

### 1. VZROKI ZA RAZLIČNO POJMOVANJE ORGANIZACIJE?

- Organizacijska veda je glede na druge znanstvene discipline razmeroma mlada veda
- Pojem organizacije še vedno ni enosmiselno opredeljen.
- Različni avtorji – različna pojmovanja
- IZHODIŠČE: organizacija zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota in množičnost.
  - o Različni poklici (tehnik, pravniki, sociologi)
  - o Le delni prijemi (pokrivali le del področja)
  - o Prepletanje in neustrezna opredelitev pojmov (ne ločijo org. dela s temeljno organizacijo in org. podjetja)
    - Organizacija (enako stara kot človeška družba)  
V literaturi: org. stara toliko kot je stara sama človeška družba – trditev točna, vendar ni določena, ker ne pove za kakšno organizacijo gre.

### 2. 5 POMENOV ORGANIZACIJE

- organizacija kot sistem (naravnih in tehničnih prvin, ki se združujejo)
- kot proces oblikovanja organizacijskega sistema (organiziranje)
- kot konkretna organizacijska oblika (nastane kot posledica organizacijskih dejavnosti oz. proces organiziranja)
- kot kakovostna lastnost družbenih pojavov in odnosov (označuje stanje v neki organizaciji, ustanovi...)
- kot znanstvena disciplina

### 3. POJEM ORGANIZACIJE DELA IN ORGANIZACIJE ORGANIZACIJE (PODJETJA, USTANOVE)

#### Organizacija dela

- Stara kot človeško delo, nastala, ko se je človek začel ukvarjati s **proizvodnim delom**.
- Pri opredeljevanju organizacije dela moramo izhajati iz dela. Razlike nastajajo zaradi različnega pojmovanja dela, kajti delo je mogoče različno pojmovati.
- **Ožji pojem** – opravljanje neposrednih aktivnosti v proizvodnem procesu, je podlaga za tiste ki opredeljujejo org. dela kot zavestno človekovo dejavnost, ki ima nalogo usklajevati vse proizvodne tvorce v neposredni proizvodnji.
- **Širši pojem** – zajema vse proizvodne aktivnosti, tudi tiste, ki omogočajo in zagotavljajo proizvodnjo, za tiste, ki opredeljujejo org. dela kot zavestno človekovo dejavnost, katere cilj je, da usklajuje vse dejavnike celotnega reprodukcijskega procesa.
- Spremlja že prve procese pridobivanja materialnih dobrin
- Na začetni stopnji org. dela enostavna – temeljila na izkušnjah, z razvojem naraščal pomen dela.

#### Organizacija podjetja

- Je nastala z nastankom podjetja v **kapitalističnem** gospodarstvu
- Nanaša na **celotno poslovanje**
- **Širši** pojem kot org. dela
- Je organizacija dela, ki ustreza razvoju proizvodnih sil in družbenih odnosov, ko se je zaradi razdelitve dela in drugih splošnih okoliščin pojavila potreba po močnejšem razločevanju pripravljavanja, izvajanja in nadzorovanja ter uresničevanja proizvodnje kot potrebne faze smotrnejšega poteka delovnega procesa.

### 4. OPIS ORGANSKEGA IN MEHANISTIČNEGA MODELA ORGANIZACIJE

#### Organski

Primerjamo organizacijo z **živim organizmom**.

Ima kot posebna celota vrsto podobnosti z živim organizmom ter ima kakor organizem tudi organizacija svoj **smoter**, ki se podobno kot naloga organizma **členi na funkcije, ki jih opravljajo njeni deli**.

Vsak del organizacije opravlja določene naloge, katerih delovanje je **usklajeno** in **usmerjeno k izvajanju skupne naloge**.

Organizacija kot **popolna, idealna celota**, kot idealna skupina smotno, organsko povezanimi deli, sposobna za **samostojno samodejno** delovanje.

#### *Značilnosti*

- Le okvirno načrtane naloge, no potrebne določitve delovnih mest, ni točnih navodil in pravil
- Timsko delo, iznajdljivi zaposleni
- Decentralizirano in hitro sprejemanje odločitev, prilagodljivost
- Komuniciranje v vse smeri, predvsem horizontalno posvetovanje

#### *Okolje*

- Spremenljivo, velimo nenavadnih sprememb

- Če pride do sprememb se jim taka org. hitro prilagodi.

### **Mehanistični**

Obravnavajo org. kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, kar ima splošne značilnosti popolnega stroja. Org. je zanje podobna kot depersonaliziran aparat, ki omogoča sistem dela in je zasnovan na racionalnih osnovah. Tak aparat mora delovati brez trenja, brez napak, povzročenih zaradi človeških slabosti. Ta aparat bi moral biti praviloma nad ljudmi.

#### **Značilnosti**

- Podrobna delitev dela, specializirane naloge
- Hierarhija, podrobna navodila
- Centralizirano sprejemanje odločitev
- Enosmerno komuniciranje od zgoraj navzdol
- Hiperprodukcija delovnih mest

#### **Okolje**

- Stabilno, malo sprememb
- Če pride do nenadnih sprememb, se jim taka organizacija ne more prilagoditi

## **5. ORGANIZACIJA KOT ZNANSTVENA DISCIPLINA**

Raziskuje, proučuje in oblikuje

- Zakonitosti
- Metode
- Tehnike
- Načela

O tem, kako organizacije

- Nastajajo
- Delujejo (funkcionirajo)
- Se likvidirajo (propadejo)

Z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi z nastajanjem, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev.

CILJI: želeni izidi, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem.

## **6. PRIMARNI IN SEKUNDARNI CILJI**

Številni raziskovalci org. navajajo, da ima podjetje le en temeljni cilj (primarni) – doseganje dobička. Ker pa bi doseganje dobička lahko bil slab cilj in bi lahko zavajal v nesolidno poslovanje, ponujajo še dodatne cilje (sekundarne – izpeljane iz primarnih):

- Dovolj varno naloženo premoženje vlagateljev
- Ohranitev podjetja
- Razvoj podjetja
- Zadovoljevanje potreb družbe
- Obveznosti podjetja do okolja
- Skrb za zaposlene

## **7. PREDMET PREUČEVANJA ORGANIZACIJE TEORIJE**

So socio-tehnični sistemi.

Teorija organizacije raziskuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike, načela in organizacijska sredstva za organiziranje, vodenje in prilagajanje sociotehničnih sistemov vsem spremenjenim razmeram dela in poslovanja.

## **8. POMEMBNEJŠE METODE ZNANSTVENE ORGANIZACIJE**

- Delitev dela
- Racionalizacija (poizkušamo uporabiti čim manj sredstev)
- Standardizacija
- Tipizacija
- Unifikacija
- Diverzifikacija (poenotimo)
- Skupinska teorija

## **9. TEMELJNA NAČELA ORGANIZACIJE PO FAYOLU**

### **1. skupina: DELITEV DELA**

- Delitev nalog kot splošni pogoj za vsako učinkovito delo in specializacijo
- Oblast in odgovornost

### **2. skupina TRADICIONALNA STRUKTURA AVTORITETE**

- Avtoriteta in disciplina

- Enotnost ukazovanja (le 1 nadrejeni)
- Enotnost vodenja oz. usmerjanja (le 1 način)
- Podrejanje posameznih interesov splošnim interesom (cilji posameznikov vedno podrejeni splošnim ciljem)
- Nagrajevanje
- Centralizacija
- Hierarhija (vrstni red vodilnih)

### **3. skupina NACELA VODNEJA ZAPOSLENIH**

Gre za načela, ki se nanašajo na vodenje posameznikov, njihovo usmerjanje, usklajevanje prizadevanj in dejavnosti, da bi kar najučinkoviteje dosegli skupne cilje.

- Pravičnost
- Stabilnost okolja (stalna zaposlitev istih ljudi)
- Inicijativnost (različni predlogi)
- Enotnost oz. strnjjenost osebja (homogenost)

## **2. poglavje**

---

### **1. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI**

#### **Struktura organiziranosti**

**Je izid organiziranja in kaže statistični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog.**

Opredelitve strukture se pri avtorjih razlikujejo:

- Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano sestavljajo organsko celoto in so medsebojno odvisne.
- Struktura je sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji.
- Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.
- S strukturo označujemo shemo organizacije, predpisane vloge, predpise in druga določila.

