu organizacije. V vsakem primeru obstajajo večja ali manjša odstopanja resnične organiziranosti poslovanja glede na želeno stopnjo organiziranosti. Ta odstopanja povzročajo številni relevantni notranji in zunanji dejavniki vsakega konkretnega podjetja.

Organizacijski model je nazorna predstavitev razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev v podjetju na način, ki jim omogoča z delitvijo dela uspešno opravljanje dodeljenih nalog.

4.2. TEORETIČNI VIDIK PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE

S projektiranjem organizacije se ukvarja posebna znanstvena disciplina (Organization Design). Naloga te mlade organizacijske discipline je, da poskuša odgovoriti na vprašanje, kako mora biti organizacija organizirana, da bi uspešno poslovala v danih razmerah.

Uspešno projektiranje organizacije zahteva od organizatorjev poznavanje metodologij projektiranja organizacijskih modelov. Ker še ne poznamo dokončne, splošno veljavne metodologije projektiranja organizacije, je organizatorjem prepuščeno, da metodologijo prilagajajo potrebam organizacijskega projektiranja. Ne glede na to, ali imamo splošno metodologijo projektiranja organizacije ali ne, poteka projektiranje po določenem postopku. Tako se projektiranje organizacije za podjetja, ki so že imela neko



Faze projektiranja organizacije za obstoječe organizacije

organizacijo, odvija v naslednjih etapah:

- sprožanje postopka projektiranja,
- analitično ocenjevanje obstoječe organizacije,
- projektiranje organizacije in
- aplikacija projektirnega organizacijskega modela,
- kontrola delovanja po organizacijskem modelu in njegovo spreminjanje, če je potrebno.

Če pa se lotimo projektiranja organizacije za povsem nova podjetja, ki še nikoli niso bila organizirana, so etape projektiranja podobne kot pri projektiranju že organiziranega podjetja, le da izpustimo fazo analitičnega ocenjevanja obstoječe organizacije. Ker organizacije še ni, te faze ne moremo izvesti. Vidimo, da projektiranje organizacije zajema širše področje delovanja, kot je zgolj povezovanje organizacijskih funkcij z organizacijskimi strukturami. Vendar lahko trdimo, da je to osrednje delo. Vsaka navedena stopnja v projektiranju ima niz podstopenj, ki jih morajo upoštevati organizatorji pri projektiranju organizacije.

Za projektiranje organizacijskih modelov že poznamo nekaj metod in tehnik²:

- klasične metode,
- metode operacijskih raziskav,
- sistemska analiza,
- kompleksna analitična metoda,
- grafično–matrične metode,
- kompleksno–matrična metoda projektiranja organizacije.

4.2.1. Klasične metode projektiranja organizacije



Kratka bistva metod in tehnik za projektiranje organizacijskih modelov

Klasične metode projektiranja organizacije temeljijo predvsem na domiselnosti organizatorjev. Pri projektiranju jih vodi njihova fantazija o tem, kakšen organizacijski model bi bil najprimernejši za kakšno organizacijo oziroma podjetje. Svoje modele, ki jih imajo skladiščene v glavi, prilagajajo konkretnim organizacijam. Delovna mesta opisujejo po posluhu. Vedo, kaj mora podjetje delati, redko pa, kaj mora narediti. Rezultati, ki jih kasneje daje takšna organizacija, so velikokrat daleč od ciljev.

4.2.2. Metoda operacijskih raziskav

Pri organiziranju si nekateri organizatorji pomagajo z **metodami operacijskih raziskav**, s katerimi lahko na posameznem področju

izračunavajo najrazličnejše optimume. Operacijske raziskave so bolj uveljavljene na drugih področjih, zato si organizatorji z njimi le pomagajo, ne da bi jih imeli za posebno metodo projektiranja organizacije.

4.2.3. Sistemska analiza

Sistemska analiza omogoča obravnavati organizacijske probleme kot celoto in na tej osnovi lahko oblikujemo več možnih rešitev za analizirani organizacijski problem. Tudi ta metoda ni namenjena izključno za projektiranje organizacije, vendar se pri njem zelo pogosto uporablja.

4.2.4. Kompleksna analitična metoda

Kompleksna analitična metoda je predvsem namenjena analitičnemu ocenjevanju organizacije. Z njo si pomagamo, ko poskušamo ugotoviti, kakšna je obremenjenost posameznih organizacijskih enot, kako so porazdeljene zmogljivosti itd. Ugotovitve, do katerih pridemo s kompleksno analitično metodo, uporabljamo pri popravljanju organizacije.

4.2.5. Grafično–matrične metode

Posebno skupino metod in tehnik predstavljajo **grafično–matrične metode** in tehnike povezovanja organizacijskih struktur in funkcij. Različne grafične ponazoritve odnosov med nosilci nalog v obliki hodogramov in krogotokov so zelo enostavne in lahko razumljive. Bolj zapletene, vendar kljub temu razumljive in enostavne, so grafično–matrične oblike ponazarjanja in povezovanja medsebojnih organizacijskih odnosov. Med temi so zlasti primerne³:

- porazdelitvene tabele aktivnosti,
- funkcijski diagrami,
- linearni grafikoni odgovornosti,
- diagramska metoda organizacije,
- celovita matrična metoda projektiranja organizacije.

4.2.5.1. PORAZDELITVENE TABELE AKTIVNOSTI

Porazdelitvene tabele aktivnosti uporabljamo predvsem za organizacijsko povezovanje nalog in nosilcev znotraj organizacijskih enot. Gre za enodimenzionalno tabelo, v kateri predstavlja eno dimenzijo področje dela, drugo pa nosilec – delovno



Bistvo

porazdelitvenih
tabel aktivnosti

mesto. Organizator pod vsako delovno mesto vpiše, kakšno vlogo ali nalogo mora izvesti delavec v okviru določenega področja dela. Majhen izsek iz porazdelitvene tabele aktivnosti vidimo v preglednici 4.1

Preglednica 4.1: Primer porazdelitvene tabele

Nosilci nalog

<i>Področje dela</i>	<i>Vodja</i>	<i>Tehnolog</i>	<i>Terminer</i>	<i>Tehnik</i>
<i>Študij dela in časa</i>	<i>Proučevanje sistemov</i>	<i>Izbiranje metod za študij dela in časa</i>	<i>Normiranje delovnega mesta</i>	<i>Proučevanje doseženih normativov</i>

Tabele porazdelitve aktivnosti uporabljamo predvsem za organizacijsko urejanje delovnih mest oziroma njihovih nosilcev znotraj posameznih organizacijskih enot. Te tabele imenujemo tabele porazdelitve aktivnosti zato, ker z njihovo pomočjo poteka razdeljevanje potrebnih aktivnosti organizacijske enote po delovnih mestih oziroma njihovih nosilcih znotraj organizacijske enote.

Porazdelitvena tabela temelji na dvodimenzionalnem sistemu analize poslovnih aktivnosti. Pri njenem izvrševanju usklajeno sodeluje več nosilcev nalog. Čelna kolona pomeni poslovne aktivnosti, in sicer po vrstnem redu padajoče pomembnosti. V posamezna polja v glavi tabele vpisujemo nosilce nalog. Nosilca nalog označimo z delovnim mestom. V glavo tabele vnesemo vse nazive delovnih mest tako, da je za vsako delovno mesto predvidena posebna kolona v tabeli. Če porazdelitveno tabelo aktivnosti uporabimo za prikaz in ureditev obstoječe organizacije, zberemo informacije o dejanski porazdelitvi opravil med delovnimi mesti s pomočjo enostavnega vprašalnika. Na vprašalnik odgovarjajo delavci, zaposleni na teh delovnih mestih. Pri tem poskušamo dobiti tudi ustrezni potrebni oziroma porabljeni delovni čas za posamezno nalogo. Tako dobljene in preverjene informacije o obstoječi porazdelitvi opravil vnesemo v ustrezna polja v porazdelitveni tabeli aktivnosti. Vsota potrebnih in porabljenih ur na vseh poslovnih aktivnostih mora dati vsoto ur po normalnem polnem delovnem času, pri tem pa označimo količino časa v posebni koloni.

Značilnost porazdelitvene tabele aktivnosti je, da podajamo opise nalog verbalno in ne s simboli in da je osnovna enota porazdelitve nalog posamezno delovno mesto. Ta oblika analize se uporablja za

analiziranje porazdelitve opravil znotraj organizacijske enote.

Porazdelitvene tabele aktivnosti so uporabne tudi:

- za odkrivanje neuskkljenosti v delovni obremenitvi med posameznimi delavci,
- za ocenjevanje povprečnih stroškov posamezne aktivnosti.

4.2.5.2. FUNKCIJSKI DIAGRAMI



Bistvo funkcijskih diagramov

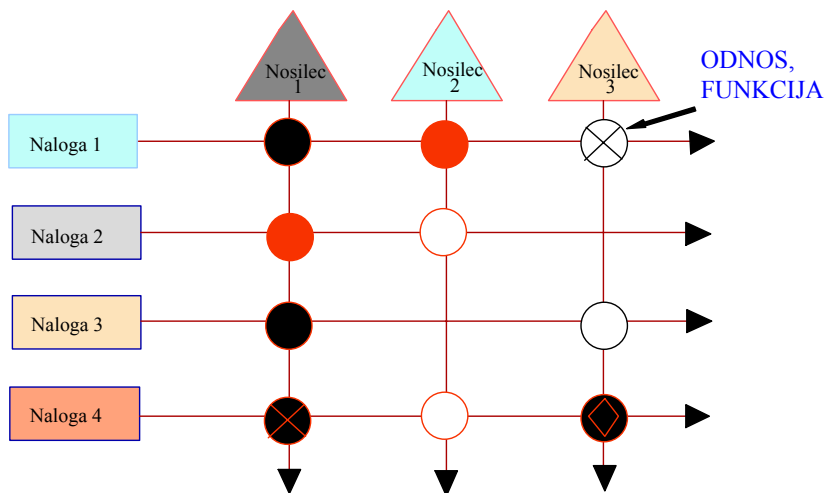
S **funkcijskimi diagrami** prikazujemo celovitost vseh nosilcev nalog po njihovi instančni zgradbi. Nadalje nam daje pregled nad področji nalog ter nad pristojnostjo nosilcev teh nalog oziroma pregled nad tem, kateri nosilec je dodeljen posamezni nalogi. Ti podatki morajo biti čim bolj natančni, vendar pa ne morejo zajeti vseh posameznih nalog. V bistvu je organizacija celota delovnih akcij, pri kateri sodelujejo vsi nosilci. Tako ima neki nosilec dela različne povezave pri določenih nalogah, ki jih skuša celota izvršiti.



Vloga ali funkcija nosilca

Odnos nosilca nalog do neke naloge imenujemo "vloga pri izvajanju naloge" ali "funkcija nosilca". Na sliki 4.1 je prikazanih nekaj vlog nosilcev nalog. Vloge so označene z različnimi šrafurami krogov. Tako pomeni krog, da ima nosilec določeno vlogo pri izvajanju določene naloge, šrafura pa pove, kakšna je ta vloga. Iz iste slike je mogoče ugotoviti tudi skupno vlogo nosilca pri izvajanju vseh nalog, ki tvorijo neko celoto, skupno nalogo.

Slika 4.1: Nosilci, naloge in vloge



Pri obravnavanju elementov funkcijskega diagrama se srečujemo

z različnimi težavami. Relativno enostavno je sestavljanje nosilcev nalog, ki jih naneseemo na horizontalno koordinato diagrama. Kot osnovo lahko vzamemo diagram razdelitve nalog, pri čemer pa moramo upoštevati, da instance nastopajo ali kot skupine ali kot posamezniki.

Težje, kot ugotoviti nosilce nalog, je posredovanje posameznih nalog. Za podlago vzamemo neki logičen načrt razčlenitve nalog, pri čemer so posamezne naloge nedeljivi členi načrta. Posamezne naloge lahko še naprej razčlenjujemo, toda ne kot samostojne delovne naloge, temveč samo kot posamezne delovne operacije, ki so bolj ali manj nesamostojne in se nujno kažejo v okviru določenega delovnega poteka.

Najtežje pa je včasih določiti odnos med nosilcem in nalogo oziroma oblikovati nosilčevo vlogo. Razen nepreverjenih organizacijskih načel praktično nimamo posebnih pravil in smo zato bolj ali manj prepuščeni organizatorski intuiciji.

4.2.5.3. LINEARNI GRAFIKON ODGOVORNOSTI



*Bistvo linearnih
grafikonov
odgovornosti*

Linearni grafikon odgovornosti je po svoji vsebini in tehniki dela zelo podoben funkcijskemu digramu. Razlika je le v tem, da so nosilci, naloge in njihovi medsebojni odnosi, ki jih predhodno definiramo, prikazani v obliki tabele ali matrike. Poleg tega so potencialni odnosi med nosilci in nalogami vnaprej definirani. V ta namen se uporabljajo različni simboli, včasih tudi precej komplicirani. Po tem sistemu je npr. naloga 'odločanje o nabavi' lahko razdeljena večjemu številu nosilcev: direktorju, vodji nabave, nabavnemu referentu itd. Vendar vloga vseh teh nosilcev pri odločanju o nabavi ni enaka. Direktor odločanje o nabavi nadzoruje, vodja nabave organizira in usmerja odločanje o nabavi, nabavni referent pa nabavljanje izvede. Torej ena naloga, veliko izvajalcev, ki imajo vsak svojo vlogo.

4.2.5.4. DIAGRAMSKA METODA ORGANIZACIJE



*Bistvo diagramске
metode*

Diagramska metoda organizacije uporablja grafično matrično obliko prikazovanja organizacijskih odnosov. Prvine diagramске metode organizacije so prevzete iz funkcijskega diagrama. Diagramska metoda organizacije dejansko pomeni nadrobnejšo in prilagodlivejšo razdelavo funkcijskega diagrama in linearnega grafikona odgovornosti. Prikazovanje organizacijskih odnosov je za diagramsko metodo organizacije podobno kot za funkcijski diagram.

4.2.5.5. CELOVITA MATRIČNA METODA PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE

Podobna prejšnjim, a mnogo podrobnejša, je **celovita matrična metoda projektiranja organizacije**. Zato bi njena razlaga presegla okvir tega učbenika.

4.3. PRAKTIČNI VIDIK PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE

Iz grobo nanizanih in skromno opisanih metod projektiranja organizacije lahko ugotovimo, da med njimi ni prav presenetljivih razlik. Razlike lahko opazijo le zelo izostreni teoretiki, v praksi pa so zadovoljni z vsako metodo, ki daje želene rezultate. Te pa dobimo, če naloge in nosilce ustrezno povežemo.



Opis delovnega mesta izhaja iz opisa znanja delavca

Ne glede na to, s kakšnimi metodami za projektiranje organizacije razpolagamo, poskušamo v praksi nosilce in naloge spojiti po najkrajši poti. Tako so nekateri prepričani, da jim že šola, ki so jo obiskovali, sama po sebi oblikuje 'opis delovnega mesta'. To pomeni, da so prepričani, da imajo pravico v praksi delati predvsem in samo tisto, kar so se v šoli učili, ne glede na to, kaj v organizaciji potrebujejo. Ekonomist hoče biti ekonomist tudi v podjetju. Podobne težnje imajo tudi psihologi, zdravniki, medicinske sestre, šoferji, mehaniki itd. Vsak od teh bi sam takoj opisal svoje delovno mesto, če bi to želeli. Opisal bi ga po tem, kaj zna, ne pa, kaj je potrebno storiti, da bi podjetje doseglo cilj. Cilj podjetja ga lahko celo ne zanima. Če bi torej na ta način poskušali povezati nosilca in naloge, bi v bistvu povezali nosilca z zanj značilnimi nalogami ali nalogami, ki jih zna ali jih želi opravljati. Za povezavo s cilji podjetja bi po tem mnenju moral poskrbeti tisti, ki je delavce določenih poklicev zaposlil.



Potrebne dela nikoli ni preveč

Razlika med tistim, kar kdo zna in želi delati, in tistim, kar je potrebno opraviti za doseganje cilja, je najpogostejši razlog za prepire v kolektivu. Z organizacijskega vidika so vse te želje o opravljanju nalog sprejemljive in celo dobrodošle, če se ujemajo z nalogami, ki jih je potrebno opraviti. V nasprotnem primeru morajo imeti prednosti potrebne naloge. Od tod tudi dejstvo, da ima mnogo ljudi v praksi preveč dela, a velikokrat nepotrebne. Potrebne dela namreč nikoli ni preveč. Lahko je samo slabo porazdeljeno, torej slabo organizirano.

Če vsak delavec v podjetju napiše, kaj dela, s tem na nosilca – svoje delovno mesto razporedi naloge, za katere meni, da jih mora opravljati. Takšno opisovanje delovnih mest je običajno formalnost.



Opis delovnega mesta po dobrih namerah

Rezultate tega opisovanja lahko uporabljamo v druge namene, ne pa tudi za kontrolirano doseganje ciljev. V podjetjih, kjer uporabljajo to metodo vezave nosilcev in nalog, pride do tega, da imajo napisano eno, delajo pa drugo. Vodje pa delovne procese vodijo na pamet. Nihče tudi nima pregleda nad podvajanjem nalog, nad nepotrebni nalogami, nad nepotrebni nosilci ali nosilci brez nalog itd. Takšnih podjetij je vse manj, pa so še vendarle.



Opisi delovnih mest s pomočjo strokovnjakov

Naslednji zelo pogost način povezovanja poslovnih funkcij in organizacijskih struktur temelji na dobrem poznavanju vseh funkcij in bujni fantaziji o primerni organizacijski strukturi za sleherno podjetje. Strokovnjaki, navadno se imenujejo organizatorji, imajo natančno izdelane vse poslovne funkcije, za katere zlahka najdejo mesto, kdo in kje jih mora opravljati. Zanje ni nobenega dvoma, da se morajo s kadri ukvarjati kadroviki, s čiščenjem čistilke, z odločanjem vodje itd. Svoje zamisli zapišejo in predložijo kot idejni osnutek ustreznim organom v potrditev. Včasih je potrebno o pravilnosti le še koga prepričati in projektiranje organizacije je končano, odgovornost za rešitve pa prevzame organ, ki je zamisel potrdil.



Uporaba preverjenih metod pri opisovanju delovnih mest

Tretjo skupino organizacij predstavljajo organizacije, ki se zavedajo resnosti organizacije in zato uporabljajo preverjene metode za projektiranje organizacije, ki v mnogih primerih dajejo dobre rezultate. Do teh modelov pridejo najlažje, če se zgledujejo po organiziranosti sorodnih organizacij. V teh podjetjih so tudi večkrat prepričani, da ni potrebno odkrivati Amerike in delati nekaj, kar imajo drugi že dobro napravljeno. Temu prevzetemu modelu organizacije se običajno zatika in ljudje ne morejo doseči svojih ciljev. To je popolnoma razumljivo, saj z modelom organiziranosti niso prevzeli tudi ciljev, ki so določeno organiziranost v prejšnjem podjetju narekovali. V bistvu so hoteli s prevzetim orodjem narediti nekaj, za kar orodje ni primerno. Lahko se tudi zgodi, da organizacija prevzame tako cilje kot organiziranost, pa kljub temu ne doseže ciljev. O takšnih primerih bomo govorili v poglavju o organizacijski kulturi.



Glejte poglavje o organizacijski kulturi!

Če izhajamo iz že ugotovljenega dejstva, da vsaki organizaciji ustreza le en model organiziranosti, ki jo pripelje do zelenih ciljev, potem je za podjetje najprimernejše, da se loti tako ciljev, ki bodo narekovali organiziranost, kot tudi projektiranja lastne organizacije. Podjetja, ki se zavedajo tega dejstva, pristopajo k projektiranju organizacije z vso resnostjo in prav gotovo uporabljajo eno od metod, ki smo jih opisali v poglavju 4.1, ali kakršnokoli modifikacijo teh metod.

Za demonstracijo bistva pri projektiranju organizacije bomo poskušali izvesti zelo poenostavljen primer, ki bi ga lahko posnemal vsak.

Zamislimo si, da moramo doseči naslednji cilj: "*NAPISATI IN RAZDELITI ZAPISNIK*". Cilj je seveda demonstracijskega značaja, vendar ima podobne cilje tudi podjetje.

Ko imamo cilj, si običajno začnemo postavljati vprašanja. Najprej se nam pojavi vprašanje, ali bomo cilj poskušali doseči z enim ali več nosilci. Če smo se odločili, da bo cilj moral doseči en nosilec, potem cilj dodelimo njemu in zahtevamo, da ga doseže. Pri tem predpostavljamo, da ga bo delavec na tem delovnem mestu znal, zmoget in hotel doseči. Če predpostavljamo, da delavec dela ne bo znal izvesti oziroma zaradi neznanja cilja ne bo mogel doseči, mu moramo kot organizatorji cilj razstaviti na posamezne enostavne naloge, ki jih delavec lahko izvede. Vsak cilj lahko dosežemo tako, da izvedemo večje število nalog, ki jih je v mnogih primerih mogoče opraviti z znanjem ene stroke. V tem primeru, razen pojasnil, ni potrebno izvesti postopka, ki ga imenujemo členitev nalog. To je proces drobljenja velike naloge na manjše. Če pa je cilj mogoče doseči le z opravljanjem nalog, ki zahtevajo znanje večjega števila strok, pa brez členitve nalog ne moremo dalje.



Koliko nosilcev potrebujemo?



Členitev nalog



Preverjanje strukture danega cilja

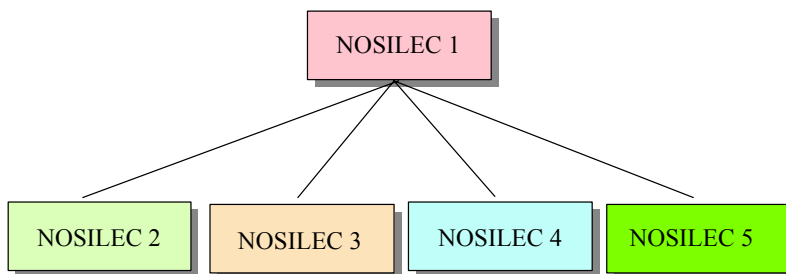
Če bi se v našem primeru odločili za enega nosilca in mu dodelili zgoraj zapisani cilj, ki bi ga moral doseči, bi verjetno tudi sicer napravili napako. 'Napisati in razdeliti zapisnik' namreč ni en cilj, ampak sta dva, zapisana v enem stavku. Prvi cilj je napisati zapisnik, drugi pa: razdeliti zapisnik. Cilja sta lahko (v našem primeru seveda nista) tako različna, da ju en delavec z določenim znanjem ne bo mogel doseči. V tem primeru torej moramo predpostavljati več nosilcev. Toda koliko?

Vprašanje o številu nosilcev za doseganje nekega cilja ni enostavno vprašanje, še posebno ne, ker nanj nikoli ne moremo natančno odgovoriti. Zato pravimo, da pri določanju števila nosilcev nekoliko ugibamo. Ugibanje je seveda veliko manjše, če procese ne le teoretično, temveč tudi praktično obvladamo. To ugibanje je lahko za nekatere organizatorje zelo boleče. Ob tem se slabo počutijo predvsem tisti, ki menijo, da lahko že prvič postavijo dokončno organizacijsko strukturo, sicer ne bodo veljali za dobre strokovnjake. Razumnejši pa vedo, da bodo morali, preden bodo delo končali, svoje predloge velikokrat preveriti in po potrebi spremeniti.

Recimo, da v našem primeru ravnamo kot razumnejši organizatorji in predpostavimo, da bomo za doseganje cilja 'napisati

in razdeliti zapisnik' potrebovali pet nosilcev v organizacijski strukturi, kot jo kaže slika 4.2. Recimo še, da o organizacijski strukturi nismo veliko razmišljali, pač pa le ugibali.

Slika 4. 2: Predpostavljena organizacijska struktura



Delitev dela

Pri dosedanjem delu smo prišli do dveh delnih rezultatov, do predvidene organizacijske strukture, v katero smo na slepo vključili pet nosilcev, in do dveh ciljev, ki ju moramo doseči. Ob tem nastane vprašanje, kakšna aktivnost je potrebna, da dosežemo dva cilja, in kdo izmed nosilcev bo te aktivnosti izvedel. Da bi lahko izvedli proces delitve dela, kot imenujemo navezovanje nalog na nosilce, si moramo pripraviti osnovne naloge, iz katerih bo jasno razvidno, da bomo dosegli posamezen cilj.

Brez posebnega razmišljanja bi lahko ugotovili, da bi za doseganje prvega cilja 'napisati zapisnik' morali opraviti nalogo 'pisanje zapisnika'. Za doseganje drugega cilja 'razdeliti zapisnik' pa bi morali opraviti nalogo 'razdeljevanje zapisnika'.



Matrika za delitev nalog

Pri delitvi nalog si v praksi pomagamo s posebno matriko. Prva kolona v matriki je običajno rezervirana za vpisovanje nalog, horizontalna pa za vpisovanje nosilcev. S posebnimi znaki, ki jih poznamo že iz funkcijskega diagrama, je potrebno označiti, katera naloga gre kakšnemu nosilcu. Znaki iz funkcijskega diagrama so grafično prezahtevni. Če bi si pri delitvi nalog na nosilce želeli pomagati tudi z računalnikom, kar v praksi že delajo, so znaki iz funkcijskega digrama celo neuporabni. Računalnik zahteva enostavne simbole, s katerimi bomo označevali odnose med nalogami in nosilci. Primer takšne matrike, v kateri so vpisani in uporabljeni vsi simboli za označevanje vlog, predstavlja preglednica 4.2. V njej smo poskušali razdeliti delo tudi med naših pet nosilcev, ki smo jih označili z N1, N2, N3, N4 in N5.

Preglednica 4.2: Primer delitve nalog na nosilce

POPIS NALOG		ORGANIZACIJSKA ENOTA				
		N1	N2	N3	N4	N5
I = IZVAJANJE S = SODELOVANJE V = VODENJE O = ODLOČANJE						
Pisanje zapisnika		V	I	S		
Razdeljevanje zapisnika				S	I	

Ali nam je s tako razdelitvijo nalog povsem jasno, kaj mora kdo delati? Nosilec 1 vodi pisanje zapisnika. To pomeni, da odgovarja za pravočasno in pravilno nastajanje zapisnika. Nosilec 2 izvaja pisanje zapisnika. To pomeni, da ga mora napisati. Nosilec 3 sodeluje pri pisanju zapisnika. Ali natančno vemo, kaj mora delati? V tem primeru je konkretna aktivnost nekoliko zabrisana. To pa je dovolj velik razlog, da moramo nalogo 'pisanje zapisnika' členiti na manjše dele. S tem povečujemo konkretnost, ki bo mogoče dovolj velika, da bi členitev dela lahko ustavili.

Pri drugi nalogi 'razdeljevanje zapisnika' imamo podobno situacijo. Vemo, da mora nosilec 5 izvesti razdeljevanje zapisnika, kar pomeni fizično delitev posameznim upravičencem. Za nosilca 3, ki sodeluje pri 'razdeljevanju zapisnika', tudi tokrat ne vemo, kaj mora delati. Zato tudi ta nejasna naloga zahteva nadaljnjo členitev. Tako bomo v naslednji fazi raje opustili ugibanje o nalogah, ki naj bi nas pripeljale do cilja, pač pa se bomo lotili pravega oblikovanja nalog.

Za oblikovanje nalog, glede na predstavljene cilje, se v praksi uporabljajo različna pomagala. V veliko pomoč nam je lahko obrazec, ki od konstruktorja zahteva sistemsko mišljenje pri oblikovanju nalog. Obrazec nosi delovno ime 'opis naloge' in ga vidimo v preglednici 4.3.

Preglednica 4.3: Orodje za členitev nalog**OPIS NALOGE**

Kratek naziv naloge:
REZULTAT NALOGE – KAJ MORAMO DOSEČI?
VHOD – KAJ POTREBUJEMO?
PREDHODNI PROCES – NALOGA (NAZIV)
PROCES – KAJ MORAMO OPRAVITI?

Obrazec je sestavljen iz petih polj. V prvo polje mora organizator vpisati ime naloge ali kratko nalogo. V drugo polje 'rezultat naloge' vpisuje organizator rezultat, ki ga pričakuje na osnovi opravljenega procesa in ga je predvidel v peti rubriki 'proces'. Rezultat, ki ga pričakujemo, imenujemo tudi cilj. Organizator mora razmisliti tudi o tem, kaj potrebuje, da bi lahko sprožil načrtani proces. Te ugotovitve zapiše v rubriko 'vhod – kaj potrebujemo'. V predzadnji rubriki organizator po možnosti navede predhodni proces, na katerega se analizirana naloga navezuje.

Preglednica 4.4: Primer členitve nalog 1**OPIS NALOGE**

Kratek naziv naloge: Pisanje zapisnika
REZULTAT NALOGE – KAJ MORAMO DOSEČI?
· Napisati zapisnik
VHOD – KAJ POTREBUJEMO?
· povabilo na sestanek · pribor za registriranje razgovorov
PREDHODNI PROCES – NALOGA (NAZIV)

PROCES – KAJ MORAMO OPRAVITI?

- Snemanje razgovora na sestanku
- Urejanje zapisov
- Sestavljanje zapisnika
- Tipkanje zapisnika

Iz preglednic 4.4 in 4.5 vidimo, da bi za doseganje dvojnega cilja 'napisati in razdeliti zapisnik', morali skupno opraviti šest nalog:

1. Snemanje govora na sestanku.
2. Urejanje zapisnikov.
3. Sestavljanje zapisnika.
4. Tipkanje zapisnika.
5. Razmnoževanje zapisnika.
6. Raznašanje zapisnika.

Preglednica 4.5: Primer členitve nalog 2

OPIS NALOGE

Kratek naziv naloge: Razdeljevanje zapisnika

REZULTAT NALOGE – KAJ MORAMO DOSEČI?

- Razdeliti zapisnik

VHOD – KAJ POTREBUJEMO?

- Natipkan zapisnik
- Seznam prejemnikov zapisnika

PREDHODNI PROCES – NALOGA (NAZIV)

PROCES – KAJ MORAMO OPRAVITI?

