



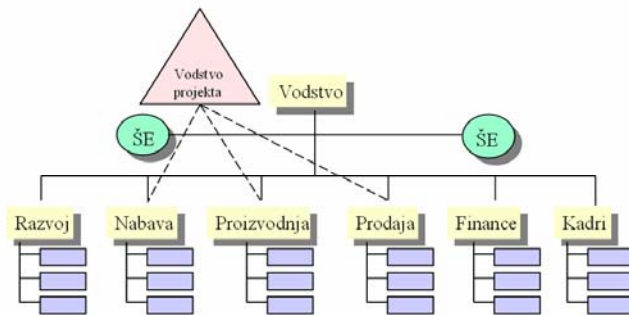
Organizacijsko vodenje UPEŠ



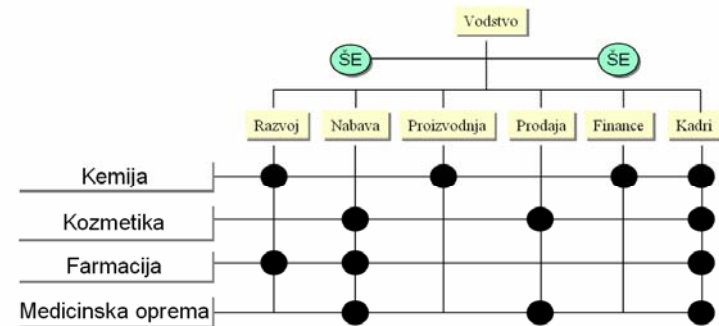
Dr. Bogdan Lipičnik

Razlika med projektno in matrično organizacijsko strukturo

Vrste organizacijskih struktur Projektna

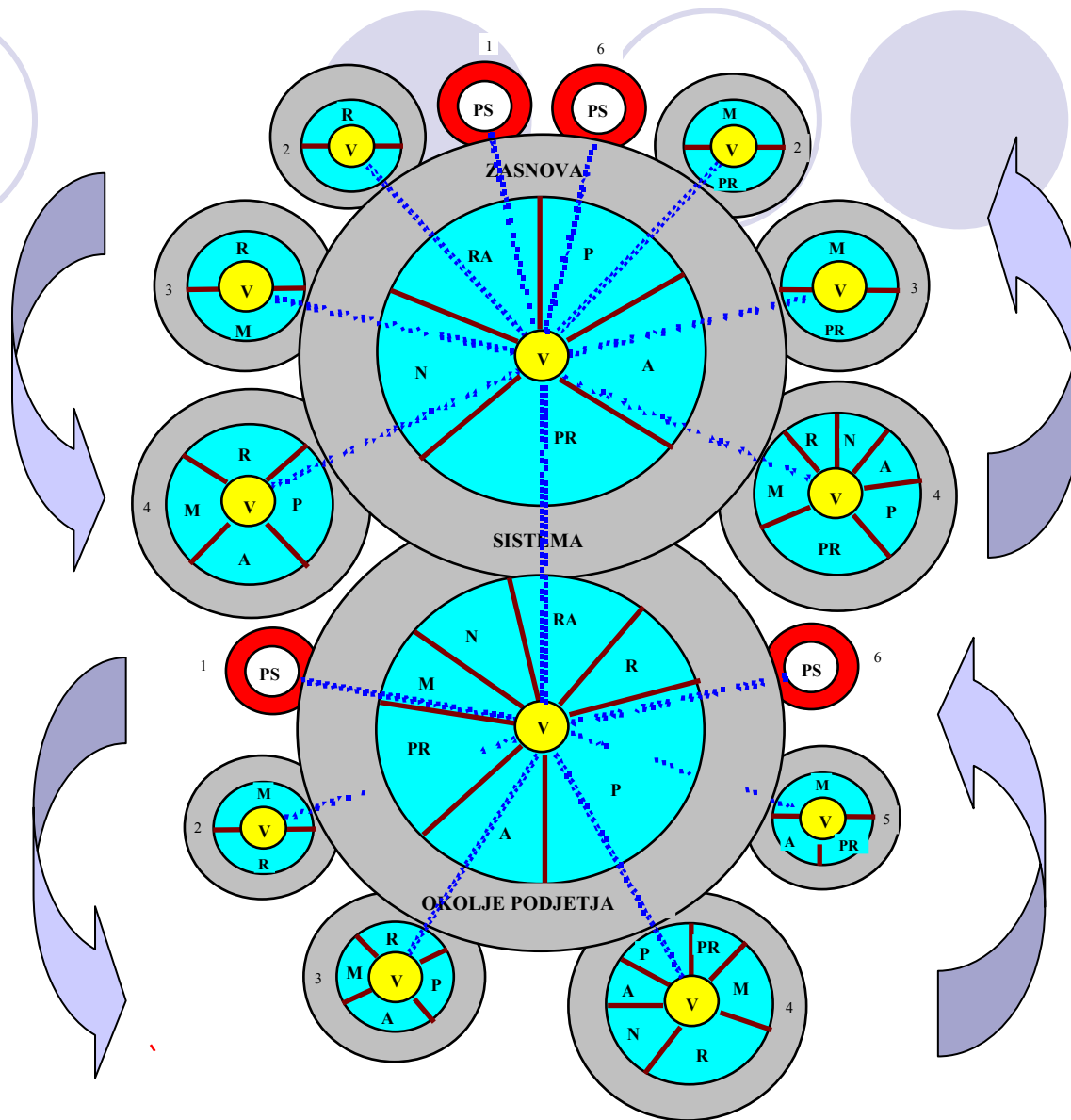


Vrste organizacijskih struktur Matrična

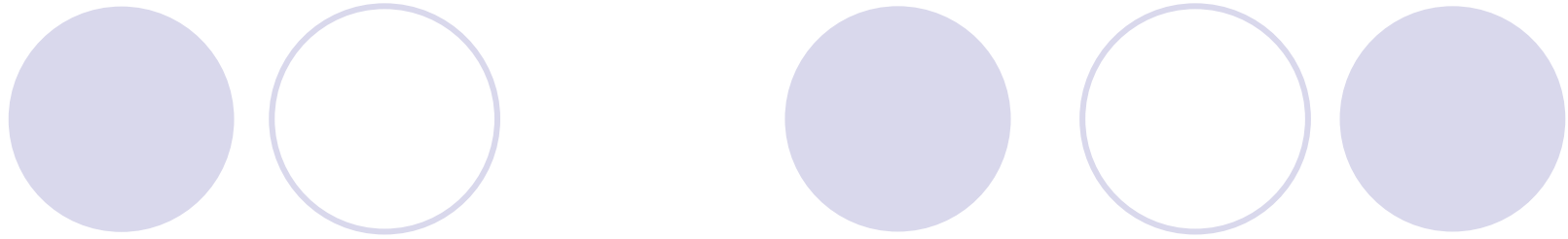


Podobna je projektni, le da sodelavci na projektu delajo po potrebi

ŽIVLJENSKI CIKLUS - RAZVOJ ORGANIZACIJE



A - administracija	N - nabava	R - razvoj
RA - raziskave	V - vodstvo	M - marketing
P - proizvodnja	PS - projektna skupina	PR - prodaja



Projektiranje organizacije



Projektiranje organizacije

OSNOVNO VPRAŠNJE

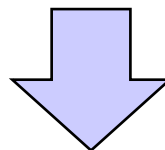
Kako mora biti organizirana organizacija, da bo uspešno poslovala v danih razmerah?

Kaj imamo že znanega?

❖ MOŽNE NALOGE

-kot posledico
funkcijskega ali
ciljnega pristopa k
oblikovanju nalog.

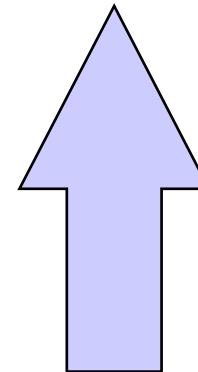
❖ NOSILCE - kot
posledico
oblikovanja
organizacijske
strukture (zgradbe).



