

TEMELJI ORGANIZACIJE

I. POGlavJE: POJEM, POMEN IN VRSTE ORGANIZACIJ

1.) Pojmovanja organizacije so različna. Zakaj?

Vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Med njimi je odločilen ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev, kar povzroča neenotno pojmovanje organizacije.

Zato organizacijo razumemo in obravnavamo na več načinov, npr.. kot: dejavnost ali proces, socialno enoto ali združbo ljudi, sestav razmerij med udeleženci, znanstveno vedo itd.

Za pripadnike tehničnih strok je npr. organizacija najpogosteje formalen proces ali tehnika kombiniranja procesov, za pravnike tvorba ali pravna oseba, za sociologe združba ljudi ali socialni sistem, za ekonomiste oblika dela določenega načina, stopnje organiziranosti in določenega pravnega položaja, za politologe temeljna enota družbene proizvodnje.

2.) Razlikujemo številne opredelitve organizacije. Katere so pomembnejše?

Za klasično organizacijsko znanost sta značilni predvsem dve opredelitvi, in sicer organska in mehanistična.

Pristaši organske teorije organizacije predpostavljajo, da ima organizacija kot posebna celota vrsto podobnosti z živim organizmom ter da ima kakor organizem svoj smoter, ki se podobno kot naloga organizma členi na funkcije, ki jih opravljajo njeni deli(organi). Vsak del organizacije opravlja določene naloge, delovanje pa je usklajeno in usmerjeno k izvajanju skupne naloge. Organsko pojmovanje je še vedno prisotno v teoriji organizacije in tudi v org. praksi. Orga. teorija je imela močan vpliv na razvoj teorije organizacije in na prakso upravljanja in vodenja. Uporablja izraze kot so: funkcija, organ, analiza, diagnoza idr.

Pripadniki mehanističnega pojmovanja organizacije so obravnavali organizacijo kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, kar ima splošne značilnosti popolnega stroja. Organizacija je zanje kot stroj, aparat, ki omogoča sistem dela in je zasnovan na racionalnih osnovah. Tak aparat mora delovati brez trenja, brez napak povzročenih zaradi človeških slabosti in bi moral biti praviloma nad ljudmi..

3.) Katere vede proučujejo organizacijo?

Z organizacijo se ukvarjajo štiri različne vede ali sklopi ved: veda o organiziranju dela, organizacijska veda, ekonomske ter poslovne vede in poslovno-organizacijska veda.

4.) Opredelite organizacijo dela in organizacijo podjetja!

Organizacija ima več pomenov: organizacija dela, organizacija podjetja in organizacija kot org. enota ali posledica organiziranja. **Organizacija dela:** delo se lahko organizira le v org. enoti, ki je kot organizacija rezultat organiziranja.

Organizacija podjetja: lahko razumemo kot zgradbo različnih prvin. **Org. kot org. enota ali rezultat organiziranja:** pa lahko razumemo kot ustanovo, zavod, združbo.

5.) Kaj je temeljni cilj in kateri so dopolnilni temeljni cilji organizacije?

Vsaka organizacija je ciljno zasnovana.

Njeni cilji so opredeljeni že s samo zasnovano in ustanovitvijo.

Glavni cilj podjetja je ustvarjanje dobička, lahko tudi (opraviti storitev, pridelati pridelek ali izdelati izdelek ali več izdelkov ustrezne kakovosti za svoje potrebe ali potrebe trga). Glede na ta cilj si bo organiziral delo. Cilj narekuje tudi smer, kako naj svoje delo organizira.

Sekundarni cilji so izpeljani iz temeljnih ciljev, ko si podjetje postavlja konkretnejše cilje. To so npr.: varno naloženo premoženje, ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljitev potreb družbe, izpolnitev obveznosti do okolja, skrb za zaposlovanje, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti idr.

6.) Organizacijska veda je znanstvena disciplina. Kaj proučuje oziroma raziskuje?

Predmet proučevanja organizacije kot znanstvene vede so sociotehnični sistemi. Organizacija kot znanstvena veda proučuje: zakonitosti, metode, tehnike, načela in organizacijska sredstva za organiziranje, vodenje, upravljanje in prilagajanje sociotehničnih sistemov vsem spremenjenim razmeram dela in poslovanja.

7.) Katere so pomembnejše zakonitosti znanstvene organizacije?

Zakonitosti organizacije so zlasti: sprejem energije, preoblikovanje energije, izid, sistemi kot krožno zaporedje dogodkov, negativna entropija, sprejem informacij, negativno povratno delovanje in kodirni proces. Stabilno stanje in dinamična homeostazija, diferenciacija funkcij, doseganje končnega stanja glede na različne začetne možnosti in poti.

8.) Katere so osnovne metode znanstvene organizacije?

To so: delitev dela, racionalizacija, standardizacija, tipizacija, diverzifikacija, skupinska tehnologija.

9.) Katera so načela organizacije in katera org. načela poznate?

Eden prvih in najuspešnejših raziskovalcev načel v organizaciji je bil francoski znanstvenik Henri Fayol, ki je opredelil ta načela in sicer: delitev dela, oblast in odgovornost, disciplina, enotnost ukazovanja, enotnost vodenja oz. usmerjanja, nagrajevanje, centralizacija, hierarhija, red, pravičnost, stabilnost osebja, iniciativnost, enotnost oz. strnjenost osebja.

Lahko jih delimo v tri skupine: prva skupina so tiste, ki se nanašajo na delitev dela, v drugo skupino spadajo načela tradicionalne strukturne avtoritete, tretja skupina pa so načela za vodenje zaposlenih.

II. POGLAVJE: ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

1.) Opredelitve struktur organiziranosti so različne. Navedite pomembnejše!

