

# OPP

## Organizacija pisarniškega poslovanja

doc.dr.Eva Jereb

Fakulteta za organizacijske vede

Univerza v Mariboru

E-mail: [eva.jereb@fov.uni-mb.si](mailto:eva.jereb@fov.uni-mb.si)

# INFORMACIJSKA STRUKTURA

ORGANIZACIJSKA  
STRUKTURA

TEHNOLOŠKA  
STRUKTURA

PODATKOVNA  
STRUKTURA

# INFORMACIJSKI PODSISTEM JE SESTAVNI DEL VSAKEGA ORGANIZACIJSKEGA SISTEMA



# ORGANIZACIJSKI SISTEM



Odprt socialno-  
tehnični sistem

koordinacija nosilcev  
nalog

komunikacije znotraj  
sistema in med  
okoljem in sistemom

zagotovimo  
učinkovito doseganje  
4 ciljev

# RAZČLENITEV GLOBALNIH CILJEV ORGANIZACIJE

## Stroškovno ugodna proizvodnja

- ✓ zmanjševanje stroškov za plače
- ✓ zmanjševanje materialnih stroškov
- ✓ enakomerna delovna obremenitev
- ✓ dobro varovanje in zaščita podatkov

## Humani delovni pogoji

- ✓ varnost delovnih mest
- ✓ materialne in nematerialne nagrade
- ✓ sprejemljivi delovni pogoji
- ✓ ustrezne možnosti za razvoj

## Učinkovit management

- ✓ opredeljene kompetence
- ✓ razmejene odgovornosti
- ✓ ciljno usmerjen pretok informacij
- ✓ pregledni delovni procesi / postopki

## Visoka konkurenčnost

- ✓ kakovost izdelkov / storitev
- ✓ usposobljenost zaposlenih
- ✓ zagotavljanje rokov
- ✓ fleksibilnost v izrednih razmerah

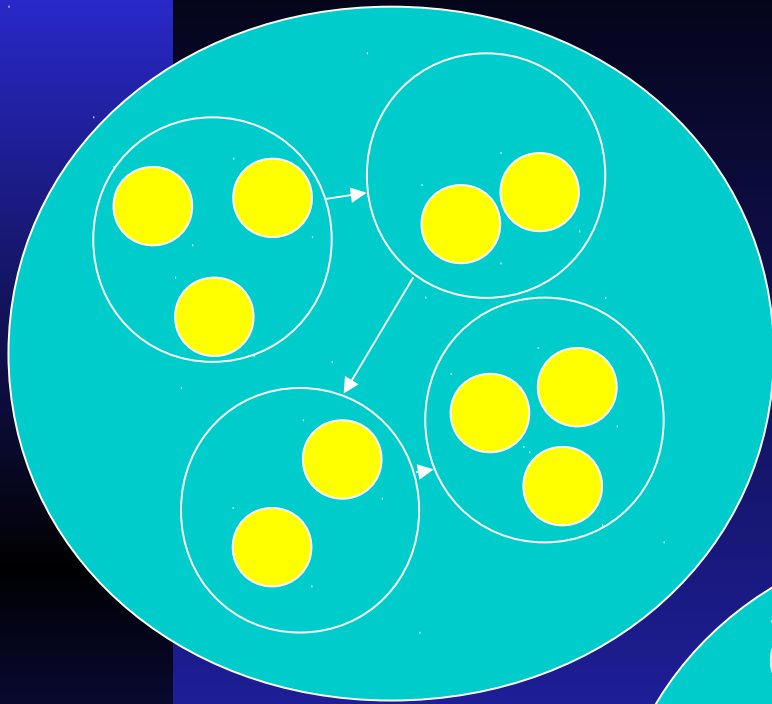
# CILJI IN UČINKI POVEČANJA PRODUKTIVNOSTI



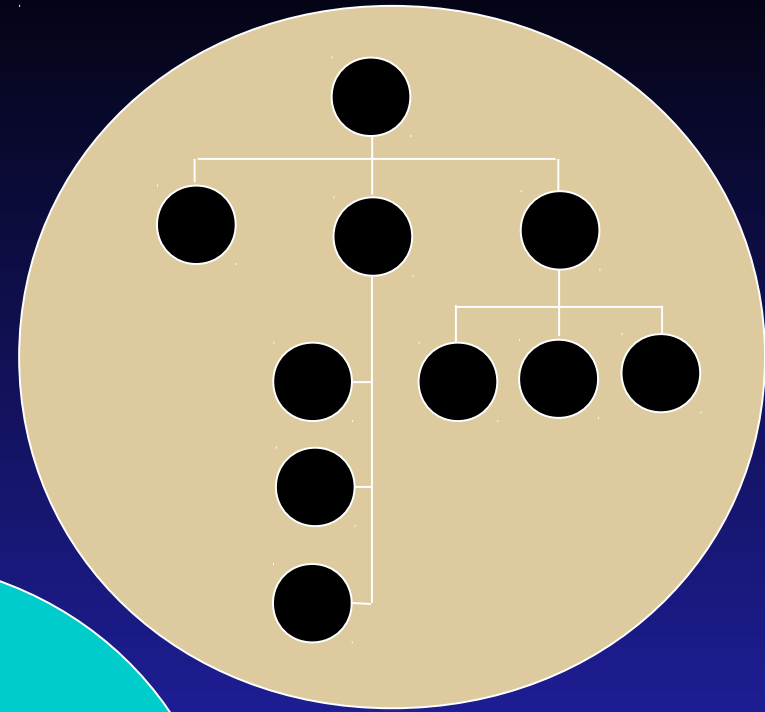


Organizacija pisarniškega p̄slovanja

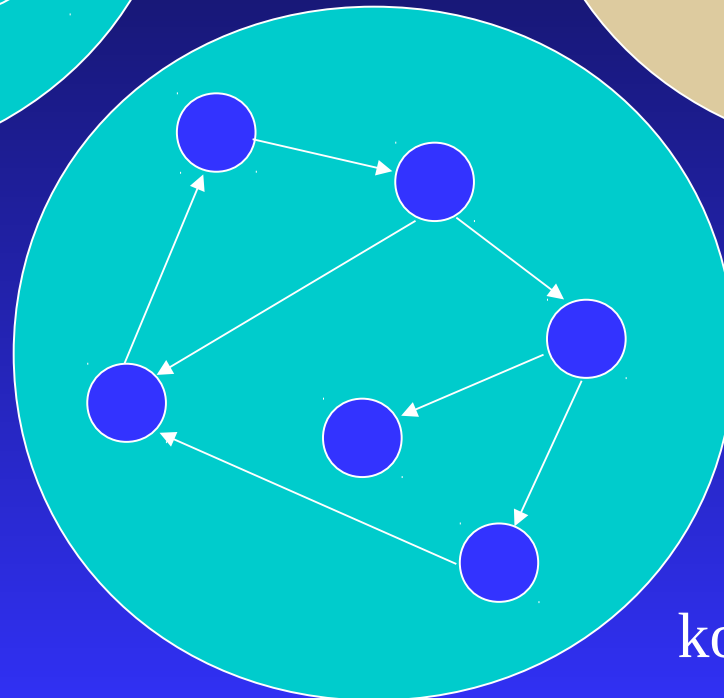
# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