Projektiranje organizacije - zavestna človekova dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih tvorcev, da bi dosegli določen cilj --> **MODEL ORGANIZACIJE**

Kako poteka projektiranje organizacije - etape?

- ❖ Sprožanje postopka projektiranja
- ❖ **Analitično ocenjevanje obstoječe organizacije**
 - ❖ določanje cilja
- ❖ Projektiranje organizacije
 - ❖ določanje nalog
 - ❖ oblikovanje organizacijske strukture
 - ❖ povezovanje nalog in nosilcev
- ❖ Apliciranje modela
- ❖ Kontroliranje delovanja
- ❖ Spreminjanje modela



Kakšne metode uporabljamo pri projektiranju organizacije?

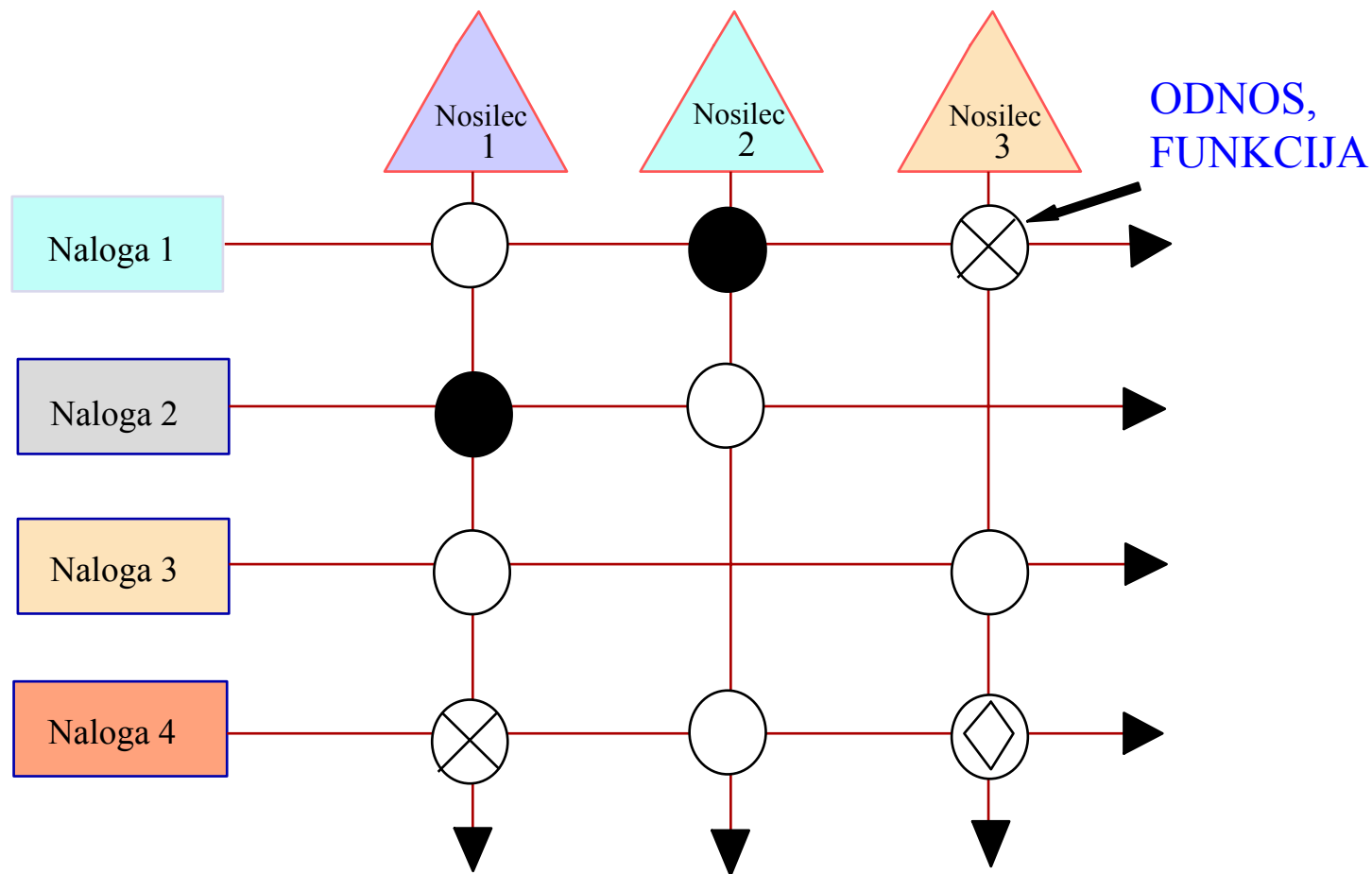
- ❖ **Klasične** - delovna mesta se opisujejo po posluhu
- ❖ **Metode operacijskih raziskav** - da bi lahko izračunavali optimume
- ❖ **Sistemska analizo** - da bi lahko predvideli različne rešitve
- ❖ **Kompleksno analitično metodo** - kakšna je obremenjenost organizacijskih enot -> popravek
- ❖ **Grafično matrične metode**
 - ❖ porazdelitvene tabele
 - ❖ funkcijski diagrami
 - ❖ Linearni grafikoni odgovornosti
 - ❖ Diagramska metoda organizacije
- ❖ Celovita matrična metoda projektiranja organizacije