Opredelitve strukture organiziranosti so različne. Strukturo organiziranosti opredeljujejo: naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo.

2.) Z vidika podrobnosti urejanja odnosov med nalogami in njihovimi nosilci razlikujemo makro-, mezo- in mikro strukturo organiziranosti. Kako bi opredelili te strukture?

Struktura makroorganiziranosti: je temeljna zgradba organizacijskih odnosov., ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja, npr. razvoj, nabava, proizvodnjo.

Struktura mezoorganiziranosti: je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oz. skupin delovnih mest(npr. referat) z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.

Struktura mikroorganiziranosti: je logična razporeditev nalog po delovnih nestih v organizacijskih enotah, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog v org. enoti kakor tudi med različnimi org. enotami celotne org. osnovna sestavian so delovna mesta.

3.) Na izbiro in rabo strukture organiziranosti vplivajo številni dejavniki.. Kako bi jih opredelili in kakšne vrste teh dejavnikov razlikujete?

Vplivni dejavniki izbire in rabe strukturne organiziranosti so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje organiziranosti. Glede na to ali dejavniki izhajajo iz okolja organizacije ali iz same organizacije. Razlikujemo zunanje in notranje dejavnike.

Zunanji vplivi so: globalne družbene vrednote, institucionalne razmere, trg ter razvoj in znanost tehnike.

Notranji vplivi so: strategija poslovanja, vrst uporabljene tehnologije, kadrovska struktura, vrsta izdelkov, stopnja raznovrstnosti(diverzifikacije), velikost, lokacija, vodstvo, tradicija itd.

4.) Pri strukturiranju organiziranosti želimo doseči določene cilje. Katere cilje moramo uresničiti pri strukturiranju organiziranosti?

Stabilnost in prožnost sta temeljna cilja strukturiranja organiziranosti. Stabilnost : Fleksibilnost = Organizacijsko ravnotežje, ki mora biti doseženo v vsakem primeru.

5.) Pri strukturiranju organiziranosti moramo upoštevati nekatera načela. Katera načela moramo upoštevati pri strukturiranju organiziranosti?

Centralizacija in decentralizacija sta temeljni načeli strukturiranja organiziranosti.

Razlikujemo federalno in funkcijsko centralizacijo in decentralizacijo. Tudi pri cent. in decent. mora biti doseženo ravnotežje v vsakem primeru organiziranosti.

S federalno (oblikujejo delovno, tehnično - tehnološko in programsko zaključena tržne celote, ki jim nato dodeljujemo ustrezen organizacijski, ekonomski in pravni sistem) in s funkcijsko (opredeljujemo vrsto in obseg opravil, ki se bodo opravljala na različnih ravneh oz. osnovah) centralizacijo in decentralizacijo. Tudi pri cent. in decent. mora biti doseženo ravnotežje v vsakem primeru organiziranosti.

6.) Z vidika centralizacije in decentralizacije oz. z vidika dela in celote razlikujemo več vrst struktur organiziranosti. Katere in kaj so njihove značilnosti?

Razlikujemo: funkcijsko, produktno (divizijsko, panožno), matrično, trapezoidno, mrežno, virtualno in procesno strukturo organiziranosti.

Funkcijska struktura org.: Je centralizirana str. org. Prednost funkcijske strukture org. je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Je primerna predvsem za stabilno okolje, saj se v nestabilnem okolju pokažejo njene disfunkcionalnosti. Se uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Produktna struktura org.: je decentralizirana str. org., ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane dece. na ravni proizvodnega programa oz. programsko tržne celote ali panoge v proizvodnem podjetju. Velika podjetja v bistvu razdelimo po načelu federalne dece. na več manjših podjetij. Pomanjkljivosti pa se kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Je veliko prilagodljivejša in fleksibilnejša od funkcijske strukture organiziranosti.

Matrična struktura org.: je svojska kombinacija funkcijske in panožne strukturne org. Terja timsko delovanje organizacije, ki pa je dolgotrajen proces, ki terja usposobljene ljudi za ta način dela. Matrična str. org. se v velikih podjetjih ni uspešno uveljavila, ampak se je uveljavila na posameznih področjih predvsem projektnih in projektantskih organizacijah.

Trapezoidna struktura org.: je nastajala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. To so deteljčasta, organiziranost majhnih samostojnih enot, povezanih kot celice v satovju.

Mrežna in virtualna struktura org.: Dinamična mreža je razmeroma nova oblika strukture organiziranosti. Značilnost te strukture je, da je v resnici nevidna, saj so podjetja med seboj pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali projekta povezana prek računalnikov. Prednosti so v njeni visoki fleksibilnosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti.

Procesna struktura org.: z njo preidemo iz navpične na vodoravno organiziranost, katere izid je tudi posebna oblika strukture organiziranosti. Praviloma ima ta struktura tri ravni: vrhovnega vodjo, vodje procesov in time znotraj procesov.

7.) Nova ekonomija terja tudi drugačne oblike organiziranosti sodobnih organizacij. Kakšne težnje v razvoju sodobne organiziranosti poznate?

V sodobni organizaciji najpogosteje uporabljajo sočasno več struktur organiziranosti v določenem obsegu na različni področjih dela in poslovanja organizacije.

III. POGLAVJE: METODE RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE UREJENOSTI

1.) Navedite nekaj razlogov za nenehno spreminjanje in dopolnjevanje organiziranosti organizacij!

2.) Obrazložite pojem entropije v organizacijah!

Organizacije so umetne človekove stvaritve in so zaradi tega podvržene entropiji. Entropija je skupna mera organizacijsko pogojenih izgub in pomeni razliko med optimalno in stvarno ravno organiziranosti oz. razliko med mogočim in stvarno doseženim poslovnim izidom. Je mera za stopnjo dezorganizacije v poslovnem sistemu.