- Razmnoževanje zapisnika
- Raznašanje zapisnika

Tako dobljen spisek nalog poskušamo ponovno porazdeliti med načrtovane nosilce. Potem bomo ponovno preverili, če je za vsakega nosilca jasno, kaj mora storiti. Če se ponovno pojavi nejasnost, bomo nalogo ponovno členili. Delitev – členitev sta torej procesa, ki se neprestano ponavljata in sprožata drug drugega. Delitev nalog na nosilce pomaga odkriti nejasnost definirane naloge, členitev naloge pa

omogoča jasnejšo delitev nalog na nosilce. Ponavljanje te faze dela poteka vse do popolne jasnosti odgovornosti pri opravljanju nalog za doseganje cilja. Če za naš primer poskušamo razdeliti členjene naloge na nosilce, dobimo stanje, ki ga kaže preglednica 4.6.

Tabela 4. 6: Primer delitve nalog

POPIS NALOG	ORGANIZACIJSKA ENOTA				
	N1	N2	N3	N4	N5
I = IZVAJANJE S = SODELOVANJE V = VODENJE O = ODLOČANJE					
Pisanje zapisnika	V	I	S		
· Snemanje govora na sestanku		I			
· Urejanje zapisov		I			
· Sestavljanje zapisnika		I			
· Tipkanje zapisnika			I		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	
· Razmnoževanje zapisnika			I		
· Raznašanje zapisnika				I	

S ponovno delitvijo nalog smo dobili jasnejšo sliko. 'Sodelovanje pri pisanju zapisnika' je pojasnjeno z dvema nalogama: 'sestavljanje zapisnika' in 'tipkanje zapisnika'. Prav tako je z dvema nalogama pojasnjeno 'razdeljevanje zapisnika'. To sta nalogi 'razmnoževanje zapisnika' in 'raznašanje zapisnika'.

Če predpostavljamo, da je stanje po tej delitvi nalog dovolj jasno za slehernega nosilca, lahko delo zaključimo in ugotovimo naslednje:

1. Nosilec 5, na katerega v celotnem procesu ni bila razporejena nobena naloga, lahko iz predpostavljene organizacijske strukture izpade. Tako smo šele po dolgotrajnem procesu dobili pravo organizacijsko strukturo, ki vključuje toliko nosilcev, kot jih potrebujemo.

2. Členitev in delitev nalog sta nam avtomatsko pomagali pri opisovanju delovnih mest. Končni opisi so za posamezne nosilce



*Pridobitve ob
povezovanju
organizacijskih
struktur in
poslovnih funkcij*

tile:

Nosilec 1:	Vodenje zapisnika.
Nosilec 2:	Snemanje govora na sestanku. Urejanje zapisov. Sestavljanje zapisnika.
Nosilec 3:	Tipkanje zapisnika. Razmnoževanje zapisnika.
Nosilec 4:	Raznašanje zapisnika.

Ker podjetja nimajo samo enega in niti tako majhnega cilja, kot smo ga opisali v tem delu, bodo ti in tudi drugi nosilci bržkone dobili naloge tudi iz drugih členitev dela. Vse dodeljene naloge šele nato tvorijo dokončen opis nekega delovnega mesta.

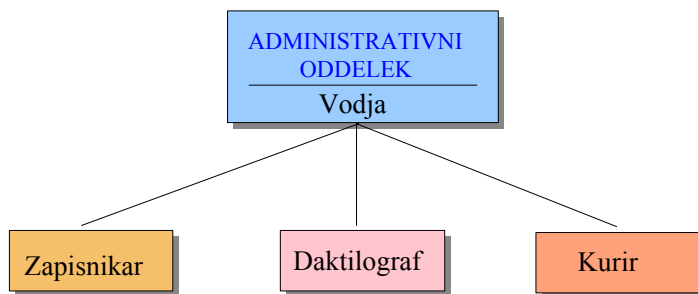
3. Vsebina dela posameznega nosilca ima tipične značilnosti, ki jih lahko izkoristimo za oblikovanje vsebinskih imen nosilcev. Tako bi lahko imena nosilcev zamenjali takole:

Nosilec 1 =>	Vodja
Nosilec 2 =>	Zapisnikar
Nosilec 3 =>	Daktilograf
Nosilec 4 =>	Kurir

4. Vsebino dela posameznih nosilcev pa bi lahko uporabili tudi pri izbiri imena cele organizacijske enote. Glede na naloge v našem primeru bi ji lahko dali ime 'Administrativni oddelek' ali kaj podobnega.

5. Nova, prečiščena in z ustreznimi imeni opremljena organizacijska struktura bi bila videti kot na sliki 4.3.

Slika 4.3: Končna organizacijska struktura



6. O tem, ali bomo cilj dosegli, ni nobenega dvoma, saj smo pri načrtovanju dela izhajali samo iz cilja. Zagotoviti bomo morali samo še izvajanje. To pa je izvedbena naloga vodenja in ne organiziranja.

Opisani postopek povezovanja organizacijskih struktur in poslovnih funkcij se v praksi opravlja v mnogih različicah. Za nas sta pomembni vsaj še naslednji dve:

1. Število nosilcev in njihova vsebinska imena se v praksi mnogokrat določijo na začetku in se kasneje le redko spreminjajo. Spremembe organizacijskih struktur, predvsem če gre za črtanje delovnih mest, so težje tam, kjer so ljudje že zaposleni. To bi namreč pomenilo ukinitve njihovih delovnih mest in s tem nevarnost, da bodo izgubili delo. Pri projektiranju povsem novih organizacij teh težav ni. Zelo je nevarno tudi vsebinsko poimenovanje nosilcev na začetku projektiranja. To konstruktorja organizacije sili, da naloge prilagaja nosilcem, ne cilju.

2. Členitev in delitev nalog zahtevata dolgotrajno ponavljanje istih faz dela. Zato se nekateri temu ponavljanju poskušajo izogniti in do "kraja" členijo naloge že na začetku projektiranja organizacije. Te mikro naloge nato delijo na nosilce. Pri tem imajo težave, kako daleč morajo členiti naloge. Težko je namreč najti nalogo, ki je ne bi mogli členiti še dalje. Da bi zaustavili pretirano členitev, so se dogovorili za meje te členitve, in sicer:

- *Organizacijska meja* – členitev naloge je tako drobna, da pripelje do enega samega giba. Nadaljnja členitev organizacijsko praviloma ni mogoča.
- *Psihološka meja* – členitev je pripeljala do tako drobnih nalog, ki pri opravljanju vzbujajo monotonijo, ki je ni mogoče prenašati.
- *Fiziološka meja* – ponavljanje kratkih in enoličnih aktivnosti privede do hitrega utrujanja.
- *Ekonomska meja* – vsaka nadaljnja členitev ne bi več prispevala k večji ekonomski učinkovitosti.

Členilci nalog naj bi se zaustavili pri tisti meji, do katere prej pridejo.

Ključni pojmi v tem poglavju

Delitev nalog
Členitev nalog
Etape projektiranja
Hodogram
Meje členitve nalog
Metode in tehnike projektiranja organizacije
Organizacijska sredstva (orodja)
Organizacijski postopek
Organizacijski model
Projektiranje organizacije
Vloga oziroma funkcija nosilca

Vprašanja za ponavljanje

1. Kako se povezujeta proces členitve dela in delitve nalog?
2. Poskusite členiti naslednjo nalogo 'pripravljanje za izpit'!
Izberite eno od členjenih nalog in členitev nadaljujte!
3. Kaj je bistvo organizacijskega modela?
4. Poskusite izdelati kratek funkcijski diagram!
5. Doseči morate naslednji cilj: OPRAVITI IZPIT. Najmanj koliko nosilcev boste najmanj potrebovali in kaj bodo delali?
6. Kaj vas je potrebno vprašati, da boste govorili o nalogah, nosilcih in njihovih medsebojnih povezavah?
7. Ali bi lahko sprojektirali majhno, povsem novo podjetje?



Opombe

¹ Verbinc, F.: Slovar tujk, str. 460

² Ivanko, Š.: Raziskovanje in projektiranje organizacije, str. 177-208

³ Š. Ivanko v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja in dela, str. 49 - 59

5. poglavje

Urejanje dela

Študijski cilji

Spoznati:

- da mora biti delo organizirano ali urejeno, če hočemo kvalitetno, pravočasno in učinkovito izpolniti svoje delovne obveznosti. Teorija in praksa razpolagata z obilico metod racionalnega urejanja dela, od organiziranja proizvodnega dela, dela v administraciji, pa vse do najzahtevnejših strokovnih del in znanstveno - raziskovalnega dela;
- da organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, t.j. rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali podjetju;
- da organiziranje dela pomeni zavestno težnjo po urejanju, sestavljanju elementov proizvodnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto. Seveda ni zadosti samo težnja, ampak so potrebne tudi ustrezne izkušnje in znanja.

Vsebina

- 5.1. Priprave na urejanje dela
 - 5.1.1. Analiza dela
 - 5.1.2. Analiza delavca
- 5.2. Poskusi urejanja dela
- 5.3. Predpostavke pri urejanju dela
- 5.4. Urejanje dela v proizvodnji
 - 5.4.1. Urejanje delovnih mest
 - 5.4.2. Urejanje delovnih sredstev (strojev, orodij itd)
 - 5.4.3. Urejanje delovnega okolja
- 5.5. Urejanje dela v administraciji
- 5.6. Urejanje lastnega dela
 - 5.6.1. Razporeditev in izraba delovnega časa
 - 5.6.2. Hitro branje
 - 5.6.3. Sestavljanje beležk
 - 5.6.4. Pisanje poročila
- 5.7. Drugi dejavniki, ki vplivajo na človekovo reaktivnost
 - 5.7.1. Delovni čas
 - 5.7.2. Krivulja dela
 - 5.7.3. Utrujenost

5.7.4. Monotonija

5.1. PRIPRAVE NA UREJANJE DELA

Ko smo oblikovali naloge, jih povezali z nosilci v organizacijski strukturi in tako vsebinsko oblikovali delovna mesta, naše delo še ni povsem končano. Nismo se seznanili tudi z okoliščinami, ki bodo delo spremljale, niti nismo do podrobnosti analizirali sleherne naloge, da bi natančno vedeli, koliko časa bo delo trajalo. Predvsem pa nas zanima, ali se da delo tako urediti, da bi delavec lahko s čim manj truda napravil čim več. Da bi lahko storili vse to in še kaj več, moramo delovno mesto spoznati ne samo vsebinsko, ampak tudi z vidika procesa dela v njegovem fizičnem okolju in z vidika bodočega delavca.



Bistvo analize delovnega mesta

Proučevanja delovnega mesta se običajno lotimo z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek, s katerim ponovno preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo izvajalo in končno nas zanima, kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo.

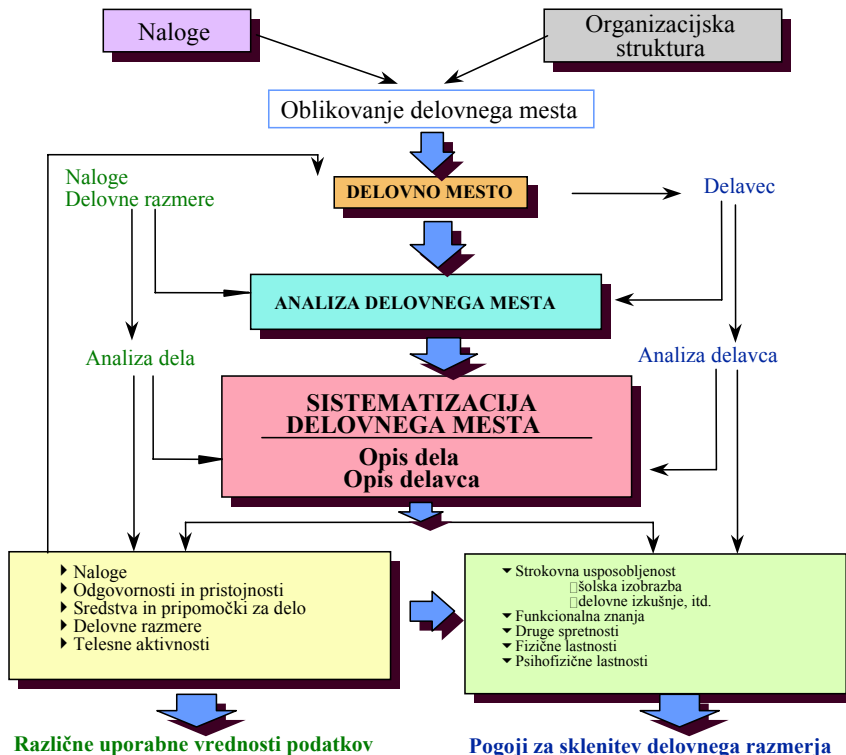
Ker nas zanimajo tako lastnosti dela kot delavca, moramo v bistvu opraviti dve tesno povezani analizi: analizo dela in analizo delavca.



Bistvo sistematizacije delovnega mesta

Kot rezultat analize dela dobimo opis dela, v katerem so zapisane vse naloge, fizikalne in socialne delovne razmere, orodja, s katerimi se delo opravlja, in vse druge značilnosti, ki smo jih pred analiziranjem uvrstili v shemo za analiziranje. Na osnovi analize delavca pa dobimo opis delavca. V njem so podrobno opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi delo lahko opravil. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta. Zveze med posameznimi pojmi so razvidne iz slike 5.1.

Slika 5.1: Zveze med pojmi v sistemizaciji delovnih mest



5.1.1. Analiza dela



Uporabnost analize delovnega mesta

Zaradi široke uporabne vrednosti (analizo dela lahko uporabljamo za: organizacijo profesionalnega treninga, objektivnejše vrednotenje dela, natančnejše razporejanje kadrov, določanje primernosti dela za ženske, invalide in druge posebne skupine delavcev, organizacijo tehnične zaščite pri delu, določanje osnov za zdravniške in psihološke preglede pred zaposlitvijo in med njo, izdelavo interne nomenklature poklicev itd.) in zapletenosti samega postopka analize delovnih mest ne smemo izvajati improvizirano, ampak je potrebno celoten postopek prej dobro pripraviti.

K dobri pripravi sodi izdelava sheme za analizo dela. Gre za načrtovanje dejavnikov, ki jih bomo opazovali in analizirali z namenom, da bi ugotovili tisto, kar smo se pač namenili ugotavljati. Nekatere sheme vključujejo veliko število dejavnikov, kot vidimo iz primera v preglednicah 5.1 in 5.2, ki skupaj tvorita eno shemo za analizo dela, druge so skromnejše, kar je odvisno od naše namere. Proučevanje bolj zapletenih pojavov zahteva običajno več vrst

analiz. Vse splošne sheme za analizo dela vsebujejo vsaj naslednje podatke:



*Vrste podatkov v
analizi delovnih
mest*

1. **Naloge** – Opis dela je posledica členitve in delitve dela ter je izveden po posebni tehnologiji. Pri analiziranju del obstoječe opise uporabimo in po potrebi opremimo z dodatnimi informacijami. Zaključki na osnovi opisa in nalog so lahko zelo težki. V opisu lahko najdemo tudi naloge, ki jih izvajamo samo enkrat na več let. Zato so nekatere sheme za analizo dela predvidele tudi ugotavljanje časovnega deleža posamezne naloge v strukturi vseh nalog.

2. **Fizikalne in socialne delovne razmere** – Pri fizikalnih delovnih razmerah gre za ugotavljanje dejavnikov fizikalnega delovnega okolja, ki so jim delavci pri opravljanju dela izpostavljeni. Delovne okoliščine lahko z inštrumenti izmerimo ali pa presodimo na osnovi poznavanja razmer. V navodilih za analizo pogosto najdemo definicije posameznih pojavov, da bi analitiki na terenu lahko prepoznali posamezen pojav. Istočasno pa si želimo, da ga ne bi mogli zamenjati z drugimi pojavi. Takšne definicije so za fizikalne delovne razmere na primer:

Preglednica 5.1: Primer prvega dela obrazca za izdelavo analize dela

ŽELEZARNA JESENICE	SISTEMIZACIJA DELOVNEGA MESTA		1. Šifra:				
	Analiza dela						
2. Organizacijska enota:							
3. Ime dela (naloge):							
4. Število podrejenih del/delavcev:							
5. Opis del in nalog							
			%-odstotek	ST-stopnja znanja			
			SM-smer znanja	DI-delovne izkušnje			
T e k s t n a l o g e				%	ST	SM	DI
6. Dodatna znanja:							
čas usposabljanja za dodatna znanja: T=			P=				
7. Vrsta potrebnih odločitev:				8. Predvidene sankcije:			
V r s t a				V r s t a			
Določanje politike				Notranje razsodišče			
Programske odločitve				Stanovska razsodišča			
Interpretacijske odločitve				Redna sodišča			
Rutinske odločitve							
Avtomatske odločitve							
Definirane odločitve							
9. Navodila za delo: Za svoje delo delavec dobiva:							
a. Podrobna navodila za vse naloge							
b. Podrobna navodila samo za nekatere naloge							
c. Samo okvirne skice za delo							
d. Samo cilj, ki ga mora doseči							
e. Nikakršnih navodil za delo, celo cilj mora določiti sam							
10. Odgovornost iz varstva pri delu: Delavec pri delu:							
a. Odgovarja za osebno varnost							
b. Odgovarja za varnost drugih							
c. Mora imeti poseben izpit iz varstva pri delu							
d. Odgovorja za ekološko čistočo okolja							

Preglednica 5.2: Primer drugega dela obrazca za izdelavo analize dela

11. Fizikalne delovne razmere:				12. Socialne delovne razmere:			
V r s t a	do ¹ / ₃	do ² / ₃	več ² / ₃	V r s t a	Nar.s.	_as%	
Prah	0123	0123	0123	Dela sam	DMN		
Dim	0123	0123	0123	Delo v skupini	DMN		
Plini	0123	0123	0123	Delo s strankami	DMN		
Pare	0123	0123	0123	Timsko delo	DMN		
Hrup	0123	0123	0123	Vzgojno delo	DMN		
Klim.razm.	0123	0123	0123				
Sevanje	0123	0123	0123				
Vibracije	0123	0123	0123				
Svetlob.ef.	0123	0123	0123				
Toksične s.	0123	0123	0123	13. Prostor:			
Agresivne s.	0123	0123	0123	Odprt			
Eksploziv. s.	0123	0123	0123	Zaprt			
Kemikalije	0123	0123	0123	Pokrit			
14. Telesne aktivnosti:							
V r s t a	čas%	V r s t a	čas%	V r s t a	čas%		
Pokončna stoja		Čepenje					
Sklonjena sto.		Klečanje					
Glo.skl.stoja		Prisilna drža		Delo z rokami			
Hoja po ravnem		Sprememba pol.		Delo z nogami			
Hoja po stop.		Skakanje		Delo s prsti/P			
Fizio.sedenje		Doseganje		Splošna koor.			
Nefiz.sedenje		Tekanje		Okulom.koord.			
Zasuk trupa		Vzpenjanje		Soročnost			
V r s t a	kg	čas%	V r s t a	kg	čas%		
Dvigovanje			Nošenje				
Metanje			Potiskanje				
Vlečenje							
15. Psihofiziološke funkcije:							
V r s t a	N	MU	U	V r s t a	N	MU	U
Vid na blizu				Pozornost			
Vid na daleč				Budnost			
Globinski vid				Zaznavanje oblik			
Akomodacija				Ocenjevanje distanc			
Vidno polje				Hitrost gibanja			
Vid v mraku				Ocenjevanje trajanja			
Prepoznavanje barv				Ocenjevanje kvantite.			
Lokalizacija zvoka				Absolutna presoja			
Zvočni vzorec				Relativna presoja			
Površinska struktura				Kratkoročni spomin			
Globinska struktura				Emocionalna stabiln.			
Položaj telesa				Iniciativnost in sam.			
Ravnotežnostni čut				Splošna iznajdljivost			
16. Ritem dela: a. nevsiljen b. delno vsiljen c. vsiljen							



Definicije
nekaterih fizikalnih
delovnih razmer.

PRAH — ta vpliv okolja se izraža v zaprašenosti zraka v delovnem okolju, in sicer predvsem zaradi grobega, usedljivega prahu inertne narave (MDK 15 mg/m³_n) (apneni prah, koks, glinica, cement ipd.). Sem štejemo tudi prah, ki vsebuje železo in druge težke kovine, azbestni (silikatni, kremenov) t.j. fibrogen prah itd.

DIM, PLINI, PARE — Med to kategorijo štejemo: oljne aerosole (mineralna olja), hlape svinčevega tetraetilena, kislinske hlape, dim izpušnih plinov, zgorevne pline v kuriščih, najbolj znani so toksični plini CO, H₂S, SO₂, NO_x ter pare, npr. svinčeve ipd.

HRUP — Pri beleženju te fizikalne delovne razmere upoštevamo vrednosti do zgornje dopustne meje (90 dB), ne glede na to, ali delavec dela z neposrednim izvorom hrupa ali pa se nahaja v prostoru, kjer hrup nastopa.

KLIMATSKE RAZMERE — Pri ugotavljanju klimatskih razmer upoštevamo izpostavljenost hladnemu ali vročemu toplotnemu okolju, izpostavljenost neugodnim meteorološkimi razmeram, toplotno sevanje itd.

Delavec pri delu večkrat prihaja v določene *socialne stike* z delavci znotraj ali zunaj delovne organizacije. Teh socialnih stikov si ne izmišlja sam, ampak jih od njega terja delo. Pri analiziranju teh odnosov lahko uporabimo naslednje definicije:



Definicije nekaterih
socialnih delovnih
razmer

DELA SAM — Delo, ki zahteva neodvisen delovni napor, brez kontakta z ljudmi oziroma drugimi delavci ali publiko. Delo se običajno odvija tudi brez prisotnosti drugih.

DELO V SKUPINI — Delo, ki zahteva sodelovanje z drugimi. Delo se torej opravlja v navzočnosti drugih delavcev in je z njimi tudi neposredno povezano (tekoči trak, delovodja v skupini).

DELO S STRANKAMI — V bistvu gre za delo z ljudmi, vendar so ti ljudje prišli po opravkih izven podjetja, torej niso v njem zaposleni. Takšno je npr. delo trgovskega potnika ali prodajalca v trgovini.

TIMSKO DELO — Gre za sodelovanje delavcev pri delu. Delo se opravlja v navzočnosti drugih delavcev, je z njimi neposredno povezano in odvisno od njihovega delovanja.

VZGOJNO DELO — Gre za način dela, ko je potrebno znanje prenašati na druge. Takšno je npr. delo mentorjev.

3. **Vrsta potrebnih odločitev** — Pri vsakem delu se mora delavec tako ali drugače odločati. Lahko srečamo več vrst odločitev pri enem samem delu. Zato nas v tej rubriki zanima, kakšne vrste

odločitev mora delavec sprejemati pri opravljanju svojega dela.

Analitik si pomaga z naslednjimi opisanimi definicijami:

DOLOČANJE POLITIKE — Tovrstno odločanje je značilno za najvišji hierarhični položaj v podjetju.

PROGRAMSKE ODLOČITVE — Tovrstne odločitve so značilne za vodilne in vodstvene delavce, ki določajo politiko razvoja znotraj splošno opredeljene politike razvoja delovne organizacije. Sem spadajo tudi pomembne strokovne odločitve.

INTERPRETACIJSKE ODLOČITVE — Gre za tiste odločitve, ki bolj ali manj pojasnjujejo že sprejete odločitve in so v glavnem značilne za vodstvene delavce srednjevelikih in majhnih organizacijskih enot in za ostale strokovne delavce.

RUTINSKE ODLOČITVE — To so odločitve, ki pomenijo izvajanje interpretativnih odločitev. Ni potrebno, da se odloča, zakaj mora biti stvar napravljena, temveč kako mora biti napravljena.

AVTOMATSKE ODLOČITVE — Tovrstno odločanje zahtevajo naloge, ko je potrebno dano navodilo čim kvalitetneje uresničiti.

DEFINIRANE ODLOČITVE — Delavec ne odloča o ničemer, razen o tempu dela in še to ne vedno.

4. Psihofiziološke funkcije — Pri ugotavljanju psihofizioloških funkcij ne gre za to, do bi ugotavljali psihofiziološke funkcije konkretnega delavca, ampak za ugotavljanje, katere od teh funkcij zahteva delo. Ugotoviti hočemo, katere psihofiziološke funkcije mora imeti razvite delavec, da bi bil pri delu lahko uspešen.

Seveda pa mora analitik pred ugotavljanjem dobro poznati vsebino posameznih psihofizioloških funkcij. Pri tem si pomaga z definicijami, kot so na primer:

LOKALIZACIJA ZVOKA — določanje smeri, iz katere prihaja zvok, na osnovi poslušanja. Delo torej terjaja od delavca, da na osnovi poslušanja določi smer zvoka. Takšna psihofiziološka funkcija je značilna za šoferja, ki mora na osnovi smeri, iz katere prihaja zvok, določiti smer približevanja drugega vozila.

RAZLIKOVANJE VIŠINE IN INTEZITETE ZVOKA — občutljivost za majhne razlike v višini in inteziteti zvoka. Takšna psihofiziološka funkcija nastopa pri vzdrževalcih ali posluževalcih določenih strojev, ki morajo na osnovi višine zvoka presojudati, ali stroj deluje pravilno.



*Opredelitve
praktičnih vrst
odločanja*



*Uporabne definicije
psihofizioloških
funkcij*

VID NA BLIZU — ostro in točno razlikovanje majhnih znakov, skic, črt, številc pri gledanju na majhno oddaljenost. Tipična takšna dela so dela tehničnega risarja.

VID NA DALEČ — ostro in točno razlikovanje oddaljenih znakov, oblik, struktur. Vid na daleč zelo potrebuje šofer.

RAZLIKOVANJE BARV — pravilno dojetje barv predmeta ali površine. To lastnost terjajo delavci, pri katerem je potrebno mešati barve, da se ujame povsem določen ton, ali pa razlikuje med niansami iste barve.

INDIREKTNO GLEDANJE — opazovanje znakov, predmetov in sprememb brez direktnega fiksiranja. Takšno je npr. delo pri komandni plošči, kjer delavec ne more vseh kontrolnih pokazateljev spremljati istočasno, vendar mora opaziti spremembo tudi na najbolj oddaljeni kontrolni napravi.

PRESOJANJE ODDALJENOSTI — dojetje relativne in absolutne oddaljenosti predmetov od opazovalca ali posameznih predmetov med seboj.

EMOCIONALNA ODPORNOST — prisebnost v času nevarnosti, mirnost in hladnokrvnost v razburljivih situacijah. Takšno lastnost delavca terjajo stiki z ljudmi.

INICIATIVNOST IN SAMOSTOJNOST — spontano sodelovanje in samostojno odločanje, določeni problemi se rešujejo samostojno in samoiniciativno. Takšno je npr. delo vodilnih delavcev.

SPLOŠNA IZNAJDLJIVOST — pri delu mora delavec ravnati smotro, misliti razumno in učinkovito obravnavati svoje okolje.

5.1.2. Analiza delavca



Razlika med analizo delovnega mesta in analizo delavca

V analizi dela smo natančno opisali tisto, kar lahko vidimo, slišimo ali zaznavamo z drugimi čutili. Pravimo, da smo zbrali primarne podatke o delovnem mestu. Iz teh podatkov pa lahko opišemo delavca, to je sklepamo na njegove lastnosti, ki bi ustrezale zahtevam delovnega mesta. Podatki, ki jih dobimo na osnovi sklepanja, so sekundarni podatki.

Čeprav smo v analizi dela zasledili določene podatke, ki zvenijo nekako človeško, s tem nismo opisovali delavca, ampak le delo. Tako smo v analizi dela opisali, kakšne telesne aktivnosti zahteva delo od delavca, pri tem pa nismo imeli v mislih konkretnega delavca, ampak naloge in tehnologijo izvedbe. Iz opisanih telesnih

aktivnosti v okviru analize dela pa lahko sklepamo, kakšne sposobnosti mora delavec imeti, da bo lahko izvedel vse telesne aktivnosti, ki jih delovni proces predvideva. Enako se dogaja tudi z drugimi človekovimi lastnostmi, na katere lahko sklepamo iz podatkov v analizi. Iz nalog, ki se pojavljajo in jih mora opraviti delavec, sklepamo na potrebno znanje, ki ga le-ta mora imeti. Iz znanja lahko sklepamo na šolo, ki jo mora končati, da bi si lahko pridobil zahtevano znanje. Pravilnost naših sklepov lahko preverjamo samo, če smo predvidevali določene sposobnosti pri delavcu, takšnega delavca našli, mu dodelili delo in po končanem delu ugotovili, da je bil pri delu uspešen.

Najpogostejši vidiki v opisu delavca so:

- potrebna strokovna usposobljenost, ki jo je mogoče pridobiti s šolanjem (šolska izobrazba), z opravljanjem enakega ali podobnega dela (delovne izkušnje), posebna znanja itd.;
- funkcionalna znanja in posebne spretnosti;
- psihofizične lastnosti;
- telesne spretnosti;
- zdravstveno stanje itd.

5.2. POSKUSI UREJANJA DELA

Urejanje dela pomeni sinhronizacijo med ljudmi, delovnimi sredstvi in delovnimi predmeti; zagotoviti mora, da izvajalec porabi čim krajši čas za izdelavo enote izdelka ali storitve določene kakovosti, hkrati pa uporabi čim manj napora. Ta sinhronizacija ni pomembna samo med posameznimi elementi poslovnega procesa, ampak tudi znotraj njih. Za uspešno poslovanje ni dovolj, da s poslovnimi prvinami le razpolagamo. Moramo jih aktivirati količinsko ter jih kakovostno, časovno in prostorsko usklajevati in povezati v poslovno celoto.

Urejanje dela je torej tista dejavnost, s katero usklajujemo tehnično razmerje med materialnimi poslovnimi prvinami in človekom, ki v delovnem procesu te prvine aktivira, uporablja in porablja, da bi ustvaril nov izdelek ali storitev.