Porazdelitvene tabele

- ❖ Določimo področje dela in glavno nalogo.
- ❖ Določimo nosilce - kar z imeni delovnih mest.
- ❖ Členimo glavno nalogo in delčke istočasno delimo nosilcem.

Področje dela	Nosilci nalog			
	Vodja	Tehnolog	Terminer	Tehnik
Študij dela in časa	Proučevanje sistema	Izbiranje metod za študij dela in časa	Normiranje delovnega mesta	Proučevanje doseženih normativov

Funkcijski diagram



Orodje za delitev dela

Nosilci

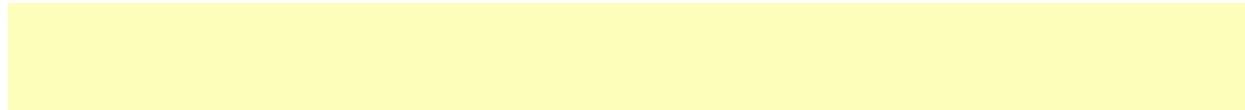
I – izvedba S – sodelovanje V – vodenje NALOGE					

Orodje za členitev naloge

Ime naloge:



CILJ – kaj moram doseči?



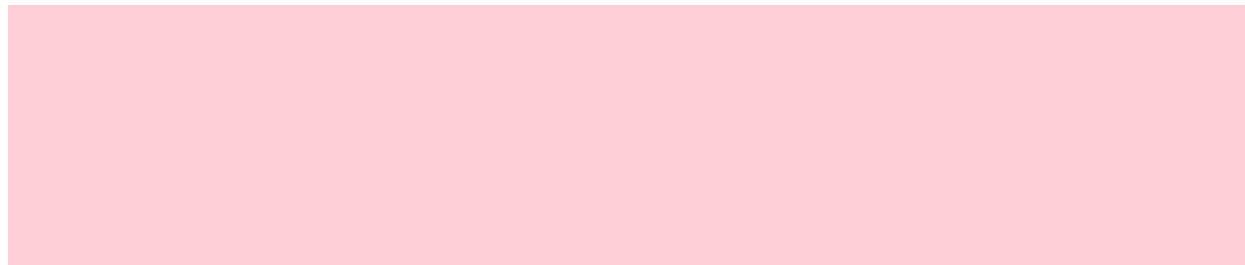
Vhod – Kaj potrebujem?



Predhodni proces



Proces – Kaj moram opraviti?