3.) Katera so glavna oporišča za nastajanje entropije v organizacijah?

Vzroki za entropijo prvin poslovne zmogljivosti poslovnega sistema so številni. Najvplivnejši so tisti, ki izhajajo iz neustrezne strukture prvin poslovne zmogljivosti in pomanjkljivega delovanja prvin poslovne zmogljivosti. Entropija nastaja v poslovnem sistemu zaradi: neustrezne strukture prvin poslovne zmogljivosti, večje ali manjše usklajenosti sestavin, posredovalcev,

4.) Kaj razumete pod pojmom sinergijsko delovanje organizacije?

Sinergijsko delovanje pomeni večja usklajenost sestavin poslovne zmogljivosti kar ima za vzrok manjšo entropijo. Lahko jo opazujemo tudi z uporabo fizikalnih zaklonitosti.

5.) Katere so stopnje za načrtno izboljševanje in dopolnjevanje organiziranosti organizacij?

6.) Uvajanje sprememb je najtežja stopnja načrtnega spreminjanja in dopolnjevanja organiziranosti. Katere probleme moramo organizacijsko obvladovati pri uvajanju sprememb in dopolnitev organiziranost organizacij?

7.) Katere metode uporabljamo pri raziskovanju organizacijske urejenosti?

Pri raziskovanju in analinem ocenjevanju organiziranosti uporabljamo metodologijo načrtnega izboljšanja izidov, ki se sestoji iz naslednjega zapovrstja opravil: anamneza(popis pomembnih podatkov), analiza(proučitvijo zbranih podatkov), diagnoza(spoznavanje vzrokov), terapija(opredelitvijo in izbiro metod in tehnik, uvajanje sprememb ter nadziranja in popravkov).

8.) Opišite uporabo metode primerjalnega presojanja (benchmarking)!

IV. POGlavJE: ORGANIZIRANJE FUNKCIJ

1.) Kakšne opredelitve organizacijske funkcije razlikujete?

Pojem funkcije ni enomiselno 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(klasične opredelitve), druga skupina avtorjev pa ima za poslovno funkcijo različna medsebojno povezana in odvisna opravila.

2.) Kakšne so razlike med funkcijo in službo v organizaciji?

Poslovna funkcija je sinteza s posebnim predmetom dela in poslovanja medsebojno povezanih in odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti v delnih organizacijskih procesih. Služba pa je oblika organizacije.

3.) Na kakšnih podlagah izbiramo funkcije v organizacijah?

Skupno nalogo organizacije členimo na funkcije. Za izbiro poslovnih funkcij lahko uporabimo različne strokovne podlage. **Najbolj uporabljene so:** splošna shema reprodukcijskega ciklusa, namembnost uporabnika izločka, strokovni profili sodelavcev, razmerja ljudi v organizaciji, faze upravljalno-vodstvenega procesa, faze tehnološkega procesa, organizacija kot odprt socialni sistem idr. Najlažje pa funkcije razvrstimo po značilnostih poslovnega procesa tako, da najprej ugotovimo funkcije oblikovalnega procesa, nato infrastrukturne funkcije in končno še upravljalno-vodstvene funkcije. Model posebnih poslovnih funkcij, ki zagotavlja normalno poslovanje organizacije, moramo izbrati in nato ustrezno organizirati za vsako organizacijo.

Iz tega potem dobimo naslednje organizacijske funkcije:

raziskovalno-razvojna funkcija, Investicijska funkcija, Funkcija priprave proizvodnje, Nabavna funkcija, Proizvodna funkcija, Funkcija tehničnega nadziranja, prodajna funkcija, Infrastrukturne funkcije(Kadrovska, Finančna in Računovodska funkcija, Splošna funkcija, Funkcija varovanja, Poslovođenje in upravljanje, logistična funkcija)..

4.) Prikažite primer izbire organizacijskih funkcij na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa?

5.) Kako izbiramo funkcije v organizacijah z systemskega vidika?

Z systemskega vidika izbiramo funkcije glede na vrsto in značilnosti poslovnega procesa organizacije. S systemskega vidika obravnavamo funkcije, ki potekajo v oblikovalnem procesu, kot izvajalne, kot poslovne(reprodukcijske in infrafunkcije) in v nadgradnji oblikovalnega procesa kot upravljalno-vodstvene.

6.) Prikažite primer oblikovanja funkcij oblikovalnega procesa!

7.) Kako bi izbirali infrastrukturne funkcije organizaciji in kaj so njihove značilnosti?

8.) Katere so pomembnejše upravljalno-vodstvene funkcije?

9.) Strnjeno opišite vsebino dela in oblike organiziranosti raziskovalno razvojne funkcije!

Raziskovalno razvojna funkcija je sinteza z raziskovanjem in razvijanjem izdelkov, povezanih in med seboj odvisnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v raziskovalno-razvojnem procesu. Oblike organiziranosti raziskovalno-razvojne funkcije v organizaciji so odvisne od njene strategije.

Pomembnejše naloge s področja raziskav so v proizvodnih organizacijah zlasti zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih, študije in proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov, idejno oblikovanje in zamišljanje izdelkov itd.
Pomembnejše naloge s področja razvoja za proizvodne organizacije pa so: zbiranje, uporabljanje in ravnanje s tehnično dokumentacijo s področja tehnično-tehnološkega razvoja, programiranje tehnično-tehnološkega razvoja, študij dosežene razvojne stopnje izdelkov, surovin in materiala, razvijanje izdelkov itd.

10.) Kako bi opredelili raziskovanje?

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

11.) Kakšna raziskovanja razlikujete?

V grobem razlikujemo temeljno in uporabno raziskovanje.