Je smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah.

Je sredstvo za uresničitev ciljev. Ker se cilji sčasoma spreminjajo, moramo strukture org. prilagajati spremenjenim ciljem.

Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo.

#### **Organizacijska struktura**

**Je vsaka struktura v organizaciji (po spolu, starosti, izobrazbi, kraju,...). Pokaže nam deleže.**

### **2. RAZLIKE MED MAKRO-MEZO-MIKRO STRUKTURO ORGANIZIRANOSTI**

#### **Makro (dakanja – pedagoški, nepedagoški del)**

Je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje **prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja** (nabava, prodaja)

#### **Mezo (pridemo do nižjih ravni, dovolj natančno vemo naloge oddelka) (pedagoški del – ekonomika, upravno pr.)**

Je smotrna **zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti** oz. skupin delovnih mest z **logično razporeditvijo nalog** in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.

#### **Mikro (ekonomika - ....)**

Je logična razporeditev **nalog po delovnih mestih** v organizacijskih enotah, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog v organizacijski enoti kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije.

### **3. VPLIVNI DEJAVNIKI STRUKTURIRANJA ORGANIZIRANOSTI**

Vplivni dejavniki za izbiro in uporabo strukture organiziranosti so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti.

Ti dejavniki so različni in številni, odvisni od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije.

Glede na to razlikujemo dve temeljni skupini:

- Zunanje in
- Notranje dejavnike

Pri oblikovanju moramo proučiti njene zunanje in notranje vplivne dejavnike, pomembne za izbiro in učinkovito uporabo njene strukture org.

#### 4. ZUNANJI-kateri, NOTRANJI-kateri

##### ZUNANJI

Vplivi okolja na organizacijo

- Globalne družbene vrednote
- Institucionalne razmere
- Trg
- Razvoj znanosti in tehnike

##### NOTRANJI

Izhajajo iz notranjega okolja in vplivajo na izbiro in uspešno uporabo njene strukture org.:

- Strategija poslovanja (usmerjenost na domači ali tuji trg)
- Vrsta uporabljene tehnologije (grafoskop)
- Kadrovska struktura
- Vrsta izdelkov
- Stopnja raznovrstnosti (proizvodov)
- Velikost
- Lokacija
- Vodstvo
- tradicija

#### 5. KATERA STA CILJA STRUKTURIRANJA ORGANIZIRANOSTI IN NJUNE ZNAČILNOSTI

Temeljna cilja:

- **STABILNOST**: pomeni **togost** org. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Neprilagajanje organiziranosti zahtevam okolja znižuje organizacijsko učinkovitost, zato se postavlja prožnost kot drugi temeljni cilj organiziranja struktur
- **FLEKSIBILNOST**: kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, pa tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Pomeni tudi sposobnost lastnega spreminjanja. S tega vidika je organizacija izziv za posameznike in delovne skupine.

**STABILNOST (ne maramo nonstop nekih sprememb) : FLEKSIBILNOST = ORGANIZACIJSKO RAVNOTEŽJE**

#### 6. KATERI STA NAČELI STRUKTURIRANJA ORGANIZIRANOSTI IN NJUNE ZNAČILNOSTI

- **CENTRALIZACIJA**: izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja **na enem mestu oz. pod enim vodjem**. Povzroča specializacijo, omogoča, da so stroji bolje izrabljeni. Ugodno vpliva na stroške.
- **DECENTRALIZACIJA**: zahteva, da se ista naloga opravlja **na več mestih oz. pod različnimi vodji**. Kaže se v večji avtonomiji in prostosti posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno.

**CENTRALIZACIJA : DECENTRALIZACIJA = ORGANIZACIJSKO RAVNOTEŽJE**

#### 7. ZNAČILNOSTI/PREDNOSTI/SLABOSTI POSAMEZNE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

##### FUNKCIJSKA

Značilnosti:

- Najpogostejša, najstarejša
- Centralizirana (enotno vodstvo)
- Optimalno število področij/sektorjev/služb

Prednosti:

- Racionalnost (en vodja, manjši stroški)
- Večja specializacija, profesionalizacija ljudi

Slabosti:

- Neprilagodljivost
- Počasno komuniciranje
- Počasno sprejemanje uresničevanja odločitev
- Težak prenos izidov razvojnega dela v proizvodnjo
- REŠITEV: štabne enote

Okolje:

- Stabilno in predvidljivo
- Manjša in srednje velika podjetja
- Rutinska, nizka medsebojna odvisnost (tehnologija)
- Cilji so notranja učinkovitost, tehnična specializacija, kakovost

## **PANOŽNA**

### Značilnosti:

- Decentralizacija (prenese na direktorja – posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge)
- Osnova za organiziranje = program (profitni center)
- Načelo: avtonomna decentralizacija ob neprislilni integraciji skupnih funkcij (nabava, razvoj...)
- Vodenje = kolegijsko (najvišji upravljalno-vodstveni organ je uprava)
- Velika podjetja razdelimo po načelu federalne decentralizacije na več manjših podjetij

### Prednosti:

- Prilagodljivost
- Fleksibilnost (obvladovati konkurenco z inovacijami in znižanjem stroškov)

### Slabosti:

- Težnja po osamosvajanju posameznih programov
- Konkurenca med programi
- REŠITEV: strukturo posameznih enot oblikovati tako, da delujejo ena z drugo, ne ena proti drugi

### Okolje:

- Spremenljivo, neprilagodljivo
- Velika podjetja
- Nerutinska tehnologija, visoka medsebojna odvisnost
- Cilji so zunanja učinkovitost

Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije ali dele teh funkcij, ki so skupne za vse panoge oz. proizvodne programe (nabava surovin, trženje)

## **MATRIČNA**

### Značilnosti:

- Kombinacija funkcijske in divizijske – koordinacija med projekti in funkcijami za zadovoljitev okolja
- Stalna ali začasna
- Zahteva veliko zavzemanje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev
- Zahteva timsko delo (slabo razvito – neprepoznavanje timskega dela)
- Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci v taki organizaciji enakopravni.

### Prednosti:

- Fleksibilnost
- Učinkovito izkoriščanje resursov, predvsem ljudi
- Odprti tokovi informacij
- Primerna za kompleksne odločitve

### Slabosti:

Kritiki navajajo, da matrična str. Org. ne pomeni nič novega, ker vključuje vse tisto, kar je že prej obstajalo.

- Skupno odločanje
- Dvojno vodenje, veliko sestankov
- Premalo opredeljene in omejene pristojnosti
- Možnost konfliktov

### Okolje:

- Zelo nestabilno
- Srednja velika podjetja, več proizvodov
- Tehnologija: veliko medsebojne povezanosti
- Cilji: poudarek na projektih

Uveljavila le na posameznih področjih, predvsem pa je uspela v projektih ali projektnih organizacijah.

## **PROCESNA**

### Značilnosti:

- Korenito preurediti procese
- Prehod z navpične na vodoravno organiziranost (posebna oblika strukture org.)
- 3 ravni: vrhovni vodja (generalni menedžer), vodja procesov, timi znotraj procesov

### Prednosti:

- Povezovanje dobaviteljev in naročnikov
- Ustvarjalni ljudje v timih
- Zmanjšanje števila hierarhičnih ravni

### Slabosti:

- Izgubi se srednji management – odpuščanje
- Manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in pisarnah zaradi združevanja nalog
- Nič več napredovanja navzgor
- Hkrati potrebna trenutno izboljšanje in učinkovito poslovanje kot tudi usmerjenost v prihodnost in dolgoročne cilje

Procesi čim samostojnejši in zajemati dejavnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in prodajo izdelkov, ki jih terja trg. Lažje izvedljiva v organizaciji z enotnim sistemom dela, ki se kaže v celovitem procesu.