Način urejanja dela se je spreminjal odvisno od razvoja proizvodjalnih sil in proizvodnih razmerij. Že zelo zgodaj so se pojavljali različni poskusi urejanja dela in to predvsem v proizvodnji. Nekaj kratkih informacij o takšnih primerih:

Sistem zdrave pameti. V tem sistemu velja načelo, da mojster neposredno in vedno določa ves tempo dela. Mojster pove tudi, kaj

in kako se bo delalo. V tem sistemu novitete niso zaželeno, vsa dogajanja so prepuščena mojstrski mentaliteti.

Taylorjev sistem. Pri urejanju dela je Taylor želel doseči predvsem dva cilja: racionalno organizirati proizvodnjo in doseči maksimalno storilnost. Svoj sistem urejanja dela je razvijal v treh smereh: (1) na osnovi študija gibov in časa je poskušal oblikovati plače delavcev in tako doseči večje veselje delavcev pri delu, (2) izboljšati je želel delovne in ekološke pogoje ter (3) temeljito predelati oziroma reorganizirati proizvodni proces. Ostale značilnosti njegovega urejanja dela pa so naslednje:

- Delavcem in njihovi izobrazbi so posvečali veliko pozornosti. Delavci so se maksimalno lahko priučevali za delo pet dni.
- Hočejo istega delavca na istem delovnem mestu. Zato mora posamezen delavec opravljati le eno nalogo tako, da postane super specialist zanjo.
- Reorganizacijo doživljajo tudi administrativna dela.
- Spremenijo se interpersonalni odnosi med delavci.
- Hoteli so maksimalno avtomatizirati človekove gibe, ker so menili, da uspešnost ni odvisna samo od znanja, ampak predvsem od psihomotoričnih spretnosti.
- Znižala se je odgovornost delavcev, odgovornost managerjev pa se je povečala.
- Zaradi velikih pritiskov se pri delavcih pojavljajo: večje število obolenj, fluktuacija, nezadovoljstvo, nezainteresiranost, demotiviranost, upad delovne morale itd.
- Da bi odstranili nekatere nezaželene pojave, so iskali in izkoriščali izsledke različnih motivacijskih teorij.

Fayolov sistem je začel svoje urejanje dela pri vodilnem kadru, ne pri delavcu tako kot Taylor. Celovito je poskušal reorganizirati administrativni aparat. V ostalih posegih je podoben Taylorjevemu sistemu.

Fordov sistem je poskušal pri delavcih predvsem vzpodbuditi duh po pripadnosti k podjetju. Na račun večje proizvodnje in večje prodaje so si prizadevali zmanjšati prodajno ceno izdelkov. Vsestransko so poskušali mehanizirati delo in so se prvi lotili reorganizacije transportnih trakov. Prizadevali so si tudi za visoke plače delavcev. Kljub temu pa so se pojavili problemi delovne discipline, ki so jih poskušali odpraviti z vzpostavljanjem ustreznih delovnih navad in vzgajanjem nove ustrezne mentalitete.

Stahanov sistem je uporabil vse, kar je bilo dobrega v drugih sistemih. Posebej pa so poudarjali udarništvo. Norme so oblikovali

po najboljšem delavcu.

Bedauxov sistem je bolj teoretičen kot praktičen sistem, ki temelji na študiju človeka — delavca. Osnovna značilnost tega sistema je razvoj vrednotenja dela, ki upošteva vse okoliščine na delovnem mestu. Posledica vrednotenja dela pa je 1 BEDAUX in predstavlja količino izmerjenega dela, ki ga delavec opravi v časovni enoti (eni minuti). Delavec je dobil plačo glede na to, koliko bedaux enot je dosegel.

Batov sistem je mehaniziral vse, kar se mehanizirati da, tudi transportne trakove. Hoteli so proizvajati za široke množice ljudi, zato so morali znižati cene, da bi lahko povečali proizvodnjo. Ker niso prenašali konkurence, so svoje izvedence razširili povsod, kjer so mogli, da so poročali o stanju na tržišču. Uvedli so psihološko službo, ki je pomagala s psihološkimi prijemi. Uvedel jo je naš rojak Mihajlo Rostohar iz Krškega. Pri Bati so uvedli petdnevni delovni teden in cene, ki so se vedno končale na 9. Ta psihološki trik uporabljajo v mnogih državah še danes.

Še bi lahko naštevali vrsto sistemov, s katerimi so različni avtorji poskušali urejati delo, vendar se njihove rešitve v nekaterih delih ponavljajo ali nekoliko modificirajo. V bistvu gre skoraj pri vseh sistemih urejanja dela za prizadevanja, da bi zmanjšali napor pri delu, skrajšali čas izdelave, povečali kvaliteto izdelkov, izboljšali počutje delavcev, povečali produktivnost itd.

5.3. PREDPOSTAVKE PRI UREJANJU DELA

Urejanje dela temelji na predpostavki, da sta delavec in delo v določenem medsebojnem odnosu. Delavec mora s svojimi zmogljivosti in odzivnostjo zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer delo ni opravljeno, ali pa je slabo opravljeno. Enako se zgodi, če je delovno mesto oblikovano tako, da mu delavec s svojimi zmogljivostmi ne ustreza. Fiziologi in zdravniki medicine dela so že zdavnaj ugotovili, da obstaja med delavčevimi zmogljivosti (imenujejo jih reaktivnost) in zahtevami delovnega mesta določeno razmerje kot na tehtnici, ki jo prikazuje slika 5.2.

Slika 5.2: Zveze med zmogljivostmi človeka in zahtevami delovnega mesta



Po njihovem je naloga vseh, ki se ukvarjajo z odnosi med delavci in delovnimi mesti (industrijskih psihologov, zdravnikov medicine dela, organizatorjev, tehnikov itd.), da tehtnico zadržijo v ravnovesju, ker se lahko poruši:

- če se spremenijo zahteve delovnega mesta,
- če se spremenijo zmogljivosti (reaktivnost) delavca,
- če spremeni podstavek, na katerem tehtnica stoji, pozicijo.

Vse navedene spremembe pa niso neugodne. Med neugodne spremembe štejemo predvsem tiste, ki povzročijo, da se tehtnica nagne v negativno območje. To se zgodi, če se povečajo zahteve delovnega mesta, ali če se zmanjšajo delavčeve zmogljivosti, ali pa se premakne podstavek v desno. Takrat se pojavijo zunanji znanilci, ki oznanjajo, da tehtnica ni več v ravnovesju. Ti znanilci so zapisani v sliki 5.2 kot negativni kazalci.

Tehtnico je mogoče ponovno uravnesiti, če vplivamo na razloge, ki so ravnovesje podrli. Organizatorji poskušajo predvsem urediti delovna mesta, da bodo njihove zahteve ustrezale zmogljivostim delavcev – govorimo o prilagajanju dela delavcem. Psihologi, zdravniki, učitelji in drugi poskušajo prilagoditi delavca delovnemu mestu. Okolje, v katerem živimo, pa bi moralo kar najbolj mirovati, da bi ravnovesje pod istimi pogoji trajalo čim dlje. Ker pa se okolje in življenjski pogoji v njem neprestano spreminjajajo, in to celo s čedalje večjo naglico, je potrebno tehtnico neprestano uravnavati. Vedno je potrebno spremljati spremembe v okolju in jim s prilagajanjem človeških zmogljivosti in urejanjem delovnih mest preprečiti, da bi resno ogrozile ravnovesje na tehtnici.

5.4. UREJANJE DELA V PROIZVODNJI

Pri urejanju dela (ta organizacijski poseg nekateri imenujejo "oblikovanje dela")¹ z ustrezno organizacijo delovnih sistemov in z upoštevanjem človekovih sposobnosti in potreb vzpostavljamo optimalno vzajemno delovanje človeka, delovnih priprav in predmetov dela. Oblikovanje dela obsega zlasti razvijanje in izboljšanje tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih pogojev, pa tudi delovnih mest, strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo. Končno je cilj urejanja dela tudi oblikovati predmete dela tako, da jih bo mogoče izdelati karseda preprosto in z najmanjšimi stroški. Pri tem želimo izboljšati izkoristek delovnih sistemov, prilagoditi delo človeku in s tem prispevati k ravnovesju naše tehtnice.

Pri urejanju dela poznamo več pristopov, med katerimi se najpogosteje uporabljata predvsem dva: raziskovalni in ustvarjalni, ki se praviloma vedno prepletata.



Pristopi k urejanju dela

Za **raziskovalni pristop** urejanja dela je značilno, da mora raziskovalec zbrati čim več podatkov o tistih dejavnikih, ki vplivajo na delo ali pa so njegova posledica (čas izdelave, količina izdelkov, stroški izdelave). Zbrane podatke obdelava in poskuša priti do novih spoznanj. Istočasno mora raziskovalec sistematično opazovati vplive posameznih dejavnikov, da bi lahko odkril nove, ustrežnejše medsebojne zveze.

Pri **ustvarjalnem pristopu** pa konstruktor na osnovi splošno znanih izkušenj poskuša rešiti svoj specifični problem. Konstruktor torej ne analizira dosedanjega dogajanja pri delu, ampak na osnovi ustvarjalnosti poskuša oblikovati takšne odnose med vsemi elementi obdelovanega delovnega sistema, ki bodo pripeljali do cilja.

5.4.1. Urejanje delovnih mest

Pri urejanju dela v proizvodnji je predvsem zanimivo urejanje delovnih mest, ki se ga lotevamo zato, da bi delo čim bolj prilagodili delavčevim fizičnim, fiziološkim in drugim zmogljivostim. Pri tem moramo upoštevati tehnične in varnostne zahteve. Ker mora biti delovno mesto predvsem varno, moramo izvajalca pri obratovanju naprav, uporabi orodja in pri izvajanju ročnih ali strojnih operacij zaščititi. Čeprav bomo v nadaljevanju govorili o delovnem mestu, pa gre v resnici za mesto dela. Zato ga vsebinsko ne smemo enačiti z delovnim mestom, o katerem smo govorili v okviru sistemizacije.

Pri ureditvi delovnega mesta moramo upoštevati naslednja načela²:

1. Delovno mesto naj ima razsežnosti, ki ustrezajo telesnim meram izvajalca in načinu izvajanja dela (stoje, sede).
2. Vsa orodja naj imajo vedno enak položaj in naj bodo razvrščena po zaporedju uporabe tako, da omogočajo avtomatsko jemanje.
3. Orodja in obdelovanci (material, polizdelki) naj bodo v dosegu roke, da se ritem in simetrija gibov ne spreminjata.
4. V primeru, da z obema rokama izvajamo enako operacijo, naj bo pri vsaki roki pripravljena potrebna količina obdelovancev.
5. Za odlaganje obdelanih izdelkov naj bodo gibi čim krajši.
6. Delovno mesto mora biti primerno osvetljeno in barvno kontrastno glede na okolje in obdelovane delovne predmete.

Z ureditvijo delovnega mesta je povezana tudi *ureditev celotnega delovnega okolja*, z njo moramo zagotoviti takšne delovne pogoje, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam izvajalca dela. Pri tem ločimo:



Urejanje delovnega okolja

- *fizične pogoje delovnega okolja*, ki se nanašajo na vzdrževanje čistoče zraka, ustreznosti temperature glede na aktivnost izvajalcev, relativno vlažnost delovnih prostorov, primerno osvetljenost prostorov in delovnih mest, zaščito pred prekomernim hrupom ter ropotom in vse druge dejavnike, ki lahko negativno vplivajo na izvajalčevo počutje in zdravje;
- *tehnične pogoje delovnega okolja*, ki so povezani z razporeditvijo delovnih sredstev (strojev, naprav, transporterjev) tako, da hkrati zagotavljajo nemoten potek tehnološkega procesa in gibanje delovnih predmetov od ene do druge faze obdelave in zaščito izvajalcev pred možnimi poškodbami; seveda je pri tem bistven pogoj, da izvajalci dejansko uporabljajo vsa predpisana zaščitna sredstva v delovnem procesu;
- *sanitarne pogoje delovnega okolja*, ki se nanašajo na higieno delovnega mesta, osebno higieno in higiensko-medicinsko zaščito. Higieno delovnega mesta določajo sanitarni predpisi; osebna higiena izvajalca dela je povezana z uporabo toaletnih in sanitarnih naprav ter pripravljenostjo, da upošteva navodila, ki se nanašajo na osebno čistočo; medicinsko-higienska zaščita pa se nanaša na odpravljanje pomanjkljivosti na področju osebne higiene in organiziranje službe prve pomoči.

Urejanje delovnih mest je torej zelo obsežno delo. Za naše namene pa je dovolj, če le na kratko opišemo nekatere vidike urejanja dela.

5.4.2. Urejanje delovnih sredstev (strojev, orodij itd)

Urejanja delovnih sredstev se lotevamo predvsem zato, da bi iz teh strojev iztržili čim večje učinke. Stroje lahko razporejamo predvsem na tri načine: skupinsko, linijsko in kombinirano.³



Skupinska
razporeditev

1. *Skupinska razporeditev delovnih strojev* pomeni njihovo sestavo po enakih delovnih ali obratovalnih značilnostih. Takšna razporeditev zagotavlja veliko elastičnost, saj lahko istovrstno operacijo opravimo na katerikoli napravi v skupini. Skupinska razporeditev delovnih strojev je značilna za obrtniško izdelavo, v industrijski proizvodnji pa za delavniški način izdelave, ki se lahko hitro prilagaja količinskim in sortimentskim spremembam povpraševanja na trgu. Pomanjkljivosti skupinske razporeditve delovnih strojev nastajajo zaradi številnih internih transportnih poti, križanj in sprememb smeri, zlasti če se posamezne delovne operacije ponavljajo in moramo zato polizdelke vračati.



Linijska
razporeditev

2. *Pri linijski razporeditvi delovnih strojev* so stroji ali naprave postavljeni v takšnem zaporedju, kot poteka tehnološki proces. Pri tem se enako delovno sredstvo pojavlja v liniji tolikokrat, kolikokrat se ponovi ista delovna operacija. Temeljni problemi, ki se nanašajo na ureditev dela na liniji, so:

- enakomerna količinska in časovna obremenitev vseh delovnih naprav (uravnoveženost poslovanja);
- določitev takta proizvodnje (poslovanja), to je časa, ki poteče med dvema zaporednima izhodoma izdelka z linije;
- določitev ritma proizvodnje (poslovanja), to je števila ponavljanj izdelave v določenem času. Takt in ritem poslovanja se razlikujeta takrat, kadar se izdelava zaporednih proizvodov časovno prekriva, kar pomeni, da začnemo z izdelavo naslednjega izdelka prej, kot je prvi izdelek dokončan;
- zagotovitev čim večje stopnje izkoriščenosti zmogljivosti linije, to je razmerja med dejanskim in možnim obratovanjem linije v določenem času.

Največja pomanjkljivost linijske razporeditve delovnih strojev je v tem, da povzroči prekinitev dela na eni napravi zastoj celotne linije; najpogostejši problemi pa nastajajo pri časovnem usklajevanju ročnih in strojnih operacij.

Najznačilnejša oblika proizvodnje (poslovanja) pri linijski razporeditvi delovnih strojev je proizvodnja na tekočem traku, ki je ekonomsko utemeljena le pri veliki količini istovrstnih izdelkov.

3. *Pri kombinirani razporeditvi delovnih strojev*, ki je v praksi tudi najpogostejša, poskušamo izkoristiti prednosti skupinske in



Kombinirana
razporeditev

linijske razporeditve, da dosežemo večjo prilagodljivost izdelave zahtevam trga, obenem pa tudi nižje izdelavne stroške, ki jih omogoča masovna izdelava na tekočem traku.

Osnovni vidiki pri **urejanju orodja** na delovnem mestu so njihova oblika, teža, dolžina in obseg.



Urejanje orodja

Pri določanju optimalne oblike nekega orodja - to je oblika, s pomočjo katere bo mogoče ob najmanjši energetski porabi največ napraviti - je potrebno paziti na del, ki prihaja v stik z materialom, in na del, ki prihaja v stik z delavcem. Konstrukcija tistega dela orodja, ki prihaja v stik z materialom, je odvisna od vrste materiala in od cilja, ki ga želimo doseči. Del, ki prihaja v stik z delavcem, pa mora biti prilagojen anatomsko - fiziološkim karakteristikam telesa ali ekstremitet in mora ustrezati optimalnim fizikalnim zakonom o smeri in intenziteti sile. Poleg tega pa stična površina med orodjem in delavcem ne sme biti premajhna, ker bi ob določenem pritisku lahko povzročilo neugodje ali celo bolečino.



Glejte knjige o
ergonomiji!

Poskusi so pokazali, da je najugodnejša teža kovaškega kladiva ali sekire tri do štiri kp. Najugodnejšo težo predstavlja teža, ki pri udarcih omogoča najboljše izkoriščanje človekove sile. Podobne poskuse so delali tudi z drugimi orodji. Tako je ugotovljeno, da je uspešnost delavca, merjena z razmerjem med energetsko porabo in količino bremen, največja takrat, ko je lopata takšne oblike, da je z njo mogoče hkrati zajeti 8 do 9 kg materiala. Podobno so ugotovili za žage, izvijače in druga orodja.

5.4.3. Urejanje delovnega okolja

Hitrost, natančnost in gotovost, s katero delavec izvaja svoje delo, ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo, so v veliki meri odvisni od fizikalnih in klimatskih pogojev, v katerih dela. Če osvetlitev delovnih prostorov ni primerna, je ne more nadomestiti še takšna ostrina delavčevega vida. Neugodnosti pri delu povzročajo tudi neprimerna temperatura delovnih prostorov, neustrezna hitrost gibanja zraka, ropot, vibracije itd



Osvetlitev
na delovnem mestu

Vidna sposobnost očesa (ostrina vida, sposobnost za razločevanje predmetov na majhni oddaljenosti) je tem večja, čim večja je svetlost (gostota svetilnosti) zornega polja. Svetlost nastane kot produkt osvetljenosti in odbojnega količnika osvetljenih predmetov. Čim večje so zahteve za vid pri delu, tem bolje moramo delovno mesto osvetliti oziroma tem večji bi moral biti tudi odbojni količnik delovne površine.

Potrebna osvetljenost je odvisna od vrste dela. Mnogi avtorji so poskušali standardizirati zahtevo po osvetlitvi delovnih mest glede na vrsto dela. Tako bi kasneje lahko zahtevali od urejevalcev delovnih mest, da jih tako tudi osvetlijo. Približne vrednosti potrebnih osvetlitev kaže tudi preglednica 5.3⁴:

Preglednica 5.3: *Potrebne osvetlitve za posamezne vrste dela*

LUXI Maksimum - Minimum	Vrste aktivnosti
60 - 10	Različna dela, ki ne zahtevajo posebne natančnosti kot na primer raztovarjanje bremen, sortiranje enakih predmetov itd.
90 - 30	Preddverja, hodniki, stopnišča, skladišča
120 - 40	Spalnice, toaletni prostori, kopalnice
150 - 50	Kuhinje, otroške sobe
180 - 60 240 - 80	Sprejemne sobe, računalniški centri, male trgovine, arhivi, saloni
375 - 125	Daljša branja teksta na zelo belem papirju
525 - 175	Umetniško risanje, šivanje na netemnih površinah, trgovine, profesionalno branje časopisov
600 - 200 900 - 300	Risalne mize, tipografije (majhne črke) Šivalnice (dokaj temne tkanine)
1500 - 500	Fino vezenje
3000 - 1000	Vezenje in šivanje s črno nitjo na črni podlagi

Pri organizaciji osvetlitve moramo upoštevati naslednja načela:

- Intenzivnost osvetlitve mora biti zadostna za izvajanje profesionalnih nalog kot tudi za vzdrževanje tonusa organizma. Zato je bolje pretiravati in imeti večjo osvetlitev.
- Intenzivnost razsvetljave je potrebno prilagoditi naravi dela.
- Posredno osvetlitev je potrebno uporabiti samo pri tistih delih, ki ne zahtevajo prostorskega gledanja in opazovanje reliefa.
- Pri ostalih delih moramo poleg splošne razsvetljave uporabiti tudi dominanten izvor svetlobe, ki bo posebno dobro razsvetljeval delovno mesto. Pri tem pa moramo paziti, da bo kontrast med splošno in individualno razsvetljavo v optimalnih mejah.
- Izogniti se moramo večjega števila individualnih svetil blizu delovnega mesta, ker bo prišlo do tega, da bodo imeli predmeti, s katerimi delamo, več senc, kar bo otežkočalo delo.
- Ne smemo uporabljati golih svetlobnih teles. Vsaka neposredna

svetloba mora biti zastrta tako, da ne sveti delavcu naravnost v oči.

- Svetlobna telesa je potrebno razmestiti tako, da so najmanj 40 % oddaljeni od smeri, v katero delavec pri delu normalno gleda.



Fizikalna klima na delovnem mestu

Občutek velike vročine ali mraza povzročata neugodje pri delavcih. Poleg tega je normalno funkcioniranje našega organizma povezano z določeno konstantno notranjo temperaturo. Tako vsako povečevanje ali zmanjševanje telesne temperature deluje neugodno na človekove delovne sposobnosti. Pri proučevanju vpliva temperature na počutje delavca in njegov delovni učinek so ugotovili, da je delovanje temperature na človeški organizem tesno povezano z vlažnostjo in hitrostjo gibanja zraka. Zaradi pomembnosti vpliva teh dejavnikov na človekovo počutje in učinkovitost, so poskušali izdelati navodila za tovrstno klimatsko organizacijo. Primer takšnih navodil je⁵:

- Temperatura zraka mora biti prilagojena vrsti dela. V zimskem času so primerne temperature za zelo lahko delo nekaj čez 18°C; za lažje delo okoli 16°C do 18°C; za intenzivno telesno delo okoli 13°C do 16°C. V toplih delih leta pa je potrebno s pomočjo ventilacije temperaturo zmanjšati na najmanjše možne vrednosti.
- Dovod svežega zraka na osebo na uro ne sme biti manjša od 29 m³, zaželeno pa je, da bi bil še večji.
- Zagotoviti je potrebno primerno gibanje zraka. Tako naj bi hitrost gibanja zraka pozimi znašala od 6 do 12 m/min; poleti pa so zaželene večje hitrosti.
- Relativna vlažnost naj ne bi presegla 70 %, zaželeno pa je, da je še nižja. Z ustrezno ventilacijo lahko dosežemo, da zrak ne bo pretirano vlažen.



Vpliv ropota

Neugodno in moteče delujejo na človeka tudi ropot in vibracije, ki jih povzročajo delovna sredstva v neposredni bližini delovnega mesta. Prevelik ropot lahko povroča tudi okvare sluha. Zato je v takšnem primeru potrebno zavarovati delavca z antifoni. To so različne priprave za preprečevanje neposrednega vpliva ropota na delavčev slušni aparat. Še boljše učinke pa je mogoče doseči z ustrezno zvočno izolacijo prostorov, strojev ipd. Zaščita sluha je vsekakor obvezna, če ropot presega 80 fonov. Jakost glasnosti ropota torej merimo v fonih. Približno velikost jakosti ropota lahko ocenimo tudi tako, da se dve osebi poskušata razumeti na določeni oddaljenosti. Pri tem si pomagata s situacijami, kot jih vidimo v preglednici 5.4⁶

Preglednica 5.4: Preglednica za presojanje jakosti glasnosti ropota

Jakost glasnosti ropota v F	Razdalja v metrih, ki zadošča, da govor razumemo				
	običajno šepetanje	tiho govorjenje	običajno govorjenje	glasno govorjenje	kričanje
50	1 m	6 m	-	-	-
60	0.3 m	2 m	-	-	-
70	0.1 m	0.6 m	6 m	-	-
80	0.03 m	0.2 m	1 m	10 m	-
90	-	0.06 m	0.6 m	3 m	10 m
100	-	0.02 m	0.2 m	1 m	3 m
110	-	-	0.02 m	0.1 m	0.3 m
120	govorjenih besed sploh ne razločimo več				

5.4.4. Urejanje postopkov dela in normiranje

Ko obravnavamo razmerje med izvajalcem dela in delovnimi predmeti, to je surovinami, izdelavnim in pomožnim materialom, energijo, drobnim inventarjem ipd., ne moremo mimo vprašanja o postopkih, s katerimi izvajalec deluje na te predmete. Hkrati pa se sprašujemo, na kakšen način in kako dolgo naj obdeluje posamezne delovne predmete.

Postopek, s katerim deluje izvajalec v proizvodnji na delovne predmete, največkrat določa sam tehnološki proces. To je vnaprej predpisan konstrukcijsko-tehnični ali recepturni potek izdelave. Le izjemoma lahko izvajalec sam spreminja predpisane postopke. Poleg tega pa ni vseeno, na kakšen način in kako dolgo izvajalec izvaja posamezni postopek.

Da bi ugotovili, kakšen je oziroma kakšen naj bo postopek dela, je najbolje, če izvedemo naslednje korake:

1. Najprej poskušamo ugotoviti pomanjkljivosti obstoječega delovnega postopka, če ta že obstaja, sicer to fazo izpustimo.
2. Oblikujemo nove, racionalnejše delovne postopke.
3. Uvedemo oblikovane delovne postopke.

Preden, ko oblikujemo postopek dela, je potrebno:

- poznati cilje, ki jih moramo s postopki doseči;
- ugotoviti enote dela, iz katerih je postopek sestavljen;
- zbrati podatke o obstoječih metodah dela in dejavnih, ki določajo potek dela, če obstajajo.









Bistvo enote dela

Cilje navadno dobimo z naročili ali na podlagi ciljev organizacijske enote, v kateri delujemo.

Da bi pri snemanju delovnega postopka lahko hitro ugotovili posamezne **enote dela**, predvsem gibe, so si avtorji izdelali veliko pripomočkov, med katerimi je posebno zanimiv poskus izvedel B.F. Gilbreht. Izdelal je 17 therbligov (njegov priimek, bran nazaj), s katerimi je omogočil natančno ugotavljanje gibov. Njegove therblige in njihov pomen prikazuje slika 5.3.

Slika 5.3: Nekaj Gilbrehtovih therbligov

POMEN SIMBOLOV	THERBLIGI	RAZLAGA SIMBOLOV
Iskanje	Che	 Serija gibov z očmi, da bi odkrili predmet
Izbiranje	Cho	 Izbiranje predmeta med večjimi
Prijemanje	S	 Prijemanje nekega predmeta
Prenašanje v prazno	TV	 Gibanje prazne roke
Prenašanje bremen	TC	 Premikanje nekega predmeta z enega na drugo mesto
Držanje	T	 Držanje predmeta po prijemu

Enote dela so večje ali manjše sestavine delovnega postopka, s katerimi izvajamo delovno nalogo. Med enote dela spadajo operacije, prijemi, gibi in mikrogibi.



Bistvo operacije

Operacija predstavlja del naloge in je temeljna enota vsakega delovnega postopka. Zanja je značilno, da jo lahko izvajamo neodvisno od drugih operacij istega delovnega postopka.



Bistvo prijema

Prijem je sestavljen iz številnih gibov. Med dvema zaporednima giboma poteče krajši čas, ki skupaj z gibi sestavlja celotni prijem.



Bistvo mikrogiba

Mikrogibi so najmanjši deli delovne operacije, zlasti pri ročnem delu; to so npr. manjši premiki prstov, oči pri branju ipd.

Podatki o obstoječih metodah dela in dejavnih, ki določajo potek dela, so: podatki o operaciji, toleranci izdelave, vrsti materiala ali energije, načinu manipuliranja, razpoložljivih strojih in orodju,

pripravi delovnega mesta ipd. Ti podatki omogočajo natančno ponazoritev sedanjega načina dela. Z analizo dosedanjega načina pa lahko ugotovimo, katere elemente moramo spremeniti ali opustiti, da bi dosegli tisto, kar želimo. Pri tem si postavljamo vprašanja, kot na primer:

- Kaj delamo na delovnem predmetu?
- Zakaj izvajamo prav to operacijo?
- Kako izvajamo operacijo?
- Kje izvajamo operacijo?
- Kdaj in koliko časa izvajamo operacijo?

Z odgovori na ta vprašanja si lahko pojasnimo, kje nastajajo nepotrebne izgube delovnega časa, kaj bi morali spremeniti, izpustiti, združiti, dodati, poenostaviti ali kako zamenjati zaporedje operacij izdelave. To pomeni, da moramo napraviti posnetek vseh operacij, jih analizirati, ugotoviti pomanjkljivosti ter predlagati spremembe, s katerimi bomo dosegli večji delovni učinek. S tem pa se spremeni tudi obstoječe razmerje med izvajalcem dela in delovnimi predmeti.

Če postopek dela ne obstaja, ga pač oblikujemo s pomočjo znanja, izkušenj, poznavanja podobnih postopkov v drugih podjetjih ali pa ga preprosto kreativno oblikujemo.

Ko smo oblikovali delovni postopek (izdelali takšen vrstni red različnih enot dela, da dosežemo cilj ob čim manjših stroških, čim manjši utrujenosti delavca, čim krajšem času dela itd.), ga lahko uvedemo in preizkusimo. Pri praktičnem preizkušanju izdelanega postopka natančno opazujemo, kaj se dogaja in česar nismo predvideli, kaj onemogoča doseganje cilja ipd. Glede na ugotovitve in če je potrebno, postopek popravimo in ponovno preizkusimo. Popravljanje in preizkušanje ponavljamo toliko časa, da s postopkom dosežemo cilj, ki smo ga hoteli. Šele tedaj lahko zahtevamo, da se delo v redni proizvodnji odvija po oblikovanem postopku.

Pri oblikovanju postopka dela nas je predvsem zanimalo, s kakšnimi koraki oziroma na podlagi katerih enot dela lahko pridemo do cilja. Pri tem nismo bili posebno pozorni, koliko časa bomo za to potrebovali. V vsaki proizvodnji pa hočejo priti do cilja po najkrajši poti in hitreje, kot je mogoče. Istočasno pa želijo od delavca, da določeno količino kvalitetnih izdelkov izdela v določenem času. Da bi uresničili svoje želje, delo normirajo.

Normiranje dela je izredno zahtevno opravilo, ki ga ne moremo izvesti na enak način ali po enakih postopkih v vseh dejavnostih.