12.) Kakšna je razlika med temeljnimi in uporabnimi raziskavami?

Temeljna raziskovanja so lahko svobodna in ali usmerjena.

Svobodna temeljna raziskovanja: zajemajo znanstveno raziskovanje neznanih pojavov in iskanje novih znanstvenih odkritij ne glede na praktično uporabo, da bi odkrili nove naravne zakonitosti.

Usmerjeno temeljno raziskovanje: je znanstveno raziskovanje nekih pojavov za razrešitev osnovnega znanja in podrobnejše spoznavanje naravnih pojavov.

Uporabno raziskovanje: zajema iskanje novih, ekonomsko optimalnih rešitev za nove konstrukcije in nove tehnologije na podlagi znanstvenih dogajanja. Značilna je njihova usmerjenost v praktično uporabnost.

13.) Kako bi opredelili razvoj:

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

14.) Kako bi opredelili investicijsko funkcijo in kaj je vsebina njenega delovanja?

Investicijska funkcija zajema naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle, povezane s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi posli, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, gradnjo in nadzorovanje gradbenih in montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji.

Investicijska funkcija obsega naloge povezane z uresničevanjem programa postavitve investicijskih zmogljivosti..

Investicijska funkcija je sinteza z izgradnjo proizvodnih zmogljivosti povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci.

15.) Kakšne priprave proizvodnje razlikujete in kaj je vsebina njihovega dela?

Tehnično pripravljalna dela za proizvodno funkcijo **delimo v dve skupini**:

Naloge, povezane s tehnološko pripravo proizvodnje,

Naloge povezane z operativno pripravo proizvodnje.

Osnovne naloge tehnološke priprave proizvodnje so: proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke, uvajanje izboljšav v obstoječih tehnoloških postopkih, sestavljanje prepisov in dokumentacij za tehnološke postopke, konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja, študija dela in časa, normiranje surovin in materiala. Normiranje orodja in naprav, 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 materiala, operativno načrtovanje operativnih delavcev, pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije, evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje.

16.) Kako bi opredelili nabavo v ožjem in širšem smislu in katera so najpomembnejša delovna področja nabavnega poslovanja?

Nabavo v ožjem smislu razumemo kot nakup nekega predmeta po določeni ceni.

Nabava v širšem smislu pa poleg samega nakupa zajema še proučevanje nabavnih trgov, politiko nabave, kooperacijo, prevzemanje in uskladičenje surovin in reprodukcijskega materiala, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvoz, administrativno-tehnična posla v zvezi z nabavnim poslovanjem.

Nabavna funkcija je sinteza z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci..

17.) Katere pomembnejše naloge zajema proizvodna funkcija?

Funkcija osnovne proizvodnje je sinteza s fizičnim oblikovanjem ciljnega objekta povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci.

Funkcija osnovne proizvodnje zajema številne izvajalne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in

tehnoloških procesih osnovne dejavnosti. Poleg operativno izvajalnih delovnih nalog zajema proizvodna funkcija tudi številne naloge povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje.

Proizvodna funkcija vključuje tudi naloge pomožne in vzporedne proizvodnje ter vzdrževanje delovnih sredstev.

17.)Kako bi opredelili integralni sistem kakovosti in zanesljivosti v proizvodni organizaciji? Katere so pomembnejše naloge funkcije tehničnega nadzora?

Integralni sistem kakovosti in zanesljivosti zajema vse dejavnosti od priprave proizvodnje do spremljanja kakovosti in zanesljivosti na trgu. Stopnjo organiziranosti kakovosti izdelkov ali storitev dokazujejo proizvodne organizacije s standardi ISO.

Pomembnejše naloge funkcije tehničnega nadzora so: vhodno nadzorovanje predmetov dela, medfazno nadzorovanje polizdelkov, nadzorovanje gotovih izdelkov ter nadzorovanje strojev in opreme.

18.)Kako se je razvojno gledano spreminjala vsebina dela prodajne funkcije? Katera so najpomembnejša so najpomembnejša delovna področja marketinga v proizvodni organizaciji?

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. **Poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij ima več razvojnih faz:**

Proizvodno usmerjenost, prodajno-komercialno usmerjenost, marketinško in kontrolno-marketinško usmerjenost.

Prodajno funkcijo moramo razčleniti na dve podfunkciji in sicer na: trženje in operativno prodajo.

Funkcije marketinga so: raziskava trga, politika izdelka, politika cene, politika prodaje in distribucije, ekonomska propaganda in pospeševanje prodaje.

19.)Najpomembnejše infrastrukturne funkcije v proizvodni organizaciji so: kadrovska, finančna, računovodska, varstvena in splošna. Zakaj imenujemo te funkcije infrastrukturne?

Naloge, ki jih nosilci teh funkcij opravljajo, posredno pomagajo pri uresničevanju teh ciljev. Del izidov njihovega delovanja zagotavlja in omogoča delovanje funkcij oblikovalnega procesa, medtem, ko je drugi del namenjen njim samim in si ga medsebojno izmenjujejo.

20.) Kako sta se spreminjala vloga in pomen kadrovske funkcije v povojnem razdobju in zakaj? Katere so pomembnejše naloge kadrovske funkcije?

Najbolj se je spreminjala v dinamičnem povojnem gospodarskem razvoju. Tako je se je tudi spreminjala vloga človeka v reprodukcijskem procesu.

Kadrovska funkcija zajema splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Zajema opravila pri sistematizaciji delovnih mest, strukturo zaposlenih, , kadrovske vire, medsebojne odnose pri delu, izobraževanje kadrov, delovni čas in njegovo izrabo, ocenjevanje kadrov, delitev sredstev za plače itn.