## 8. KATERE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI UPORABLJAJO SODOBNE IN USPEŠNE ORGANIZACIJE

- Organiziranost podjetij in drugih organizacij industrijske dobe (so organizirana in delujejo po klasičnih organizacijskih načelih. Oblike - funkcijska, divizijska, matrična, deloma tudi projektna)
- Virtualna organizacija (je začasna mreža organizacij, od katerih ima vsaka določene kompetenčne sposobnosti, ki so se združile za izvajanje določene naloge, da bi izrabile nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju.)- bolj prilagodljiva
- Skupnost e-poslovanja (SEP) (sestavina mreže SEP je omrežno podjetje/organizacija, ki v mreži sodeluje s svojo ponudbo in povpraševanjem).  
RAVNI POVEZOVANJA.
  - o Omrežno podjetje
  - o Skupnost e-poslovanja (več podjetij)
  - o Gospodarska panoga (več SEP)

## 9. POSEBNE OBLIKE STRUKTURIRANJA SO TUDI GROZDI. KAKO SI PREDSTAVLJAŠ DELOVANJE GROZDA?

Proizvodne in storitvene organizacije se poslovno povezujejo v grozde, da bi lažje uresničevale želene cilje. V grozdu so poslovno povezane organizacije, ki kakor koli sodelujejo pri proizvodnji celovitega izdelka – npr. AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE, ki poslovno povezujejo organizacije, ki izdelujejo sestavne dele za avtomobile.

## 3. poglavje

---

### 1. RAZLOGI ZA NENEHNO SPREMINJANJE IN DOPOLNJEVANJE ORGANIZACIJ

Razlog je spreminjanje okolja. Organizacije so umetne tvorbe, zato se je treba okolju prilagajati.

### 2. POJEM ENTROPIJE V ORGANIZACIJI

So organizacijski sistemi. Za vse sisteme pa je značilno, da so umetne tvorbe, sestavljene iz tehničnih in naravnih podsistemov, ki težijo k dezorganizaciji, če nismo sposobni vzpostaviti ravnotežja.

Ta sistem je le organizacijska oblika, ki povezuje določeno število podsistemov in tako omogoča njihovo delovanje za doseganje skupnega sinergijskega učinka.

Entropija je:

- Mera za stopnjo dezorganizacije v poslovnem sistemu
- razlika med optimalno in stvarno ravno organiziranosti
- razlika med mogočim in stvarno doseženim poslovnih izidom

### 3. GLAVNA OPORIŠČA ZA NASTAJANJE ENTROPIJE V ORGANIZACIJI

#### VLOŽKI - input

Vse kar vstopa v sistem

- Ljudje, predmeti dela, delovna sredstva, storitve, denar, informacije

Nujno uskladiti

- Kakovostno, količinsko, časovno

SICER izgube v posl. procesu, ki znižujejo uspešnost uresničevanja org. ciljev

#### PROCESI

Vložke pretvarjamo v storitve

- Preoblikovanje prvin vložka v izide posl.
- Racionalno-čim manj izgub

Posredovalci entropije

(nadzorni, izboljševalni, vzdrževalni)

#### IZIDI – output

Rezultati

So funkcija poslovne zmogljivosti  
Primer:

- Zadovoljitev družbenih potreb

- Doseganje pozitivnega finančnega izida

- Druga pričakovanja

So tem ugodnejši, čim manjše so izgube v posl. procesu

### 4. STOPNJE ZA NAČRTNO IZBOLJŠEVANJE IN DOPOLNJEVANJE ORGANIZIRANOSTI ORGANIZACIJ

Da lahko zmanjšamo entropijo in izboljšamo izid poslovne zmogljivosti kakega poslovnega sistema, moramo razpolagati z ustreznimi izvajalnimi metodami in tehnikami.

- ANAMNEZA – popisovanje pomembnih podatkov

- ANALIZA – proučitevijo zbranih podatkov, primerjanje s standardi
- DIAGNOZA – spoznavanje vzrokov (zakaj je prišlo do odstopanj od standardov)
- TERAPIJA – izbira vrste in zaporedja ukrepov, metod in tehnik za odpravo entropije, nosilcev izvajanja ukrepov, ocena stroškov, določitev rokov.
- UVAJANJE SPREMEMB – odpravljanje odporov
- NADZIRANJE IN POPRAVKI

= učinkovita organizacija

## 5. UVAJANJE SPREMEMB – GLAVNI PROBLEMI, KI JIH JE TREBA OBVLADOVATI

### 1. FAZA:

- Omalovaževanje oz. zasmehovanje, kot poskus, da se prepreči uvajanje organizacijskih sprememb

### 2. FAZA:

- odkritega ali prikritega odpora, ki se kaže pri samem uvajanju organizacijskih sprememb

### 3. FAZA

- odobravanja, ki nastopi takrat, ko nasprotnik organizacijskih sprememb izjavijo, da so zadovoljni, ker se bodo njihovi predlogi in želje končno uresničili.

## 4. poglavje

---

### 1. OPREDELITVE ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE

Sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

### 2. RAZLIKE MED FUNKCIJO IN SLUŽBO V ORGANIZACIJI

#### FUNKCIJA

Ena skupina avtorjev navaja:

Poslovna funkcija je večji ali manjši skupek sorodnih ali istovrstnih opravil

Druga skupina

Poslovna funkcija so različna medsebojno povezana in odvisna opravila

*SLUŽBA (oddelek, sektor)*

Služba je organizacijska oblika, v kateri se funkcija izvaja.

V eni službi je lahko več funkcij oz. se lahko ena funkcija izvaja v več službah.

### 3. PRIMER IZBIRE ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ NA PODLAGI SPLOŠNE SHEME REPRODUKCIJSKEGA PROCESA

D (denar) – B (blago) – P (proizvodna) – B1 (izdelek) – D1 (prihodek)

So skupki opravil, ki ustrezajo posameznim fazam reprodukcijskega materiala. Na podlagi splošne sheme rep. procesa lahko razlikujemo 4 delne procese oz. 4 temeljne funkcije kot zaokrožene faze celotnega poslovnega procesa:

- finančno
- nabavno
- proizvodno
- prodajno

### 4. KAKO IZBIRAMO FUNKCIJE V ORGANIZACIJI S SISTEMSKEGA VIDIKA – ločimo:

Izvajalne/osnovne

- njihov izid je namenjen zadovoljitvi potreb okolja
- odvisne od dejavnosti organizacije
- omogočajo organizaciji doseganje ciljev
- intelektualne in fizične (fizično ali umsko delo)
- potekajo v zaporedju

Poslovne

- njihov izid je namenjen delovanju sistema
- niso odvisne od dejavnosti (bolj ali manj enake)
- temeljne in infrastrukturne
- niso med seboj povezane v zaporedju, temveč križno (z osnovnimi in drugimi infrastrukturnimi)
- primeri: finančna, računovodska, kadrovska, splošna, logistična, ...  
(rezultat ni proizvod, služijo kod podpora drugim funkcijam)

Upravljalno-vodstvene (ravnanje) = management

- planiranje
- organiziranje
- vodenje

- kontrola

## **5. KAKO BI IZBRALI INFRASTRUKTURNE FUNKCIJE V ORGANIZACIJI IN KAJ SO NJIHOVE ZNAČILNOSTI**

Niso med seboj povezane v zaporedju, temveč križno; vsaka od njih je povezana z vsemi drugimi, ker je njihov izid namenjen osnovnim funkcijam kakor tudi njim samim in si ga zato vzajemno izmenjujejo.

## **6. STRNJENO OPIŠITE VSEBINO DELA IN OBLIKE ORGANIZIRANOSTI RAZVOJNO-RAZISKOVALNE FUNKCIJE.**

### **NABAVNA**

Je v proizvodnih organizacijah ena od temeljnih funkcij.

V ožjem smislu: razumemo nakup nekega predmeta po določeni ceni

V širšem smislu: poleg samega nakupa zajema še:

- proučevanje nabavnih trgov
- politiko nabave
- kooperacijo
- prevzemanje in uskladiščenje surovin in reprodukcijskega materiala
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave
- uvoz
- administrativno-tehnične posle v zvezi z nabavnim poslovanjem, ...