skupinska  
struktura



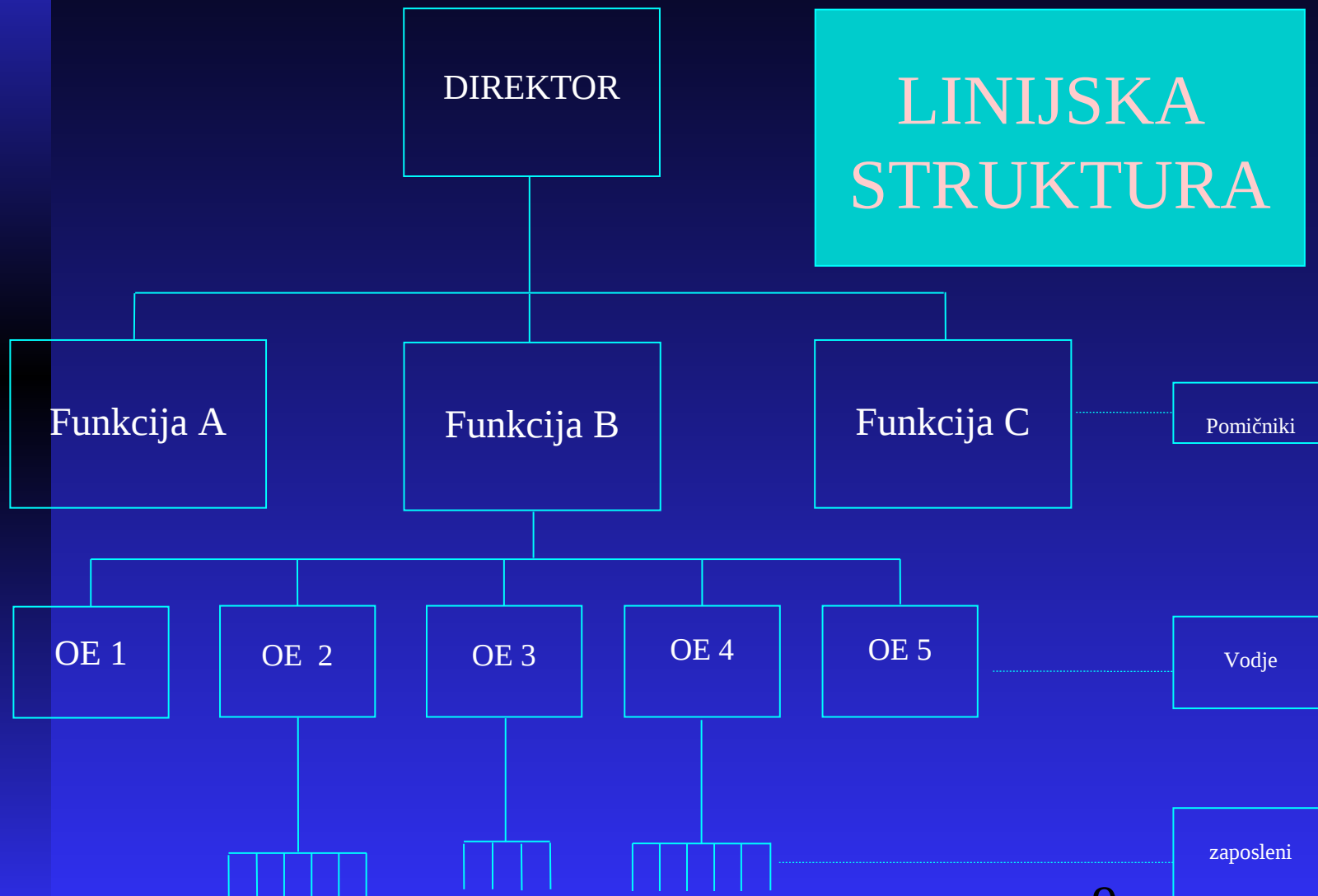
hierarhična  
struktura



komunikacijska  
struktura



# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

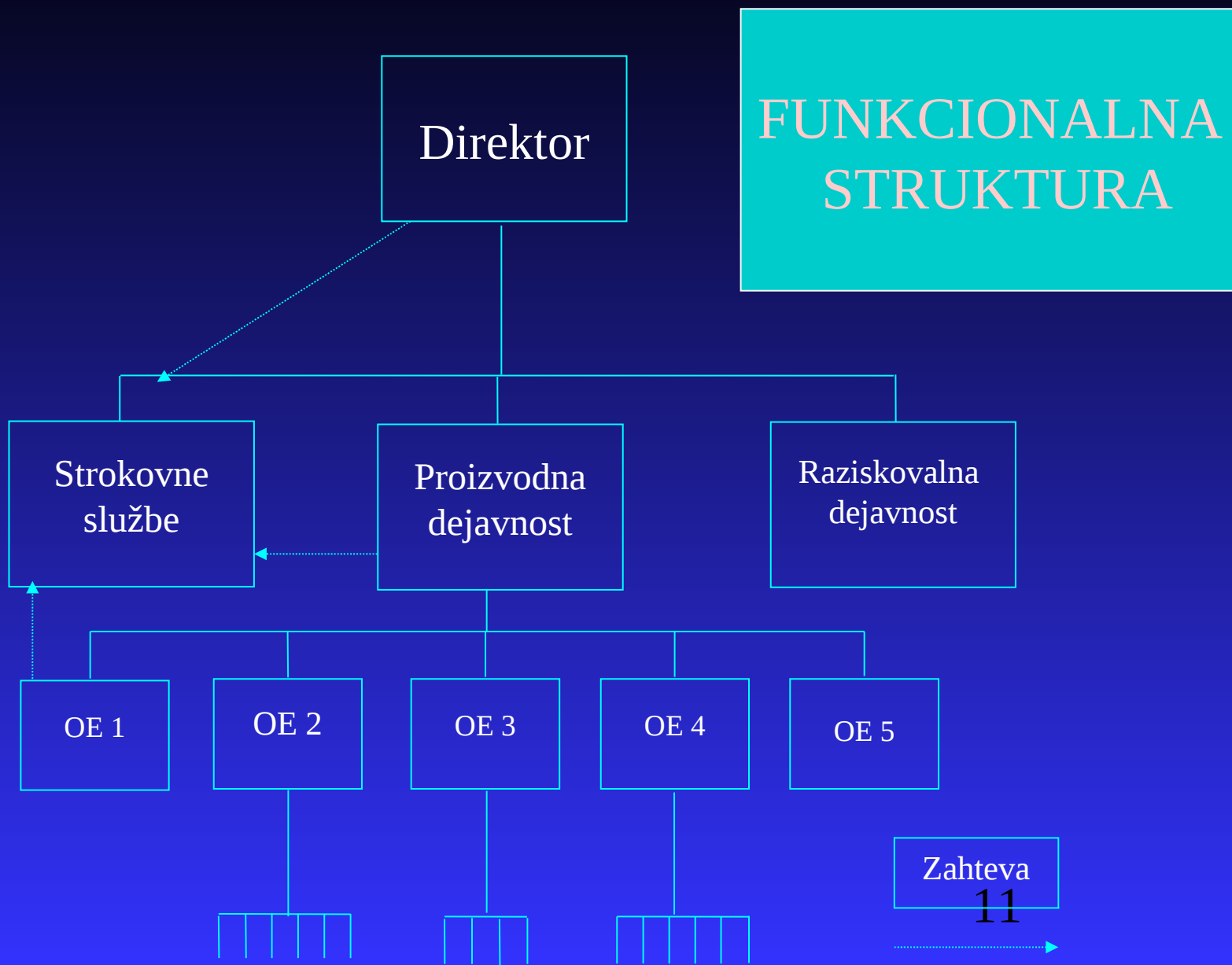


# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

## ŠTABNOLINIJSKA STRUKTURA



# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

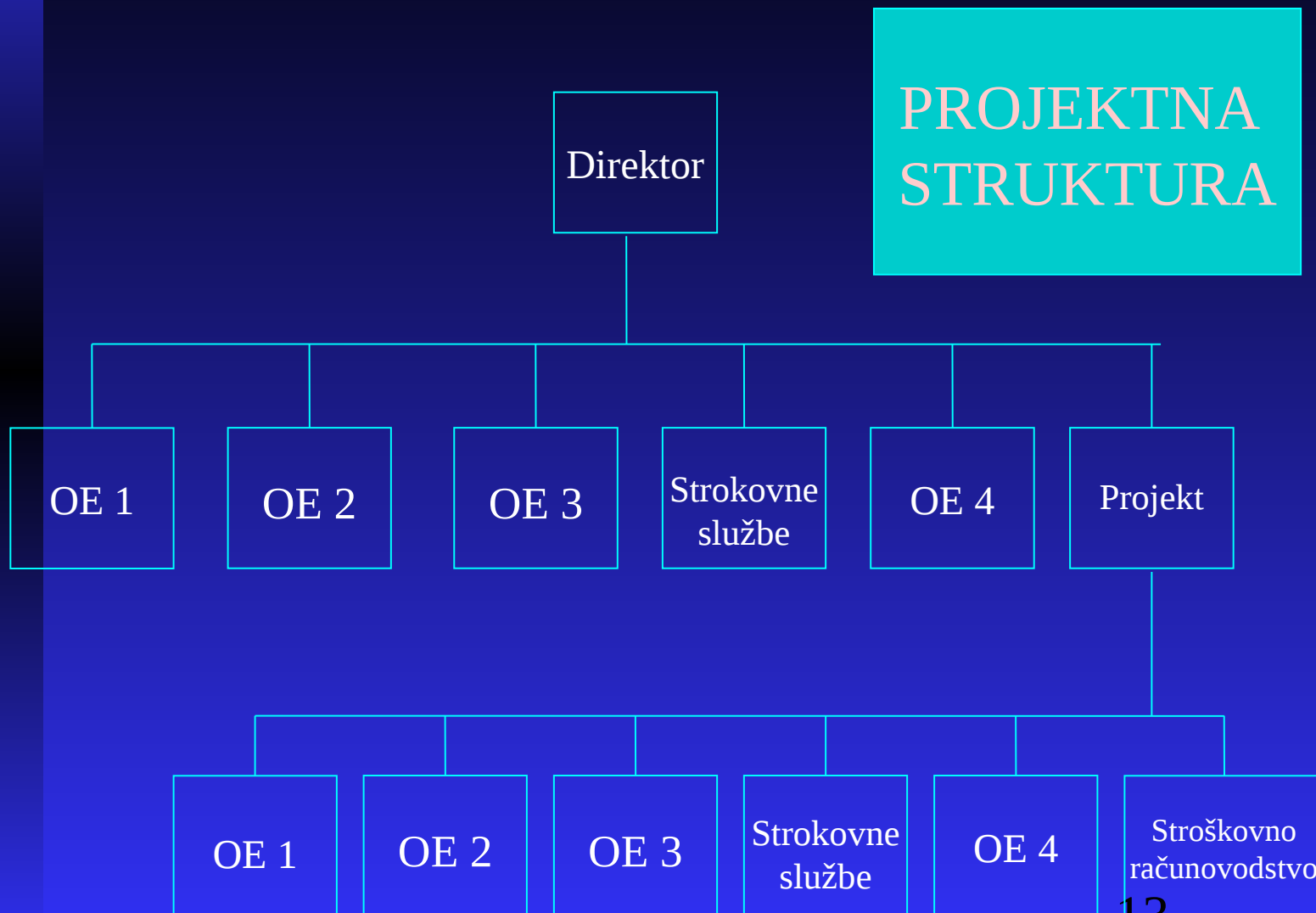


# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