21.) Katere so razlike med finančno in računovodsko funkcijo in katere so podobnosti?

Razlikovanje finančnih in računovodskih poslov ja navidezno težavno, ker gre pri obeh funkcijah za denarnovrednostne posle.

Povezanost finančne in računovodske funkcije je predvsem tehnične ne pa vsebinske narave.

Pri finančni funkciji gre za finančno poslovanje.

Pri računovodski funkciji pa gre za denarnovrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja.

22.) Katere so pomembne naloge finančne funkcije?

Pomembnejše sintezne naloge finančne funkcije so: priskrbovanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu, vračanje finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti itd.

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.

23.) Opredelite vsebino dela računovodske funkcije!

Temeljne skupine opravil računovodske funkcije so: računovodsko načrtovanje, knjigovodstvo, računovodsko nadziranje ter računovodsko analiziranje in računovodsko informiranje.

24.) Kaj je vsebina dela splošne funkcije?

To so npr. konstituiranje organov upravljanja, stiki z družbenoekonomskimi in drugimi organizacijami, stiki z javnostjo, ravnanje s sredstvi za zveze in žigi, ravnanje in arhiviranje dokumentacije trajne veljave, nekatere vrste pravnih poslov, zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih, opravljanje poslov po posebnih nalogih, opravljanje pomožnih del idr. Splošno funkcijo lahko opredelimo kot sintezo posebnih splošnih, pravnih in drugih medsebojno povezanih in odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu.

25.) Med upravljalnimi funkcijami smo navedli vodenje in upravljanje. Kako bi opredelili vodenje in kaj je vsebina dela uprave v organizaciji? Kakšna je razlika med vodenjem in upravljanjem?

Organi upravljanja določajo družbenoekonomske razmere in ukrepe v katerih se lahko ustvarjajo učinki organizacije, organi vodenja pa v okviru dejanskih družbenoekonomskih razmer in ukrepov opravljajo vse raziskovalne in izvajalne naloge.

Upravljanje moramo razumeti kot proces začetenja, priprave, oblikovanja, sprejemanja in nadzora izvršitve neke odločitve.

26.) Organiziranost funkcij je odvisna od posebnosti vsake organizacije zlasti, pa je odvisna od tehnične in funkcijske delitve dela. Kaj lahko ugotovimo z analizo tehnične delitve dela in kaj z analizo funkcijske delitve dela?

Organiziranost poslovnih funkcij je v organizaciji odvisna od tehnične in funkcijske delitve dela ter strateških zasnov dela in

poslovanja. Pogoj za dobro organiziranost poslovnih funkcij v organizaciji je dobro izvedena analiza tehnične in funkcijske delitve dela ter opredeljena strategija dela in poslovanja organizacije..

Z analizo tehnične delitve dela: lahko ugotovimo proizvodne delovne celote, katerih rezultate je mogoče meriti. Na ta način najprej ugotovimo organizacijske enote tehničnega jedra, proizvodne delovne enote, tehnološke linije, obrate.

Pri funkcijski analizi dela: za posamezne enote podjetja moramo najprej določiti, katere naloge s področja tehnično pripravljalnih funkcij bodo opravljene same in katere bomo prenesli na skupno raven organizacije.

27.) Katera so temeljna načela za organiziranje funkcij v organizacijah?

Temeljni sta načeli: centralizacije in decentralizacije.

28.) Kateri temeljni zahtevi mora izpolnjevati organiziranost funkcij v sodobnih organizacijah?

Pogoj za dobro organiziranost poslovnih funkcij v organizaciji je dobro izvedena analiza tehnične in funkcijske delitve dela ter opredeljena strategija dela in poslovanja organizacije..

V. POGLAVJE: PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI

1.) Organiziranosti in sistemi vodenja?

2.) Za snovanje in preoblikovanje organiziranosti uporabljamo različne izraze! Katere izraze najpogosteje uporabljamo in kaj pomenijo?

Za snovanje in presnovanje organiziranosti uporabljamo različne izraze. Najpogosteje rabljeni izrazi so: projektiranje organizacije, modeliranje organizacije, organizacijska postavitve, oblikovanje organiziranosti, organiziranje, strukturiranje.

3.) Kako bi opredelili modeliranje projektov organiziranosti? Organizacijsko projektiranje je ustvarjalni proces oblikovanja strukture organiziranosti, ekonomskih odnosov med deli organizacije in sistemi vodenja.

4.) Kaj vam pomeni model organiziranosti in zakaj uporabljamo ta izraz?

Model pomeni nazorno upodobitev, vzorec, osnutek, obrazec, tvorilo, kalup idr. Ker je formalna organiziranost vsake organizacije v vsakem opazovanem trenutku idealizirana glede na resnično stanje organiziranosti poslovanja, govorimo o modelu organiziranosti. Model organiziranosti je nazorna predstavitev razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki jim omogoča uspešno opravljati naloge, dodeljene z delitvijo dela.

5.) Kakšne pristope k projektiranju modelov organiziranosti poznate in kaj so njihove značilnosti?

K projektiranju modelov organiziranosti lahko pristopimo z : Ad hoc ali z načrtnim pristopom.

Značilnost Ad hoc pristopa je v tem, da začnemo reševati organizacijske probleme šele takrat, ko se ti že pojavijo. Tu poznamo dva vidika:

- ad hoc način kot trajni pojav (sistematičen in nesistematičen), nesistematičen pa pozna še tri

popristope (praktični, dogmatski in formalistični)

- ad hoc način kot občasna pojavnost oblika razreševanja organizacijskih problemov.

Bistvo načrtnega pristopa v organizacijskem projektiranju je v spoznanju, da dinamični pogoji obstoja in delovanja organizacije terjajo stalne analize obstoječe organiziranosti in oblikovanje novih organizacijskih rešitev za prihodnje razmere dela in poslovanja.