**Oblika organiziranosti:** kot samostojno enoto ali kot službo v širših organizacijskih enotah.

Notranjo organiziranost nabave pa uredimo po predmetih nabave, lokaciji, izvoru nabave, ali po kakšnih drugih osnovah.

### **LOGISTIČNA**

Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno-blagovnimi, energetskimi in informacijskimi tokovi v proizvodni organizaciji.

Je sinteza s prostorsko-časovnim preoblikovanjem surovin, materiala, polizdelkov, energije, končnih izdelkov, informacij in znanja povezanih delov nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v logističnem procesu.

Osnovne sintezne naloge logistične funkcije:

- servisiranje kupcev
- načrtovanje potreb
- upravljanje zalog
- logistično komuniciranje
- ravnanje z materiali
- obdelava naročil
- pakiranje
- deli in servisna podpora
- izbira proizvodnih in skladiščnih lokacij
- oskrbovanje z vhodnimi sestavinami
- logistične reklamacije
- distribucija in transport
- skladiščenje in hranjenje blaga

Naloge logistične funkcije pa delimo tudi na:

- naloge, ki se nanašajo na logistični sistem kot celota in
- naloge v posameznih fazah logističnega procesa

### **PRODAJNA**

Zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

Osnovne sinteze funkcije (funkcije marketinga):

- raziskava trga
- politika izdelka
- politika cene
- politika prodaje in distribucije
- ekonomska propaganda
- pospeševanje prodaje



Prodajno funkcijo moramo razčleniti na dve podfunkciji in sicer:

- trženje in
- operativno prodajo.

**Oblika organiziranosti:** odvisne od števila in raznovrstnosti izdelkov ali storitev. Trženje in operativno prodajo navadno organiziramo v svojih organizacijskih enotah v širši organizacijski zasnovi 'trženja'. Notranjo organiziranost trženja pa oblikujemo po izdelkih, lokaciji, jezikovnih področjih ali drugih značilnostih trženja v organizaciji.

### **KADROVSKA**

Po vsebini in naravi opravil je zelo zahtevna in raznovrstna, zajema opravila, kot so sistematizacija delovnih mest, profesionalno usmerjanje in izbira kadrov, struktura zaposlenih, odnosi pri delu, izobraževanje kadrov, izraba delovnega časa, ocenjevanje in motiviranje kadrov, psihotehnični posli, reševanje socialnih vprašanj, kakovost življenja.

Oblika organiziranosti je najpogosteje kot posebna organizacijska enota znotraj širše organizacijske zasnove, npr. kadrovske-splošno področje, za večje proizvodne enote lahko zaposlimo npr. kadrovnika samo za vsako od njih

### **FINANČNA = finančno poslovanje**

Delne naloge so preskrbovanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, preoblikovanje sredstev reprodukcijskem procesu, vračanje finančnih sredstev, usklajevanje finančnih odnosov, optimiranje struktur finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti, skrb za ustvarjanje rezultatov, urejanje delitvenega razmerja dohodka, financiranje investicij

**Oblika organiziranosti** je služba v okviru širše organizacijske zasnove za finance in računovodstvo.

### **RAČUNOVODSKA = denarno-vrednosti odsev finančnega in celotnega poslovanja**

Je podsistem celotnega informacijskega sistema, zajema spremljanje, proučevanje in prikazovanje stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in okolju.

Temeljne skupine opravil so računovodsko načrtovanje, knjigovodstvo, nadziranje, analiziranje, informiranje.

**Oblika organiziranosti** je samostojno v okviru širše organizacijske zasnove za finance in računovodstvo.

### **UPRAVLJANJE IN RAVNANJE**

Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbeno-ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja, je vir vse oblasti v podjetju in se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Vodenje =/ ravnanje (management)

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja, vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordinacije in kontroliranja.

**Oblika organiziranosti** je opredeljena v statutu organizacije in v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah.

## 5. poglavje

---

### 1. OPREDELITE PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI (PMO)

Projektiranje organiziranosti kot proces, s katerim se ustvarja optimalna struktura organiziranosti in postavljajo potrebne odgovornosti ter avtoritete vodstva vsakega sestavnega dela znotraj strukture, da bi se najbolje dosegli postavljeni cilji podjetja.

ALI

Projektiranje organizacije procesa je oblikovanje strukture podjetja.

Projektiranje organiziranosti ustvarjalen proces oblikovanja strukture organiziranosti podjetja, sistema ekonomskih odnosov med deli podjetja in sistema vodenja podjetju z uporabo posebne metodologije in ustreznih organizacijskih sredstev.

### 2. KAJ POMENI MODEL ORGANIZIRANOSTI IN ZAKAJ UPORABLJAMO TA IZRAZ

Je sistem pravil, v katerem so jasno opredeljene vloge vseh posameznikov v organizacijski strukturi, njihove pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja.

### 3. PRISTOPI K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI – kateri so + značilnosti

Izbira pristopa k projektiranju organiziranosti odvisna od številnih dejavnikov. Najpomembnejši med njimi pa so:

- stopnja hitrosti razreševanja organizacijskega problema
- obsežnost organizacijskega problema in pomen njegove razrešitve
- stroški razrešitve organizacijskega problema
- stališča menedžmenta o organizacijskem problemu in njegovi razrešitvi
- obstoječi strokovni potenciali za razreševanje organizacijskega problema

Glede na strategije razreševanja organizacije problemov lahko rečemo da obstajata 2 temeljna načina za razreševanje organizacijskih problemov:

AD HOC (priložnostni) – značilno, da se problemi razrešujejo takrat, ko že nastanejo, vse manj v uporabi.

NAČRTNI (sistematični) – dinamične razmere terjajo stalne analize obstoječe organiziranosti in delovanja organizacije ter oblikovanje organizacijskih rešitev za bodoča dogajanja v organizaciji. Zato se k projektiranju organiziranosti pristopa načrtno in preventivno.

### 4. OPIŠITE UPORABO NAČRTNEGA PRISTOPA PMO

### 5. KATERE STRATEGIJE PMO POZNATE. KATERE UPORABLJAJO SODOBNE ORGANIZACIJE.

- z vrha navzdol
- od spodaj navzgor
- z obeh strani (bipolarna – z vrha in z dna)
- strategija klinov (na sredini piramide – divizijske organiziranosti)
- strategija mnogokratnih jeder (na različnih delih in ravneh – uporablja v decentraliziranih org.)

Izbira strategije spreminjanja organiziranosti konkretne organizacije je odvisna od vrste dejavnikov subjektivne in objektivne narave.

### 6. KATERE KLJUČNE DEJAVNIKE MORAMO UPOŠTEVATI PRI PMO

- okolje
- tehnologijo
- informacijski sistem
- faze življenjskega cikla

### 7. OPIŠITE VPLIV OKOLJA NA PMO

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

Okolje organizacije je lahko STALNO ali NESTALNO, ENOVITO ali RAZNOVRSTVNO.

Pomembnejše prvine globalnega okolja so predvsem:

- naravno okolje (naravne razmere in naravna bogastva)
- ekonomsko okolje (tržno in finančno)
- tehnološko okolje
- domače okolje

- mednarodno okolje
- družbena infrastruktura kot okolje: država, politične stranke, znanost, kultura,....
- Ukrepi ekonomske politike ...

Okolje organizacije postaja vse bolj nestabilno, negotovo in raznovrstno, zato moramo oblikovati tako strukturo organizacije, ki bo kar najbolj zadovoljila potrebe okolja in zahteve same organizacije. Tiste organizacije, ki svoje organiziranosti ne prilagajajo potrebam okolja, poslujejo slabo ali celo propadejo.

### **Stabilno okolje**

Je okolje organizacije, ki ga označujejo majhne spremembe v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, trgu ali političnih vplivih. V stabilnem okolju je MALO sprememb. Spremembe, ki se pojavijo, minimalno vplivajo na notranje delovanje organizacije.