## DIVIZIJSKA STRUKTURA

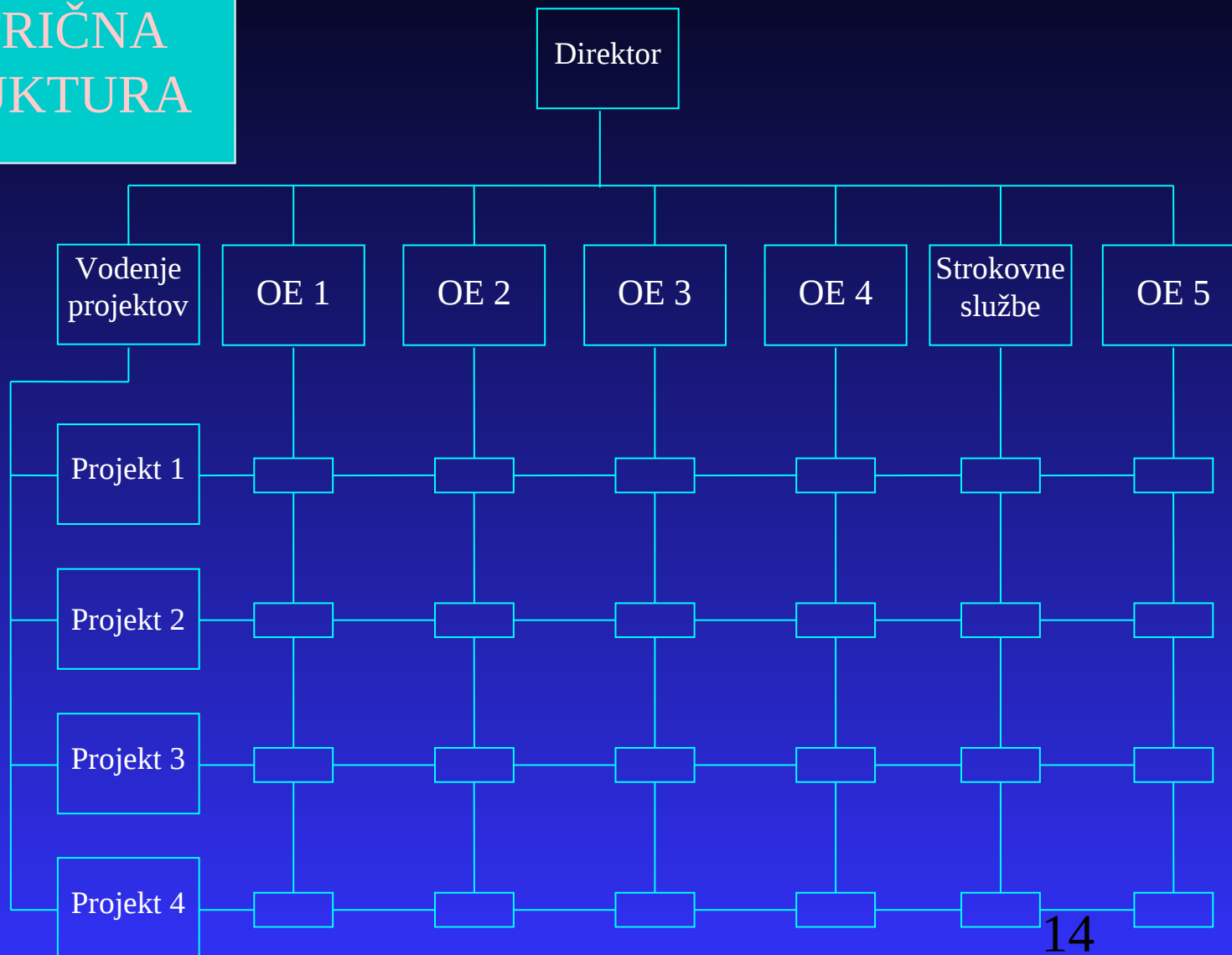


# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

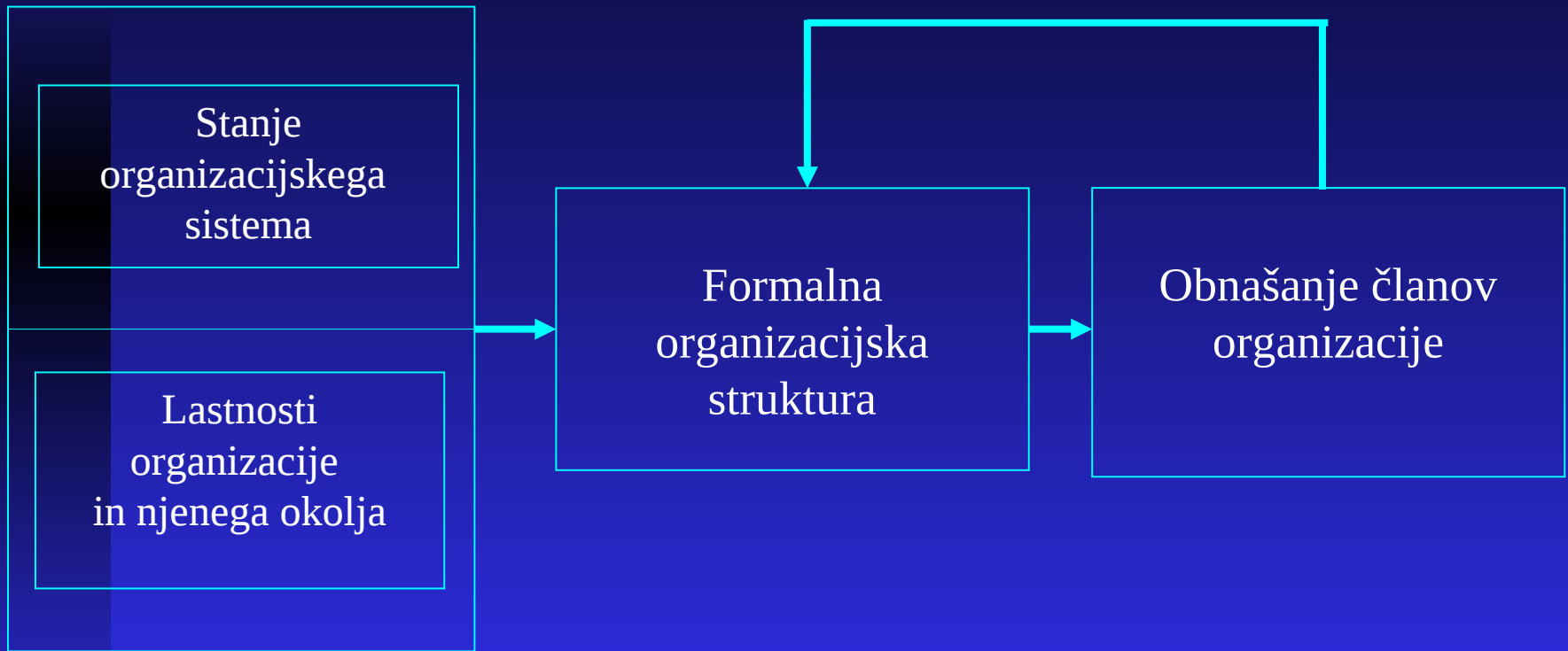


# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

## MATRIČNA STRUKTURA



# DEJAVNIKI VPLIVA NA STRUKTURO



# ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

- ORGANIZACIJSKI NAČRT
- ORGANIZACIJSKA NAVODILA
- SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST
- ORGANIGRAM
- DIAGRAMI PROCESOV