Osnovna načela načrtnega pristopa so: Obravnavanje projekta projektiranja, razčlenitev metod, načrtovanje aktivnosti, ustvarjanje potrbenih razmer, ustvarjanje vzdušja org. potreb.

6.) Katere strategije projektiranja modelov organiziranosti poznate?

Doslej znane strategije lahko uvrstimo v te skupine:

strategija z vrha navzdol (top-down) – začnemo spreminjati organiziranost pri organizacijskem vrhu in nato postopno prehajamo k dnu org. piramide.

strategija od spodaj navzgor (basis-upward) – spreminjamo organiziranost na prvi ravni org. piramide in postopno prehajamo k spreminjanju na višji ravni org. piramide. Uporabljamo predvsem v decentraliziranih organizacijah.

strategija z obeh strani (bipolarna) – pomeni način spreminjanje organiziranosti z obeh polov z vrha in z dna. Tukaj je problem srednja raven, ki lahko ostane zaprta v sendvič.

strategija klinov – tukaj začnemo spreminjati organiziranost na sredini org. piramide oz. pri srednjem menedžmentu in nato prehajamo proti vrhu in dnu. Uporaba te strategije se zlasti priporoča v divizijski organiziranosti, kjer začnemo spreminjati organiziranost v divizijskih enotah.

strategija mnogokratnih jeder – začne spreminjati organiziranost na različnih delih organizacije in ravneh org. piramide. Uporablja se v decentraliziranih organizacijah.

7.) Katere strategije projektiranja modelov organiziranosti uporabljajo sodobne organizacije?

Izbira strategije je odvisna od vrste dejavnikov objektivne in subjektivne narave.. Najmočnejši dejavnik pa so gotovo sama oblika

strukture organiziranosti, stil vodenja, obseg org. sprememb in zapletenost samih sprememb.

8.) Katere ključne dejavnike pri projektiranju organiziranosti moramo upoštevati?

Ključni dejavniki za oblikovanje organiziranosti so: okolje, tehnologija, informacijski sistem in življenjski cikli organizacije.

9.) Opišite vpliv okolja na projektiranje modelov organiziranosti!

Organizacija so neločljivo povezane s svojim okoljem. Organizacija mora ugotoviti vpliv okolja in se organizirati tako, da se bo sposobna prilagoditi tistim vplivom okolja, ki najmočnejše vplivajo na njeno delovanje.

Ko govorimo o okolju organizacije navadno mislimo na tržno okolje, čeprav je okolje organizacije mnogo širše in celovitejše v primerjavi s tržnim okoljem. **Okolje org. je lahko** stalno ali nestalno, enovitno ali raznovrstno.

10.) Kako vpliva tehnologija na projektiranje modelov organiziranosti?

V splošnem lahko tehnologijo opredelimo kot proces preoblikovanja snovnih prvih in informacij v končne izdelke ali storitve.

Tehnologija, ki jo organizacija uporablja, zelo vpliva na strukturo in oblike organiziranosti. Tehnologija je precej širši pojem kot pa samo stroji in oprema, ki se uporablja v proizvodnji. **Z vidika vpliva tehnologije za oblikovanje organiziranosti ločimo vrste tehnološke soodvisnosti:** združena soodvisnost, posledična soodvisnost in vzajemna soodvisnost..

Obstajata dve osnovni vrsti storitvene tehnologije: rutinska in nerutinska.

Rutinska - delujejo v stabilnem okolju in so npr. trgovine na drobno, banke, bankomati, potovalne agencije, bencinske črpalke.

Nerutinska - deluje v zapletenem in spreminjajočem se okolju to so npr. pravne pisarne, revizijske organizacije, borzna posredništva, propagandne org., zdravstvene org., projektantske in arhitekturne ustanove.

11.) Kako vpliva informacijski sistem na projektiranje modelov organiziranosti?

Uspešnost poslovanja organizacije terja ustrezen informacijski sistem. Osnova za postavitev informacijskega sistema so inf. potrebe tistih, ki odločajo v organizaciji. Vsako dejanje v org. spremljajo procesi obdelave informacij.

12.) Kako vplivajo organski življenjski cikli na projektiranje modelov organizacije?

Razvoj oz. rast organizacije vpliva na oblikovanje njene organiziranosti. **Z vidika vpliva razvoja organizacije na oblikovanje njene org. bomo razlikovali te faze:**

Faza nastajanja, faza rasti, Faza diferenciacije, Faza konsolidacije in Faza likvidacije.

13.) Kaj so značilnosti organskega in mehanističnega modela organiziranosti?

Organski model: Pri tem modelu organiziranosti so poudarjeni timsko delo, vsestransko komuniciranje in decentralizirano sprejemanje odločitev.

Naloge v njej so le okvirno začrtane in tudi delovna mesta niso podrobno ločena.

Delovna naloge usklajujejo njihovi nosilci sami v medsebojnih stikih.

Naloge se nenehno prilagajajo in redefinirajo v medsebojni interakciji, ter težijo k neodvisnosti.

Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežna.

Informacije oz. ukazi in navodila so v obliki svetovanj.

Komunikacije med ljudmi so dvostranska, na raznih stopnjah so bolj podobne horizontalnim posvetovanjem kakor vertikalnemu ukazovanju, odvisno od tega kje je uporabnik informacij.

Mehanistični model: Pri mehanističnem modelu organiziranosti so dejavnosti razčlenjene na specializirane naloge, sprejemanje odločitev pa je centralizirano na vrhu organizacije.

Ta model ustreza stabilnemu in nespreminjajočemu se okolju.