Študij gibov in časa

Normiranje dela je odvisno predvsem od tehnološkega postopka, razpoložljivih delovnih sredstev, kakovosti delovnih predmetov in že doseženih izkušenj delavca pri delu. Da bi delo uspešno normirali, moramo preštudirati čas izdelave in gibe, s katerimi delavec izvede posamezne enote dela. Tako moramo:



Faze pri normiranju dela

1. natančno opredeliti sestavine delovnega postopka;
2. izločiti tiste sestavine, ki jih ne moremo meriti in jih zato kvalitativno ovrednotimo;
3. zagotoviti (izmeriti) potreben delovni čas za izvršitev posamezne operacije;
4. določiti delovno normo (časovno, količinsko in kvalitetno) za izdelek ali storitev;
5. zagotoviti spremljanje izvajanja sprejetih delovnih norm.



Delovne norme

Rezultat normiranja dela je *delovna norma*. To je tisti nujno potreben delovni čas, v katerem izvajalec ustrezne strokovnosti opravi delovno operacijo (izdela izdelek ali opravi storitev) z normalnim delovnim naporom in v normalnih delovnih pogojih.



Bistvo tehničnih norm

Pri mehaniziranih operacijah je njeno trajanje odvisno od lastnosti strojnih naprav in orodij, ki že same od sebe določajo čas izdelave. Čas, ki ga za izdelavo izdelka narekuje sam stroj, imenujemo *tehnične delovne norme* (teoretične). Če se nekoliko spremenijo pogoji izvajanja zaradi zamenjave posameznih strojev, spremenjene kakovosti materiala, spremembe orodij ipd., moramo prvotne tehnične delovne norme prilagoditi tem spremembam. Tako dobimo *izvedbene tehnične delovne norme*.

Kadar trajanje delovne operacije ni odvisno od tehničnih in funkcionalnih značilnosti delovnih sredstev, lahko ugotavljamo delovne norme samo z merjenjem delovnega časa. Pri tem moramo upoštevati, da bo merjenje delovnega časa realno, če bomo:

- določili potrebno število merjenj;
- izbrali ustrezne izvajalce, katerih delo bomo merili;
- izbrali najprimernejšo metodo merjenja;
- natančno ugotovili vse dejavnike, ki lahko vplivajo na čas trajanja operacije, kot so: značilnosti materiala, strojev, naprav, orodja, pogoji delovnega okolja, pa tudi primernost naprav za merjenje delovnega časa;
- natančno izvršili merjenje.

Za merjenje potrebnega časa opravljanja operacije ločimo nekaj načinov.



Sistem REFA

Pri prvem načinu ugotovljamo, koliko časa operacija dejansko traja, a ne, koliko časa sme trajati. Ta čas določimo tako, da izločimo iz časa opravljanja operacije ves nepotrebn čas, ki smo ga ugotovili s študijem. Pri tem moramo paziti, da operacij ne razčlenjujemo na prijeme in gibe tako podrobno, da jih sploh ne bi mogli več natančno meriti. Nobene delovne norme ne določamo samo z enim merjenjem; včasih moramo merjenje ponoviti tudi nekaj desetkrat, odvisno od časa trajanja operacije (pri krajšem času moramo merjenje ponoviti večkrat), spretnosti izvajalcev in razmerja med ročnim in strojnim delom (pri večjem deležu strojnega dela je potrebno manj meritev).

Posebej je potrebno paziti na izbor ustreznih izvajalcev, na katerih želimo izmeriti čas operacije, saj ne smemo izbrati niti najboljših niti najslabših, ampak povprečne, ki so sposobni delovno operacijo izvršiti pri normalni intenzivnosti dela (vloženem naporu).

Podatki, ki jih dobimo z merjenjem časa trajanja posameznega prijema, operacije ali giba, so podlaga za določitev delovne norme. Pred njeno dokončno opredelitvijo moramo upoštevati še številne objektivne in subjektivne dopolnitve, zlasti pa:

- da izmerjeni čas preračunamo na normalno intenzivnost dela ter potrebno strokovnost in spretnost izvajalca pri delu;
- da določimo dodatni čas za osebne potrebe izvajalcev (kratek oddih, osebna higiena ipd.).

Delovne norme večkrat določamo tudi na podlagi preteklih izkušenj ali statističnih podatkov o času trajanja določene delovne enote. Postopek sme trajati toliko časa, kot znaša seštevek časov trajanja posameznih enot dela, ki ga sestavljajo. Čase trajanja posameznih enot dela, smo ugotovili že prej. Normirec mora torej ugotoviti enote dela, ki sestavljajo postopek, pogledati v preglednice, koliko časa sme trajati posamezna enota dela in sešteti potrebni čas vseh enot dela. Ta metoda daje v nekaterih primerih boljše rezultate kot določanje delovnih norm s pomočjo merjenja, zlasti kadar se hitro spreminjajo delovni pogoji ali pa izvajalci namenoma prikrivajo normalno intenzivnost dela, da bi z merjenjem izsilili daljši izdelavni čas, s tem pa ugodnejše delovne norme. Metodo preteklih izkušenj pogosto uporabljajo pri normiranju administrativnih del.

Delovne norme so uporabne samo, če je zagotovljeno njihovo spremljanje in ažuriranje. Sistematično je potrebno spremljati

Workfaktor sistem
(WF)

njihovo izvajanje in sproti ugotavljati odmike od uvedenih norm. Spremembe lahko nastajajo zaradi objektivnih sprememb delovnih in tehničnih pogojev izvajanja delovnih operacij, pa tudi zaradi subjektivnih razlogov, kot so: izboljšana strokovnost, povečana motiviranost, pridobljena spretnost ipd.

Ne glede na to, koliko bi se spremenil delovni učinek zaradi novih, racionalnejših delovnih postopkov, pa moramo na daljši rok vedno upoštevati tudi ekonomsko merilo.

Če bodo ocenjeni stroški študija gibov in časa višji kot pričakovani ekonomski rezultati v daljšem obdobju, potem ni razloga, da bi spreminjali sedanje delovne postopke pri obdelavi delovnih predmetov.

Razmerje med izvajalcem in delovnim časom, v katerem izvajalec deluje, se stalno spreminja, ker se z razvojem tehnologije in modernizacijo delovnih sredstev trajno izboljšujejo tudi delovni pogoji, zaradi česar se tendenčno skrajšuje delovni čas, potreben za posamezne delovne postopke; zato moramo stalno spremljati in proučevati delovni čas in dopolnjevati postavljene norme.

Mnoge moderno organizirane proizvodnje ne uporabljajo več norm dela kot meril za določanje višine plače (tisti, ki več naredi, tudi več dobi), ker so ugotovili, da norme v tem primeru delavca silijo k preveliki prizadevnosti. Marsikateri delavec si prizadeva prekoračiti normo celo na račun svojega zdravja. Ista podjetja pa še vedno uporabljajo norme pri načrtovanju dela, časa itd. Tako lahko natančno izračunajo, koliko kvalitetnih izdelkov so sposobni napraviti v določenem času.

Velika uporabna vrednost tehnične delitve dela, to je razčlenitev delovnega procesa na enostavnejše postopke, operacije in gibe, je tudi ta, da bi ugotovili, katere operacije bomo zaupali stroju in katere človeku.

Za izvedbo sleherne aktivnosti sta pomembna vir energije in informacija. Če poskušamo kombinirati različne vire energije in različne vrste informacij, lahko govorimo o nekaj vrstah dela.

- *Ročno delo.* Pri njem je izvajalec sam vir energije in informacij.
- *Mehanizirano ali strojno delo.* Pri njem je izvajalec vir informacij, delovno sredstvo pa vir energije.
- *Avtomatizirano ali robotizirano delo.* Pri tej vrsti dela izhajajo informacije in energija iz delovnega sredstva, izvajalec pa le uravnava (krmili) delovni proces.

Zamenjava ročnega dela s strojnim delom je mogoča takrat, kadar delo toliko razčlenimo, da lahko operacijo, prijem ali gib mehaniziramo. Izvajalec ne deluje več neposredno na delovni predmet, ampak izvrši operacijo stroj. Izvajalec kontrolira izdelavo in opravlja le pripravljalne in zaključne operacije. Ko tudi te delovne operacije zamenjamo s strojnim delom, preide mehanizirano delo v avtomatizirano izdelavo.

Seveda pa mora biti uvedba strojev ekonomsko, tehnično, ekološko in še kako drugače upravičena. Za ekonomiste je uvedba drugačnega načina dela zanimiva, če se stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo.

5.5. UREJANJE DELA V ADMINISTRACIJI

Urejanje dela v administraciji je zelo podobno urejanju dela v proizvodnji, ker je tudi delo v administraciji svojevrstna proizvodnja, kjer delavci opravljajo specifične naloge. Prav nobene posebne razlike ni pri urejanju delovnega mesta, delovnega okolja, orodij itd., le da so zahteve glede na delo nekoliko drugačne, drugačna pa je tudi tehnologija dela, orodja ipd. Na nekatere elemente delovnega okolja moramo biti celo bolj pozorni kot pri proizvodnem delu. Če prevelik ropot v proizvodnji ogroža delavčev sluh, pa že veliko manjše jakosti ropota onemogočajo potrebno koncentracijo, ki jo zahtevajo miselni procesi pri administrativnem delu. To pomeni, da so razlogi za urejanje dela v administraciji ali pisarniškem poslovanju lahko drugačni kot pri urejanju dela v proizvodnji. Pri urejanju dela v administraciji posvečamo posebno pozornost naslednjim vprašanjem:

- pravočasnosti izvajanja pisarniških aktivnosti,
- enakomernosti porazdelitve dela,
- gospodarni uporabi razpoložljive opreme,
- zmanjšanju stroškov pisarniškega poslovanja.

Pravočasno izvajanje pisarniških aktivnosti pomeni, da je delo končano v predvidenem času ali do predvidenega roka.



*Pojem
pravočasnega
izvajanja aktivnosti*

V pisarniškem poslovanju si posamezne faze sledijo v vnaprej določenem zaporedju in času. Če se vsaka faza ne opravi v določenem času, se celotni čas podaljša, zaradi zamude pa zmanjša poslovni učinek, ki bi ga sicer v normalnih razmerah dosegli. Nepravočasno izvajanje pisarniške aktivnosti je lahko subjektivne ali (in) objektivne narave. V obeh primerih povzroča manjšo učinkovitost in zmanjšan rezultat.

Pod neenakomerno porazdelitvijo dela lahko razumemo:

- neenakomerno porazdelitev dela med delavci v administrativni službi,
- neenakomerno porazdelitev dela med organizacijskimi enotami.



*Pojem
neenakomerne
porazdelitve dela*

Do neenakomerne porazdelitve dela pride običajno zaradi različnih zmogljivosti delavcev; sposobnemu nalagajo vedno več nalog, kot bi bilo normalno, in zato sčasoma nastane "kronična preobremenitev", manj sposobni pa opravljajo količinsko manj nalog in še te kakovostno slabše. Preobremenjeni delavci se praviloma ne pritožujejo nad delom, premalo obremenjeni pa samoiniciativno ne iščejo dodatnega dela. Takšno stanje ima negativne učinke; opravljenega je manj pisarniškega dela, kot bi ga lahko bilo glede na število delavcev v administraciji. Enakomernejša porazdelitev dela bi gotovo lahko prispevala k večji učinkovitosti pisarniškega dela.



*Pojem gospodarne
uporabe opreme*

Pri izrabi pisarniške opreme nas zanima, kolikšen delež zmogljivosti opreme smo vključili v poslovni proces. Niso namreč redki primeri, da stroji velike zmogljivosti (npr. računalniki) praktično stojijo, ker nihče ne pripravi ustreznega programa. Računalnik opravlja samo delne obdelave podatkov, vse ostalo pa še vedno opravljajo delavci. Ekstremni primeri slabe izkoriščenosti opreme v pisarnah so najpogosteje elektronski pisalni stroji, na katere "strojepisna" tipka z dvema prstoma (ali celo samo enim). Ker je pisarniška oprema vedno bolj avtomatizirana in draga, je investiranje vanjo potrebno, vendar mora biti premišljeno.



*Stroški
administrativnega
poslovanja*

Z naraščanjem obsega administrativnega poslovanja nesorazmerno naraščajo tudi stroški, kar se neposredno odraža na gospodarnosti celotnega poslovnega procesa. Vendar bi bilo napačno misliti, da so stroški administrativnega dela nepotrebni. Preveliko zmanjšanje teh stroškov bi prav gotovo imelo negativne posledice. Zato je učinkovito in znatno zmanjšanje stroškov pisarniškega dela možno doseči predvsem s standardizacijo administrativnih opravil in spremljanjem rezultatov.



*Pojem pisarniškega
poslovanja*

Pisarniško poslovanje je tisti del delovnega procesa, v katerem delavci obdelujejo dokumentacijo. Sem sodi vhodna obdelava dokumentarnega gradiva, pisarniško-tehnična obdelava, izhodna obdelava in urejanje rešenega dokumentarnega gradiva skupaj z arhiviranjem. Zato so tudi načini urejanja pisarniškega dela temu primerni.

Izboljšanja poslovanja v pisarnah se je mogoče lotiti na različne načine, predvsem pa s standardizacijo administrativnega dela in s prenosom rutinskih opravil na računalnik. Izboljšanje je proces

spreminjanja, zato administrativnega dela ni mogoče izboljšati z enkratno potezo. Spremenjeno stanje mora biti boljše od prejšnjega, sicer sprememba ni upravičena. Zato je nujno, da postavimo merila, kaj je boljše, še preden začnemo spreminjati sedanje stanje.

Pri urejanju pisarniškega dela veljajo tale načela⁷:



Načela urejanja
pisarniškega dela

1. *Načelo selektivnosti* je povezano s številom dokumentov, ki prihajajo v organizacijo in njihovo število nenehno narašča. Zato moramo zagotoviti ustrezno selekcijo prejetega in lastnega dokumentiranega gradiva.
2. *Načelo urejenosti in preglednosti* je povezano z zahtevo, da vsak dokument v najkrajšem času tudi najdemo. Sodobne računalniško vodene evidence dokumentov zagotavljajo to načelo v celoti.
3. *Načelo zanesljivosti* temelji na predpostavki, da so vsi vpisi v razne evidence točni in da jih delavci opravljajo po predpisanem vrstnem redu.
4. *Načelo enostavnosti* zahteva, da je evidenca o dokumentarnem gradivu sestavljena tako, da je delavcem v pomoč pri njihovem delu, ne pa v nadlego. Tudi to načelo je z računalniškim vodenjem dokumentiranega gradiva v celoti izpolnjeno.
5. *Načelo ekonomičnosti* je povezano z zahtevo, da z razpoložljivimi sredstvi in ljudmi v administraciji dosežemo čim večji učinek.
6. *Načelo varnosti dokumentarnega gradiva* zahteva, da je gradivo shranjeno v primernih prostorih in ustrezno zaščiteno. Pri računalniškem vodenju dokumentiranega gradiva je pomembno, da imajo dostop do podatkov samo pooblaščenice osebe.

Sodobna pisarniška sredstva so v zadnjih desetletjih povzročila hiter porast dokumentarnega gradiva, ki ga je vse težje obvladovati ročno; zato je samo še del gradiva pravilno evidentiran. Računalniška tehnika je odprla možnosti za natančno in hitro spremljanje vseh dokumentov, z njihovim standardnim zapisovanjem pa tudi neposredno prenašanje med računalniki poslovnih partnerjev. Prav z neposrednim računalniškim izmenjavanjem dokumentarnega gradiva je možna revolucionarna racionalizacija administrativnega poslovanja in pocenitev pisarniškega dela.

Z vidika možnosti standardiziranja (normiranja) lahko vsa dela v administraciji delimo na takšna, ki jih lahko standardiziramo v celoti, takšna, ki jih lahko standardiziramo samo delno in takšna, ki jih ne moremo standardizirati.



Dela, ki jih lahko standardiziramo

Da bi administrativna dela lahko standardizirali, se morajo večkrat ponavljati v točno določeni obliki. Zaradi ponavljanja je mogoče izdelati natančen popis postopka dela. Delo in naloge je mogoče razčleniti na faze (opravila), operacije in gibe. Dela v administraciji so takšna, da se pogosto ponavljajo, zato je tudi strošek standardiziranja ekonomsko upravičen.



Dela lahko delno standardiziramo

Za neponavljajoča ali kreativna in vodstvena dela težko opišemo delovni postopek, ker se ta stalno spreminja in je od primera do primera lahko drugačen. Tudi gostota teh del je praviloma znatno manjša kot pri ostalih delih. Zato jih ne moremo standardizirati po metodi vnaprej določenih časov. Lahko pa jih standardiziramo po posebni metodi, v primerjavi z vnaprej določenim poslovnim rezultatom. Postopek standardiziranja je v tem primeru tale⁸:

1. Opišemo delovno nalogo.
2. Določimo rezultat naloge.
3. Določimo obdobje, v katerem mora delavec doseči predvideni rezultat.
4. Določimo druge pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za izvedbo delovne naloge.



Dela, ki jih ne moremo standardizirati

V tretjo skupino sodijo administrativna, kreativna in vodstvena dela, ki jih ne moremo postaviti v odnos z določenim rezultatom, zato jih ne standardiziramo. Takih del je v veliki organizaciji okrog 10 %. Kljub temu tudi ta dela analiziramo in ugotavljamo njihovo upravičenost.

Standardiziranje pisarniškega poslovanja se lahko nanaša na čas izvedbe določene naloge ali vrstni red in vrsto operacij.

Pri časovnem standardiziranju za vsako fazo dela določimo potrebni čas izvedbe, seštevek vseh časov posameznih faz pa predstavlja standardni čas delovne naloge. K temu moramo prišteti še čas za osebne potrebe delavcev, krajše prekinitve, posvetovanje s sodelavci ipd. Vendar gre tu za minimalno dodajanje potrebnega časa, saj bi sicer dovolili preveliko ležernost pri delu v pisarnah. V praksi se je pokazalo, da se delež časa za osebne potrebe giblje okrog 15 %.

Pri pisarniškem poslovanju ne standardiziramo samo potrebnega časa, ampak tudi način oziroma postopek izvajanja dela. S tem delovni postopek poenostavimo ali skrajšamo, zmanjšamo napor itd. O rezultatih standardiziranega postopka pisarniškega poslovanja se lahko prepričamo na različnih uradih, ko moramo po natančno določeni proceduri opraviti različne aktivnosti, da bi prišli do zelenega cilja.

Rezultate standardizacije pisarniških opravil spremljamo s poročili o opravljenem delu. Poročila so lahko dnevna ali tedenska. Praksa je pokazala, da so tedenska poročila ustrežnejša, saj vsebujejo podatke o rutinskih in kreativnih delih, ki se praviloma prepletajo in v daljšem obdobju prikazujejo pravilno medsebojno razmerje. Iz takšnih poročil je mogoče razbrati neverjetne razlike med posameznimi administrativnimi delavci.

Izboljšanje administrativnega poslovanja je mogoče doseči z ukrepi v vseh njegovih fazah⁹.



*Ukrepi za
izboljšanje
pisarniškega
poslovanja*

1. *Ukrepi v fazi oblikovanja* del in nalog se nanašajo na število nalog, točen opis posamezne naloge, pravilno in enakomerno porazdelitev nalog, ustreznost dokumentacije ipd..
2. *Ukrepi v fazi poslovanja* in spremljanja opravljenega dela se nanašajo na:
 - odpravo problemov v zvezi z delavci (slabo delo, slabo sodelovanje),
 - odpravo problemov v zvezi z delom (premajhen obseg dela, prevelike obremenitve, prevelike prekinitve, nereden urnik),
 - odpravo problemov v zvezi z vodenjem (odklanjanje sodelovanja, prepočasno ukrepanje, nestrokovnost odločanja).
3. *Ukrepi v primerih slabega doseganja standardnih časov* se nanašajo najprej na ugotavljanje vzrokov slabega doseganja standardnih časov in nato na ustrezno ukrepanje. Med najpogostejše vzroke štejemo: nepravilno poročanje o opravljenem delu, pomanjkanje dela, počasnost pri delu, brezbriznost do delovne naloge ali uporabo nepravilnih delovnih metod.
4. *Ukrepi v primerih nenormalnega preseganja standardnih časov* se prav tako nanašajo na ugotavljanje vzrokov in nato na ustrezno ukrepanje. Vzroki visokega preseganja standardnih časov so zlasti: nepravilno poročanje o opravljenem delu, neenakomerna delovna obremenitev, slaba kvaliteta administrativnega izdelka ali izjemna strokovnost delavca.

5.6. UREJANJE LASTNEGA DELA

Vsakdo bi moral težiti k proučevanju in izpopolnjevanju svojega lastnega stila (načina) dela. Na delo vpliva vrsta raznih dejavnikov, ki ne dajejo možnosti za enostavno ponavljanje opravil. Ti dejavniki se nanašajo na redna in občasna opravila, na proizvodne naloge in

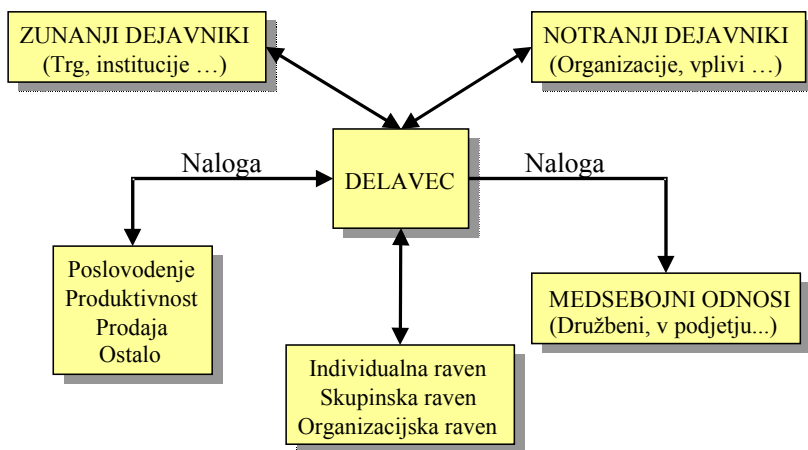
medsebojne odnose, na zunanje in notranje poslovne in druge dejavnike. Vpliv različnih dejavnikov na delavca prikazuje slika 5.4.

Od vsakega delavca oziroma od njegove aktivne vloge v skupnem delu se pričakuje, da bo pravočasno zaznal pravne probleme in da jih bo sam, največkrat pa skupno z drugimi, uspešno reševal. To pomeni, da strokovni delavec med svojim delom nastopa v različnih vlogah.

Seveda te vloge ne opravlja istočasno, ampak odvisno od položaja, v katerem se nahaja. Vsekakor bi moral biti sposoben opravljati različne vloge in se jih po potrebi tudi naučiti. Za to obstajajo razna navodila, metode in tehnike ter osebna in druga izkustva.

Če povedano na kratko strnemo, lahko rečemo, da bi moral vsak delavec tekoče analizirati svoje delo in ugotoviti, kaj se da izboljšati.

Slika 5.4: Področja urejanja lastnega dela



5.6.1. Razporeditev in izraba delovnega časa

Ko govorimo o organiziranju lastnega dela, je predvsem pomembno, kako delavci izrabijo svoj delovni čas.

Raziskave so pokazale, da je izraba delovnega in ostalega časa od delavca do delavca precej različna in včasih zelo neustrezna. Da bi lahko izboljšali izrabo svojega časa, moramo najprej ugotoviti, kakšno je sedanje stanje. V ta namen moramo opraviti vsaj troje¹⁰:

Preglednica 5.5: *Obrazec za ugotavljanje trenutne porabe časa*

	DELO, DEJAVNOSTI, NALOGE	Čas v urah		OPOMBE
		D	Ž	
1	Administrativno delo: pošta, dopisi, dokumentacija itd.			
2	Organiziranje dela: navodila, pomoč in kontrola lastnega dela; pregledi, razgovori, načrtovanje, ...			
3	Ožja strokovna problematika: individualno reševanje in študij problemov, sestanki, dogovori...			
4	Priprava materialov, sestanki, poročila...			
5	Službena potovanja (doma in v tujini)			
6	Strokovno izpopolnjevanje ipd.			
7	Osebna opravila: pot v urade, kosilo, rekreacija, zdravniški pregledi, osebni razgovori...			
8	Druga opravila (navedite kaj):			

D = dejansko, Ž = željeno

1. *Opisati je treba sedanjo porabo časa* za naloge, ki jih opravljamo. To lahko naredimo zelo natančno ali pa bolj okvirno. Natančneje naredimo to tako, da si za neko določeno razdobje (teden, mesec) zapisujemo vse naloge in čas, ki ga za to porabimo. Najmanjše časovne enote bi bile 10 — 15 minut. Po določenem času pregledamo zapise, kategoriziramo naloge v sorodne aktivnosti in seštejemo čas, kar prikažemo v urah ali odstotkih. Bolj okvirni način analize časa pa bi bil, da vzamemo neki razpored nalog (aktivnosti), ki nam je po vsebini dela blizu, in skušamo po spominu določiti, koliko časa porabimo za posamezno dejavnost.
2. *Potrebno je kritično pregledati zapisane dejavnosti* in čas, ki ga zanje porabimo, ter nato pretehtati in ugotoviti, kje in zakaj porabimo preveč časa, kje in za katere naloge pa morda premalo. Če vzamemo osnovo preglednico, ki jo kaže preglednica 5.5, je treba v koloni "opombe" zabeležiti, kje in za katere naloge nam zmanjkuje časa. Če se ne strinjamo z dobljeno razporeditvijo časa, si lahko skiciramo drugačno razporeditev, ki nas bo bolj vodila iz časovne zagate in s tem k večji uspešnosti pri delu. Pri tem ne bi bilo napačno, če bi imeli na voljo (posamezne) povprečne časovne standarde za izvedbo posameznih nalog.
3. *Nato je treba proučiti in poiskati konkretne rešitve in pripomočke* za skrajšanje porabe časa oziroma preprečevanje pomanjkanja časa. Toda to ni dovolj, kajti za naloge je treba določiti njihov potrebni čas in spremljati spremembe. Pomagamo si lahko z

raznimi metodami in tehnikami, ki nam, če jih obvladamo, v precejšnji meri pomagajo, da skrajšamo čas sestankov, razgovorov itd.

5.6.2. Hitro branje



*Preglejte tudi
Pečjakovo knjigo
Hitro in uspešno
branje*

Danes obstaja obilo pisnega gradiva: knjig, člankov, poročil, zapisnikov, dopisov itd., ki jih je treba prebrati in si bistveno zapomniti. Branje jemlje mnogo časa. Vprašanje je, ali je treba vse natančno prebrati, ali je potrebno, da si vse podčrtamo. Imamo razne metode in nasvete, ki nas usposabljujejo, da v krajšem času več preberemo in si zapomnimo.

Najpogostejše napake, ki ovirajo hitro branje, so:

- *Branje besed.* Namesto posameznih besednih zvez beremo posamezne besede, kar terja precej časa, še več pa potem, ko sestavljamo besede v smiselno celoto.
- *Notranje izgovarjanje.* Kar smo prebrali, pogosto v sebi izgovarjamo. To pa pomeni vsaj dvojno porabo časa.
- *Nezadostna koncentracija pri branju* pomeni več časa in slabše pomnjenje.
- *Druge motnje*, kot npr. nerešeni problemi, utrujenost, slabe delovne navade, napačno stališče do branja, motnje vida in še kaj, kar bi lahko izboljšali, če bi analizirali naš dosedanji način branja.

5.6.3. Sestavljanje beležk

Kadar si hočemo zapomniti neko tematiko (predavanje, poročilo), si navadno glavne stvari zabeležimo, da jih ne pozabimo.

Različni načini beleženja temeljijo na spoznanju, da spomin deluje po načelu ključnih besed oziroma asociacij in povezav določenih besed.

Pogosto ljudje izberejo kot ključne tiste besede, ki se jim "zdijo" dobre za zapomnitev, ker so zvočne in ker vzbujajo predstave. Če se po preteku časa s takim seznamom ključnih besed skušamo spomniti določene vsebine, ugotovimo, da se prvotne tematike sploh ne moremo spomniti in da nam besede vzbudijo popolnoma nove predstave, ki s prvotno vsebino, ki smo se je želeli spomniti, nimajo nobene zveze.



Ključne besede

Ključne so namreč tiste besede, ki vzbudijo po preteku časa določeno predstavo in omogočajo obnovo določene tematike ter so zato primerne za zapomnitev in olajšajo obnavljanje. Imenujemo jih

tudi "spominske" ključne besede. Za zapisovanje ključnih besed priporočamo uporabo tiskanih črk, ki povečajo pregled zapisa.

5.6.4. Pisanje poročila

Za to obstajajo navodila, ki bi bila prav gotovo koristna za vse delavce. Velikokrat namreč pridemo v položaj, ko je treba napisati poročilo. Mnogo časa lahko prihranimo, če ga napišemo kratko, jedrnatno, pregledno in jasno, brez nepotrebnih fraz.

Navodila za učinkovito pisanje poročil so tale¹¹:



Navodilo za pisanje poročila

1. Plan (načrt poročila):
 - ugotoviti namen in obseg poročila,
 - v katerih mejah zajemati podatke,
 - kdo bo bral, poslušal, komu je namenjeno poročilo,
 - koliko podrobnosti, v kakšnem zaporedju.
2. Ugotavljanje (priprava):
 - dobiti vse potrebne (nanašajoče se) podatke,
 - uporabiti podatke iz analiz,
 - kaj je cilj poročila.
3. Pisati:
 - izbrati ustrezno strukturo poročila,
 - uporabljati kratke in jasne izraze,
 - izogibati se dvoumnim besedam.
4. Pregled:
 - ali sem zadovoljen s poročilom,
 - ali bi rad sprejel tako poročilo, kot je to,
 - ali je jasno, enostavno, pravilno.
5. Priprava poročila za podajanje:
 - zakaj je poročilo potrebno,
 - kakšno mora biti za poročanje,
 - kdo mora biti informiran,
 - kaj se želi,
 - kdaj se želi,
 - kakšen bo načrt podajanja,
 - potrebujemo AV sredstva,
 - koliko kopij in drugega gradiva,
 - kdo bo poročal,
 - potrebno še kaj drugega.

5.7. DRUGI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ČLOVEKOVO REAKTIVNOST

5.7.1. Delovni čas



Pojem delovnega časa.