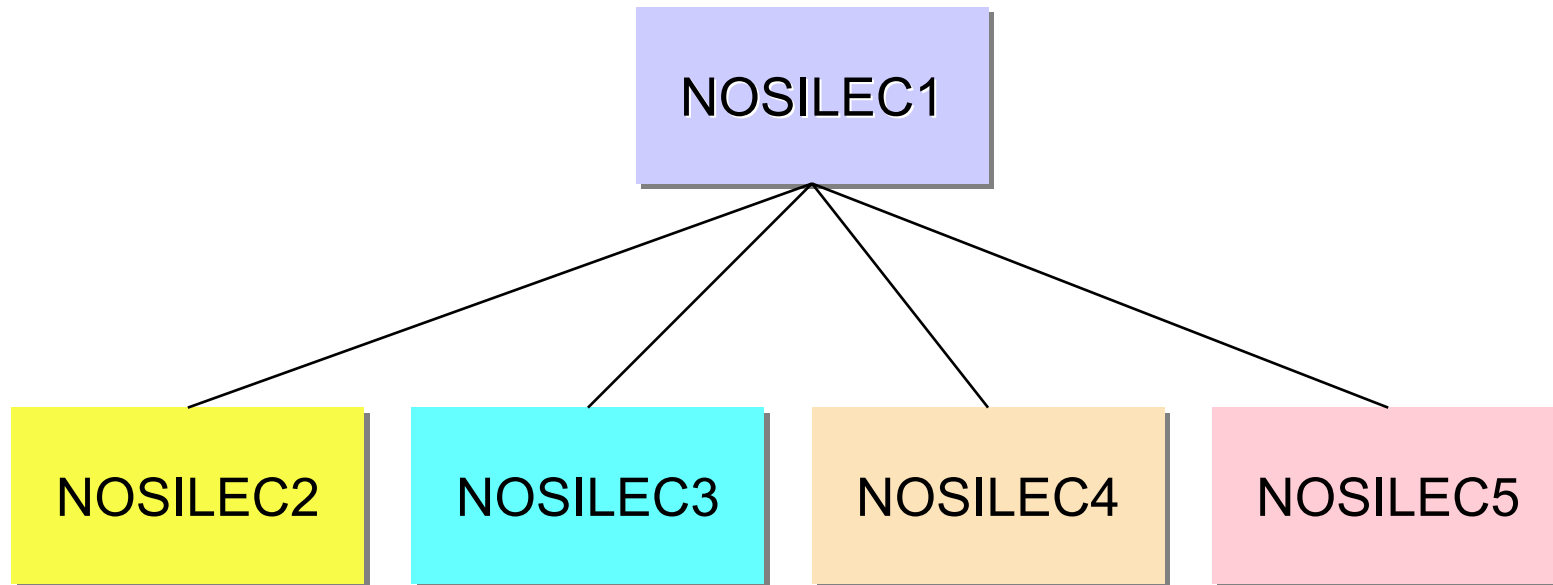
Postavimo si cilj!

Napisati in razdeliti zapisnik

Koliko je nalog?

Pisanje zapisnika
Razdeljevanje zapisnika

Predpostavljena organizacijska struktura



Naloge delimo nosilcem prvič

	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
I – izvedba S – sodelovanje V – vodenje					
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	

Členitev prve naloge

Ime naloge:

Pisanje zapisnika

CILJ – kaj moram doseči?

Napisati zapisnik

Vhod – Kaj potrebujem?

- Povabilo na sestanek
- Pribor za registriranje razgovorov

Predhodni proces

Proces – Kaj moram opraviti?

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

Členitev druge naloge

Ime naloge:

Razdeljevanje zapisnika

Cilj – kaj moram doseči?

Razdeliti zapisnik

Vhod – Kaj potrebujem?

- Natipkan zapisnik
- Seznam dobitnikov zapisnika

Predhodni proces

Pisanje zapisnika

Proces – Kaj moram opraviti?