V njej je podrobna delitev dela, odnosi so urejeni z vrsto podrobnih in brezosebnih navodil,

Dosežena je visoka stopnja specializacije pri opravljanju del in nalog.

Organizacija je zgrajena po načelu hierarhije (struktura kontrole, pristojnosti, komunikacije)

Komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi.

Komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih ter zahtevanih informacij od podrejenih.

14.) Opišite postopek projektiranja modelov organiziranosti. Katere metode za projektiranje modelov organiziranosti poznate?

Organiziranje je zavestna človekova dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih tvorcev za uresničevanje ciljev. Temeljne faze postopka projektiranja organiziranosti so:

SPROŽITEV (opredelitev cilja, opredelitev naloge, opredelitev virov, ocenitev učinkov, opredelitev organiziranosti za izvedbo nalog),

PROUČITEV ORGANIZACIJSKEGA MODELA (opredelitev metodike, proučitev organiziranosti, analiza podatkov, načrt ukrepov,)

PROJEKTIRANJE (postavitev načrta, sestava projekta, preverjanje, elaboriranje),

APLIKACIJA (načrt uvajanja, izdelava dokumentacije, proučevanje kadrov, uvajanje organizacijskega modela, spremljanje in nadzor)

Metode za projektiranje modelov organiziranosti:

Klasična metoda, metode operacijskih raziskav, sistemski inženiring, sistemsko analiziranje, kompleksno analizo metodo, grafično-matrične metode, kompleksno matrične metode projektiranja modelov organiziranosti.

15.) Opišite kako poteka projektiranje po posameznih metodah.

KLASIČNA METODA: projektiranja modelov organiziranosti pomeni prilagajanje vzorčnih modelov organiziranosti praksi konkretne

organizacije. Bistvo uporabe klasičnih metod projektiranja modelov organiziranosti je v prilagajanju modelov organiziranosti praksi konkretne organizacije.

Sestavljajo ga te faze: opredelitev in izbire vzorčnega modela organiziranosti,

Prilagoditev vzorčnega modela organiziranosti konkretne organizacije,

Analize odstopanj stvarnega stanja organiziranosti glede na prilagojeno vzorčni model,

Sestave programa ukrepov za preoblikovanje obstoječe organizacije,

Uvajanje programa racionalizatorskih ukrepov,

Nadzorovanje nad uvedenimi organizacijskimi spremembami

Klasični pristop k projektiranju modelov org. je lahko učinkovit, če organizatorji zadostno in ustrezno prilagodijo vzorčni model organiziranosti posebnostim vsake konkretne organizacije.

METODE OPERACIJSKIH RAZISKAV PROJEKTIRANJA MODELOV ORGANIZIRANOSTI:

Metode operacijskih raziskav so uporaba različnih matematičnih in statističnih modelov za ugotavljanje različnih optimumov v organizaciji. Metode operacijskih raziskav(linearno, nelinearno, dinamično, hevristično programiranje) uporabljamo za izračunavanje najrazličnejših optimumov po nekih sodilih. .

Pri uporabljanju metod operacijskih raziskav so te stopnje projektiranja modelov organiziranosti največkrat naslednje:

opredelitev problema,

Konstrukcija matematičnega modela, določitev omejitev in sodil,

Preverjanje izbrane rešitve,

Uporaba izbrane rešitve.

SISTEMSKI INŽENIRING: Splošna teorija sistemov je v šestdesetih in zlasti sedemdesetih letih spodbudila nastanek in razvoj metod, tehnik in metodologij za oblikovanje modelov organiziranosti poslovnih sistemov. Zaradi vse večje zapletenosti poslovnih sistemov je treba k njihovi graditvi pritegniti vse več ljudi različnih strok. **Sistemska inženiring** je splošni model, ki ga uporabljamo kot splošen napotek za smotrno in ciljno analiziranje in oblikovanje zapletenih sistemov. **Sistemska inženiring** je zaporedje v postopku reševanja problema in vključuje: opredelitev problema(potreba), Izbiro ciljev(sistemskih vrednot), sintezo sistema(možne rešitve), analiziranje sistema, izbor sistema(izbor različice rešitve), razvoj sistema(izdelava do prototipa), tekoče inženirstvo.

Oblikovanje in uresničevanje sistema z uporabo systemskega inženiringa poteka v več fazah:

Predštudija(idejni projekt), glavna študija(glavni projekt),

podrobne študije, postopnost reševanja problema ali snovanj zelenega sistema.

SISTEMSKO ANALIZIRANJE KOT METODA ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZ.::

Sistemska analiziranje pri projektiranju modelov organiziranosti uporabljamo kadar ni mogoče vključiti vseh bistvenih prvin v matematične modele, recimo pri operacijskih raziskavah. Sistemska analiziranje uporabljamo pri projektiranju sestavljenih sistemov, pri katerih ne poznamo in ne moremo zajeti vseh prvin in značilnosti v matematične metode. Z njim proučujemo obnašanje sistemov,

raziskujemo in projektiramo tiste sisteme, pri katerih ni mogoče opredeliti vseh spremenljivk in odnosov med ljudmi. Bistvo systemskega analiziranja je, da obravnava organizacijske probleme kot celoto in da ugotavlja več mogočih rešitev za analizirani organizacijski problem.

KOMPLEKSNA ANALIZNA METODA:

Sestoji iz razčlenitve skupnega poslovanja na prvine dela in ugotavljanje organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Pri projektiranju organiziranosti po kompleksni analizi metodi členimo skupno poslovanje kake organizacije na poslovne funkcije in na prvine poslovanja, slednje pa, če je treba, še na mikroelemente.