Delovni čas je tisti čas (del dneva, tedna itd.), ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge, ali povedano drugače, to je čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Dolžina delovnega časa se je skozi zgodovino spreminjala od zelo dolgega (16 ur/dan) do današnjega (7 ur/dan). Kaže pa, da se bo delovni čas delavca še skrajševal. S tem bodo seveda nastali novi problemi. Ne bo več vprašanje, kako izkoristiti delovni čas, ampak kako preživeti prosti čas.

Preglednica 5. 6: Vedenje v togem in spremenljivem delovnem času

	TOGI DELOVNI ČAS	SPREMENLJIVI DELOVNI ČAS
Začetek in konec dela:	določeni trenutek	določeni časovni interval
Kot delovni čas se računa:	čas med uradnim začetkom in koncem dela	dejansko v podjetju prebit čas
Dolžina delovnega dneva:	vsak dan enaka	povprečno v daljšem obdobju
Delavec mora opraviti dnevno časovno obveznost:	vsak dan posebej	povprečno v daljšem obdobju
Obvezna prisotnost delavca:	vsa uradno določena	praviloma damo del delovnega časa
Kontrola:	točnost prihodov in odhodov	z obračunom časovnih vsot
Zamujanje:	po uradnem začetku delovnega časa	po začetku morebitnega obveznega časa
Nadure:	vsako delo po uradnem koncu dela	največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekorači časovno obveznost za daljše obdobje
Pravica do odsotnosti:	samo v določenih primerih	po dogovoru tudi za zasebne opravke

Dolžina delovnega časa v posameznih obdobjih in v posameznih družbah je razumljivo prvenstveno odvisna od družbeno-ekonomskih odnosov, od razvitosti proizvodnih sil, zelo dolgo pa tudi od razvitosti socialne zakonodaje v posameznih družbah, saj še ni tako dolgo, ko ponekod še niso priznavali prostega dneva v tednu.

Delovni čas lahko razdelimo na toge in spremenljive ali variabilne oblike. Razlike med togim in spremenljivim delovnim časom prikazuje preglednica 5.6¹².

Skupna značilnost obeh oblik togega variabilnega časa (istočasni in zaporedni) je, da mora biti delavec dnevno prisoten na delovnem mestu celotno dnevno delovno obveznost. Najpogosteje se zahteva, da so istočasno prisotni vsi delavci, kar po eni strani narekuje sam proizvodni proces in tehnologija, po drugi strani pa je na ta način olajšana kontrola.



Toga oblika delovnega časa

Toga oblika delovnega časa je značilnost industrijskega načina proizvodnje, saj je bil v predindustrijskih družbah delovni čas usklajen z naravo (vzhod in zahod sonca, kmečka opravila vezana na letne čase in vremenske pogoje itd.). Toge oblike delovnega časa v podjetjih sicer olajšujejo nadzor nad prisotnostjo, vendar pa povzročajo vrsto organizacijskih težav v podjetju in v družbi (organiziranje prevozov na delo in z dela, prometne konice, propustnost). Nekatere vrste proizvodnje in tehnologije celo zahtevajo neprestano prisotnost delavcev (plavži, rafinerije, železnica, elektrarne) in s tem uvedbo toge oblike delovnega časa. Ker toge oblike delovnega časa omogočajo večizmensko delo, bodo zaradi tega delovna sredstva hitreje amortizirana kot v enoizmenskem delu, ki je najpogostejša oblika pri variabilnih oblikah delovnega časa. Toge oblike delovnega časa so poleg tega vezane še na zmanjšano humanizacijo dela, neupoštevanje družinskih razmer, kar se vse v končni fazi odraža v delavčevih rezultatih.

Čas obratovanja pomeni skupni čas, znotraj katerega se v dnevu odvija proizvodni ali poslovni proces.



Osnovna časovna terminologija

Čas za prihod na delo in čas za odhod iz dela sta intervala, ki si ju delavec izbira, vendar mora priti na delo znotraj intervala prihoda in sme znotraj intervala odhoda z dela oditi. *Dnevna časovna obveznost* je čas, ki je odrejen po načrtu izrabe delovnega časa (npr. 7, 8 ali v posameznih dneh tudi 10 ur). *Obvezna dnevna prisotnost* je čas, v katerem morajo biti prisotni vsi delavci organizacije. *Dnevno dovoljeni čas* pa je tisti, ki ga delavec posamezni dan sme opraviti, da bi nadoknadil manjkajoče ure ali pa si vnaprej zagotovil rezervo za naknadno oziroma kasnejšo odsotnost.

Na kratko si oglejmo značilnosti posameznih premičnih oblik delovnega časa!¹³.



Premični delavnik z omejenim izborom

1. *Premični delavnik z omejenim izborom* se minimalno razlikuje od togega zaporednega. Razlika je le v tem, da pri togem zaporednem delavniku določa čas prihoda na delo in odhoda z dela organizacija, pri variabilnem premičnem pa o tem odloča delavec. Ta

oblika ohranja polno dnevno časovno obveznost, ki je vsak dan enaka, delavec, ki prej pride, lahko tudi prej odide in obratno.



Premični delavnik s svobodno izbiro

2. *Premični delavnik s svobodno izbiro.* Delavec vsak dan sproti odloča o svojem času prihoda in odhoda, dnevna delovna obveznost ostane vnaprej predpisana. Ta oblika torej ne dovoljuje vnaprejšnjih ali naknadnih poravnav delovnega časa in je vsako skrajševanje dnevnih obveznosti že disciplinski prekršek.



Premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju

3. *Premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju.* Kot izravnalno obdobje smatramo obračunsko obdobje. Delavec torej mora mesečno opraviti z delovnim koledarjem določeno število delovnih ur (npr. 182), zato bo v posameznih dneh znotraj obračunskega obdobja delal več kot 8 ur, da bi nadoknadil skrajšan delavnik v nekaterih dneh. Več opravljenih ur iz enega obračunskega obdobja ni dovoljeno prenašati v naslednje obračunsko obdobje. Tako lahko delavec v posameznem obračunskem obdobju usklajuje svoje prihodke in odhodke z lastnimi potrebami po prostem času, prilagaja svoj čas potrebam družinskih članov, se izogne težavam v prometu idr.



Premakljiv delovni čas z možnostjo prenosa časovnega salda

4. *Premakljivi delovni čas z možnostjo prenosa časovnega salda.* Ta oblika je v svojem bistvu povsem enaka predhodni s to razliko, da ima delavec pravico, da presežek delovnih ur iz enega obračunskega obdobja prenaša v naslednje obračunsko obdobje.



Premakljivi delovni čas z možnostjo prostega dneva

5. *Premakljivi delovni čas z možnostjo prostega dneva.* Vse dosedanje oblike dovoljujejo delavcu, da izostane na račun večjega števila opravljenih ur le del dneva. Ta oblika pa dovoljuje delavcu, da izostane (če ima seveda ure v "dobrem") tudi ves dan, če je potrebno.



Dinamični delovni čas

6. *Dinamični delovni čas.* Njegova značilnost je v tem, da podjetje ni odredilo nekega časa, v katerem bi morali biti prisotni vsi delavci, pač pa so postavljene le meje dopustnega časa, včasih pa tudi samo meja najdaljšega dovoljenega časa. Tudi tu se dovoljuje mesečno izravnavanje časovnih razlik, prenos v naslednja obračunska obdobja, lahko pa se tudi dovoli (ali ne dovoli) koriščenje prostega dneva.



Svobodni delovni čas

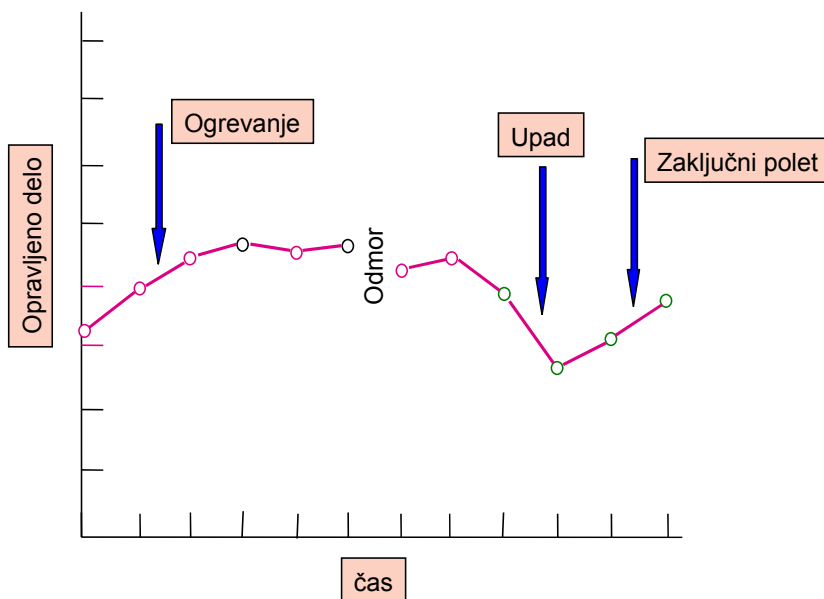
7. *Svobodni delovni čas* dejansko ne postavlja nobenih časovnih omejitev. Delavec ima možnost, da si svoj delovni čas odreja znotraj dopustnega delovnega časa. Pomembno je le, da kvalitetno in v potrebnem času opravi določene naloge. Čas tako ostane samo enota za nagrajevanje (predvsem na tistih delovnih mestih, kjer se zahteva fizična prisotnost), sicer pa tudi te funkcije nima, saj je pomemben le rezultat njegovega dela (npr. izdelava projekta, ki je že predhodno ovrednotena časovno in vrednostno).

Vsaka izmed navedenih oblik delovnega časa ima svoje dobre in slabe strani, zato je potrebno pred spremembo in uvedbo nove oblike delovnega časa temeljito analizirati proizvodni in delovni proces, da bi na ta način ugotovili, katera izmed možnih oblik je najustreznejša, vsaka izmed njih pa dovoljuje tudi vgrajevanje specifičnosti nekega poslovnega sistema.

5.7.2. Krivulja dela

Če bi šli v proizvodnjo, pisarno ali na drugo mesto, kjer se opravlja delo, in bi poskušali ugotoviti, koliko delavec napravi v časovnih enotah, in če bi rezultate poskušali narisati, bi dobili hipotetično krivuljo dela, kot jo kaže slika 5.5¹⁴.

Slika 5.5: Hipotetična krivulja dela

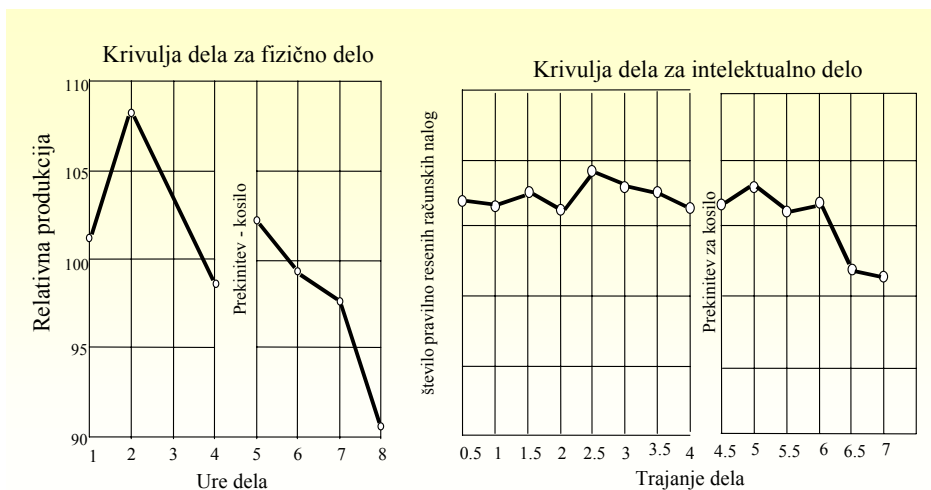


Krivulja dela kaže delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa. V prvi in drugi uri se delavec uvaja v delo, zato njegov učinek postopoma narašča tako, kot se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom (dihanje, cirkulacija krvi in druge psihofizične funkcije). To fazo imenujemo fazo uvajanja v delo ali fazo ogrevanja. Sledi faza stabilizacije delovnega učinka - plato, to je tisti del delovnega časa, ko dosega delavec največji delovni učinek. Trajanje te faze je odvisno od psihofizičnih naporov pri posameznem delu. Fazi stabilizacije sledi faza utrujenosti, ko organizem zaradi izrabe energetskih snovi, zasičenosti organizma z

metaboliti kot tudi zaradi nesposobnosti mišičnega sistema za nadaljnje krčenje in popuščanje, ni več sposoben normalno opravljati delovnih nalog, zato začne delovni učinek upadati. Zaradi zaključnega elana se učinkovitost lahko povsem na koncu delovnega dne zopet nekoliko poveča.

Ob krivulji dela pa je potrebno takoj opozoriti, da je na sliki 5.5 hipotetična krivulja; ta krivulja se lahko spreminja pri istem delavcu iz dneva v dan. Različna pa je tudi med delavci. Posebej pomembno je, da se krivulja dela spreminja glede na naravo dela. Na sliki 5.6 imamo levo krivuljo, ki naj bi bila značilna za fizično delo, in desno, ki je značilna za intelektualno delo¹⁵.

Slika 5.6: Krivulja dela za različne vrste dela



Vsa podjetja bi želela učinkovitost delavcev obdržati na najvišji ravni, po možnosti na platoju. Zato proučujejo krivuljo delovne učinkovitosti ali kratko krivuljo dela v svojem okolju. Glede na značilnost delovne krivulje je mogoče ukrepati in delovno učinkovitost obdržati in preprečiti njen upad.

5.7.3. Utrujenost

Med dejavniki, ki zmanjšujejo delavčevo učinkovitost, je prav gotovo zelo pomembna utrujenost. Zaradi utrujenosti se praviloma zmanjšuje delovna učinkovitost in pojavljajo se različne napake pri delu. Zato ji v podjetjih posvečajo veliko pozornost.

Raziskovanja so pokazala, da utrujenost nikakor ni enodimenzionalna kategorija, ampak množica različnih, medsebojno bolj ali manj neodvisnih pojavov, ki se spreminjajo glede na vrsto dela, glede na okoliščine, ki delo spremljajo, in glede na osebo, ki delo opravlja.

Glede na vrste dela lahko ločimo telesno in mentalno (psihično) utrujenost.

Telesna utrujenost je navadno posledica povečane telesne aktivnosti, ki se izraža predvsem v zmanjšani fizični sposobnosti nadaljevati fizično delo. To stanje poteka od rahlo zaznavnega občutka utrujenosti do popolne izčrpanosti.

Mentalna utrujenost je posledica intenzivnega ali dolgotrajnega intelektualnega dela in se prav tako lahko pojavlja v različnih oblikah, odvisno od vrste aktivnosti, ki jo je povzročila.

Avtorji niso povsem enotni, kako pride do utrujenosti. Eni trdijo, da zaradi kemijskih sprememb, ki nastanejo v organizmu zaradi povečane telesne aktivnosti — klasična teorija. Drugi trdijo, da se organizem utruje zaradi izčrpanosti energetskih virov v organizmu, kar je posledica povečane telesne aktivnosti — teorija izčrpanosti. Nekateri menijo, da pride do utrujenosti zaradi zastrupitve celic z odvečnimi produkti, ki jih niso sposobne tako hitro odvajati, kot nastajajo — teorija zastrupitve. Ker je poraba kisika v času povečane aktivnosti večja od možnosti dobave, se celice začnejo dušiti — teorija zadušitve.

Bolj kot razlago utrujenosti je za podjetja pomembno ugotoviti, ali delovna aktivnost povzroča določene objektivne in subjektivne pojave, ki so posledica utrujenosti.

Objektivni znaki utrujenosti se pojavljajo predvsem v obliki kvantitativnega in kvalitativnega zmanjšanja delovnega učinka, v povečevanju napak pri delu, spontanah prekinitvah dela, v povečani variabilnosti hitrosti in kvalitete dela, spremenjeni funkciji različnih organov, zmanjšanju psihomotorne spretnosti itd. Objektivni znaki utrujenosti so tisti znaki, ki jih lahko opazijo vsi, ki spremljajo delo delavca.

Subjektivni znaki utrujenosti pa so tisti, ki jih lahko opazijo le osebe, ki delo opravljajo. Na osnovi tega samoopazovanja so ugotovili, da doživljanje utrujenosti lahko variira od lokalizirane bolečine organov, ki smo jih uporabljali pri delu, do splošnega občutka otopelosti. Subjektivni občutki utrujenosti imajo varovalni značaj, saj silijo delavca, da prekine delo. Pretirano delo lahko



Teorije utrujenosti

povzroči resne posledice na organizmu. Zato delavec včasih zaide v konfliktno situacijo, ko hoče hkrati prekiniti in nadaljevati delo.

Organizacija dela nam lahko pomaga v borbi za zmanjševanje ali celo odpravljanje utrujenosti. Poznamo več načinov za odklanjanje, preprečevanje ali zmanjševanje delovanja utrujenosti na delavčevo učinkovitost. Med temi načini so se izkazali predvsem počitek, dodajanje manjkajočih snovi in uporaba različnih stimulatorjev.

5.7.3.1. ODMOR



Čas za odmor

Da bi omogočili delavcu počitek, moramo organizirati odmore. Preden določimo primeren čas za odmor, moramo opraviti temeljite analize, v katerem delu delovnega časa se pri posameznih skupinah delavcev ali pri posameznih delih pojavlja utrujenost. Najbolj zanesljivo bomo ta trenutek ugotovili s stalnim spremljanjem gibanja učinkovitosti. Ker pa zmanjšanje učinkovitosti lahko povzročijo tudi drugi razlogi, ne samo utrujenost (organizacijske pomanjkljivosti itd.), moramo poleg podatkov o produktivnosti znotraj delovnega časa ugotavljati in upoštevati še druge kazalnike. Dobra kazalnika utrujenosti sta tudi kvaliteta izdelkov — količina izmečka in število nesreč pri delu, ki so pogosto najbolj očiten izraz pojava utrujenosti.

Odmorov ni mogoče določiti za vse vrste delavcev istočasno, temveč bi bilo ustrežneje določiti odmore po skupinah delavcev, tako kot se pojavlja utrujenost.

Poleg tridesetminutnega odmora, ki po naši zakonodaji ne sme biti na začetku ali na koncu delovnega časa, lahko delavcem organiziramo tudi krajše, nekajminutne odmore. Če odmorov ne bomo organizirali, si jih bo vzel delavec sam in bodo ti odmori daljši od potrebnih.

Odmori so lahko aktivni ali pasivni. Tako bodo aktivni odmori primerni za tiste delavce, ki imajo umirjeno in sedeče delo, pasivni pa za delavce, ki opravljajo težja fizična dela.

5.7.3.2. DODAJANJE MANJKAJOČIH SNOVI

Ob utrujenosti se v organizmu pojavlja pomanjkanje nekaterih snovi. Zato je priporočljivo, če organizmu dodamo takšne manjkajoče snovi. Vse pa mora potekati pod ustrezno strokovno kontrolo, ker bi sicer lahko organizmu škodovali.

5.7.3.3. UPORABA STIMULATORJEV

Stimulatorji so sredstva oziroma postopki, ki izboljšujejo trenutne delovne zmogljivosti s svojim kemijskim, fiziološkim ali psihološkim delovanjem.

Kemijsko delovanje stimulatorjev dosežemo z jemanjem kemičnih substanc, ki ugodno delujejo na živčni sistem, razširjanje žil ipd. Med takšne kemijske snovi štejemo kofein, ki ga lahko zaužijemo s kavo ali čajem.

Odpravljanje utrujenosti lahko poteka zelo uspešno tudi s pomočjo fizioloških stimulatorjev. V nekaterih primerih so se zelo dobro izkazali: lahke gimnastične vaje, umivanje obraza z mrzlo vodo poleti, globoko dihanje, okušanje snovi, ki povzročajo ugodne občutke (kislo, sladko ...) itd.

Najuspešnejši pri odpravljanju utrujenosti pa so psihološki stimulatorji. Med njimi se najpogosteje uporabljajo: tekmovanje med sodelavci in temovanje s samim seboj, nagrajevanje dobrega dela, bujenje delovnega elana, bodrenje, pohvala, graja itd. O učinkovitosti posameznega psihološkega stimulatorja ni enotnih mnenj. Avtorji so enotni edino o tem, da enaki psihološki stimulatorji ne učinkujejo na vse ljudi enako oziroma da ljudje niso enako občutljivi na posamezne psihološke stimulatorje.

5.7.4. Monotonija

Z urejanjem dela praviloma vedno poskušamo delo poenostaviti in omogočiti delavcem enostavno, hitro, neutrujajoče in kvalitetno opravljanje dela. Ravno s tem pa včasih dosežemo prav nasprotno učinke, kot smo hoteli. Razstavljanje celotne aktivnosti na posamezne manjše sestavne dele, ki jih delavec potem ponavlja ves delovni dan, lahko pri delavcu povzroči **monotonijo**. Gre za poseben način doživljanja ponavljajoče aktivnosti.

Monotonije ne moremo enačiti z utrujenostjo, saj pri monotoniji ne gre za nezmožnost organizma, da bi nadaljeval z delovnimi aktivnostmi, pač pa za psihično nepripravljenost nadaljevati delo. Pravimo, da je monotonija pojav zasičenosti delavca z delom, ko je organizem fizično še sposoben nadaljevati z delovnimi aktivnostmi, vendar usahne človekova pripravljenost za to.

Monotonije zato ne moremo obvladovati z odmori, pač pa imamo na voljo druge ukrepe, kot so: razširitev delovnih nalog, zamenjava delovnih mest, uvajanje glasbe.

Na delovne zmogljivosti delavcev in s tem na njihovo učinkovitost vplivajo še številni drugi dejavniki, kot so: starost ali njene posebnosti, spol in njegove posebnosti, znanje itd.

Ključni pojmi v tem poglavju

Analiza delavca
Analiza delovnega mesta
Antifoni
Delovne norme
Delovni čas
Enote dela
Fizikalne delovne razmere
Hitro branje
Izdelavne norme
Krivulja dela
Monotonija
Naloge
Odmor
Osvetljenost delovnega mesta
Pisanje poročila
Pisarniško poslovanje
Ravnovesna tehnica
Razporeditev delovnega časa
Sistem REFA
Ropot
Sestavljanje beležk
Sistematizacija delovnih mest
Sistemi urejanja dela
Socialne delovne razmere
Tehnične norme
Temperatura
Therblig
Urejanje delovnih mest
Urejanje lastnega dela
Urejanje delovnih sredstev
Urejanje delovnega okolja
Utrujenost
Vibracije
Vrste potrebnih odločitev

Vrste delovnega časa

Vrste dela

Work faktor sistem

Vprašanja za ponavljanje

1. Kakšna je krivulja delavčeve učinkovitosti v teku delovnega dne, tedna?
2. Kako proučujemo izkoriščenost delovnega časa in zakaj?
3. Kaj je analiza dela za razliko od analize delavca?
4. Kaj veste o statističnih normah?
5. Kaj so to terbligi?
6. Zakaj bi bilo pametno standardizirati administrativna dela?
7. Kako lahko uporabite enote dela?
8. Kdaj, kje in kako je mogoče uporabiti Gilbrehtove zamisli?
9. Kakšna je razlika med obratovalnim in delovnim časom?
10. V proizvodnji morate urediti delovna mesta. Kaj boste proučevali?
11. Kakšna je razlika med skupinsko in linijsko razporeditvijo strojev?
12. Kaj veste o izkustvenih normah?
13. Kako razumete pojem enote dela?
14. V podjetju bi radi sistematično proučili okoliščine in se na osnovi tega odločili, kako in kdaj boste predlagali odmor med delom. Kaj in kako boste proučevali?
15. Kaj je to togi delovni čas?
16. Kakšne vrste delovnega časa poznate?
17. V vašem podjetju mnogo govorijo o slabi izkoriščenosti delovnega časa. Kako boste preverili njihove trditve?
18. Kaj želimo doseči z zamenjavo človekovega dela s strojem?
19. Kakšne odločitve so definirane odločitve?
20. Preglejte koristne definicije pojavov v analizi dela!



Opombe

¹ Refa priročnik 1: Metode študija dela, 1.del, str. 140

² Potočnik, V. v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja in dela, str. 124 - 125

³ Potočnik, V.: prav tam str. 125 - 126

⁴ Bujas, Z.: Psihofiziologija rada, str. 223

⁵ Bujas, Z.: prav tam, str. 242 - 24

⁶ Adlešič, M.: Svet zvoka iz glasbe, str. 717

⁷ Potočnik, V.: prav tam, str. 131

⁸ Potočnik, V.: prav tam, str. 129

⁹ Potočnik, V.: prav tam, str. 130 - 131

¹⁰ Možina, S. v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja in dela, str. 94 - 95

¹¹ Možina, S.: prav tam, str. 101

¹² J. Špindler v knjigi skupine avtorjev: Osnove organiziranja poslovanja dela, str. 108

¹³ J. Špindler, prav tam, str. 109 - 111

¹⁴ Gilmer, B.H.: Industrijska psihologija, str. 294

¹⁵ Bujas, Z.: prav tam, str. 248 in 249

7. poglavje

Delovanje organizacije

Študijski cilji

Spoznati:

- da oblikovane in razporejene naloge na nosilce, torej organizacijsko oblikovano podjetje, ki mu je jasno tudi, kakšno plačo naj dobijo posamezni delavci na delovnih mestih, predstavlja samo pripravo "trdega dela" organizacije, ki sama od sebe ne deluje. Vanjo je treba postaviti ljudi ali "mehki del organizacije".
- da je z ustreznim vodenjem mogoče delo ne samo sinhronizirati, ampak tudi sicer človekove zmožnosti bolje uporabiti.
- da "organizacijski stroj" ne deluje brez ustreznega krmiljenja, ki ga predstavlja vodenje. Z vodenjem pa se bodo študentje podrobneje seznanili pri predmetu »Osnove vodenja«

Vsebina

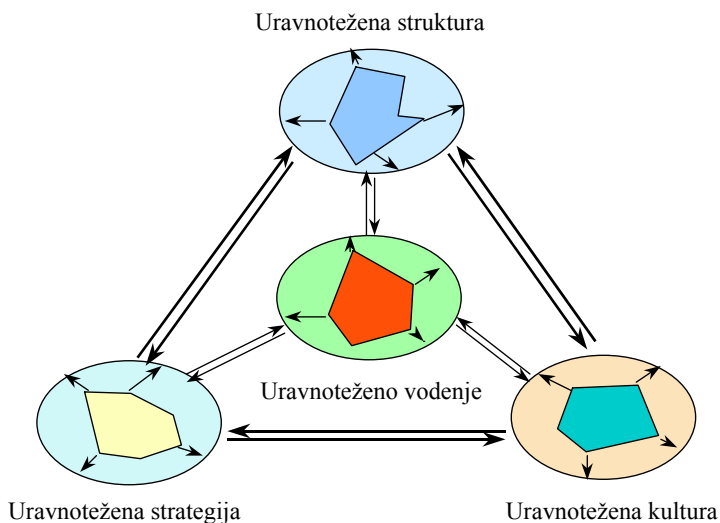
- 7.1. Timsko delo
- 7.2. Faze v timskem delu
 - 7.2.1. Odločanje za timsko delo
 - 7.2.2. Organiziranje skupine
 - 7.2.2.1. Velikost skupine
 - 7.2.2.2. Izbor strukture skupine
 - 7.2.2.3. Tehnike izbire ljudi v skupine
 - 7.2.2.4. Vloge v timskem delu
 - 7.2.3. Nastajanje tima
 - 7.2.4. Komunikacije pri timskem delu
 - 7.2.5. Analiziranje dogajanja v timu
- 7.3. Skupno razmišljanje
 - 7.3.1. Navodila za ustvarjalno delo
 - 7.3.2. Pravila skupnega ustvarjanja
 - 7.3.3. Tehnike skupnega ustvarjanja
 - 7.3.3.1. Nevihta možganov (Brainstorming)
 - 7.3.3.2. Klasična nevihta možganov
 - 7.3.3.3. Razprava 66
 - 7.3.3.4. SIL metoda
 - 7.3.3.5. Metoda 635
 - 7.3.3.6. Pisna nevihta možganov (Brainwriting pool)
 - 7.3.3.7. Delfi
 - 7.3.3.8. Morfološka analiza
 - 7.3.3.9. Sinektika
 - 7.3.4. Izbira tehnike ustvarjalnega dela

Vse o vodenju bodo študenti zvedeli pri predmetu Osnove vodenja. Na tem mestu vodenje omenjamo le toliko, da bi poudarili, da nobena dobro organizirana organizacija ne more delovati brez ustreznega vodenja. Strukture, funkcije, ureditev dela itd. dobijo svojo polno veljavo šele ob ustreznem vodenju.

Mnenja, kako vodenje učinkuje na realizacijo vseh, z organizacijo postavljenih nalog, so dokaj različna. Vsa pa so si enotna, da z ustreznim vodenjem lahko pripravimo ljudi do tega, da bodo izkoriščali vse možnosti, ki jim jih ponuja organiziranost organizacije.

To dokazujejo tudi različne predstave o tem, kaj vse je z organizacijskega vidika potrebno uravnotežiti, da bi bilo delovanje organizacije uspešno. Ena takšnih predstav je na sliki 7.1¹

Slika 7. 1: Predstava o potrebni uravnoteženosti v podjetju



Po tej predstavi je za uspešno delovanje organizacije potrebno medsebojno uravnotežiti strukturo, strategijo, kulturo in vodenje.

O organizacijskih strukturah in njihovem urejanju smo že govorili, o strategijah bodo študenti razmišljali v višjih letnikih, o organizacijski kulturi pa bomo govorili v enem izmed naslednjih poglavij.

Iz slike je razvidno, da šele z ustreznim in uravnoveženim vodenjem, kjer povezujemo strukturo, strategijo in kulturo, lahko oživimo organiziranost. Sama organiziranost tega nikoli ne bi mogla. Med orodja s takšno vodstveno močjo prav gotovo sodita timsko delo in skupno ustvarjanje.