# METODE PREUČEVANJA PISARNIŠKEGA DELA

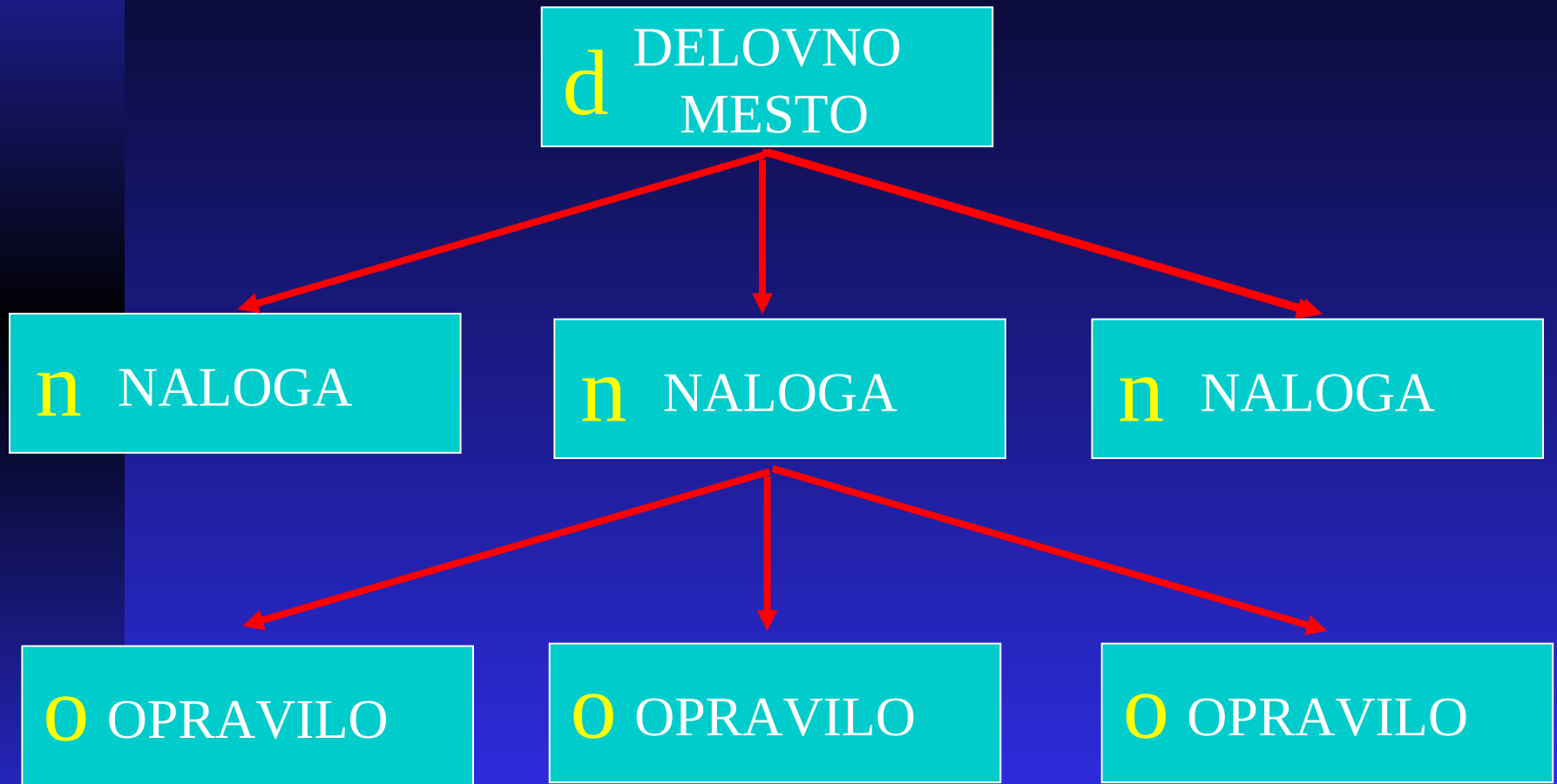
- Komparativna metoda
  - Analiza delovnega postopka
- po
- po vzorcu

- določitev ciljev preučevanja
- zbiranje podatkov
- kritična analiza podatkov
- izdelava predloga izboljšav

- Samostojna analiza delovnega postopka



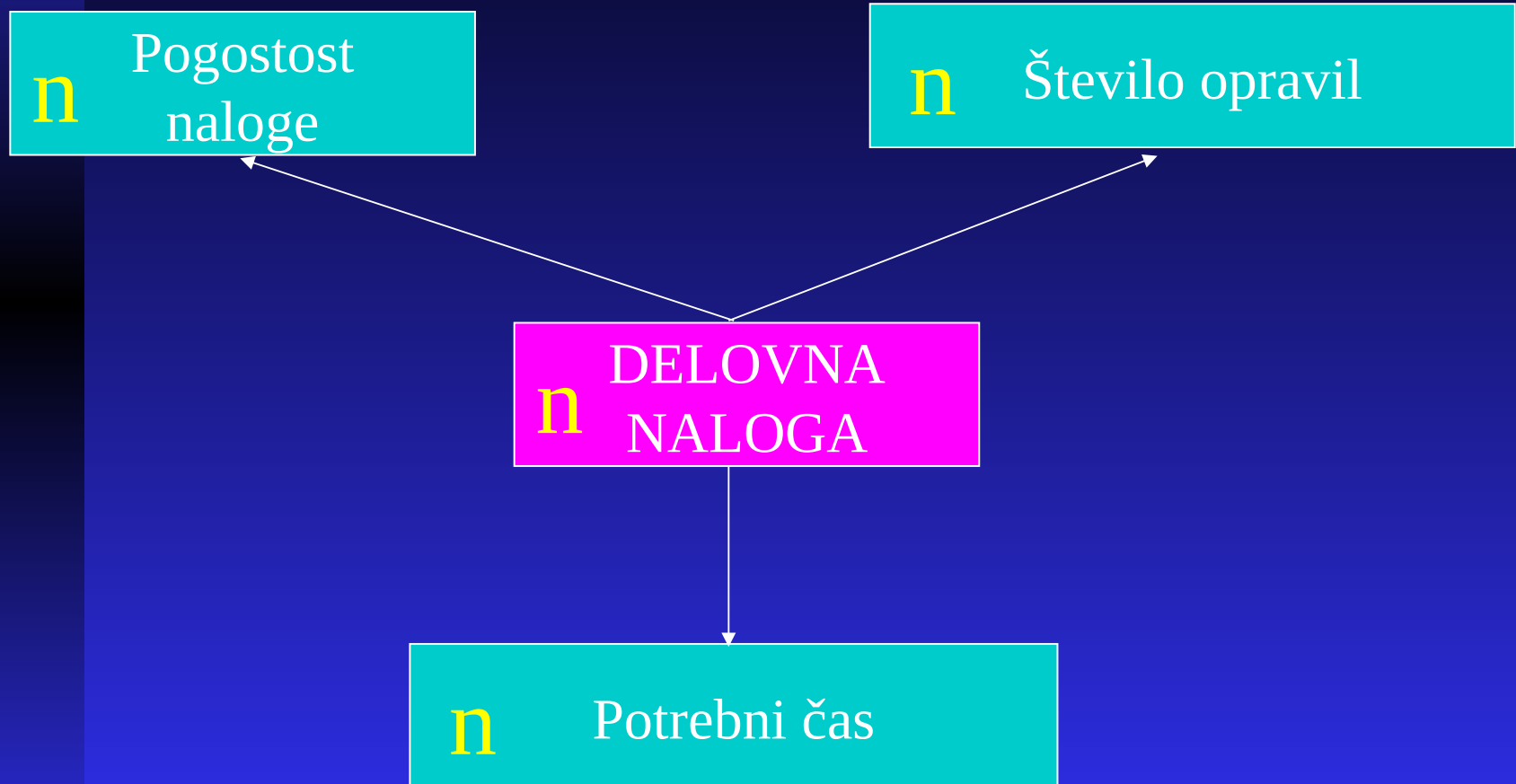
# TEMELJNI ELEMENTI PISARNIŠKIH PROCESOV