Značilnosti:

- Izdelki organizacije se počasi spreminjajo
- Za organizacijo so značilne majhne tehnološke inovacije
- Stalna konkurenca, kupci in drugi udeleženci
- Konsistentna politika vlade ...

### **Spremenljivo okolje**

Je nepredvidljivo zaradi pogostih sprememb v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, trgih ali političnih vplivih.

Značilnosti:

- Izdelki in storitve se nenehno spreminjajo in razvijajo
- Večina tehnoloških inovacij (procesov in opreme) hitro zastara
- Spreminja se število konkurentov, kupcev in drugih udeležencev
- Nepredvidljivi so ukrepi vlade

Take organizacije so pod stalnim pritiskom, ker se morajo prilagajati zahtevam kupcev. Velikokrat spreminjajo izdelke in storitve glede na zahteve kupcev in porabnikov. Primer: telekomunikacije, računalniška oprema

## **8. KAKO VPLIVA TEHNOLOGIJA NA PMO**

Je proces preoblikovanja snovi in informacij v končne izdelke. Tehnologija je pomembna spremenljivka, ki vpliva na oblikovanje organizacije.

V splošnem opredelimo kot proces preoblikovanja snovnih prvin in informacij v končne izdelke ali storitve. Različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje soodvisnosti – je stopnja zahtevanega usklajevanja med posamezniki in oddelki, da se informacije in materiali preoblikujejo v končne izdelke.

Vrste

- Združeno soodvisnost
- Posledično soodvisnost
- Vzajemno soodvisnost

### **Storitvena tehnologija**

Imajo 2 razločevalni značilnosti:

- NEOTIPLJIVOST: izložek storitvene organizacije ni otipljiv. Ne more se uskladiščiti. Izložek se uporabi takoj ali pa je za vedno izgubljen (ni mogoče imeti sedežev na letalu ali vlaku na zalogi) – če ti sedeži niso prodani pred odhodom, je prihodek za vedno izgubljen.
- BLIŽINA PORABNIKA: neposreden stik z uporabnikom. Npr. zaposleni v potovalni agenciji – storitev sočasno proizvajajo in prodajajo.

Sočasnost proizvodnje in porabe storitve je bistvena značilnost storitvene tehnologije.

Obstajata dve osnovni vrsti storitvenih tehnologij:

- RUTINSKA: se uporablja v stabilnem okolju in oskrbuje porabnike, ki relativno dobro poznajo svoje potrebe (banke, bencinske črpalke). Naloge so standardizirane, povpraševanje po storitvah je znano in zaposleni so le kratek čas v stiku s kupci ali porabniki storitev.
- NERUTINSKA: v zapletenem in spreminjajočem se okolju in kjer se porabniki storitev svojih potreb oz. problemov ne zavedajo povsem. (zdravstvene organizacije)

## **9. KAKO VPLIVAJO ORGANIZACIJSKI ŽIVLJENJSKI CIKLI NA PMO**

Rast organizacije vpliva na oblikovanje njene organiziranosti – ta se mora prilagajati stopnjam življenjskega cikla organizacije.

Organizacijski življenjski cikel = zaporedje glavnih faz razvoja organizacije:

- faza nastajanja (pomeni ustanavljanje organizacije)

- faza rasti (organizacija uspešno posluje in prepíše svojo organiziranost)
- faza diferenciacije (kažeta umirjenost dinamičnega razvoja in potreba po novi definiciji ciljev)
- faza konsolidacije (organizacije poskušajo obvladati svojo kompleksnost z obsežnimi metodami planiranja in nadzora)
- faza likvidacije (izgubljanje kupcev, tržišč)

## 10. OPIŠITE POSTOPEK PMO

Sestoji iz različnih faz, ki predstavljajo zapovrstje glavnih aktivnosti projekta projektiranja modelov organiziranosti.

2 modela:

- linearno urejeni modeli: značilno, da procese organiziranja obravnavajo v njegovi časovni razsežnosti, kjer se navadno razlikujejo te faze:
  - o snemanje obstoječega stanja
  - o kritika obstoječega stanja
  - o predlog nove rešitve
  - o uvedba nove rešitve
  - o nadzor uvedenih rešitev
 Uporabljajo se za reševanje enostavnih organizacijskih težav, ker bolj zapletene težave terjajo zapletene postopke.
- ciklično urejeni modeli: temeljijo na sistemskem pristopu in so uporabni za reševanje bolj zapletenih organizacijskih problemov. Njihove osnovne značilnosti pa so:
  - o potreba, da poznamo sedanje razmere, ki ne zadovoljujejo
  - o usmerjenost k problemu (analiziranje problema, postavljanje zahtev, ocena možnosti razvoja)
  - o informacije za vsako fazo dela (od splošnih do podrobnih)
  - o kvantitativno zbiranje informacij, ki sledijo kvantitativnemu struktuiranju modela in usmerjenost zbranih informacij k rešitvam.

Temeljne faze postopka projektiranja organiziranosti so:

- sprožitev postopka PMO
- analizo ocenjevanje obstoječe organiziranosti
- projektiranje modelov organiziranosti
- uporabo projektiranega modela organiziranosti

## 11. KATERE MODELE ZA PMO POZNATE

- klasične metode
- metode operacijskih raziskav
- sistemski inženiring
- sistemsko analiziranje
- kompleksno analizno metodo
- grafično-matrične metode
- kompleksno matrične metode PMO

## 12. KATERE GRAFIČNO MATRIČNE METODE ZA PMO POZNATE

Diagram: kratkost, preglednost, jasnost, natančnost

Razpredelnice porazdelitve aktivnosti

Linearni grafikoni odgovornosti

## 13. STRNJENO OPIŠITE IN PRIKAŽITE POENOSTAVLJEN PRIMER TABELNE PORAZDELITVE AKTIVNOSTI

Uporablja predvsem za organizacijsko urejanje delovnih mest oz. njihovih nosilcev v posameznih organizacijskih enotah.

Gre za porazdeljevanje potrebnih aktivnosti organizacijske enote po delovnih mestih oz. njihovih nosilcih v organizacijske enote.

Temelji na dvodimenzionalnem sistemu analize poslovne aktivnosti, pri njihovem uresničevanju usklajeno sodeluje več nosilcev nalog.

Ena kolona pomeni poslovne aktivnosti po vrstnem redu padajoče pomembnosti. V posamezna polja v glavi razpredelnice pa se vpisujejo nosilci nalog. Nosilca nalog označimo z delovnim mestom ali z imenom sodelavca.

Informacije o porazdelitvi opravil med sodelavci in o porabljenem delovnem času zberemo s preprosim vprašalnikom. Vnesemo v ustrezna polja tabele.

Vsota potrebnih in porabljenih ur mora dati vsoto ur, enako normalnemu polnemu delovnemu času.

Opise opravil podajamo verbalno in ne s simboli.

Osnovna enota porazdelitve opravil je posamezen delavec. Uporabimo jih:

- pri analizi organiziranosti za odkrivanje neuskklajenosti v delovni obremenitvi med posameznimi sodelavci.
- Pri stroškovni valorizaciji opravil za ocenitev povprečnih stroškov za posamezno aktivnost.

#### **14. STRNJENO OPIŠITE IN PRIKAŽITE PRIMER LINEARNEGA GRAFIKONA ORGANIZIRANOSTI**

Ločimo VERTIKALNI in HORIZONTALNI linearni grafikon odgovornosti.

Sestavljajo ga:

- Nosilci nalog
- Naloge
- Odnosi in vrsta odgovornosti
- Simboli

V glavi razporedimo vse pomembnejše nosilce nalog.

Leva stran grafikona navedemo aktivnosti, ki so združene v skupine in podskupine.

Naloge morajo biti opisane natančno, popolno in sporazumno.