7.1. TIMSKO DELO

Timsko delo je sicer pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas uveljavlja vse pogosteje. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, pa je timsko delo edina mogoča oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženi pri njegovem reševanju in šele tako lahko pride do rešitve. Individualno delo v tem primeru ne bi kaj dosti zaleglo.

Pri proučevanju poznavanja prednosti timskega dela smo naleteli na dokaj različna stališča. Udeleženci timskega dela na raznih seminarjih so na vprašanje, v čem vidijo prednosti takega dela, odgovarjali: hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče itd. Te prednosti naj bi po njihovem mnenju izvirale iz homogenosti skupine, nevsiljenega mišljenja, skladnosti sodelujočih, možnosti uskladitve mnenj, odprtosti članov skupine, različnih pogledov na problem, posploševanja vseh mnenj, spoštovanja predlogov vseh, hitre izmenjave mnenj, izredno dobrega sodelovanja, teženj po najboljših rešitvah itd.

V odgovorih udeležencev timskega dela lahko najdemo določena nasprotja. Tako homogenost in heterogenost skupine nastopata kot neposredna vzroka hkrati za učinkovitost in neučinkovitost tima. Vprašanje, v čem naj bi bila skupina homogena oziroma heterogena, v tem primeru ni bilo poudarjeno.

Na vprašanje o pomanjkljivostih timskega dela so udeleženci svoje občutke pojasnjevali: izguba časa za usklajevanje, nesrečna izbira najboljših rešitev, neustrezno porazdeljeno delo, nejasno definirane aktivnosti posameznikov, zbeganost, začetno tavanje itd. Razlogi za takšno stanje naj bi bili: pomanjkanje časa, da bi se skupina homogenizirala, užaljenost posameznikov, ker ni sprejeta njihova rešitev, nespoštovanje organizacije dela, heterogenost skupine, slabo razdeljene vloge, zahajanje v podrobnosti, neenaka raven predznanja, zaverovanost posameznikov v svoje lastne rešitve, različni pogledi, težko usklajevanje itd. Poleg tega pa je skupina, ki naloge ni rešila, skoraj vedno menila, da je imela za to premalo časa.

Isti ali zelo podobni vzroki po ocenah udeležencev vplivajo tako na prednosti kot pomanjkljivosti timskega dela. Takšni dvojni razlogi so naslednji: sestava skupine, usklajenost mnenj, razdelitev vlog, ipd. To pomeni, da ni povsem enotnega stališča o tem, kakšna naj bo sestava skupine, dvomimo o pričakovanih rešitvah, zaskrbljeni smo zaradi hitrosti dela itd.

7.2. FAZE V TIMSKEM DELU

Ko nam je znana naloga, ki jo moramo rešiti, se navadno sprašujemo, kako naj jo rešimo. Za tem se sprašujemo, ali naj nalogo sami rešimo, ali naj za to uporabimo skupino. Če smo se odločili, da bomo nalogo rešili skupaj z drugimi, je potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih. Poskušamo storiti vse, da bi bilo probleme mogoče reševati kar najhitreje, sproti, predvsem pa, da bi skupina čim hitreje dosegla cilj. Faze v organiziranju timskega dela prikazuje slika 7.2.

7.2.1. Odločanje za timsko delo

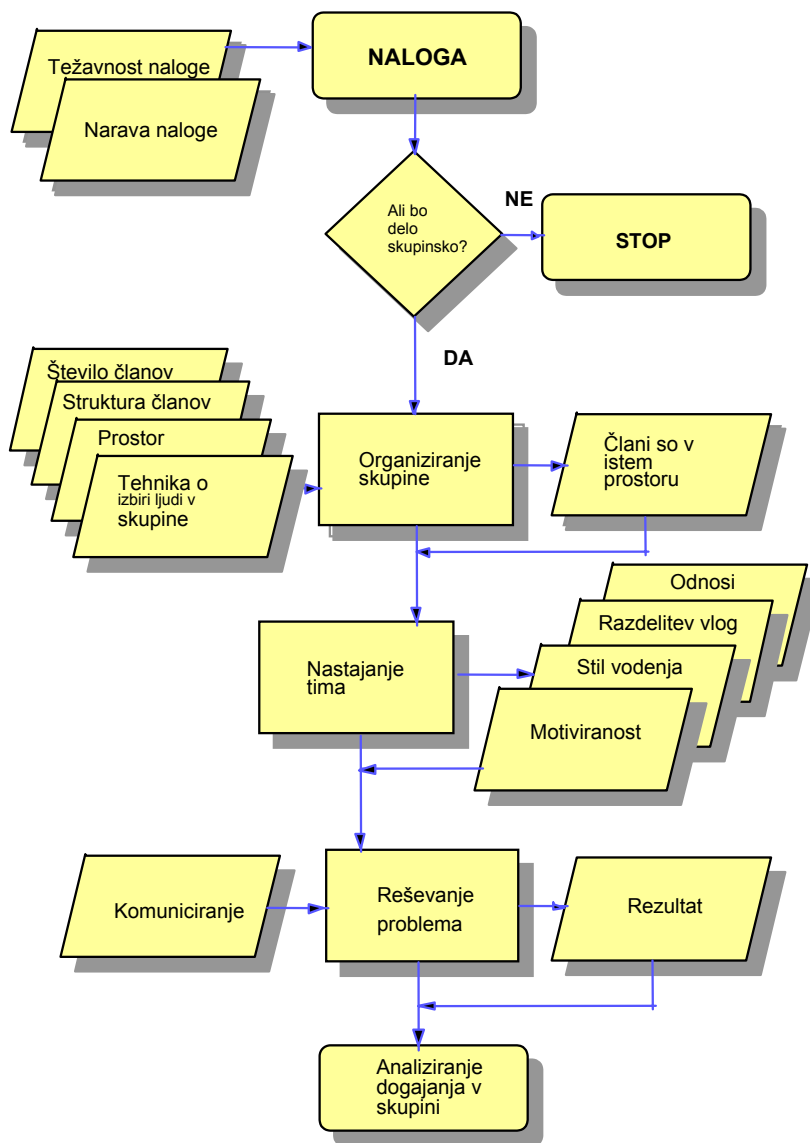
Odločitev za timsko delo oziroma za način dela sploh je odvisna predvsem od narave naloge, stopnje njene težavnosti, časa, ki ga imamo na voljo za reševanja itd.



O uporabi skupinskega dela odloča naloga, ne priljubljenost tehnike.

Kako ti dejavniki vplivajo na odločitev o načinu dela lahko ugotovimo iz naslednjega primera. Predpostavimo, da je potrebno prestaviti določeno število vreč z natančno določenega kupa po vnaprej določeni poti na drugo, natančno določeno mesto.

Slika 7.2: Potek aktivnosti pri organiziranju timskega dela



Naloga je relativno enostavna, saj je znano oziroma dogovorjeno, od kod, kaj, kako in kam. Zato je tudi reševanje preprosto, seveda če vreče niso pretežke. Ker je dogovorjeno mesto, od kod prestaviti vreče, kam in po kateri poti, lahko trdimo, da sta tudi način in pot reševanja znana. Ker vemo, kam moramo prestaviti vreče in kako jih zložiti, poznamo tudi rešitev naloge.

V tem primeru ni potrebno razmišljati, kako in kaj. Naloga je rešljiva samo na določen, dogovorjen, konkreten način.

Vedeti moramo le, da je potrebno vrečo dvigniti, jo nositi, če je tako dogovorjeno, in odložiti na določenem mestu. Posebnega razmišljanja ne potrebujemo, dovolj je, da uporabimo znanje, ki smo si ga pridobili z izkušnjami.

Iz primera je razvidno, da je pot za reševanje naloge znana, ker je dogovorjena. Znana oziroma dogovorjena je tudi rešitev naloge, ena sama je in odvisna je od znanja, kako prestaviti vreče.

Ali naj v takšnem primeru uporabimo timsko delo? Vsakršno nabiranje idej, usklajevanje mnenj, razpravljanje in druga dogajanja, ki so značilna za timsko delo, so v tem primeru popolnoma odveč. Nalogo je potrebno enostavno opraviti. Vse drugo bi podaljševalo čas za reševanja naloge in bistveno zmanjševalo uspešnost. Zato se v takšnem primeru dela ne lotevamo timsko.

Povsem drugače pa je, če je vreč več in je čas, ki ga imamo na voljo, krajši. V tem primeru bomo uporabili več delavcev, da bo v časovni enoti opravljena večja količina dela. Kljub temu pa še ne moremo govoriti o timskem, govorimo le o skupinskem delu.

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in sama rešitev naloge ni odvisna od posebnih vezi med posameznimi člani, kar je tako značilno za timsko delo. Čeprav ne moremo zanikati socialnih stikov med posameznimi člani, za izvršitev naloge niso pomembni.

Pri preprostih nalogah, kjer je vse znano ali dogovorjeno (problem je videti že rešen), je individualno delo ne samo najprimernejše, temveč tudi edino mogoče, pa naj ga opravlja eden delavec ali več. Skupni rezultat je v tem primeru seštevek individualnih rezultatov.

Predpostavimo, da je v naših vrečah cement, ki ga ne smemo zmočiti, drugi podatki pa niso znani. Ni znano, kje so vreče s cementom, ali v bližino vreč lahko pride vlaga, ali jih je potrebno prestaviti, kam bi jih lahko prestavili, koliko časa imamo za to na voljo itd. Na ta vprašanja je potrebno odgovoriti hitro in učinkovito. Za tako zapleten problem, ko nista znani niti rešitev niti pot reševanja, ko dvomimo, ali bo naše znanje za reševanje tega problema zadoščalo, ali je zavarovanje vreč sploh potrebno itd., pa že potrebujemo več idej, ki jih lahko dobimo s timskim delom.

Timski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj je zelo dobrodošlih več mnenj, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev. V takšnih primerih poskušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejšo nastajanje tima.

Zelo dobro je razlike med skupino, ki dela skupinsko, in skupino, ki dela timsko, orisal Robert B. Maddux²

Preglednica 7.1: Razlike med skupinskim in timskim delom

SKUPINE	TIMI
<ul style="list-style-type: none"> • Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlaže doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno "specializirano" delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
<ul style="list-style-type: none"> • Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani sprejmejo delo za svojo "last" in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
<ul style="list-style-type: none"> • Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.

<ul style="list-style-type: none"> • Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani lahko sodelujejo (ali pa tudi ne) pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

7.2.2. Organiziranje skupine

Pri organiziranju skupine gre za proces iskanja in vključevanja oseb v skupino. Pri tem je posebno pozornost potrebno posvetiti predvsem velikosti skupine in njeni sestavi.

7.2.2.1. VELIKOST SKUPINE

Številčna velikost skupine je dejavnik, ki na njeno uspešnost ne vpliva neposredno. Na uspešnost vpliva, skupaj s fizikalnimi vplivi okolja, narava naloge.

Avtorji so se veliko ukvarjali s proučevanjem, kako velikost skupine vpliva na njeno učinkovitost. Že Koehler³ je s pomočjo znane igre vlečenja vrvi proučeval, kako se povečuje moč skupine z dodajanjem novih članov. Pri tem je ugotovil, da v primeru, ko je število članov večje od dvanajst, vsak od njih vlaga tudi do 10 odstotkov manj napora v delo, kot bi ga lahko. Ta enostavni poskus nas prepričuje, da se z velikostjo skupine spreminja njena moč, vendar njena učinkovitost ne raste sorazmerno z velikostjo dodanih članov.

Proučevanja drugih avtorjev⁴ o velikosti skupin dajejo nekaj zelo pomembnih ugotovitev, ki jih lahko strnemo v naslednje:

- Občutek pripadnosti k skupini upada z naraščanjem števila članov.
- Skupine, sestavljene iz petih članov, so dosegale znatno višjo stopnjo soglasnosti pri izboru rešitev kot pa skupine, sestavljene iz dvajsetih članov.
- Ljudje sami menijo, da so srečnejši v manjših skupinah.
- Komunikacija v večjih skupinah teži k temu, da se usmeri na enega človeka (neformalnega vodjo).
- Skupno število idej z velikostjo skupine narašča, vendar ne sorazmerno s številčno velikostjo članstva.
- V večjih skupinah lahko izražajo svoje mnenje samo energični posamezniki, v manjših skupinah pa ima vsak posameznik

dovolj prostora in širine za izražanje svojih mnenj.

- Stopnja avtokratskega vodenja narašča z večanjem skupine.
- Ustvarjalne skupine, sestavljene iz treh članov, so hitrejšie in enako učinkovite pri reševanju konkretnih problemov kot skupine, sestavljene iz šestih članov. Slednje so hitrejšie pri reševanju abstraktnih problemov.



Številčna velikost skupine je odvisna od sestavljenosti naloge in stopnje heterogenosti članov. Šteje naj 3-6, oziroma 3-7 članov.

Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine. Ta je odvisna od sestavljenosti naloge in stopnje heterogenosti članov glede na zmogljivosti, ki jih zahteva naloga. Optimalna velikost skupine verjetno ni velika in ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov. Videti je, da se velike skupine ljudi težko organizirajo za učinkovito delo in zato sprožijo manj idej. Na splošno bi lahko rekli, naj bo skupina čim manjša, vendar ne premajhna, njeni člani pa naj bodo strokovnjaki za reševanje problemov oziroma nalog.

Velikost skupine je torej v tesni povezanosti z nastajanjem tima, ki je kot posebna vrsta skupine pripravljena in zmožna delati timsko.

7.2.2.2. IZBOR STRUKTURE SKUPINE

Učinkovitost skupine je pri reševanju problemov odvisna tudi od individualnih lastnosti posameznih članov, ki skupino sestavljajo. Mnogi menijo, da so učinkovite skupine navadno sestavljene iz samih učinkovitih posameznikov.

Kako lastnosti posameznih članov vplivajo na vedenje skupine, lahko ponazorimo z naslednjim poskusom. Poskusne osebe so morale reševati probleme, medtem pa so proučevali osebne lastnosti, ki pospešujejo ali zavirajo delovanje skupine. Skupine so bile sestavljene iz štirih članov. Člani skupin so se zamenjevali, tako da so vsi delovali v vseh skupinah. Obenem so s tem izolirali vpliv vedenja ene osebe na vedenje posamezne skupine. Analize rezultatov so pokazale, da sodelovanje in uvidevnost kot osebne lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje skupine. Po drugi strani pa individualne lastnosti, kot so agresivnost, samozaupanje, pobuda, zainteresiranost za individualne rešitve in samostojnost, zmanjšujejo skupinsko povezanost in s tem njeno učinkovitost. Hkrati so odkrili, da socialno obnašanje zmanjšuje skupinsko motivacijo in tekmovalnost, vendar povečuje družabnost in družbeno interakcijo. Prav tako so proučevanja pokazala, da so zrelost, prilagodljivost in upoštevanje drugih pozitivno povezani z učinkovitim delovanjem skupine. Kljub temu pa so avtorji ugotovili, da kvalitete delovanja skupine ne morejo popolnoma pojasniti z lastnostmi posameznih članov, ampak da je potrebno upoštevati

posebnost strukture osebnostnih lastnosti skupine kot celote.

Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, lahko sestavljajo stabilne in trajne skupine. Pri heterogenih skupinah pa je več možnosti za nastajanje klik.

Homogenost ali heterogenost skupine določa tudi njeno produktivnost. Pokazalo se je, da je bolj heterogena skupina uspešnejša. Rezultati Hoffmanovega⁵ proučevanja kažejo, da so bolj heterogene skupine boljše v inventivnih rešitvah.

Osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na učinkovitost skupine, lahko razdelimo na dve veliki skupini:

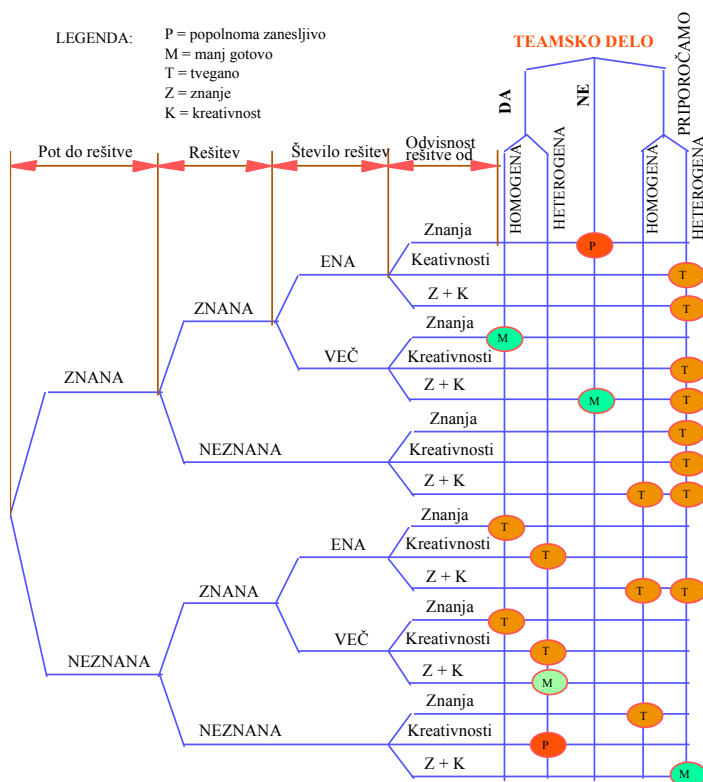
- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje tima, in
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

V prvo skupino štejemo lastnosti, ki se večinoma nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost itd. V drugo skupino pa prištevamo predvsem znanje in druge zmogljivosti, ki pomagajo pri reševanju problemov.

Na podlagi teh ugotovitev lahko o homogenosti in heterogenosti skupin sklenemo, da tim hitreje in lažje nastane, če so v skupini ljudje podobnih lastnosti, ker se med njimi lažje in hitreje vzpostavijo potrebni odnosi za hiter začetek dela. Z vidika cilja, ki ga mora doseči skupina, je za reševanje enostavnih nalog primernejša homogena, za reševanje zapletenih nalog pa heterogena skupina, po znanju in drugih zmogljivostih. Tako bi ob zelo zapletenih nalogah morali sestaviti homogeno skupino po socialnih lastnostih in zelo heterogeno po znanju in drugih zmogljivostih.

Kombinacijo dejavnikov pri organiziranju timskega dela oziroma v pomoč pri odločanju zanj prikazuje, glede na vse opisane dejavnike, tudi slika 7.3.

Slika 7.3: Drevo odločanja za timsko delo



7.2.2.3. TEHNIKE IZBIRE LJUDI V SKUPINE

Povsem tehnično vprašanje, ki ga moramo rešiti pred pričetkom dela v skupini, se nanaša na določanje, kdo bo sodeloval v skupini. Zato so v rabi številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem skupin pomagajo pri odločanju, katere osebe vključiti.

7.2.2.3.1. Naključni izbor

Če sestavljalec skupine zaupa naključju, je prepričan, da bo *naključni izbor* sam od sebe zagotovil potrebne pogoje za delo v skupini. Zato izbere ljudi po katerikoli tehniki naključnega izbora (naključna števila, sezname itd.).

7.2.2.3.2. Dogovarjanje

Drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim dogovarjanja, imenujejo samo možne kandidate za delo v skupini. Kdo od njih bo v skupini sodeloval, je prepuščeno *dogovarjanju* med kandidati.

Sestavljalac skupine pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili.

7.2.2.3.3. Določanje skupine

Sestavljalci skupin, ki se jim ne zdi vredno zgubljati časa z razmišljanjem o tem, koga vključiti v skupino, in ki močno zaupajo samemu sebi in svoji intuiciji, člane skupin *določijo*. Pri tem jih vodijo zgolj občutki o možnostih sodelovanja dveh oseb ipd.

7.2.2.3.4. Tehnika mandatarjev

Če so oblikovalci skupin prepričani, da mora sleherni od možnih kandidatov tudi sam izraziti svojo naklonjenost do sodelavcev v skupini, običajno uporabljajo *tehniko mandatarjev*. V tem primeru sestavijo seznam vseh možnih kandidatov in ga postavijo na vidno in dostopno mesto (varianta: napišejo na list in razmnožijo v zadostnem številu izvodov). Vsak udeleženec na tem seznamu označi določeno število oseb, s katerimi bi sodeloval. Oseba, ki je dobila največ glasov, postane mandatar, katerega naloga je, da po lastni presoji izbere člane skupine. Glede na to, koliko je kandidatov in koliko skupin je potrebnih, se določi tudi število mandatarjev. Mandatarji izbirajo člane svojih skupin tako, da vsak izbere po enega člana, nato se krog ponavlja, vse dokler ne zmanjka kandidatov ali pa dokler skupine ne dosežejo zaželenega števila članov. Ni zaželeno, da vsak mandatar hkrati izbere vse člane "svoje" skupine. Da bi lahko izvedli to tehniko, morajo mandatarji možne kandidate poznati.

7.2.2.3.5. Morenova sociometrija

Pri izbiri članov skupine se je za uporabno izkazala tudi Morenova sociometrija. To je tehnika, ki se običajno uporablja za proučevanje odnosov med člani skupin. Tehnika poteka tako, da vsak možni kandidat za člana skupine na listek napiše tri osebe, s katerimi bi najraje sodeloval. Na prvo mesto napiše osebo, s katero bi najraje sodeloval. Na drugo mesto napiše osebo, s katero bi najraje sodeloval, če ne bi bilo prve itd. Vse pisne izjave možnih kandidatov nato analiziramo, najboljše grafično. S takšno analizo je mogoče ugotoviti, katere osebe so izbrale druga drugo. Takšne zveze imenujemo dvojne ali vzajemne zveze. Dvojne zveze predstavljajo ključ za sestavljanje skupin. V skupino naj bi vključili osebe, med katerimi obstajajo vzajemne zveze. Kljub enostavnosti tehnika predpostavlja, da se kandidati med sabo poznajo. Tveganje pri uporabi te tehnike pa nastopi, če izbirni kriteriji ne ustrezajo

pogojem, ki veljajo za izbiro ljudi v skupino, kot na primer homogenost po znanju itd.

7.2.2.3.6. Tehnika vedenjskih vzorcev

Vse omenjene tehnike izbire ljudi v skupine, ki naj bi timsko delale, temeljijo zgolj na zaupanju v tehniko. To pomeni, da se zanjo odločamo, če ji zaupamo. Nobena od navedenih tehnik pa ne zagotavlja uspešnega dela, torej ni usmerjena na rezultat. Vse omogočajo ugotavljanje uspešnosti dela šele po končanem delu, torej ko ne moremo na sestavo skupine več vplivati. Zato potrebujemo tehniko izbire ljudi za timsko delo, s pomočjo katere bi lahko vnaprej napovedali uspeh pri delu posamezne skupine.



*O Adizesovi ideji
glej 10. poglavje!*

V ta namen lahko uporabimo Adizesovo idejo o dobrem menedžmentu. Tudi dober menedžment mora biti sestavljen iz komplementarnih ljudi, iz ljudi, ki se pri delu dopolnjujejo in igrajo vse potrebne vloge za uspešno delo. Vsakršna vedenjska podobnost med posameznimi člani skupine je torej za timsko delo lahko usodna.

Izhodiščno predpostavko torej predstavljajo vedenjski vzorci, ki jih imajo posamezni kandidati za timsko delo. Če se ti razlikujejo in dopolnjujejo hkrati, potem lahko računamo na uspešno timsko delo. Če se vedenjski vzorci samo razlikujejo in skupaj ne zagotavljajo vseh potrebnih vlog, bo uspešnost takšne skupine pri timskem delu majhna. Če pa so si vedenjski vzorci posameznih članov skupine enaki, potem zagotovo ne morejo pokriti vseh štirih vlog. Zato bo takšna skupina pri timskem delu neuspešna.

7.2.2.4. VLOGE V TIMSKEM DELU

Ko smo opredelili nalogo, ki jo moramo rešiti, in se glede na njeno strukturo odločili za timsko obliko dela, za število in strukturo članov, smo storili skoraj vse, da bi skupina lahko pričela delati. Vse nadaljnje dogajanje mora potekati v skupini.

Včasih nas mika, da bi posameznim članom skupine vnaprej razdelili vloge oziroma jih formalno organizirali. Pri tem se moramo zavedati, da lahko s tem oviramo že začetni proces vzpostavljanja neformalne organizacije skupine, ki se je praviloma začel ob prvem fizičnem stiku večjega števila ljudi in predstavlja začetek nastajanja tima. Včasih pa s formalno organizacijo skupin lahko celo pospešimo procese nastajanja timov, če se naša razdelitev vlog kasneje ujema s tistimi iz neformalne organiziranosti.

Kljub tveganju moramo včasih zaradi povsem formalnih, razlogov razdeliti med člane skupine vsaj dve osnovni vlogi: koordinator dela in zapisnikar.



Proces nastajanja tima je opisan kasneje.

Koordinator je član skupine, ki vodi pogovore (moderator), postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter ustrezno spodbuja člane.

Kakovost in stil spodbujanja, ki ju uporablja koordinator, pospešujeta aktivnosti skupin pri timskem delu. Koordinator lahko s svojimi postopki dvigne raven razmišljanja, tako da daje posameznikom, ki so v manjšini, dovolj časa, da predstavijo svoja stališča. V razpravah brez koordinatorja gospodari večina. To je okoliščina, v kateri se sprošča družbeni pritisk, ki lahko pomembno vpliva na razmišljanje. Brez ustreznega vodenja manjšina nima dovolj možnosti, da bi kljubovala večini. Če ima manjšina prav, ne uživa pa koordinatorjeve podpore, se njen potencialni prispevek izgubi. S tem ko koordinator manjšini omogoča razpravo, lahko zelo poveča uspeh razprave. Zato ni glavni problem vodenja, kot pogosto slišimo, doseči poslušnost in navdušenje v skupini, temveč doseči stanje, v katerem sodelavci vidijo koordinatorja kot nosilca njihovih skupnih naporov. Za učinkovito doseganje cilja skupina ne potrebuje organigramov, ampak mora skupina vodjo in njegovo vodenje tudi priznavati.



Vodja skupine je nosilec skupnih naporov.

Bistvo kooperativnega vodenja je v tem, da ni stalnih razmerij med koordinatorji in vodenimi. Zato je prav, če se koordinator od primera do primera menja, in sicer glede na stanje v skupini in probleme, ki jih mora le-ta rešiti.



Vse delne in končne rešitve morajo biti vsem stalno na očeh.

Zapisnikar je potreben, ker je treba vse ideje zapisati. Njegova glavna naloga je, da vse delne in končne rešitve prikaže tako, da so vsem na očeh. Pri tem si pomaga s tablo, panoji, plakati. Nikoli mu ne sme biti težko zapisati in prikazati kakršnekoli rešitve, četudi je nekoliko manj običajna.

Tudi drugi člani dobijo svoje vloge, čeprav jih ne moremo tako natančno opredeliti, kot smo to lahko storili za koordinatorja in zapisnikarja. Njihovih vlog ni mogoče videti, ampak jih člani čutijo. Zato te vloge tudi niso formalno postavljene, ampak so posledica neformalega procesa organiziranja skupine oziroma njenega nastajanja.

7.2.3. Nastajanje tima

Ugotovili smo, da se skupinsko delo bistveno razlikuje od

timskega, čeprav ga prav tako opravlja več ljudi, lahko celo v istem prostoru. Pri tiskem delu ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za bistveno drugačno kakovost dela. Timsko delo vključuje več ali manj ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni ali pa ni pomemben. Tim mora najprej nastati, za kar potrebuje čas. V tem času si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja, vzpostavijo medsebojne komunikacije itd. Ko so vzpostavljene vse te povezave, lahko govorimo o timu, ki je tudi neformalno pripravljen za delo pri skupni nalogi. Navadno ne predvidevamo časa za nastajanje tima, ampak gre ta na račun časa, predvidenega za reševanje naloge. Zato je pogosto negotovanje članov skupin o pomanjkanju časa za rešitev naloge popolnoma razumljivo.

Procesa nastajanja tima se člani niti ne zavedajo, saj so mnogi na vprašanje, kako se je organizirala skupina, odgovorjali: spontano, razdelitve vlog ni bilo, v začetku so bile vloge nejasne. Posamezni udeleženci skupin pa za nenastale skupine menijo, da se udeleženci med seboj dovolj ne poznajo.

Zato je razumljivo, da želimo proces nastajanja timov pospešiti, če se mu že ogniti ne moremo. Čas, ki ga za to potrebuje skupina, lahko bistveno skrajšamo, če nekoč že začeti proces samo nadaljujemo. To pomeni, da je v skupine vredno vključevati ljudi, ki so že ob drugih priložnostih, ko so delali skupaj, začeli proces nastajanja skupine. Podoben učinek dosežemo, če posameznike pred organiziranjem skupin med seboj seznanimo in jim s tem omogočimo začetek nastajanja tima.

Tvegano je razbijati že nastale skupine in zamenjevati posamezne člane. Tveganje je veliko večje, kadar je proces nastajanja skupine že dozorel in se je skupina preoblikovala v tim. Izkušnje so pokazale, da izpuščanje posameznih članov ne povzroča nujno novega procesa prerazdeljevanja vlog oziroma neformalne reorganizacije skupine. Če pa ga povzroča, ta temelji na že razdeljenih vlogah in poteka dokaj hitro, tako da ni opaziti posebnih nevšečnosti pri tiskem delu. Drugače pa je, če skupini dodajamo nove člane ali zamenjujemo stare. Ne samo, da se v tem primeru novinci praviloma ne znajdejo v že utečenem delu, pač pa povzročijo popolno neformalno reorganizacijo skupine. Proces nastajanja skupine se začne na novo, kjer prihaja do popolnoma nove razporeditve vlog, novega načina vodenja in povsem drugačnega tima. Zato je priporočljivo, da posamezne člane le izpuščamo, če je to potrebno, nikakor pa jih ne zamenjujemo. Če ne



Izogibajmo se menjavi članov v skupinah in ne dovoljujmo nadomeščanja!

gre drugače, je primerneje, da nalogo ponovimo z novo skupino.

7.2.4. Komunikacije pri timskem delu

Temeljni pogoj za delovanje pri timskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Končno omogoča skupini, da prihaja v stik z drugimi skupinami in tako povezuje ideje različnih skupin v celoto. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritativnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako storilnost kot obstoj skupine. Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot.