# TEMELJNI ELEMENTI PISARNIŠKIH PROCESOV



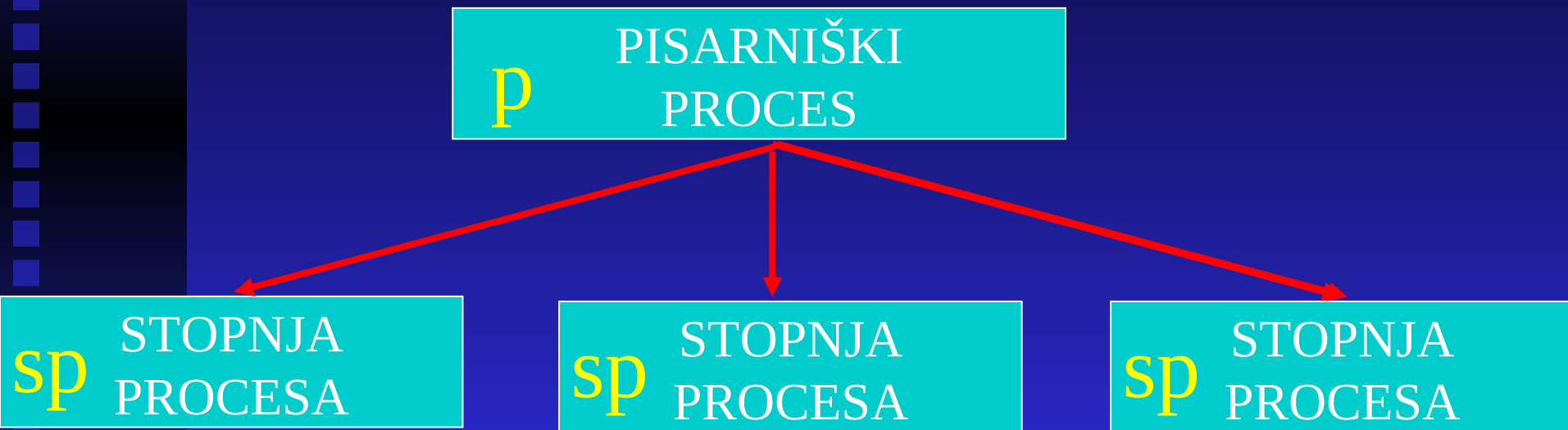
# TEMELJNI ELEMENTI PISARNIŠKIH PROCESOV



# TEMELJNI ELEMENTI PISARNIŠKIH PROCESOV



# TEMELJNI ELEMENTI PISARNIŠKIH PROCESOV



Organizacija pisarniškega poslovanja

# PISARNIŠKI PROCES

Oznaka pisarniškega procesa:  $p = 1$

Proces (1) bo izveden 4 - krat na mesec

$pp_1 = 4$

Stopnja procesa  $sp = 1$  je prva stopnja v procesu  
 $sp = 1$

Stopnja procesa  $sp = 1$  ima dve naslednji stopnji  
 $sp = 2$  in  $sp = 3$  razvejeni s pogojem "IN":

$NSP_{1,1,1} = 2$ ;  $PSP_{1,1,1} = 100\%$

$NSP_{1,2,1} = 3$ ;  $PSP_{1,2,1} = 100\%$

Stopnja procesa  $sp = 3$  ima dve naslednji stopnji  
 $sp = 4$  in  $sp = 5$  razvejeni s pogojem "ALI":

$NSP_{1,1,3} = 4$ ;  $PSP_{1,1,3} = 75\%$

$NSP_{1,2,3} = 5$ ;  $PSP_{1,2,3} = 25\%$

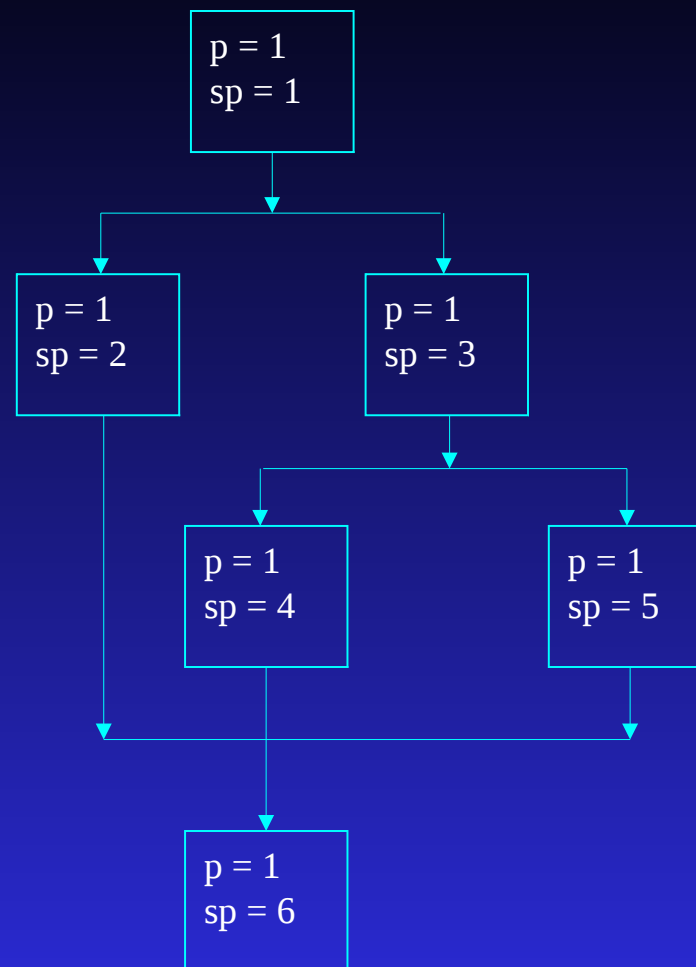
Stopnje procesa  $sp = 2$ ,  $sp = 4$  in  $sp = 5$  se združijo  
v stopnji procesa  $sp = 6$ :

$sp = 2$  in  $sp = 3$  razvejeni s pogojem "IN":