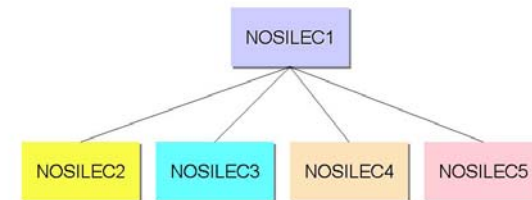
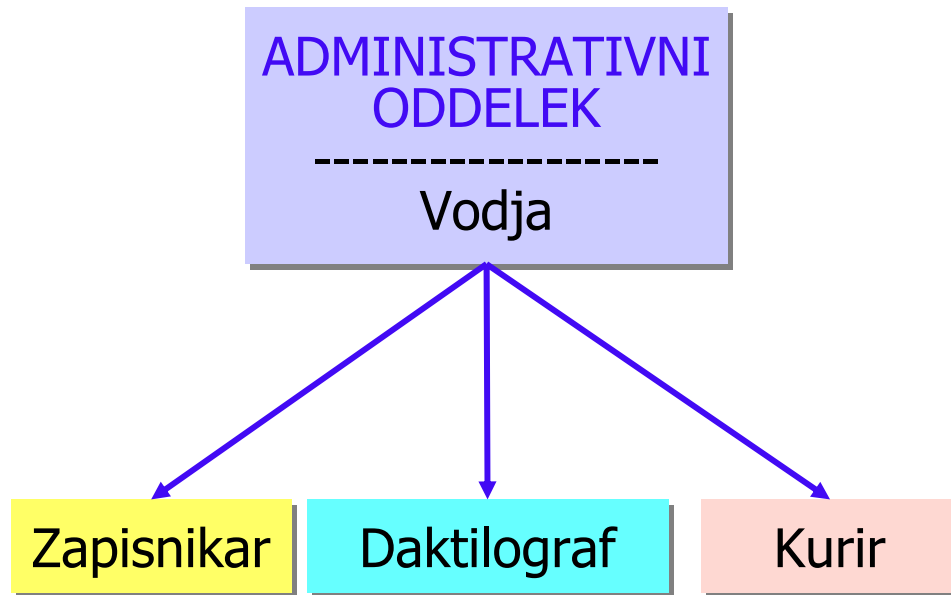
- Razmnoževanje zapisnika
- Raznašanje zapisnika

Ponovna delitev nalog

I – izvedba S – sodelovanje V - vodenje	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Snemanje razgovora na sestanku		I			
Urejanje zapisov		I			
Sestavljanje koncepta zapisnika		I			
Tipkanje zapisnika			I		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	
Razmnoževanje zapisnika			I		
Raznašanje zapisnika				I	