S komuniciranjem skupina razpošilja in izmenjuje informacije. Komunikacijski proces sestavljajo odpošiljatelj, sporočilo in sprejemnik. Pošiljatelj oblikuje ali zbira in kodira sporočila, posredniki jih prenašajo in včasih sooblikujejo, sprejemnik pa jih dešifrira in se nanje ustrežno odziva. Vloge v skupini se navadno menjajo tako, da je vsak posameznik lahko hkrati sprejemnik ali oddajnik, pač glede na tok informacij.

Komuniciranja ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med odpošiljateljem in prejemnikom, pač pa kot sestavino celotnega socialnega sistema, v katerem dobiva pravo obliko in vsebino.

Težave v komuniciranju se pogosto kažejo zaradi drugih težav med posamezniki in skupinami. Zato znani slovenski strokovnjak s področja komuniciranja dr. Stane Možina⁶ opozarja na ovire, ki bi jih kazalo odstraniti, da bi komunikacija lažje stekla. Ovire, ki jih avtor imenuje problemi, so naslednje:

- *Problem zaupanja.* Besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato tu ne gre brez zaupanja.
- *Problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot.* Človek raje in lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega.
- *Problem dajanja priznanj.* Nobena stvar ni tako omejevalna

v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.

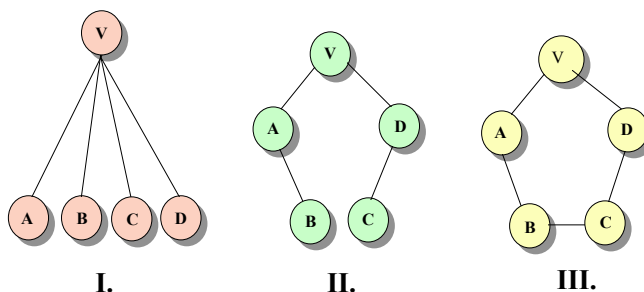
- *Problem strukture skupine.* Sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

Če podrobneje pregledamo navedene zaključke, ugotovimo, da se težave v komuniciranju pojavljajo takrat, ko skupina ni nastala. Zato te težave lahko oznanjajo, da proces še ni stekel in bi ga morali pospešiti, da bi skupina lahko začela uporabljati svoje normalno orodje, komunikacijo pri timskem delu.

Za normalno vzdrževanje komunikacijskega procesa v skupini so potrebne povratne informacije. To so informacije, ki so od sprejemnika vračajo k odpošiljatelju in mu povedo, kako se bile sprejete njegove informacije pri sprejemniku. Pogoste ovire, ki onemogočajo vzpostavitev povratnih informacij, so hierarhični in avtoritativni odnosi. Organizacije, v katerih je sistem povratnih informacij nerazvit, avtorji označujejo za nesposobne. To so organizacije, ki niso zmožne odpravljati lastnih napak in se na teh napakah učiti.

Pri proučevanju uspešnosti skupin glede na vrsto komuniciranja so ugotovili, da obstajajo trije tipični načini komuniciranja, prikazuje jih slika 7.4.

Slika 7.4: Tipični načini komuniciranja



Proučevanja so izvedli tako, da so isto nalogo naložili trem enakim skupinam. Razlika med njimi je bila samo v tem, da so člani med seboj komunicirali v treh različnih komunikacijskih shemah.

Rezultati so pokazali, da je bila skupina, ki je uporabljala komunikacijsko mrežo št. I, najuspešnejša, nalogo je rešila hitro in natančno. Nekoliko slabša je bila skupina, ki je nalogo reševala v sistemu komunikacijske mreže št. II. Najslabša pa je bila skupina, ki

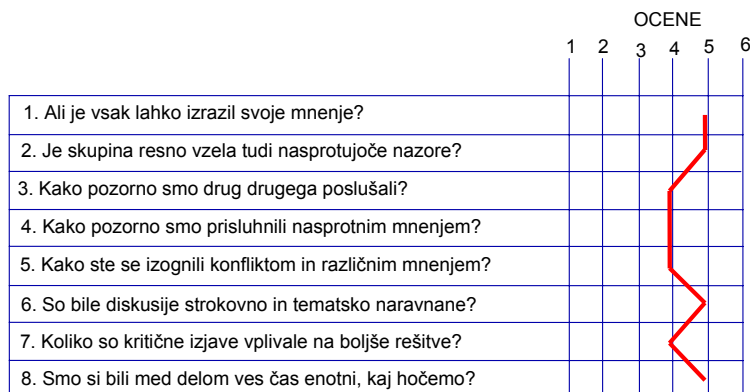
je nalogo reševala v sistemu komunikacijske mreže št. III. Toda člani zadnje skupine so, čeprav manj uspešni, izjavljali, da so zelo zadovoljni in so resnično v primerjavi s prvo skupino imeli visoko delovno moralo. Pojav bi lahko razložili s tem, da je način komuniciranja prispeval k prijateljskim odnosom v skupini in k dobremu počutju njihovih članov. Lahko se je celo zgodilo, da so prijateljski odnosi postali cilj skupine, ne pa naloga, zaradi katere je bila skupina oblikovana. Nikoli ne smemo pozabiti, da ta nevarnost pri skupnem delu vedno obstaja.

V nadaljnjem proučevanju so poskušali razjasniti zvezo med zahtevnostjo naloge in sistemom komuniciranja. Ugotovili so, da so skupine, ki so komunicirale v komunikacijskem sistemu III, zahtevnejše naloge reševale hitreje in učinkoviteje, nekoliko manj uspešne so bile skupine v komunikacijski mreži II in najmanj uspešne skupine v komunikacijski mreži I. Torej povsem obrnjen vrstni red. Stopnja komunikacijske povezanosti med člani skupine je torej sorazmerna z zahtevnostjo naloge. Bolj zapletene naloge terjajo večjo komunikacijsko povezavo med člani skupine, zelo preproste naloge pa se zadovoljujejo s komunikacijo v odnosu vodja — delavec.

Proučevanja nas prepričujejo, da je potrebno tudi komunikacije, predvsem njihovo obliko, skrbno načrtovati, kar je odvisno od zahtevnosti problema. Skrbno moramo ločevati med individualnim in skupinskim delom. Tako je za individualno delo, kjer je pomemben uspeh vsakega posameznika, verjetno najprimernejša komunikacijska mreža št. I. Za skupinsko delo, kjer je pomemben seštevek individualnih rezultatov, bo najprimernejša komunikacijska mreža II. Pri pravem skupinskem delu pa bi morali uporabljati komunikacijsko mrežo št. III. Po možnosti naj bi bila ta mreža dopolnjena tudi z zvezami V — B, V — C in A — D (glej sliko 7.4!).

Da bi ugotovili komunikacijsko počutje posameznih udeležencev timskega dela, smo jim zastavili osem različnih vprašanj, na katera so odgovarjali s pomočjo šeststopenjske ocenjevalne lestvice. Stopnja 1 je pomenila najslabše, stopnja 6 pa najboljše počutje. Rezultate prikazuje slika 7.5.

Slika 7.5: Subjektivno zaznavanje timskega dela



Rezultati tega proučevanja kažejo, da so udeleženci timskega dela izražali boljše občutke na vprašanja 1, 2, 6 in 8, ki štejejo med vljudnostna vprašanja. Nekoliko slabše občutke pa so imeli pri vprašanjih, ki se nanašajo na kritične situacije in se izražajo s komunikacijo. To so bila vprašanja 3, 4, 5 in 7.



Timsko delo je spretnost, ki se jo je treba naučiti.

Dobljena slika občutkov nas navaja na misel, da je s timskim delom vse v najlepšem redu. Vse do kritičnega trenutka, ko je potrebno uskladiti nasprotujoča si mišljenja. V tej kritični situaciji dobijo mnogi člani občutek, ki bi mu najraje pobegnili, da bi se izognili nadaljnjemu delu. Kljub temu pa je pojav konfliktnih situacij normalen in nastaja pri vsakem timskem delu. Prav te situacije dokazujejo, da skupina dela kot tim. Če teh situacij ne bi bilo ali pa če bi jih bilo preveč, bi lahko podvomili o učinkovitosti skupine. Zato je timsko delo spretnost, ki se jo je treba naučiti. Predvsem se je treba naučiti obvladati konflikte med posameznimi člani skupine.

Skupina se znajde v zanimivem položaju: timskega dela smo se lotili, ker smo ga izbrali kot način reševanja problemov kot najbolj civiliziran način reševanja konfliktov. Pri tem pa zadevamo ob nove konflikte, ko poskušamo reševati tiste, za katere smo oblikovali skupine. Dvojna nevšečnost nas ponovno prepričuje, da sta obvladovanje samega sebe in znanje o reševanju konfliktov poroka, ki nas lahko obvarujeta pred hudimi stresi. Izogibanje konfliktom pa je najslabša možnost, ki bi jo lahko izbrali.

Pri timskem delu naj bi upoštevali osnovna pravila vljudnosti, uporaba raznih igralskih sposobnosti pa je lahko zelo škodljiva. Za uspešno komuniciranje je pomembno, da upoštevamo tale pravila:

Preglednica 7.2: Pravila komuniciranja v timu

- Delati v skupini pomeni skupno misliti.
- Timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči.
- Izogibajte se ubijalskih fraz, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd. V sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte v vnaprej določen cilj.
- Dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas.
- Prav je, da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve.
- Z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge.
- Svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli.
- Trmoglavost duši vsako delo v skupini.
- Ni ene same resnice, kakor tudi ni ene same rešitve.

7.2.5. Analiziranje dogajanja v timu

Po vsakem končanem srečanju moramo vsaj pet minut nameniti za oceno dogajanja v skupini.

Delo v skupini je posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Učimo se ga lahko iz knjig, z opazovanjem drugih skupin, na predavanjih in podobno. Največ pa se naučimo, če skrbno opazujemo dogajanja v lastni skupini, torej tam, kjer sami delujemo. Ta dragocena dognanja moramo skrbno pretehtati in če je potrebno, spremeniti svoje obnašanje. Najbolje je, če skupina po končanem delu analizira dogajanja med reševanjem problemov in pri naslednjem srečanju poskuša pomanjljivosti odpraviti ali pa jih vsaj omiliti.

Ko opazujemo dogajanja pri timskem delu, se nenehno sprašujemo, zakaj se posamezniki obnašajo tako ali drugače. Timski način dela bomo opazovali sistematično, če bomo razlikovali⁷:

Vsebino skupine, lahko bi ji rekli tudi delovni vidik, ki je tesno povezana z obstojem skupine. Eden od razlogov, zaradi katerega skupina obstaja, je rešitev določenega problema. To je naloga skupine.

Proces v skupini, ki se nanaša na poti in načine, kako želijo člani skupine doseči cilj, to je, kako bodo nalogo rešili.

Ko opazujemo skupino, kaj le-ta počne, smo največkrat usmerjeni na vsebino. Kadar poskušamo ugotoviti, kdo s kom komunicira, kdo na koga vpliva, smo usmerjeni na proces dogajanja v skupini. Vsebina komunikacij je morda najprimernejši ključ za odkrivanje tega, kaj imajo posamezni člani v mislih. Večkrat se zgodi, da ljudje na sestankih razpravljajo o različnih stvareh, poudarjajo uspešnost prejšnjih sestankov, napeljujejo na druge teme itd. To se največkrat dogaja samo zaradi tega, ker ne želijo govoriti o problemu, zaradi katerega so se sešli. Če člani nočejo odkriti svojih občutkov, se pogovor vrti o vsem drugem, le o pravem problemu ne.

Pri timskem delu je mogoče opazovati tudi norme. Norme so napisana, največkrat pa nenapisana pravila, po katerih se vedejo člani skupine. To so pričakovani načini vedenja, ki so jih sprejeli in jih spoštujejo vsi člani. O normah največ izvemo takrat, ko jih kdo krši. Spoznamo jih iz kritičnih dogodkov, kot na primer, če se skupina sestaja zmeraj ob natančno določenem času, eden pa začne zamujati. Večina članov želi takoj razpravljati o tem, nekateri prikrivajo svoje mnenje itd. Norme se nanašajo na racionalno in emocionalno dogajanje v skupini. Spoznavamo in spreminjamo jih z neposrednim sodelovanjem ali z zavestnim opazovanjem in ustreznim ukrepanjem. Včasih je dobro, če skupina pregleda svoje norme, ki jih vzdržuje in podpira, s katerimi se strinja ali ne in katere bi bilo potrebno spremeniti, da bi bilo zadovoljstvo skupine večje in da bi bila pri timskem delu učinkovitejša.

Povsem praktične napotke za oblikovanje uspešnih skupin in uspešno vedenje pri delu lahko člani skupine izluščijo iz primerjave med učinkovitimi in neučinkovitimi skupinami. Svoje ravnanje analizirajo tako, da ga primerjajo s lastnostmi teh skupin. Zato navajamo nekaj značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin.

Preglednica 7.3: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKOVITA SKUPINA
Skupinsko vzdušje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno vzdušje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Skupinsko vzdušje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastopajo napetosti. Skupina ni usmerjena na svojo nalogo.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo pove svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okreplil svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenjih. Ne izogiblje se konfliktov in jih poskuša potlačiti, ampak jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo naprej, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izkoristiti razlik v mišljenjih. Konflikte ustavijo celotno skupino. Zato konflikte raje potlačijo, lahko pa osebna sovraštva in nasprotja bremenijo celotno skupino.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem. Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglašijo ljudje, ki sklepa ne

pomislike odkrito pove, skupina pa jih skuša vgraditi v sklep, kolikor je to mogoče.	morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom navodila za delo jasna in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se sooča z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupini preprečujejo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina ogiba javnim kritikam.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot to zahtevajo okoliščine in kot to dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni borbe za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč kako bodo problem rešili optimalno.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal svojo moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: Kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je sama kritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravljajo odkrito in iščejo rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druge skupine.

7.3. SKUPNO RAZMIŠLJANJE

Z ustvarjanjem idej se ukvarjajo različni strokovnjaki po svetu in pri nas. Vsem je skupna misel, kako pripraviti ljudi, da ustvarijo čim več novosti. Izmišljajo si različne tehnike, ki naj iz ljudi izvabijo skrite ideje, za katere še sami niso vedeli. Težijo k čim večjemu številu idej. Čeprav vse ideje niso uporabne, pa njihova številčnost daje možnosti, da pridemo do najboljših. Predpostavljamo lahko, da pri eni sami ideji niti ne vemo, ali je ta dobra ali slaba, ker je ne moremo primerjati z drugo, drugačno.



Tehnike ustvarjalnega dela ne ustvarjajo pametnih ljudi in pametnih idej, ampak le ideje.

Nekatere tehnike ustvarjalnega dela pomagajo priti do novih spoznanj, do novih idej. Učinkovite so tako pri delu posameznikov kot pri skupinskem delu. Tehnike ustvarjalnega dela pa same od sebe ne ustvarjajo idej niti ne ustvarjajo pametnih ljudi, pač pa le sprožajo ideje, ki jih posamezniki imajo. Nas zanimajo predvsem tehnike, ki jih uporabljajo pri skupinskem delu, kjer več ljudi hkrati rešuje probleme.

7.3.1. Navodila za ustvarjalno delo



Navodila lahko upoštevamo tudi pri ustvarjalnem učenju.

Ne glede na to, ali se ustvarjanja lotimo skupinsko ali posamično, avtorji priporočajo pravila ustvarjalnega obnašanja, ki bi jih morali vsi upoštevati. Ta pravila pomagajo do novih izvirmih rešitev. Znani slovenski psiholog dr. Vid Pečjak⁸ je pravila zbral in sam dodal nekaj navodil, ki pomagajo posameznikom in skupinam, da se obnašajo ustvarjalno. Tako imajo več možnosti, da pridejo do izvorne rešitve. Povzemamo naslednjih dvajset navodil:

1. Ko beremo literaturo, neprestano mislimo na to, kar beremo. Skušajmo spremeniti vsebino, obračajmo pomen stavkov, iščimo nasprotja, postavljajmo se na nasprotna stališča, sestavljajmo iz posameznih tez nove teze, skušajmo spodnesti argumente itn.

2. Ne berimo samo tega, kar je ozko povezano z našim področjem ali problemom, ki ga rešujemo. Berimo tudi literaturo, ki se samo posredno veže z njim. Proučujmo sorodna področja in probleme, četudi se ne zdi, da rešitev izhaja iz njih.

3. Opazujmo okolje z različnih vidikov. Bodimo pripravljeni, da po potrebi preusmerimo opazovanje na drug vidik. Skušajmo v njem odkriti nepopolnosti, nedokončanosti, vprašanja, probleme. Bodimo pozorni tudi na običajne predmete in pojave in jih skušajmo videti na neobičajen način.

4. Sprejemajmo objektivna dejstva (npr. v stroki, delovni organizaciji političnem življenju), vendar ne ostanimo pri njih. Mislimo, kako bi jih spremenili, dopolnili, obrnili, uporabili na različne načine.

5. Ogibajmo se konformističnega vedenja. Najlaže se ga odkrižamo, če se zavedamo, da mu radi zapadamo. Konformizem je nekritično prilagajanje lastnih opažanj, mnenj, stališč in mišljenja drugim ljudem ali posameznikom z družbeno močjo. Brž ko opazimo, da smo se jim podredili, se popravimo. Nekonformizem pa ne pomeni antikonformizma oziroma odklanjanja stališč in mnenj za vsako ceno.

6. Nobeni tezi povsem ne verjemimo, ohranjajmo dvom, ki pa nas ne sme razorožiti. Kadarkoli naletimo na kakšno za nas pomembno trditev, se vprašajmo: "Ali je dobra? Kaj so njene pomanjkljivosti? Zakaj ne bi bilo drugače?"

7. Identificirajmo divergentne misli in izvorne ideje pri sebi in drugih ljudeh. Nikogar, ki pride k nam z nenavadno idejo, ne zavrnilo vnaprej. Vedno pogledjmo, ali je kaj na njej. S tem pridobivamo posluš za ustvarjalnost ne samo pri drugih ljudeh, temveč tudi pri sebi.

8. Ogibajmo se blokov v mišljenju, če pa se pojavljajo, se jih skušajmo znebiti. Bloki so neustrezne navade, rutina in okviri, ki jih povzročajo pretirane izkušnje. Skušajmo stopiti iz svoje strokovnosti in misliti, kot bi mislil nestrokovnjak ali strokovnjak druge stroke.

9. Posebna ovira je lepljivost idej. Ko odkrijemo kako rešitev, se je ne moremo znebiti. Postanemo nesposobni, da bi prekoračili na drugo, ustrežnejšo ali izvirnejšo rešitev. Včasih pomagajo proste asociacije, ki jih zbuja problem, analogije z drugih področij ali iskanje nasprotij. Če pa je tudi to zaman, za nekaj časa odložimo problem.

10. Kadar pridemo do dobre ideje, pogledajmo še druge možnosti. Morda so druge boljše, morda so izvirnejše. Nadaljujmo z iskanjem dodatnih idej, dokler moremo.

11. Bodimo pripravljeni na jalova obdobja, ko dolgo časa ne pridemo do izvirne rešitve, četudi se trudimo. Psihologi govorijo o procesu inkubacije, pri čemer podatki na neki način zorijo, ne da bi se tega zavedali. Tem obdobjem sledijo ustvarjalna obdobja z mnogimi dobrimi idejami.

12. Dobra priprava je pol rešitve. Z intenzivnim proučevanjem vseh vidikov problema se pripravljamo na stanje, v katerem se porajajo ideje in izvirne rešitve.

13. Toda izvirne rešitve se navadno ne pojavljajo za pisalno ali delovno mizo, temveč v vsakdanjih življenjskih okoliščinah. Zato na sprehodu, med vožnjo z avtom, v kopalnici, v postelji pred spanjem ali po prebujenju in v podobnih situacijah od časa do časa za trenutek pomislimo na problem. Pri tem ne smemo biti miselno napeti, boljše je rahlo sproščeno stanje. Skušajmo sprostiti domišljijo.

14. Idejo, ki se nam pojavi v nepričakovanih okoliščinah, takoj zapišimo. Nekateri dobri misleci imajo vedno pri sebi notes za zapisovanje idej. Tričetrt idej zapravimo zato, ker jih pozabimo. Ko jo zapišemo, jo skušajmo obdelati naprej. Lahko jo obdelamo s pogovorom z drugimi ljudmi ali s tehnikami ustvarjalnega mišljenja.

15. Ne zavržimo ideje prehitro. Bodimo pozorni na nenavadne, na videz neumne ali celo vulgarne ideje. V njih se pogosto skriva izvirna rešitev. Treba jih je le malo obrniti. Koristno je, če namerno iščemo to, kar je nenavadno, smešno, šokantno in potem prilagodimo rešitev problemu.

16. Iščimo analogije na drugih področjih. Skušajmo odgovoriti na vprašanje, kako rešujejo podobne probleme druge stroke.

Posebno narava je bogat vir analogij. Če rešujemo kak problem, pomislimo, kako ga rešuje narava.

17. Izogibajmo se enostranskih, pavšalnih vrednostnih sodb pri sebi in drugih, npr.: "To je odlično! To je slabo! Zanič! Ne gre! Ni normalno! Ni pametno!" Sodbe podajamo tedaj, kadar preverjamo rešitev, vedno pa morajo biti argumentirane.

18. Čim več razpravljajmo o problemih in rešitvah z drugimi strokovnjaki. Mnenja upoštevajmo kot možnost, nikoli pa kot najboljšo varianto.

19. Ustvarjanju koristi samoanaliza. Ocenimo svojo ustvarjalnost. Kje je pomanjkljiva? Poiščimo pomanjkljivosti s check listo osemnajstih točk, ki smo jih doslej zapisali.

20. Uporablajmo tehnike ustvarjalnega mišljenja.

7.3.2. Pravila skupnega ustvarjanja



Mnogi mislijo, da morajo ljudje iskati rešitve, vendar se zdi, da je izvirnost prej v postavljanju problema.

Ustvarjalno skupinsko delo se nekoliko razlikuje od običajnega skupinskega dela. Pri običajnem skupinskem delu, ki ga poznamo kot način dela na sestankih, konferencah, seminarjih ipd., so pravila usmerjena v način obnašanja, ki vsakomur omogočajo, da pride do besede, da pove svoje mnenje itd. Pri ustvarjalnem skupinskem delu pa ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitev. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo koga ne mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Zanimivo je tudi, da svojih idej udeleženci ne razlagajo, ker ne želijo ovirati asociativnega sklepanja drugih udeležencev.

Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začneja z idejami, ampak s problemi. Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se skupinsko loti tudi postavljanja problema, vendar je tedaj problem v tem, kaj sploh problem je. Težko si predstavljamo ustvarjalno delo brez problema. Mnogi avtorji mislijo, da morajo ljudje iskati rešitve, vendar se zdi, da je izvirnost prej v postavljanju problema. Ljudje, ki nimajo problemov, praviloma nikoli nimajo rešitev, ker ne vedo, ali je njihova trenutna misel rešitev kakšnega problema, ker ga ne poznajo.



Ključna pravila pri tehnikah ustvarjalnega dela

Pravila, ki jih priporočajo avtorji, se torej nanašajo na odgovarjanje na postavljeno vprašanje in ne na postavljanje vprašanja, razen če je vprašanje, kako postaviti vprašanje oziroma problem. Ne glede na to veljajo za ustvarjalno skupinsko iskanje

rešitev naslednja pravila:

- Vprašanje, na katero se zbirajo ideje kot odgovori, mora biti napisano na vidnem mestu, da ga vsi udeleženci ne prestando gledajo, ko producirajo ideje.
- Naloga udeležencev je, da dajejo ideje in ne da kritizirajo idejo ali razčiščujejo vzroke za nastali problem.
- Zaželeno je, da pride do neobičajnih predlogov, ker se s tem drugim udeležencem odpirajo asociacije v nova področja, kjer je mogoča rešitev, vendar vanj po običajni poti nikoli ne bi prodrli.
- Po možnosti je potrebno ideje drugih združevati s svojimi in tako priti do nove ideje.
- Avtorstva nad idejami ni, ker bi s tem ustvarjalci idej svoje ideje raje skrivali, kot o njih poročali.
- Ni pomembna kvaliteta, ampak količina idej. Računati je, da bo iz obilice idej mogoče izbrati dobro ali celo najboljšo.
- Ne razlagamo niti svojih idej, ker bi bili predolgi, niti tujih. Idej tudi ne vrednotimo, ker bi lahko ustavili produkcijo idej.
- Dajemo samo osnovne zamisli, brez podrobnosti in v stavkih s čim manj besed. Če je le mogoče, se zadovoljimo s ključnimi besedami.
- Vse ideje takoj zapišemo in prikažemo na letaku, vsem udeležencem na očeh.

Ta pravila veljajo za vse tehnike ustvarjalnega dela, zato jih lahko vedno dodamo pravilom, ki veljajo za posamezno tehniko. Namen teh tehnik je, da delo udeležencev skupinskega ustvarjalnega dela organizirajo na poseben način, in sicer tako, da mobilizirajo njihove zmožnosti za reševanje problemov.

7.3.3. Tehnike skupnega ustvarjanja

7.3.3.1. NEVIHTA MOŽGANOV (BRAINSTORMING)

Nevihta možganov je pri nas in v svetu najbolj razširjena tehnika ustvarjalnega dela. Po nekaterih podatkih je njen avtor ameriški psiholog Alex F. Osborn, ki naj bi jo preizkusil že leta 1930 kot vodja reklamne agencije v podjetju Batten Barton Durstine and Osborne v New Yorku.

Tehnika, ki je doživela mnogo sprememb, temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi, in da je potrebno odstraniti vse ovire, ki bi to lahko preprečile. Še več, s posebnimi postopki je potrebno povzročiti pravo nevihto v možganih. Od tod tudi ime tehnike.

7.3.3.2. KLASIČNA NEVIHTA MOŽGANOV

Klasično nevihto možganov je uporabil že Osborn. Tehnika je mnogo uporabnejša, če sodeluje več oseb. Najprimernejše število udeležencev je od tri do sedem. Udeleženci naj bi po možnosti imeli heterogeno znanje, če gre za iskanje povsem izvirnih rešitev. Če pa gre za iskanje rešitev, ki jih je mogoče najti v okviru obstoječega znanja, je dovoljeno, da sodelujejo tudi ljudje z enakim znanjem. V obeh primerih je zaželeno, da sodelujeta tudi eden ali dva posameznika, ki nimata nikakršnega pojma o problemu, o katerem bodo razpravljali. To sta potencialna proizvajalca nenavadnih idej in bosta vplivala na iskanje idej v najbolj zapuščenih delih človekove ustvarjalnosti.

Vprašanje ali problem je že pred začetkom dela napisan na vidnem mestu. Skupina ima kot navadno moderatorja in zapisnikarja. Naloga moderatorja je, da spodbuja posameznike k ustvarjanju idej in da sam daje ideje, če nastane molk. Naloga zapisnikarja pa je, da vsako idejo takoj zapiše na vidno mesto. Tako se vedno ve, katere ideje so že posredovane in v kombinaciji z njimi se lahko oblikujejo nove.

Faza preverjanja idej ni združljiva s fazo nastajanja idej. Zato ta faza dela sledi šele, ko so zbrane "vse" ideje o določenem vprašanju. Avtorji poročajo, da se včasih najboljše ideje rodijo šele nekaj ur po končanem srečanju in da bi bilo dobro, če nekdo posamezne udeležence obišče in te ideje zapiše. Čas nastajanja idej ni omejen, vendar se je izkazalo, da po tridesetih minutah dela število idej hitro upada.

Sama tehnika ima predvsem to pomanjkljivost, da je čas iskanja idej nedoločen, ki je lahko precej dolg. Število udeležencev ni omejeno. Potrebna je posebna faza dela, v kateri se izločijo uporabne in neuporabne ideje. Zato se je pojavila težnja po izboljševanju klasične nevihte možganov.

7.3.3.3. RAZPRAVA 66

Razprava 66 je posebna tehnika klasične nevihte možganov, ki so jo razvili v Philipsu in se zato imenuje tudi Philips 66. Od klasične nevihte možganov se razlikuje predvsem v tem, da sta čas za iskanje idej in število udeležencev omejena.

Iz možnih kandidatov za skupno ustvarjalno delo je potrebno oblikovati skupine po šest oseb. Vsaka skupina išče rešitve šest minut. Od tod tudi ime "razprava 66". Iskanje rešitev v teh šestih minutah poteka po principih klasične nevihte možganov. Po končanem šestminutnem iskanju idej je organiziran plenum, na katerem predstavniki posameznih skupin poročajo o najdenih rešitvah in o njih razpravljajo ter se tako seznanijo z najdenimi rešitvami. Po razpravi se udeleženci spet vrnejo v skupine z namenom, da bi v nadaljnjih šestih minutah rešitve izboljšali ali našli nove. Tej fazi ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitev. Ta krog se ponavlja toliko časa, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih rešitev.

7.3.3.4. SIL METODA

Pri klasični nevihti možganov in razpravi 66 običajno iščemo odgovore na relativno enostavna, enodimenzionalna vprašanja. Za iskanje rešitev na multidimenzionalna vprašanja, kjer so dimenzije med sabo tesno povezane, pa je bolj primerna SIL metoda.

SIL metoda predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitvi pojasniti tako, da ju enako razumeta. Nato ju morata spojiti v skupno rešitev. Ko tretji udeleženec najde tretjo rešitev, jo mora spojiti z že spojeno rešitvijo predhodnih dveh itd. Ideje nastajajo torej po naslednjem principu:

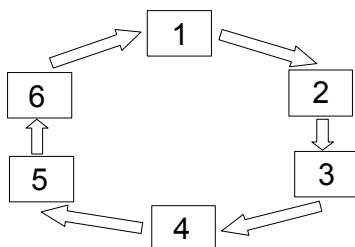
R1 + R2 => spojitev 1 + R3 => spojitev 2 + R4 => ...

Recimo, da zbiramo ideje na vprašanje, kako doseči rodovitnost zemlje. Prva rešitev je npr. rahljanje zemlje, druga pa gnojenje zemlje. Spojeno rešitev predstavlja ugotovitev, da rodovitnost zemlje lahko dosežemo z gnojenjem in rahljanjem zemlje itd.