Prednosti:

- Preprosta in hitra izvedba pregleda organiziranosti
- Odločitve so hitrejše, jasnejše in trdnejše
- Lokalizacija organizacijskih napak
- Izvajanje sprememb v nalogah in pristojnosti med vodilnim osebjem
- Analiza in izboljšava postopkov
- Vodilni so hitro obveščeni o natančnem obsegu in porazdelitvi odgovornosti

#### **15. KAKO BI RAZČLENILI SKUPINO POSLOVNE ORGANIZACIJE NA AKTIVNOST ZA POTREBE PROJEKTIRANJA MAKRO, MEZO IN MIKROMODELA ORGANIZIRANOSTI**

**Makro** → Je temeljna zgradba organizacijskih osnov → bazni, informacijski in upravljalno-vodstveni proces organizacije.

Prikazuje razčlenitev poslovanja → npr. razvoj, nabava, proizvodnja, nadzor kakovosti, ter ureditev njihovih odnosov.

**Mezo** → Organizacijske enote najnižje sestavljenosti. Gre za delovna mesta, ki imajo razporejene naloge in razmejene pristojnosti + odgovornosti znotraj makroorganiziranosti, ki so soodvisne.

Enote morajo biti zasnovane tako, da je možno določiti cilje in meriti uspešnost poslovanja.

**Mikro** → Razporeditev po delovnih mestih v organizacijskih enotah. Upošteva se:

- Obseg opravil,
- Pogostost opravil,
- Zahtevnost & sorodnost opravil.

Zasnovan je v strukturi mezoorganiziranosti.

Odnosi se vzpostavljajo med nosilci nalog v enoti in med enotami celotne organizacije.

Ko določimo št. delovnih mest, določimo tudi vrsto in stopnjo odgovornosti za vsakega posebej.

#### **16. PRIKAŽITE PRIMER VERTIKALNE ČLENITVE SKUPNE NALOGE (POSLOVANJA) ORGANIZACIJE ZA POTREBE PMO**

To je členitev poslovne funkcije na področja poslovanja. Področja poslovanja so lahko vsi objekti, na katerih se opravljajo različni procesi, vse sestavine organizacije, faze in namena.

### 1. KAJ POMENI ANALIZA DELOVNEGA MESTA IN KAJ ZAJEMA

Analiza delovnega mesta pomeni, kaj se bo na delovnem mestu delalo, kakšnega delavca potrebujemo. Zajema opis dela in opis delavca.

Analiza dela = postopek analize dela je treba pred njegovo izvedbo skrbno pripraviti. Število podatkov in dejavnikov, ki jih bomo opazovali, je odvisno od zapletenosti samega postopka analize delovnih mest.

Najpogosteje je treba upoštevati:

- naloge
- pristojnosti (o čem ima možnost odločati)
- odgovornosti
- fizikalna in socialne delovne razmere (sredstva, pripomočki za delo...)
- psihofiziološke funkcije

### 2. KAJ POMENI ANALIZA DELAVCA IN KAJ ZAJEMA

Analiza delavca – sledi analizi dela – ugotovimo lastnosti delavca, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta:

- Kakšne telesne aktivnosti terja delo od zamišljenega delavca
- Lastnosti in sposobnosti delavca, da bo lahko izvedel vse aktivnosti delovnega procesa

Najpogostejši vidiki v opusu delavca:

- potrebna strokovna usposobljenost (izobrazba in delovne izkušnje)
- funkcionalno znanje in posebne spretnosti
- psihofizične lastnosti
- telesne spretnosti
- zdravstveno stanje

### 3. KAJ RAZUMETE POD POJMOVOM SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST IN KAJ OBSEGA

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

### 4. KAJ VSE MORAMO UPOŠTEVATI PRI ORGANIZIRANJU DELOVNIH MEST

- Delovno mesto naj ima razsežnosti, ki ustrezajo telesnim meram izvajalca in načinu izvajanja dela
- Vsa orodja naj imajo enak položaj in naj bodo razvrščena po zaporedju uporabe tako, da omogočajo avtomatsko jemanje
- Orodja in obdelovanci naj bodo v dosegu roke, da se ritem in simetrija ne spreminjata
- Če z obema rokama izvajamo enako operacijo, naj bo pri vsaki roki pripravljena potrebna količina obdelovancev
- Za odlaganje obdelanih izdelkov naj bodo gibi čim krajši
- Delovno mesto mora biti primerno osvetljeno in barvno kontrastno glede na okolje in obdelovane delovne predmete

### 5. KAJ MORAMO UPOŠTEVATI PRI ORGANIZIRANJU DELOVNIH SREDSTEV

Delovna sredstva organiziramo tako, da nam omogočajo optimalno proizvodnjo. Razporeditev strojev, naprav, orodja in drugih pripomočkov mora biti taka, da delavcu omogoča doseganje čim večjih učinkov.

3 načini razporeditve strojev:

- SKUPINSKA razvrščanje po enakih delovnih ali obratovalnih značilnostih – obrtniški in delavniški način proizvodnje
- LINIJSKA razporeditev strojev in naprav v takem zaporedju kot poteka tehnološki proces – pri množični proizvodnji
- KOMBINIRANA izraba prednosti skupinske in linijske razporeditve

## **6. KAJ MORAMO UPOŠTEVATI PRI ORGANIZIRANJU DELOVNEGA OKOLJA**

Delovno okolje vpliva na hitrost, natančnost, gotovost in občutek udobnosti, s katero delavec izvaja svoje delo

- OKOLJE
- TEMPERATURA
- ROPOT IN VIBRACIJE

## **7. KAKO POTEKA NORMIRANJE DELA IN KAJ JE NJEGOV CILJ**

Za normiranje dela moramo analizirati čas izdelave in gibe, s katerimi delavec izvede posamezne enote dela. Moramo:

- Natančno opredeliti sestavine delovnega postopka
- Izločiti tiste sestavine, ki jih ne moremo meriti in jih zato kakovostno ocenimo
- Izmeriti potrebni delovni čas za izvedbo posamezne operacije
- Določiti delovno normo (časovno, količinsko, kakovostno) za izdelek ali storitev
- Zagotoviti spremljanje izvajanja sprejetih delovnih norm

Delovna norma je tisti nujno potreben delovni čas, v katerem izvajalec ustrezne strokovnosti opravi delovno operacijo z normalnim delovnim naporom in v normalnih delovnih pogojih.

## **8. KAJ VAM POMENI UPRAVNO DELO IN KAKO GA ORGANIZIRAMO**

Dejavnost združbe / organizacije

- Temeljna (zaradi nje je ustanovljena)
- Upravna (spreminjajoča)

Organiziramo ga tako da:

- Pravočasno izvajamo pisarniška opravila,
- Enakomerno porazdelimo delo,
- Gospodarno izrabljamo razpoložljivo opremo,
- Zmanjšujemo stroške pisarniškega poslovanja

## **9. KATERA NAČELA MORAMO UPOŠTEVATI PRI ORGANIZIRANJU OZ. SPREMINJANJU UPRAVNEGA DELA**

## 10. KAKO SE PORABLJA RAZPOLOŽLJIV DELOVNI ČAS DELAVCA

Delavci razpoložljivega delovnega časa ne porabljajo enakomerno. Delovni učinek znotraj razpoložljivega delovnega časa ima predvsem to značilnost, da ne začetku delovni čas narašča, nato doseže zgornjo mejo učinka, nakar pa zaradi nastopa utrujenosti pade.

## 11. KAKO PREPREČUJEMO DELOVNO UTRUJENOST IN MONOTONIJO DELA

Z ODMORI, ki je lahko aktiven (rekreacija) ali pasiven. V slovenski zakonodaji je obvezen 30 min, ki ne sme biti določen na začetku ali na koncu delovnega časa. Priporočljivo je organizirati tudi krajše odmore, sicer si jih bo delavec vzel sam.