$NSP_{1,1,2} = 6$

$PSP_{1,1,4} = 6$

$NSP_{1,1,5} = 6$



# PISARNIŠKI ARHIV

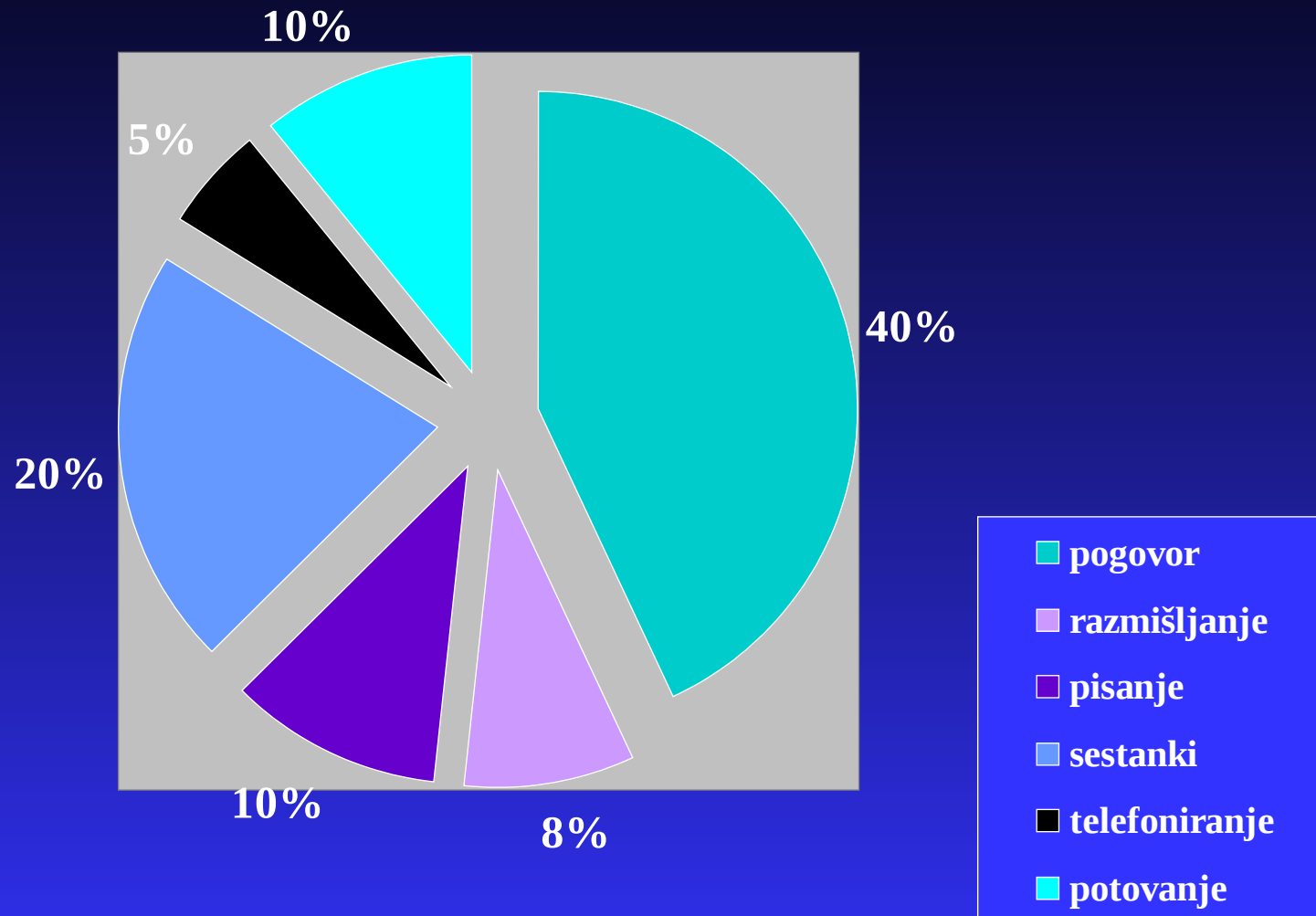


Organizacija pisarniškega poslovanja 24



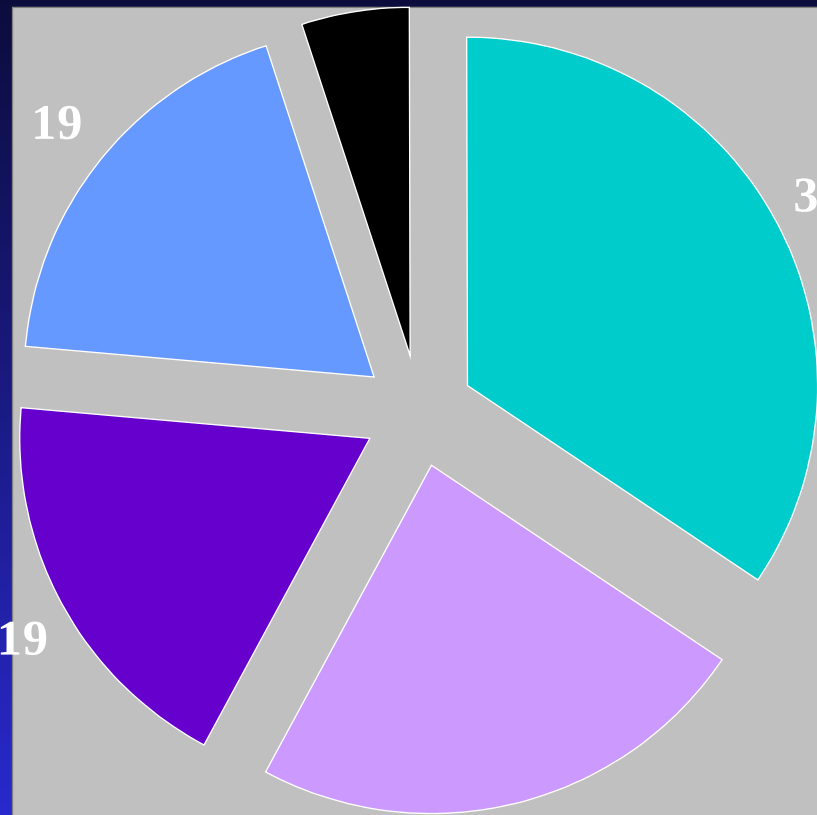
# Pisarniška opravila in postopki

## PODATKI IZ ZDA



Struktura porabe delovnega časa pisarniških delavcev

PODATKI IZ ZDA V %  
5



- delo za mizo
- telefoniranje
- načrtovani sestanki
- sestanki
- potovanja

Struktura porabe delovnega časa vodij

Naziv naloge ali opravila	Vodilni delavci	Vodstveni delavci	Strokovni delavci	Administrativni delavci	Pomožni delavci
pisanje	9,8	17,2	17,8	7,3	3,5
obravnavanje pošte	6,1	5,0	2,7	0,0	8,1
korigiranje besedil	1,8	2,5	2,4	0,0	3,9
iskanje informacij	4,8	10,1	10,7	10,2	0,0
branje	8,7	7,4	6,3	2,9	1,7
izpolnjevanje obrazcev	1,1	2,0	2,5	14,3	4,6
narekovanje	5,9	2,6	0,4	0,0	0,0
telefoniranje	13,8	12,3	11,3	9,2	10,5
računanje	2,3	5,8	9,6	10,3	0,0
načrtovani sestanki	13,1	6,7	3,8	1,9	1,4
nenačrtovani sestanki	11,4	7,8	4,4	0,0	0,0
planiranje/terminiranje	4,7	5,5	2,9	1,2	0,0
službena potovanja	13,1	6,6	2,2	0,0	0,0
kopiranje	0,1	0,6	1,4	3,9	6,2
uporaba naprav	0,1	0,6	1,4	3,9	6,2
tipkanje	0,0	0,0	0,0	7,8	37,0
zbiranje/sortiranje	0,0	0,0	0,0	5,2	2,6
preverjanje dokumentov	0,0	0,0	0,0	10,4	0,0
sprejemanje/raznašanje	0,0	0,0	0,0	0,8	2,2
drugo	3,1	6,7	11,4	8,4	11,7

# PRIMERI PISARNIŠKIH POSTOPKOV



- ravnanje z zapisi
- razvrščanje gradiva
- klasificiranje
- oblikovanje dokumentov
- evidentiranje zadev
- zlaganje zadev

# RAZVRŠČANJE GRADIVA



- abecedno
- številčno
- kronološko
- geografsko
- vsebinsko

# KLASIFICIRANJE GRADIVA

## KLASIFIKACIJSKI NAČRT

Znak	Opis vsebine znaka
351	GRADBENE ZADEVE
352	PROSTORSKI IZVEDBENI AKTI
353	KOMUNALNE ZADEVE
354	VARSTVO OKOLJA

## ABECEDNI INDEKS

GRADBENE ZADEVE	351
KOMUNALNE ZADEVE	353
PROSTORSKI IZVEDBENI AKTI	352
VARSTVO OKOLJA	354

154	Seminarji, delavnice, strokovna izobraževanja in usposabljanje
1540	Splošne in specialne strokovne izobraževalne in usposabljalne dejavnosti
1541	1541.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1542	1542.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1543	1543.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1544	1544.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1545	1545.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1546	1546.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1547	1547.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1548	1548.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1549	1549.1 Strokovna izobraževanja in usposabljanja
155	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1550	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1551	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1552	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1553	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1554	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1555	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1556	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1557	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1558	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1559	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
156	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1560	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1561	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1562	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1563	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1564	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1565	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1566	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1567	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1568	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1569	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
157	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1570	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1571	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1572	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1573	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1574	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1575	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1576	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1577	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1578	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1579	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
158	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1580	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1581	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1582	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1583	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1584	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1585	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1586	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1587	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1588	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1589	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
159	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1590	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1591	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1592	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1593	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1594	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1595	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1596	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1597	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1598	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
1599	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
16	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
160	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
161	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
162	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
163	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
164	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
165	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
166	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
167	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
168	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
169	Strokovna izobraževanja in usposabljanja
17	Disciplinska in materialna odgovornost
18	Varstvo pri delu
19	Varstvo pravic iz dela

# OBLIKOVANJE DOKUMENTOV

Glava dokumenta

Šifra dokumenta

NASLOVNIK

Datum dokumenta

Kratka vsebinska identifikacija

BESEDILO DOKUMENTA

Uradni  
pečat

Besedna predstavitev  
pooblaščene osebe

Podpis

# EVIDENTIRAJE ZADEV IN DOKUMENTOV



- zapis lastnosti v evidenco
- evidenčni sistem
- kje se nahaja zadeva, koliko časa se rešuje, kdo rešuje, v kakšni fazi reševanja je



# ZLAGANJE ZADEV IN DOKUMENTOV

- vodoravno
- pokončno knjižno
- viseče zlaganje v predalnikih, žičnih okvirih ipd.

# OSNOVNI TIPI PISARNIŠKIH NALOG

- naloge vodenja
- strokovne naloge
- tehnično-administrativne naloge
- pomožne naloge