7.3.3.5. METODA 635

Zaradi zavlačevanja, ki je pomanjkljivost vseh tehnik, ki temeljijo na govornem prenašanju idej, so se rodile tudi tehnike, pri katerih udeleženci svojih idej ne pripovedujejo, ampak jih napišejo. Takšna je metoda 635. Ime nosi po tem, ker je v skupini šest udeležencev, od katerih mora vsak navesti tri ideje v petih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje tri ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek s svojimi idejami sosedu in od sosedu iz nasprotne strani prejmejo listek s tremi idejami (glej sliko.7.6!).

Slika 7.6: Potek izmenjave listkov pri metodi 635



Na vsak listek, ki ga dobijo, morajo udeleženci pripisati tri ideje. Pred tem morajo prebrati že napisane ideje in poskušati nove ideje navezovati z njimi, jih preoblikovati ali kako drugače uporabiti. Menjava listkov poteka toliko časa, da vsak dobi listek, na katerega je sam najprej napisal tri ideje. Tako lahko v pičlih tridesetih minutah zberemo sto osem idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec.

7.3.3.6. PISNA NEVIHTA MOŽGANOV (BRAINWRITING POOL)

Tudi to je metoda, kjer udeleženci svoje ideje pišejo kot pri metodi 635, vendar si idej, zapisanih na listku, ne podajajo v določenem vrstnem redu. Od štiri do osem udeležencev sedi, najbolje za okroglo mizo. Na sredini mize je kupček listkov, na katerih je nekaj idej že napisanih ali pa so listki prazni. Ta kup listov imenujemo "pool". Ko udeleženec napiše prve ideje na prazen listek, ga odloži na sredino mize. Istočasno vzame nov listek, na katerega je drug udeleženec že napisal nekaj idej, jih prebere in jim

poskuša dodati nove. Ko ob listku nima več idej, ga vrne na sredino mize in vzame novega. To udeleženci ponavljajo toliko časa, dokler lahko ustvarjajo ideje.

7.3.3.7. DELFI

Tudi ta tehnika je pisna, vendar se od predhodnih razlikuje v tem, da pri tej udeležencev ne vidimo, lahko so celo raztreseni po vsem svetu. Njeno bistvo je v tem, da petim ali največ dvajsetim izbrancem, ki jih poljubno izberemo, pošljemo pismo, v katerem jih prosimo, da v štirinajstih dnevih prispevajo nekaj idej na postavljeno vprašanje. Izbranci seveda niso povsem naključne osebe, ampak nam znani ljudje. Njihove ideje povzamemo, povzetek pa vrnemo po pošti istim osebam s prošnjo, da v štirinajstih dneh dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovimo dvakrat do štirikrat. V zadnjem pismu jih prosimo, da analizirajo in presodijo predloge. S tem dobimo tudi oceno tako dobljenih rešitev.

7.3.3.8. MORFOLOŠKA ANALIZA

Glede na tehnologijo, ki jo uporablja morfološka analiza, to ni tehnika, s pomočjo katere bi nastajale posamezne rešitve, ampak se predpostavlja, da je problem večdimenzionalen in da že imamo več rešitev za posamezno dimenzijo. Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem rešitev po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve multidimenzionalnega problema. Problema torej ne rešujemo, ampak le kombiniramo rešitve.

Morfološka analiza se začne s sestavo morfološke tabele, ki je običajno dvodimenzionalna. Navpično so nanizane posamezne faze dela, vodoravno pa različne izvedbene možnosti za posamezno fazo.

Vprašanje: Kako doseči večjo rodovitnost zemlje?

Tabela 7.1: Primer morfološke tabele

DIMENZIJE	REŠITEV		
	1	2	3
Rahljanje zemlje	Oranje s traktorjem	Oranje z navadnim plugom	Ročno lopatenje
Gnojenje	S hlevskim gnojem	Z umetnim gnojem	S posebnim mešanim gnojem

Zgornja morfološka tabela vključuje le dve fazi dela in kljub temu lahko dobimo devet kombinacij rešitve celotnega namišljenega problema:

1. oranje s traktorjem in gnojenje s hlevskim gnojem,
2. oranje s traktorjem in gnojenje z umetnim gnojem,
3. oranje s traktorjem in gnojenje s posebnim mešanim gnojem,
4. oranje z navadnim plugom in gnojenje s hlevskih gnojem,
5. oranje z navadnim plugom in gnojenje z umetnim gnojem,
6. oranje z navadnim plugom in gnojenje s posebnim mešanim gnojem,
7. ročno lopatenje in gnojenje s hlevskim gnojem,
8. ročno lopatenje in gnojenje z umetnim gnojem,
9. ročno lopatenje in gnojenje s posebnim mešanim gnojem.

Eno od teh rešitev multidimenzionalnega problema izberemo glede na različne dejavnike, kot so na primer: stroški, čas dela, zaslužek, možnost dobička, razpoložljiva delovna sila, tehnična in tehnološka opremljenost itd. Izbrano varianto lahko označimo tudi s črtami v morfološki tabeli.

7.3.3.9. SINEKTIKA

To je zelo zanimiva, zahtevna in poleg nevihte možganov najbolj razširjena tehnika skupinskega ustvarjalnega dela. Avtorja J. Gordon in G. Prince sta jo leta 1960 priredila po metodologijah, ki so že do tedaj uporabljale analogije za ustvarjanje novih idej. Tehniko je menda uporabila tudi NASA v vesoljski tekmi s ZSSR.

Bistvo sinektike je, da poskuša udeležence s svojo tehniko odvrniti od običajnih rešitev problemov in jih sili, da gledajo na probleme iz novih zornih kotov. Predpostavlja se, da so vsakdanje opredelitve postale že kar šablonske in zato ovirajo prodor novih spoznanj v našo zavest.

Prva takšna tehnika, ki sili človeka k drugačnemu razmišljanju, lahko bi rekli k iskanju izvirnih rešitev sploh, je funkcijska opredelitev problema. Recimo, da imamo težave z reduktorjem, to je napravo, ki zmanjšuje število obratov. Ko razmišljamo, se nam nehote zastavi vprašanje, ali ni reduktor narejen za zmanjševanje obratov. Verjetno z njim ne bi imeli težav, če ne bi želeli zmanjšati števila obratov. Torej imamo dejansko težave s preveč obrati in ne z reduktorjem. Ko tako spoznamo problem, ga ni več težko zastaviti drugače: kako lahko še zmanjšamo število obratov? Od reduktorja smo torej oddvojili njegovo funkcijo in tako iščemo rešitve na novem področju. Izmaknili smo se železnim okvirjem svojih navad,

ki so največji nasprotnik novih idej.

Sinektika predpisuje analogije pri iskanju rešitev, in sicer neposredno, osebno, simbolično in fantazijsko analogijo, da bi ljudi prisilila iskati rešitve zunaj običajnih področij.

S pomočjo neposredne analogije iščemo in pregledujemo rešitve podobnih problemov, ki jih je narava že sama našla. S tem se poglobljamo v živalski in rastlinski svet ter poskušamo odkriti primerne rešitve, ki bi jih lahko neposredno uporabili za rešitev svojega problema. Pri kenguruju nas zanima princip, kako blaži udarce pri skoku. V tem primeru bi morali biologe povprašati, po kakšnih načelih organizem deluje in mogoče bi princip lahko uporabili za konstrukcijo amortizerjev pri avtomobilu.

Osebna analogija pri iskanju rešitev je verjetno najbolj poznana in razširjena. V ljudskem pogovoru jo prepoznamo po reku "Če bi bil jaz na tvojem mestu...". Oseba se torej postavi v problemsko situacijo in poskuša odgovoriti na vprašanje s povsem svojega osebnega vidika.

Pri simbolni analogiji poskušamo problemu pripisati povsem drug pomen in s pomočjo tega iskati rešitve. Simbolna analogija je nekoliko težja, zato avtorji priporočajo, da udeleženci to tehniko vadijo že pred srečanji.

Blizu simbolni analogiji je fantazijska, ki se redko uporablja. Po tej analogiji je dovoljeno vse, njeni rezultati so podobni znanstveni fantastiki. Rešitve so lahko zelo nenavadne, včasih si to celo želimo.

Vse našteje analogije pa niso samo možnosti, ki jih uporablja sinektika, ampak so obvezne faze. Te faze so naslednje:

1. Seznanjanje s problemom. V tem delu nekdo od udeležencev, običajno je to vodja, seznanja udeležence s problemom, ki ga mora skupina rešiti.

2. Analiziranje in strukturiranje problema. Razstavljanje in analiziranje problema je tista faza, ki omogoča boljše spoznavanje problema, predvsem seznanjanje s podrobnostmi. V tem delu se funkcije oddvojijo od predmeta.

3. Po tako analiziranem problemu se pojavljajo rešitve kar same od sebe. Pravimo, da se v tej fazi pojavljajo spontane rešitve, ki so lahko zelo dobre.

4. Spontane rešitve omogočajo, da lahko problem opredelimo tudi drugače in s tem povečamo možnosti za iskanje rešitev.

5. Sledi faza iskanja rešitev z analogijami od neposredne,



Ključne faze v sinektiki

preko osebne, simbolične, fantazijske in ponovno do neposredne analogije.

6. Izbrana analogija predstavlja podlago za analizo rešitve, ki jo je potrebno opisati tako enostavno, da bi jo lahko razumeli otroci, stari med šest in osem let.

7. V predhodni fazi oblikovan opis povežemo s prvotnim problemom in tako dobimo rešitev problema.

8. Če dobljena rešitev problema ne ustreza, postopek ponovimo tako, da na novo opredelimo problem in ponovno začnemo z analogijami (5. faza). Krog ponavljamo toliko časa, da pridemo do rešitve problema.

7.3.4. Izbira tehnike ustvarjalnega dela

Poleg opisanih tehnik obstaja še mnogo drugih tehnik ustvarjalnega dela, ki jih lahko uporabimo pri skupinskem ali individualnem delu. Mnogo jih je že zelo starih, preizkušeno učinkovitih, mnoge so novejše, mnogo pa jih še nastaja. Ni potrebno, da bi vse obvladali, še manj je pomembno, da bi vse uporabljali. Izbira tehnike ustvarjalnega dela podrejamu možnostim, ki se nanašajo na število udeležencev, vrsto problema, ki ga želimo rešiti, stopnji težavnosti, trajanju in drugim pogojem.

Ključni pojmi v tem poglavju

Delfi
Delovanje organizacije
Faze v timske delu
Izbira tehnike ustvarjalnega dela
Komunikacije pri skupinskem delu
Metoda 635
Morfološka analiza
Nastajanje skupine
Navodilo za skupno razmišljanje
Neučinkovita skupina
Nevihta možganov
Odločanje za skupinsko delo
Organiziranje skupine
Pravila skupnega razmišljanja
Razprava 66
SIL metoda
Sinektika

Skupinsko delo
Timsko delo
Tehnike izbire ljudi v skupine
Učinkovita skupina

Vprašanja za ponavljanje

1. Na kratko opišite morfološko analizo!
2. Kaj vse morate upoštevati, ko zbirate ljudi za skupinsko delo?
3. Metoda 635 in njena uporabnost.
4. Na kratko opišite sinektiko!
5. Ali znate naštetih vsaj tri pravila ustvarjalnega dela?
6. Kaj boste upoštevali, ko se boste odločali za skupinsko delo?
7. Napišite in opišite tehnike za izbiro ljudi!
8. Kakšne težave se lahko pojavijo s sociometrijsko tehniko izbire ljudi?
9. Kaj vse morate uravnovežiti, da bo organizacija uspešno delovala?



Opombe

¹ Poročilo o seminarju "Organisation im Wandel", arhiv ZOP Ljubljana

² Maddux, R.B.: *Oblikovanje tima, Mladinska knjiga, Ljubljana 1992, str. 13*

³ D. Krech, R.S. Crutchfield, E.L. Ballachey: *Pojedinac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd 1972, str. 466*

⁴ *Prav tam, str. 466 - 472*

⁵ *Prav tam, str. 472*

⁶ S. Možina: *Poslovna socio-psihologija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1975, str. 198*

⁷ S. Možina: *Poslovna socio-psihologija, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 1975, str. 46 - 51*

⁸ Pečjak, V.: *Poti do idej — tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, str. 13-16*

8. poglavje

Organizacijska klima in organizacijska kultura

Študijski cilji

Spoznati:

- da vsi procesi v podjetju potekajo v okviru določene organizacijske klime in pod močnim vplivom organizacijske kulture;
- kaj je "organizacijska klima" in kaj "organizacijska kultura" in kako vplivata na vedenje ljudi;
- da organizacijska klima in kultura delujeta kot katalizatorja;
- kako obvladovati organizacijsko klimo in kulturo za izboljšanje rezultatov poslovanja.

Vsebina

- 8.1. Pojem organizacijske klime
 - 8.1.1. Vpliv klime na izražanje človekovih zmogljivosti
 - 8.1.2. Vrste klim
 - 8.1.3. Proučevanje in merjenje klime v organizacijah
 - 8.1.4. Spreminjanje organizacijske klime
- 8.2. Pojem organizacijske kulture
 - 8.2.1. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

8.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME



Pojem organizacijske klime

Gilmer¹ je ugotovil je, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima torej zajema *tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.*

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa le-tem očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik; tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Tako je Konrad², ki je proučeval pojme za označevanje klime, ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, ritualov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Stična točka pojmov kulture in klime je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov.



Možna označba organizacijske klime

Pri uporabi termina, s katerim bomo označevali pogoje, v katerih lahko celo zavestno dosežemo določene reakcije posameznikov, bomo morali biti zelo previdni. Verjetno bi bilo najmanj nevšečnosti, če bi *s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Zavestno bi želeli v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji.*

8.1.1. Vpliv klime na izražanje človekovih zmogljivosti

Vpliv klime na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti klime.



Človek se klimi lahko prilagodi

Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru – slab rezultat. Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nesprejemljiva, vsi jo vidijo kot nekaj običajnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti.

Če bi želeli upoštevati vse značilnosti, ki jih srečamo v določeni sredini, in z njimi skupaj poimenovati klimo, bi to lahko storili le z nekega splošnega vidika. Uporabili bi splošen izraz klima in z njim označili vzdušje v tej sredini.

8.1.2. Vrste klim

Ljudi je redko zanimala celotna splošna klima. Človek se je pri proučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so npr.: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd. Tam, kjer vse teče kot po maslu, pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njegove življenjske nujnosti.



Z odpravo povzročiteljev klime ne spremenimo.

Tudi raziskovanja klime gredo podobno pot. Tam, kjer se ukvarjajo z (ne)ustvarjalno klimo, raziskujejo značilnosti te klime in vzroke za njen nastanek. Obetajo si celo, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost (ne)ustvarjalne klime, lahko spremenila klimo. Takšno pričakovanje je zmotno, posledica te



Bistvo spreminjanja organizacijske klime



Bistvo procesa ustvarjanja klime

zmote pa razočaranje. Z odpravo vzroka, ki povzroča določeno stanje – značilnost klime, bi stanje sicer spremenili, vendar to ni dovolj, da bi spremenili klimo. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje. Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti določene klime in jo proglasili za njen sestavni del. To pa pomeni, da je za spreminjanje klime potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje spremembe ter za ustrezno obnašanje v skladu z njo. Ker je slednja aktivnost največkrat izpuščena, smo prepričani, da ljudje težko sprejemajo kakršnekoli spremembe. To pa je samo deloma res, kajti ljudje težko takoj sprejemajo novosti. Proces pa je še daljši, če ljudi na sprejem spremembe ustrezno ne pripravimo. *Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.*

8.1.3. Proučevanje in merjenje klime v organizacijah

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej proučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem ljudi. Ali drugače, če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, smo del krivde za to pripravljeni pripisati tudi neustrezni klimi. Vendar je zanimivo to, da v nasprotnem primeru, ko se ljudje zaželeno vedejo, vidimo osnovne razloge za to vedenje v njihovi osebnosti.



Bistvo proučevanja klime

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti.



Težave pri proučevanju klime

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni potrebno iskati, ker je ta vedno prisotna. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne, katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo posamezne dimenzije klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost je, in skušamo ugotoviti, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so. Zato pa jih moramo prej predpostavljati.

Pred proučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo

izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovih dojemanj pojavov z njimi. V primeru, da ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko predpostavljamo, da so njihove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predpostavljali. V primeru, ko pa nismo ugotovili zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri ljudeh ali pa je nasičenost šibka, lahko predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tej sredini in da človekove reakcije od nje niso značilno odvisne.

Z namenom, da ne bi bilo potrebno vedno znova iskati dimenzij v organizaciji, ki bi jih morali proučevati, da bi ugotovili organizacijsko klimo, so nekateri avtorji ponudili napotila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Menijo, da bi z upoštevanjem teh napotil že lahko ugotovili klimo, podobno kot odčitamo temperaturo s termometra in ugotovimo, kdo je bolan in kdo zdrav. Primeri takšnih napotil so³:

- Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
- Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
- Analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki!
- Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij!
- Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

Tudi domače empirične raziskave so pokazale, da je klimo smiselno proučevati z naslednjih vidikov⁴:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti,
- interpersonalni odnosi.

Dobljeni rezultati so dobra osnova za razprave, v katerih se razčiščuje njihov pomen za poslovno politiko in alternative, za praktično realizacijo sprememb.

Človekovo doživljanje in vedenj je vselej rezultat usklajenega sodelovanja posameznika s situacijo, ki ga obdaja. Vedenje pa pri tem ne določajo le objektivne sestavine te situacije, temveč veliko bolj način, kako posameznik to situacijo doživlja. Doživljanje situacije je osnovna predpostavka in vodilo pri proučevanju klime v konkretni organizaciji.



*Napotila za
ugotavljanje
organizacijske
klime*

Včasih je težko ugotoviti doživljanje situacije samo na osnovi vpogleda v človekovo vedenje. Če vidimo nekoga teči preko ceste, bi lahko zaključili, da se približuje avtomobil, da ga je nečesa strah, da se mu neznansko mudi, da mu je tisto, k čemer hiti, zelo pomembno ipd. Število sklepov je prej odvisno od naše domišljije in samozavesti kot pa od dejanske situacije. Nekateri "raziskovalci" se niti ne trudijo, da bi raziskali pojav, ampak zaključujejo na osnovi svojih doživljanj. Svoja doživljanja pa pripisujejo drugim in tako hitro najdejo razlago za vsa dogajanja. Takšni "raziskovalci" vam lahko povedo, kaj ste mislili, ko ste nekaj izjavili, četudi ste vi mislili povsem na drugo stvar.

Zato je ugotavljanje organizacijske klime na osnovi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo. Tem nevšečnostim se lahko izognemo z resnim proučevanjem organizacijske klime. Praksa je pokazala, da je najprimerneje, če v te namene uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov.

Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake:



*Koraki pri
proučevanju
organizacijske
klime*

1. **Pripravljalna dela.** V tej fazi poskušamo ugotoviti potrebno proučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Poskušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.

2. **Sestava vprašalnika.** To je faza, v kateri poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razmetane po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.

Tehnično so vprašanja lahko videti kot tale:

Preglednica 8.1: Primer vprašalnika za ugotavljanje klime

1	Naloge so točno določene za vsakega delavca. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
2	O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
3	Zastoji zaradi birokratskega načina poslovanja so redki. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
4	Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
5	Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
6	Večkrat ni jasno, za kaj je kdo zadolžen. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
7	Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
	itd.

3. **Zbiranje odgovorov.** Zbiranje odgovorov je tehnično sicer nezahtevna faza. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot to zahtevajo navodila. Težave se lahko pojavijo, ker ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral, oziroma tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta tendenca je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformnosti. Zato se mora proučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoja doživljanja. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

4. **Analiza odgovorov.** Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovor, kot je npr ugotovitev, da se 83,5 % anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

5. **Predstavitev rezultatov.** Rezultati proučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je "naročnik raziskave" pričakoval.

To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klimo predstavlja večinsko doživljanje situacij, ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.

6. **Načrtovanje akcij.** Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni, ipd.

8.1.4. Spreminjanje organizacijske klime



Če ciljev ne moremo doseči, ni vedno kriva neugodna organizacijska klima.

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo, je, da je klima lahko neugodna in jo je potrebno spremeniti. Neugodne klime pa ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime vedno presojamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Včasih, ko ne moremo doseči določenih ciljev, celo ni vprašljiva klima, ampak cilji.



Bistvo spreminjanja klime

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja.



Nekontrolirano spreminjanje organizacijske klime

V praksi srečujemo v glavnem nekaj načinov spreminjanja klime. Najpogostejši način je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer.



Navodila za spreminjanje organizacijske klime

Drugi način spreminjanja klime je tisti, ko z navodili in dekreti poskušamo regulirati vedenje posameznikov. Tako so v neki tovarni imeli predpis, da vsakdo lahko vzame dva kosa kruha pri malici. To svojo pravico je vsak tudi izkoristil, ne glede na to, ali je lahko pojedel dva kosa ali ne. Posamezniki so celo drug drugega spodbujali: daj, vzemi, ne bodi neumen, to je tvoje ipd. Posledica klime – neodtujljiva pravica do dveh kosov kruha – je imela za posledico, da so bile mize po končani malici polne ostankov kruha.

Vzorni primeri nerazmetavanja kruha niso rodili drugačnega vedenja. Želena posledico je rodil le nov predpis, da lahko vsak vzame toliko kruha, kot ga bo pojedel. Sčasoma so se ljudje prilagodili novi klimi in ostankov kruha je bilo vsak dan manj. S pogledi in z besedami so celo karali tiste, ki so vzeli kruh, pa ga niso pojedli.



*Neposredna
akcija za
spreminjanje
organizacijske
klime*

Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Tako so v svojih namerah praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami poskušale urejati slabe medsebojne odnose. Ne poznamo primera iz prakse, kjer bi direktor ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Marsikdaj pa so se spremenili sami od sebe, če je direktor odšel, ponekod tudi na slabše.

Zato večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa jim s tem povzročajo le pričakovanja, ki jih je potrebno tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije.

Videti je, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje.

Pomembnejši del organizacijske klime predstavlja organizacijska kultura. Ta del organizacijske klime je za podjetja tako pomemben, da ga nekateri radi pomešajo kar z organizacijsko klimo.

8.2. POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Videti je, da je organizacijska kultura le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence itd.

O pojmu in pomenu organizacijske kulture razmišlja dr. Š. Kajzer takole⁵:

"V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko

podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari 'prav'), temveč uspešnost podjetja (delati 'prave' stvari).

Vrhunska podjetja jutrišnjega dne bodo torej tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila. Te nove paradigme o vrhunskem podjetju v razmerah 'viharnega' okolja pa ni več mogoče spoznati in oblikovati le na podlagi racionalnih dejavnikov, ki so vidni, merljivi in jih je mogoče eksplicitno izraziti. Za obstoj in razvoj postajajo vse pomembnejši neracionalni dejavniki, t.j. tisti, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju, prikrit, impliciten in zato z vidika razpoložljivega analitičnega instrumentarija nemerljiv.

V zadnjih nekaj letih se je kot takšen dejavnik izkazala in v podjetniški praksi uveljavila 'kultura podjetja'. Kljub začetnim dvomom se je namreč pokazalo, da gre za izjemno pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati.

Pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši:

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli in podobno.

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi, narave ... Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

Antropologi pravijo, da se kultura eksplicitno pokaže v 'civilizaciji', tj. v:

- konkretnem delovanju,
- izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo.

Pri tem označuje 'delovanje' vse oblike človekove dejavnosti, 'izdelki' so vsi človekovi produkti, uporabljeni predmeti, naprave,

tehnologije ipd., 'jezik' pa je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj sistema in z okoljem.

Vse to se seveda kaže kot odkrito, eksplicitno, spoznavno, kot materializirana kultura. To pa hkrati pomeni, da so delovanje, izdelki in jezik pomembni dejavniki oblikovanja kulture, saj je kultura predvsem produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo. Tako je soodvisnost kulture in civilizacije obojesmerna in krog je sklenjen. Seveda pa ni zaprt, saj je v 'igri' še vrsta dejavnikov, ki pa niso predmet naše obravnave.

8.2.1. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

V začetku osemdesetih let je bil ves svet pod vtisom izrednega uspeha japonskega gospodarstva. Vrsta analiz uspešnih podjetij – predvsem na Japonskem in v Združenih državah Amerike – je pokazala, da vrhunska uspešnost v vse bolj zaostrenih in dinamičnih razmerah temelji na spremenjenem odnosu do ljudi. Gre predvsem za prenovo vodstvene in organizacijske filozofije, za njen premik k 'mehkim' dejavnikom, k človeški razsežnosti oblikovanja, usmerjanja in razvoja podjetij.

Do tega časa je bila namreč organizacijska struktura podjetij zastavljena kot 'varnostna mreža' zoper človeško nepopolnost, zmotljivost in lenobo. Cilj organiziranja je bil torej v tem, da s primernimi organizacijskimi strukturami, kolikor je le mogoče, omejimo napake (so)delavcev in se tako izognemo škodi, ki izhaja iz napačnega delovanja in vedenja ljudi. Če je takšno organiziranje 'uspelo', smo dobili centralizirano samozadostno podjetje, v katerem je bilo delovanje in vedenje (so)delavcev poslušno, rutinsko, v celoti usmerjeno v izogibanje tveganju in v varnost.

Vsa iniciativa in avtonomija se je končno zadušila v vsemogočni, birokratski organizaciji s komandnim načinom vodenja. Podjetja takega tipa so tudi introvertirana in se pretežno ukvarjajo sama s seboj, saj so rezultat tržnih razmer, v kakršnih je povpraševanje večje od ponudbe, zato se na okolje pač ni treba (preveč) ozirati. Jasno je, da je vsaka reorganizacija povezana s skrajnimi napori in jo sodelavci v glavnem dojemajo kot katastrofo, pred katero se je treba skriti, dokler 'ne mine'.

Kakor je znano, pa ima sodobno okolje podjetja – kar se je jasno pokazalo prav v začetku osemdesetih let – bistveno drugačne značilnosti: po eni strani gre za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Takšne

'življenjske razmere' seveda zahtevajo popolnoma drugačno podjetje, če naj bo sposobno preživeti. Zato nikakor ni čudno, če kažejo prej omenjena vrhunska podjetja popolnoma drugačno sliko kot pravkar opisana. Temeljijo namreč na ljudeh, na zaupanju vanje, pa zato na avtonomiji in decentralizaciji. Le tako je namreč možna fleksibilna organizacija, t.j. organizacija, ki jo je mogoče spreminjati s kar najmanjšim naporom zato, da bi bilo podjetje vedno optimalno organizirano. Seveda take organiziranosti ni mogoče birokratsko predpisati 'od zunaj', uresničljiva je le s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne 'klime' (ne pa z ukazovanjem) ustvariti razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. Spet smo pri istem spoznanju: temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti kulture podjetja.

Če se povrnemo k antropologiji in sociologiji, potem lahko trdimo, da 'kultura podjetja' prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi 'katalizatorja', ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, 'vlečemo za isto vrv'.

Poskušajmo povedano ilustrirati z zgledom kulture vrhunsko uspešnega podjetja osemdesetih let. Zanj naj bi veljale te vrednote in pravila vedenja (dimenzije):



*Uspešno podjetje
osemdesetih let*

4. **Akcijska naravnost.** Napravi! Poskusi! Ukreni kaj! Inoviraj!
5. **Tržna usmerjenost.** Hitro reagiraj na potrebe kupcev! Uči se od uporabnikov!
6. **Priložnost podjetnim.** Bodi podjeten in podpiraj podjetne! Ustvarjaj podjetja v podjetju!
7. **Vir uspešnosti in učinkovitosti so ljudje.** Človek je premoženje! Sodelovanje je boljše kot nasprotovanje! Sproščen tok idej!
8. **Življenje v skladu z vrednotami.** Govorim, kar mislim – in tako tudi ravnam!
9. **Identiteta podjetja.** Osredotočimo se na to, v čemer smo najboljši! Usmerimo se v sinergijo!
10. **Enostavna in fleksibilna organiziranost.** Uniči birokracijo! Decentraliziraj vse, kar je možno, centraliziraj le tisto, kar je

nujno! Samoorganiziraj se!

11. **Vodenje z vzorom.** Čim več avtonomije in čim manj kontrole!
Povzročaj ustvarjalni nemir! Pospešuj sodelovanje! Osredotoči se na ključne dejavnike!

Organizacijsko kulturo lahko po potrebi tudi spreminjamo. Proces je podoben kot pri spreminjanju organizacijske klime, vendar veliko počasnejši in napornejši. Določene navade so v ljudeh lahko zelo globoko zakoreninjene, saj so lahko zelo dolgo nastajale.

Ključni pojmi v tem poglavju

Dimenzije organizacijske klime
Dimenzije organizacijske kulture
Organizacijska klima
Organizacijska kultura
Spreminjanje organizacijske klime
Tehnologija proučevanja organizacijske klime
Vrste organizacijskih klim

Vprašanja za ponavljanje

1. Kako kultura podjetja vpliva na njegovo uspešnost?
2. Kakšna je razlika med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo?
3. Kako lahko prepoznamo organizacijsko klimo in kako organizacijsko kulturo?
4. Kako zanesljive so vaše ugotovitve, če samo opazujete reakcije ljudi?
5. Kakšne so dimenzije organizacijske kulture uspešnega podjetja?
6. Kakšne usmeritve naj bi imelo podjetje jutrišnjega dne?
7. Kako je povezana organizacijska klima s človekovimi zmogljivostmi?
8. Katere so faze pri proučevanju organizacijske klime?



Opombe

¹ Gilmer, B.H.: *Industrijska psihologija*, str. 60

² Konrad, E.: *Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*, 99 – 110

³ Gellerman v knjigi Gilmer, B.H.: *Industrijska psihologija*, str. 63

⁴ Konrad, E.: prav tam, str. 102

⁵ Kajzer, Š. v knjigi skupine avtorjev: *Osnove organiziranja poslovanja in dela*, str. 181 - 184