Monotonija dela:

- razširimo delo (združimo več istovrstnih, povezanih delovnih nalog),
- obogatimo delo (več pristojnosti pri odločanju, nadzoru, izvedbi dela)
- menjava dela ali rotacija (delavec izvaja različne dejavnosti v različnem času na različnih dm).
- uvajanje glasbe

## 12. KAKŠNE VRSTE DELOVNEGA ČASA RAZLIKUJETE IN KAJ SO NJIHOVE ZNAČILNOSTI

Toge ali fiksne oblike:

- začetek in konec dela → točno določen (to je delovni čas)
- dolžina delovnega dne → vsak dan enaka,
- opravljena dnevna časovna obveznost → vsak dan posebej,
- obvezna prisotnost → uradno določen delavni čas,
- nadzor → točnost prihoda in odhoda,
- zamujanje → po uradnem začetku delovnega časa,
- nadure → vsako delo ob koncu delovnega časa,
- pravica do odsotnosti → v posebnih primerih.

Spremenljive ali variabilne oblike:

- začetek in konec dela → določen časovni presledek,
- kot delovni čas se računa → v organizaciji porabljen čas,
- dolžina delovnega dne → različna
- opravljena dnevna časovna obveznost → povprečno v daljšem obdobju,
- obvezna prisotnost → samo del delovnega časa,
- nadzor → z obračunom časovnih vsot,
- zamujanje → po začetku morebitnega delovnega časa,
- nadure → samo odobreno nadurno delo, ki prekorači časovno obveznost v daljšem obdobju,
- pravica do odsotnosti → po dogovoru tudi za zasebne opravke.

## 7. poglavje

---

### 1. Kaj moramo upoštevati pri vrednotenju dela

Upoštevati moramo, da je organizirano (urejeno delo) osnova za vrednotenje dela in s tem določanja plače delavcu in upoštevati moramo tudi, da se je vloga in vsebina vrednotenja dela z uvedbo trga delovne sile in kolektivnimi pogajanjmi zelo spremenila.

### 2. Kakšna je struktura plače po slovenski zakonodaji

- osnovna plača
- dodatki za posebne delovne razmere (nočno delo, izmensko delo, dežurstvo)
- del plače na podlagi delovne uspešnosti
- del plače iz dobička
- nadomestila plače (bolniška, porodniška)
- drugi osebni prejemki (regres, letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine)
- plačila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz, službena potovanja)

### 3. Kakšne kolektivne pogodbe razlikujete, kaj je njihov cilj

Vsebina kolektivnih pogodb kot rezultat kolektivnega pogajanja je odvisna od tega, kaj želijo zainteresirane strani zaščititi, pospešiti, prepustiti.



- Obligacijski del – določila o pogodbenih strankah, veljavnost KP, izvedbene dolžnosti, reševanje kolektivnih sporov, posledice kršitve KP, način spreminjanja KP
- Normativni del – določila o sklepanjih pogodbe o zaposlitvi, razprejanju delavcev, delovnem času, letnih dopustih, višinah plač, dodatkih k plači, nadomestilih, dodatkih za posebne delovne razmere

#### 4. Kako poteka kolektivno pogajanje in kakšni so možni izidi pogajanj

Kolektivno pogajanje = proces oblikovanja skupnih stališč ali proces reševanja nasprotij, usklajevanja predstavnikov delavcev in predstavnikov delodajalcev.

Kolektivno pogajanje je proces, njegov rezultat pa je vsebina kolektivnih pogodb

IZIDI POGAJANJ:

- Dobim – dobiš
- Dobim – izgubiš
- Izgubim - izgubiš

#### 5. Katere metode vrednotenja poznate

- sumarne (globalne) metode) – ugotavljanje razlik med deli oz. delovnih mesti na podlagi splošnega občutka o razlikah med njimi

- metoda razvrščanja
- metoda klasificiranja

- analitične metode

- metoda faktorjev
- točkovne metode

#### 6. Opišite značilnosti sumarnih metod za vrednotenje dela (razvrščanje in klasificiranje)

METODA RAZVRŠČANJA

- KLASIČNO RAZVRŠČANJE

- o Izberemo dela, ki jih nameravamo določiti zahtevnost
- o Izberemo ocenjevalce
- o Najzahtevnejše delo na prvo mesto, nekoliko manj na drugo, še manj zahtevno na tretje mesto in tako naprej do zadnjega delovnega mesta
- o Hitro in poceni, ni pa mogoče izločiti subjektivnosti

- LUPLJENJE

- o Ocenjevalec izbere najzahtevnejše in nato najmanj zahtevno delo in ju da na prvo in zadnje mesto
- o Nato ponovi izbor med preostalimi deli in zopet izbere najzahtevnejše in najmanj zahtevno delo ter ju da na drugo in predzadnje mesto
- o Predpostavka: lažje je ugotavljati ekstreme; največ težav povzročajo dela na sredini

- PRIMERJAVA V PARIH

- o Ocenjevalec ne primerja zahtevnosti vseh del hkrati, ampak vedno samo po dve – označi tisto delo, ki je zahtevnejše od obeh
- o Število kombinacij  $n=N(N-1)/2$   $N=3: n=3(3-1)/2$   $n=3$

#### 7. Opišite značilnosti analitičnih metod za vrednotenje dela (primerjava faktorjev)

## PRIMERJAVA FAKTORJEV

- Vsako delovno mesto razvrstiti glede na faktor (usposobljenost, odgovornost, napor, vpliv okolja)
- Ocenjevalci se vnaprej dogovorijo glede lastnosti in značilnosti, po katerih bodo ocenjevali oz. razvrščali dela oz. delovna mesta
- Z določitvijo ponderjev za posamezna merila imamo vse potrebno za vrednotenje dela s pomočjo metod primerjave faktorjev

## 8. poglavje

---

### 1. Kaj je proces in katere procese v organizaciji razlikujete

Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces

- Delovni proces (odnos med delom in sredstvom dela)
- Tehnološki proces (odnos med sredstvom dela in predmetom dela)
- Preoblikovalni proces (odnos med ciljem in predmetom dela)

### 2. Kakšne oblike prikazovanja organiziranosti procesov razlikujete

- Verbalno (temelji na naravnem jeziku, ki je izražen ustno ali pisno)
- Razpredelnično (dvodimenzionalno, prikazi v stolpcih in vrsticah razpredelnice)
- Grafično (prikazovanje odnosov med prvinami sistema s pomočjo veznih črt)

### 3. Kakšne vrste organigramov poznate

Je grafični prikaz organizacijske zgradbe, v katerem so posamezne sestavine prikazane s posebnimi simboli, odnosi med njimi pa s črtami:

- konvencionalni
- Organigrami za večrazsežnostne strukture

### 4. Kaj vam pomeni poziciogram in zakaj ga uporabljamo

Posebna oblika organigrama, ki ponazarja strukturo mehkega dela organizacije

Uporaba: na že izdelano organizacijsko shemo vpišemo imena sodelavcev za posamezna delovna mesta; na podlagi izpisanega poziciograma ugotavljamo lastnosti novo sprejetih delavcev

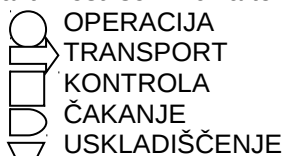
### 5. Katere verbalne oblike organiziranosti poznate in kaj so njihove značilnosti

### 6. Katere oblike grafičnega prikazovanja organizacijske urejenosti procesov poznate

- Diagrami (organigrami in tokogrami)
- Mreže (prikazi s pomočjo delovnih polj)

### 7. Strnjeno opišite simboliko ASME za organiziranja urejanje procesov

Vse aktivnosti so z vidika teh kart razvrščene v 5 osnovnih skupin glede na simbole ASME



### 8. Prikazite poenostavljen primer gredičastega diagrama

Časovne črte v koordinatnem sistemu:

- Abscisa (čas)

- Ordinata (delovni potek)

Ameriški inženir razvil tehniko prikazovanja za organiziranje pomembnih informacij

### 9. Prikažite poenostavljen primer blokdiagrama

Mednarodno priznana organizacijsko sredstvo za prikazovanje poteka informacijskega procesa

### 10. Kdaj in zakaj uporabljamo sociometrike in sociograme + poenostavljen primer sociograma

SOCIOMETRIKA – razpredelnični prikaz medsebojnih odnosov med člani organizacije (simpatije, antipatije, indiferentnost)