# ŠTIRJE OSNOVNI TIPI PISARNIŠKIH NALOG

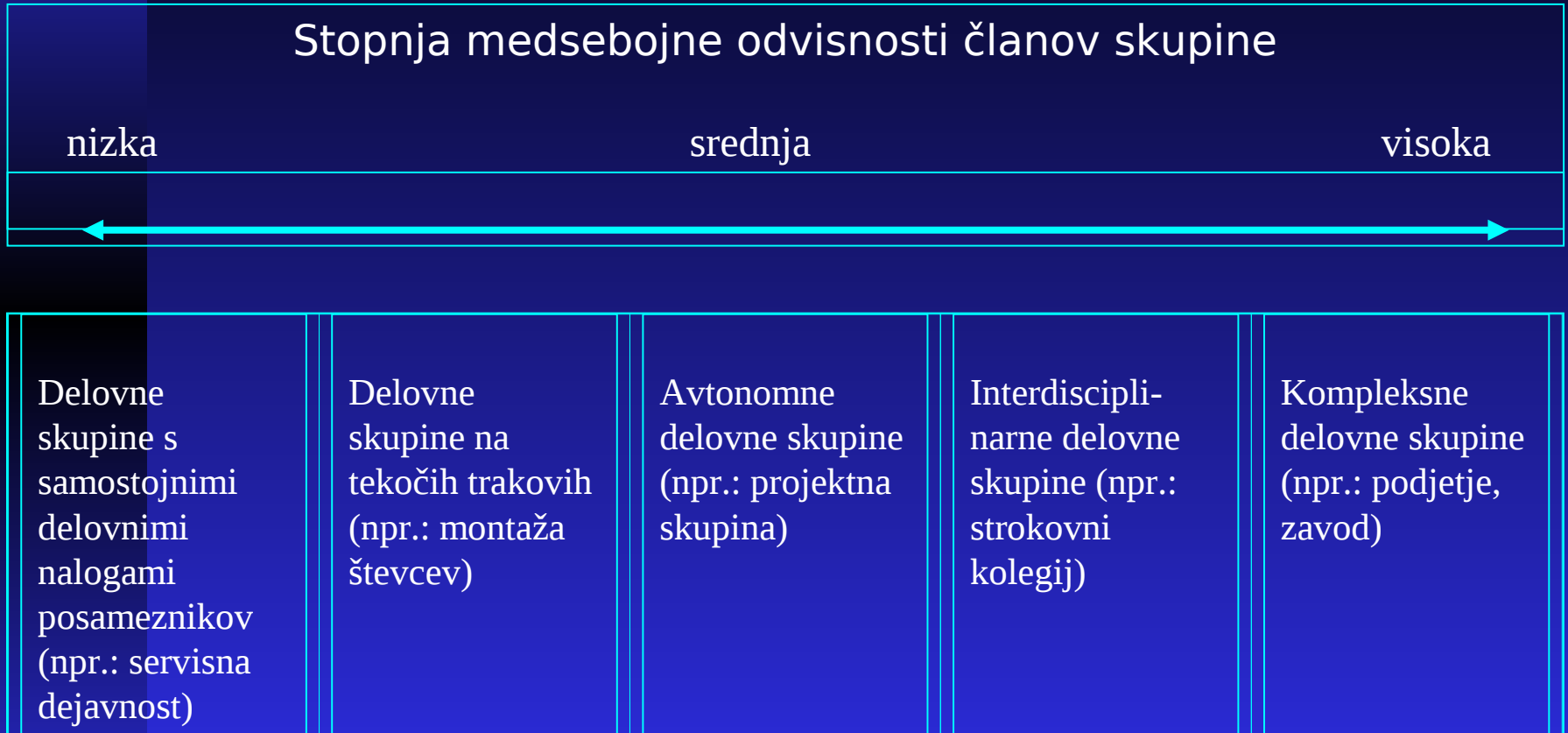
	Tip nalog			
Značilnosti nalog	Naloge vodenja	Strokovne naloge	Tehnično-admin. naloge	Pomožne naloge
vsebina nalog	<p>vodenje in motiviranje sodelavcev</p> <p>predstavljanje oddelka</p> <p>oblikovanje povezav</p> <p>prejem in posredovanje informacij</p> <p>medsebojni odnosi</p>	<p>reševanje specialnih problemov</p> <p>usmerjenost na strokovne naloge</p> <p>komuniciranje z drugimi strokovnjaki</p>	<p>tekoča in ponavljajoča se opravila</p> <p>opravila usmerjena na akte, listine, dokumente</p>	<p>pomožna opravila, ki podpirajo druge naloge npr.: kopiranje</p> <p>preprosta opravila povezana z obdelavo informacij</p>

	Tip nalog			
Značilnosti nalog	Naloge vodenja	Strokovne naloge	Tehnično-admin. naloge	Pomopžne naloge
problemske značilnosti nalog	reševanje problemov in sprejemanje odločitev  inovacijski problemi  časovni pritiski  informacijsko in komunikacijsko intenzivne naloge	inovativni, težavni problemi  samoiniciativnost in ustvarjalnost  analitično reševanje problemov	reševanje relativno preprostih problemov    rutinsko reševanje problemov	izvajalska opravila   zelo preprosti in enostavni problemi

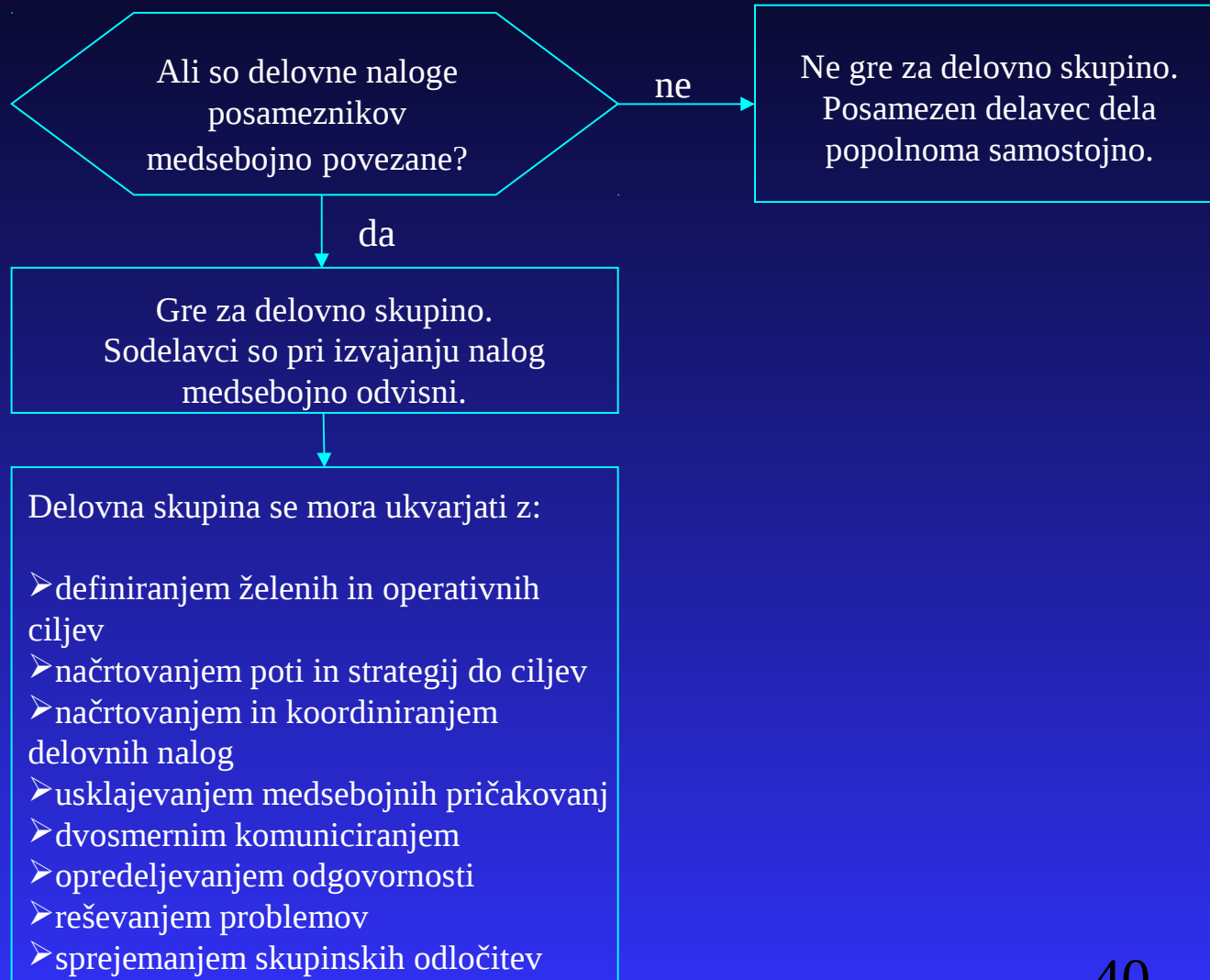
	Tip nalog			
Značilnosti nalog	Naloge vodenja	Strokovne naloge	Tehnično-admin. naloge	Pomopžne naloge
struktura in možnost formalizacije nalog	slaba strukturiranost  nizka stopnja formalizacije	delna strukturiranost  možna delna formalizacija  ponavljajoči se delovni postopki	delno strukturirane naloge  visoka stopnja formalizacije	strukturirana in formalizirana opravila

	Tip nalog			
Značilnosti nalog	Naloge vodenja	Strokovne naloge	Tehnično-admin. naloge	Pomopžne naloge
strokovna znanja	<p>široko splošno znanje</p> <p>konceptualno znanje</p> <p>visoka izobrazba</p> <p>obvladovanje metod in tehnik vodenja</p> <p>znanja za delo z ljudmi</p>	<p>visoka in višja izobrazba</p> <p>specialistično znanje</p> <p>posebna funkcionalna znanja</p>	<p>srednja strokovna izobrazba</p> <p>funkcionalna znanja z določenih področij</p>	<p>osnovnošolska ali srednja izobrazba</p> <p>ozka funkcionalna znanja</p> <p>usposabljanje z delom</p>