Končna organizacijska struktura

Predpostavljena organizacijska struktura

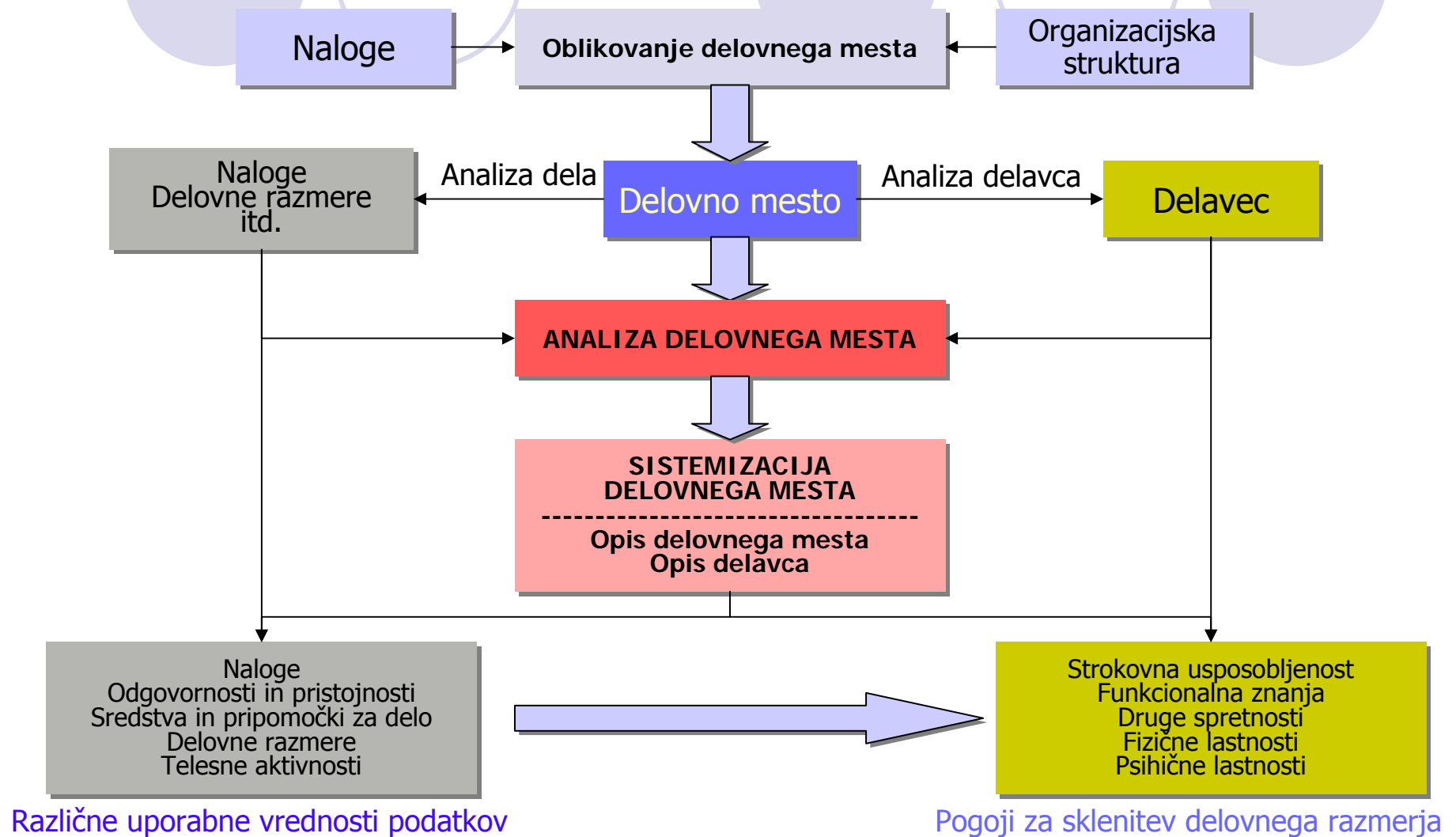


Ponovna delitev nalog

	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
I – izvedba					
S – sodelovanje					
V - vodenje					
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Snemanje razgovora na sestanku		I			
Urejanje zapisov		I			
Sestavljanje koncepta zapisnika		I			
Tipkanje zapisnika			I		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	
Razmnoževanje zapisnika			I		
Raznašanje zapisnika				I	

Konec

Povezanost elementov v sistemizaciji



Ime podjetja	SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST		1. Šifra
	<i>Analiza delavca</i> (Pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje dela)		
2. Organizacijska enota:			
3. Ime delovnega mesta:			
4. Strokovna usposobljenost			
4.1. Stopnja izobrazbe		3.2. Delovne izkušnje	
Točk iz analize	Možna kombinacija	Točk iz analize	Možna kombinacija
- 1.38	NK PK KV	- 0.74	0 ali 6 mesecev
1.39 - 1.78	PK KV VKV SS	0.75 - 1.50	1 leto
1.79 - 2.18	KV VKV SS	1.51 - 2.40	2 leti
2.19 - 2.48	VKV SS VIŠ	2.41 - 3.40	3 leta
2.49 - 2.68	SS VIŠ VSS	3.41 - 4.40	4 leta
2.69 -	VIŠ VSS MAG. DR.	4.41	5 let
4.3. Smer izobrazbe		4.4. Poklic	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.5. Funkcionalna znanja			
5. Zdravstvene sposobnosti		5.2. Psihološke sposobnosti	
5.1. Fizične sposobnosti			
6. Zahteve varstva pri delu			
1. Preizkus znanja iz varstva pri delu na eno leto			
2. Preizkus znanja iz varstva pri delu na dve leti			
3. Preizkus znanja iz varstva pri delu po posebnem programu			
7. Moralno - etične vrline:		8. Poskusno delo:	
a) nujno preverjati		DA	
b) preverjati		NE	
c) ni potrebno preverjati		1. do 1 meseca	
		2. do 2 mesecev	
		3. do 3 mesecev	
9. Primernost dela za posamezne skupine		10. Potrebni prizkusi:	
Delo je primerno za vse vrste delavcev, ki imajo prej določene sposobnosti. Po zakonu pa delo ni primerno za naslednje vrste delavcev:			
11. Ostale informacije delavcem:			
11.1. Izmensko delo		11.2. Zaščitna sredstva:	
<input type="checkbox"/> ena izmena		<input type="checkbox"/> dopoldan	
<input type="checkbox"/> dve izmeni		<input type="checkbox"/> popoldan	
<input type="checkbox"/> tri izmene		<input type="checkbox"/> ponoči	
<input type="checkbox"/> štiri izmene		<input type="checkbox"/> nedoločen čas dela	
11.3. Ostalo:			