GRAFIČNO-MATRIČNE METODE PROJEKTIRANJA MODELOV ORGANI.:

So učinkovit inštrumentarij za razmejevanje pristojnosti in odgovornosti med organizacijskimi enotami ter njihovimi vodilnimi, vodstvenimi in strokovnimi sodelavci. Te metode so primerne, za raziskovanje in razčiščevanje tekočih organizacijskih problemov vodilnih, vodstvenih in strokovnih sodelavcev.

Najbolj znane in teoretično opredeljene grafičnometrične metode projektiranja modelov organiziranosti so: porazdelitvene razpredelnice aktivnosti, funkcijski diagrami, linearni grafikoni odgovornosti in diagramska metoda organiziranosti.

Pojem diagrama: kratkost, preglednost, jasnost, slikovitost, natančnost in dvodimenzionalnost..

Shematski prikaz diagrama odgovornosti(Evropa):

	Nosilec A	Nosilec B	Nosilec
C			
Aktivnost 1	-----0-----	-----0-----	-----0-----
Aktivnost 2	-----0-----	-----0-----	-----0-----
Aktivnost 3	-----0-----	-----0-----	-----0-----
Aktivnost 4	-----0-----	-----0-----	-----0-----

Opis delovnega mesta

Diagramsko predstavitev, ki jo oblikujemo glede na vidike organiziranja, delimo na:

Strukturni diagram in diagram poteka ali zaporedja.

Diagram poteka ali zaporedja pa še na:

Enostavne diagrame poteka in harmonograme.

KOMPLEKSNA MATRIČNA METODA PROJEKTIRANJA MODELA ORGANIZI.:

Preden se lotimo celovitega projektiranja modela organiziranosti, moramo skupno poslovanje organizacije razčleniti do take stopnje, ki omogoča projektiranje makro-, mezo- in mikro modela organiziranosti. Z razčlenitvijo skupnega poslovanja dobimo pregled posamičnih nalog, ki jih je v organizaciji treba opravljati. Pri razčlenjevanju skupne

naloge moramo izhajati iz ciljev organizacije. Postavljene cilje pa org. uresničuje z izvajanjem svoje skupne naloge. Skupna naloga določa v organizaciji vse ukrepe, ki omogočajo njeno izvedbo. Prav zato je analiza skupne naloge izhodišče za zasnovanje ali preoblikovanje organiziranosti.

16.) Katere grafično-matrične metode za projektiranje modelov organiziranosti poznate?

Najbolj znane in teoretično opredeljene grafičnometrične metode projektiranja modelov organiziranosti so: porazdelitvene razpredelnice aktivnosti, funkcijski diagrami, linearni grafikon odgovornosti in diagramska metoda organiziranosti.

17.) Strnjeno opišite in prikažite poenostavljen primer - tabele porazdelitve aktivnosti.

Izsek iz porazdelitve razpredelnice aktivnosti (Amerika):

NOSILCI NALOG PRIPRAVE DELA

PORAZDELITVENA-----

TABELA

AKTIVNOSTI PRIPRAVE DELA	Tehnični vodja	Tehnolog	Načrtovalec proizvodnje	Terminer in razpisovalec	Referent za kooperacijo	Tehnik dela
<i>Področje dela</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>č</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
<i>Načrtovanje Proizvodnje</i>	<i>Nadzor izvajanja operativ. načrtov proizv.</i>	<i>Analiziranje stopnje izkoristka proizvodnih zmogljivosti</i>	<i>Sestavljanje operativnih načrtov proizvodov, materialov, orodja</i>	<i>Sestavljanje časovnih načrtov proizvodnje</i>	<i>Sodelovanje pri oblikov. operativnih načrtov proizvodnje</i>	<i>Sodelovanje pri sestavl. operativnih terminskih načrtov</i>

proizvodnje

OPIS

DELOVNEGA

MESTA

18.) Strnjeno opišite in prikažite poenostavljen primer - linearnega grafikona odgovornosti.

Izsek iz linearnega grafikona odgovornosti:

Linearni grafikon odgovornosti																				
Naloge prodajne funkcije									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
18.načrtovanje prodaje																				
19.sklepanje prodajnih pogodb																				
20.odpremljenj e izdelkov																				
21.proučevanje prodajnih poti																				
22razporejanje																				

delavcev																			

OPIS DELOVNEGA MESTA

VI. POGLAVJE: ORGANIZIRANJE DELA

1.) Kaj vsebuje opis delovnega mesta?

Opis delovnega mesta pomeni le njegovo vsebinsko opredelitev. Poleg vsebinske opredelitve moramo proučiti tudi okoliščine, ki bodo delo spremljale in ugotoviti koliko časa bo določeno delo trajalo. Predvsem moramo delo urediti tako, da bo delavec lahko s čim manj truda napravil čim več. Za ugotovitev tega moramo delovno mesto spoznati z vsebinskega in procesnega vidika.

2.) Kaj zajema analiza dela?

Zajema opis dela oz. vseh nalog, fizikalne in socialne delovne razmere, v katerih se delo opravlja, delovna sredstva in pripomočki, s katerimi se delo opravlja in morebitne druge značilnosti dela. Na podlagi analize dela pa dobimo pa dobimo opis delavca, v katerem so opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec za opravljanje dela. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistematizacija delovnih mest.

3.) Kaj zajema analiza delavca?

Z njo ugotovimo lastnosti delavca, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Tudi druge človekove lastnosti ugotavljamo na podlagi podatkov o analizi dela. Na podlagi nalog, ki jih mora delavec opraviti, sklepamo o potrebnem znanju. **Najpogostejši vidiki v opisu delavca so:** potrebna strokovna usposobljenost/šolska izobrazba ali delovne izkušnje), funkcionalno znanje in posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje idr.

4.) Kaj je sistemizacija delovnih mest?

Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistematizacija delovnih mest.