### 11. Kaj so mrežni diagram + poenostavljen primer

Grafični prikaz poteka aktivnosti procesa v obliki mreže: KROGI – dogodki, PUŠČICE - aktivnosti

## 9. poglavje

---

### 1. Kateri so pomembnejši vzroki za pospešeno uveljavljanje timske organiziranosti

- naloge in problemi sodobnega časa so vse bolj zapleteni
- strokovna usposobljenost izvrševalcev je vse večja – posamezniki težje sami opravljajo celovite naloge in rešujejo probleme sodobne proizvodnje

### 2. Katere zahteve morajo biti izpolnjene, da lahko o določenem številu posameznikov govorimo kot o skupini

SKUPINA = dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Vsaka skupina ima vodjo, skupni cilji, s katerimi člani zadovoljujejo potrebe

- biti mora spoznavna in določljiva po članih,
- imeti mora določeno socialno strukturo
- v skupini obstajajo posamične vloge
- za skupino so bistveni vzajemni odnosi
- vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog
- člani skupine imajo nekatere skupne interese in vrednote
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu cilju
- skupina mora imeti trajnost

### 3. Katere so zunanje razlikovalne značilnosti učinkovite delovne skupine (TIM)

TIM = skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in z medsebojno pomočjo pri opredeljevanju ciljev => vsi timi so skupine, vse skupine niso timi

- neformalno in sproščeno delovno vzdušje
- člani veliko razpravljajo in v razpravi vsi sodelujejo
- naloge in cilje skupina dobro razume in sprejema
- člani skupine poslušajo eden drugega
- med člani skupine prihaja tudi do nesoglasja
- večina odločitev je soglasno sprejetih
- kritika je pogosta, odkrita in nežaljiva

- člani skuine svobodno izražajo svoja občutja
- ko se odločitve sprejemajo, se morajo članom opredeliti in dodeliti jasne naloge
- vodja skupine nima prevladujoče vloge
- vse njeni problemi se sprotno rešujejo

#### 4. Katere so pomembnejše spremenljivke skupinskega dela in kaj so njihove značilnosti

- vodstvena filozofija
- vodstveno obnašanje
- delovna motiviranost
- medsebojno delovanje
- komuniciranje
- skupinsko odločanje
- oblikovanje ciljev
- delovni nadzor
- izvajanje in usposabljanje sodelavcev

#### 5. Kaj je vodstvena filozofija in katere vodstvene filozofije poznate in kaj so njihove značilnosti

Je odnos vodje do uresničevanja organizacijskih ciljev in ljudi, ki te cilje uresničujejo

Za uresničevanje organizacijskih ciljev lahko vodje uporabljajo 2 načina:

- Prislilo(teorija X) – ta vodstvena strategija ne obravnava človeške narave v njenem pravem pomenu
- Motivacijo(teorija Y) – sklepi te teorije opozarjajo na možnost razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti
- Situacijska TEORIJA Z - temeljna spoznanja te teorije so realno obravnavanje človeka v organizaciji. Ta teorija pomeni drugačno filozofijo vodenja. Izogiba se skrajnega obravnavanja človeka v organizaciji.

#### 6. Katere motivacijske teorije poznate in kaj so njihove značilnosti

Močno vpliva na uspešnost posameznikov, delovne skupine in celotne organizacije

- Teorija denarne motivacije
- Maslow
- Herzberg

#### 7. Katere vloge morajo biti prisotne v uspešnem timu in kaj so njihove značilnosti

9 vlog v timu, ki morajo biti uravnotežene, ni pa nujno, da je v timu 9 članov.

- SNOVALEC ( je inovator, iznajditelj in ustvarjalen, spodbujajo z novimi idejami, so samostojni, bistri in izvirni, težko se sporazumejo z drugačnimi ljudmi.)
- ISKALEC VIROV (družaben, dobro komunicirajo, dobri so pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih.)
- KOORDINATOR (zrel, poln zaupanja in samozavesti, z lahkoto pooblašča ljudi, hitro opazijo nadrejene, nimajo predsodkov, uspešno sodelujejo z vsemi člani v timu)

- TVOREC (motiviran, zelo žilav, potreba po uspehu, so trmasti, napadalni, obvladujejo spore in jih celo ljubijo...)
- OPAZOVALEC (je resen, preudaren, nikoli se ne navduši, odloča se počasi, stvari raje temeljito premisli in pretehta, modro presojanje in upoštevanje vseh dejavnikov)
- IZVAJALEC (dobro organiziran, radi imajo rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino, probleme rešujejo sistematično, zavzeti za delo..)
- DOVRŠILEC (vztrajen in ima smisel za podrobnosti, na zunaj so umirjeni, v resnici pa jih zaskrbljenost motivira, ne potrebujejo veliko zunanje spodbude.)
- TIMSKI DELAVEC (blag, prisrčen in se zavzema za druge, je v podporo timu, so dojemljivi, diplomatski, v skupini na splošno priljubljeni, delo opravljajo natančno...)
- STROKOVNJAK (profesionalen, iniciativen in predan delu)

## 10. poglavje

---

### 1. Kaj razumete pod pojmom organizacijske strategije

Znanost o vodenju oz. spretnost vodenja oboroženih sil države v vojni zaradi doseganja vojnega cilja, ki ga določa državno oz. politično vodstvo

### 2. Kaj razumete pod pojmom strateške poslovne enote in kako se oblikujejo

Strateška poslovna enota je enota, ki je odgovorna za proizvodnjo, prodajo in dobiček. Oblikovanje ?

### 3. Katere so pomembnejše stopnje nastajanja strategije

- Opredelitev poslanstva
- Strateška analiza
- Izbira strategije
- Dolgoročni cilji
- Integrirani programi
- Finančna projekcija

### 4. Kaj vam pomeni poslanstvo organizacije in kako se oblikuje

POSLANSTVO = namen organizacije

Izjava o poslanstvu mora odgovoriti na številna vprašanja:

- S kakšnimi posli se organizacija ukvarja v primerjavi z drugimi v panogi
- Kaj so glavni razlogi obstoja in razvoja organizacije
- Po čem se naša organizacija razlikuje od drugih
- Kdo so najpomembnejši kupci/stranke
- Kateri so naši glavni proizvodi oz storitve sedaj/v prihodnje

### 5. Kaj pomeni strateška analiza in kaj zajema

Je poglobljena analiza kritičnih dejavnikov (v organizaciji, dejavnikov iz okolja organizacije), ki vplivajo in bodo vplivali na prihodnost organizacije

Zajema:

- analiziranje zunanjih organizacijskih dejavnikov
- analiziranje notranjih organizacijskih dejavnikov

#### **6. Kaj zajema strateška analiza zunanjih organizacijskih dejavnikov**

- analiziranje kupcev
- analiziranje konkurentov
- analiziranje panoge dejavnosti
- analiziranje preostalega okolja

#### **7. Kaj zajema strateška analiza notranjih organizacijskih dejavnikov**

- analiziranje konkurenčnih prednosti
- analiziranje lastne učinkovitosti
- analiziranje krivulje izkušenosti
- portfeljska analiza

#### **8. Kako bi izvedli portfolio analizo**

Eno predstavljajo podatki o dejanskem položaju na trgu, drugo pa o privlačnosti posameznega trga. Portfeljska analiza usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij, v okviru celotne poslovne usmeritve organizacije.

#### **9. Kakšne vrste strategij razlikujete**

Po Rotschildu je razvrstitev strategij naslednja:

- Trženjsko usmerjene strategije
- Proizvodno usmerjene strategije
- Na inovacijah temelječe strategije
- Strategije, temelječe na finančnih operacijah
- Strategije za zrele in upadajoče programe
- Vstopne strategije

#### **10. Kakšne strategije uporabljajo uspešne in učinkovite organizacije**

Med številnimi strategijami lahko organizacija izbere:

- o **trženjsko usmerjeno strategijo,**
- o **na inovacijah temelječo strategijo,**
- o na finančnih transakcijah temelječo strategijo,
- o strategijo za zrele in upadajoče programe
- o vstopno strategijo
- o proizvodno usmerjeno strategijo,