Ime podjetja	SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST		1. Šifra
	<i>Analiza delavca</i> (Pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje dela)		
2. Organizacijska enota:			
3. Ime delovnega mesta:			
4. Strokovna usposobljenost			
4.1. Stopnja izobrazbe		3.2. Delovne izkušnje	
Točk iz analize	Možna kombinacija	Točk iz analize	Možna kombinacija
- 1.38	NK PK KV	- 0.74	0 ali 6 mesecev
1.39 - 1.78	PK KV VKV SS	0.75 - 1.50	1 leto
1.79 - 2.18	KV VKV SS	1.51 - 2.40	2 leti
2.19 - 2.48	VKV SS VIŠ	2.41 - 3.40	3 leta
2.49 - 2.68	SS VIŠ VSS	3.41 - 4.40	4 leta
2.69 -	VIŠ VSS MAG. DR.	4.41	5 let
4.3. Smer izobrazbe		4.4. Poklic	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.5. Funkcionalna znanja			
5. Zdravstvene sposobnosti		5.2. Psihološke sposobnosti	
5.1. Fizične sposobnosti			
6. Zahteve varstva pri delu			
1. Preizkus znanja iz varstva pri delu na eno leto 2. Preizkus znanja iz varstva pri delu na dve leti 3. Preizkus znanja iz varstva pri delu po posebnem programu			
7. Moralno - etične vrline:		8. Poskusno delo:	
a) nujno preverjati b) preverjati c) ni potrebno preverjati		DA NE 1. do 1 meseca 2. do 2 mesecev 3. do 3 mesecev	
9. Primernost dela za posamezne skupine		10. Potrebni prizkusi:	
Delo je primerno za vse vrste delavcev, ki imajo prej določene sposobnosti. Po zakonu pa delo ni primerno za naslednje vrste delavcev:			
11. Ostale informacije delavcem:			
11.1. Izmensko delo		11.2. Zaščitna sredstva:	
<input type="checkbox"/> ena izmena <input type="checkbox"/> dve izmeni <input type="checkbox"/> tri izmene <input type="checkbox"/> štiri izmene		<input type="checkbox"/> dopoldan <input type="checkbox"/> popoldan <input type="checkbox"/> ponoči <input type="checkbox"/> nedoločen čas dela	
11.3. Ostalo:			

Ime podjetja	SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST	1. Šifra
	<i>Analiza delavca</i> (Pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje dela)	
2. Organizacijska enota :		
3. Ime delovnega mesta :		
4. Smer izobrazbe		
1.		
2.		
3.		
5. Željeni način vedenja glede na delo	6. Željeni način vedenja glede na skupino	
7. Zdravstvene sposobnosti		
8. Zahteve varstva pri delu	1. Preizkus znanja iz varstva pri delu na eno leto 2. Preizkus znanja iz varstva pri delu na dve leti 3. Preizkus znanja iz varstva pri delu po posebnem programu	
9. Primernost dela za posamezne skupine Delo je primerno za vse vrste delavcev, ki imajo prej določene zmožnosti. Po zakonu pa delo ni primerno za naslednje vrste delavcev:	10. Potrebni prizkusi:	
11. Ostale informacije delavcem:		