# ORGANIZACIJA DELA V DELOVNIH SKUPINAH

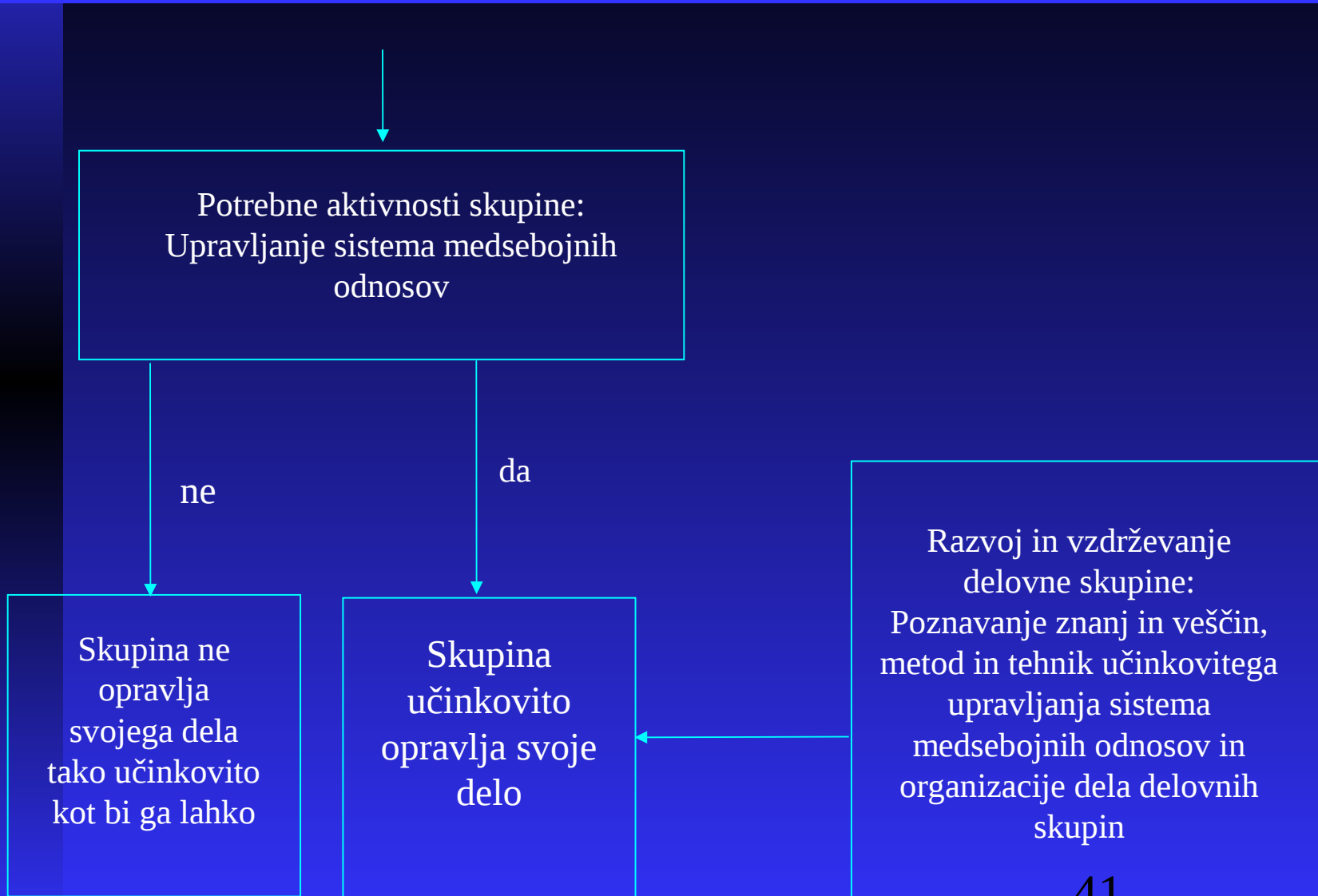


# ORGANIZACIJA DELA V DELOVNIH SKUPINAH





# ORGANIZACIJA DELA V DELOVNIH SKUPINAH



# Model učinkovite delovne skupine

se sestoji iz 4 ključnih dejavnikov:

**Cilji** (razumeti in sprejeti vsi člani)

**Delovne naloge** (vsak član jasno definirane svoje delovne naloge)

**Postopki dela**

**Medsebojni odnosi** (zaupanje, spoštovanje, vzpodbujanje)

# OPERACIONALIZACIJA CILJEV SKUPINE

Nejasno	Še uporabno	Jasno
<b>Splošni cilj</b>		<b>Operativni cilj</b>
Povečanje produktivnosti.	Povečanje produktivnosti z boljšim izkoriščanjem zmogljivosti.	Povečanje produktivnosti v naslednjem planskem obdobju z boljšim izkoriščanjem zmogljivosti za 5 %.

Nejasno	Še uporabno	Jasno
<b>Splošni cilj</b>		<b>Operativni cilj</b>
Izboljšanje storitev.	Povečati število storitev, povečati kakovost, ne povečati stroškov.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Povečati obseg storitev za 20% do 1.1.2001</li><li>• zmanjšati število pritožb za 35 % do 1.1.2001.</li><li>• zmanjšati stroške za enoto izdelka za 2 % pri zmanjšanju absentizma za 20 %</li><li>• povečati dohodek za 15 % do 1.1.2002.</li></ul>

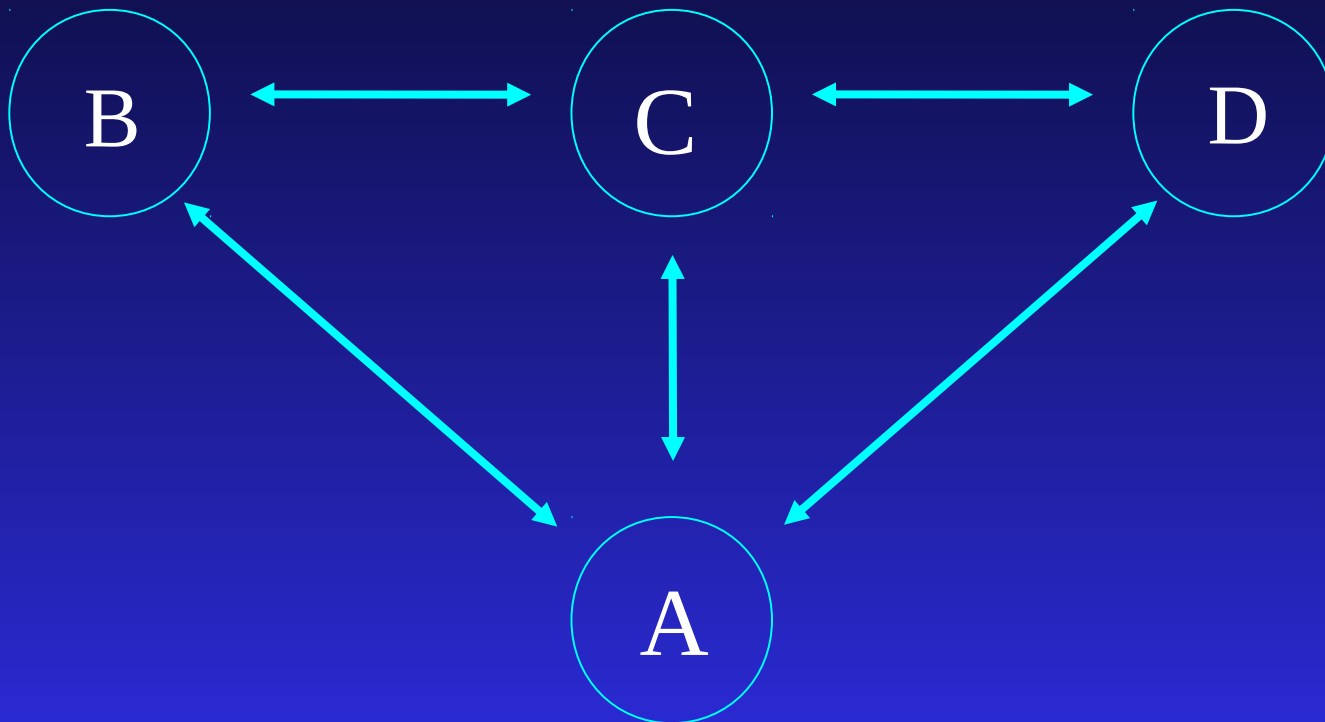
# Realizacija ciljev

KDO ima podatke, na podlagi katerih lahko merimo napredovanje skupine?

KJE ustrezni podatki obstojajo?

KAKO si bo skupina zagotovila ustrezne podatke?

# MEDSEBOJNA POVEZANOST ČLANOV SKUPINE



Organizacija pisarniškega poslovanja

## Na sestankih posamezni člani:

- dajejo različne pobude
- iščejo in dajejo informacije ter mnenja
- pojasnjujejo in dopolnjujejo svoja stališča
- testirajo soglasje drugih članov skupine glede svojih predlogov

Seje in sestanke delimo na:

formativne

strokovne in posvetovalne

delovne

informativne

# POSTOPKI SKUPINSKEGA DELA

## Gradivo za sestanek vsebuje:

izvirnik vabila na sejo z dnevnim redom in seznamom vabljenih

praviloma neoverjen zapisnik prejšnje seje

poročilo o uresničevanju sklepov

gradivo k posameznih točkam dnevnega reda



# POSTOPKI SKUPINSKEGA DELA

Dober zapisnik vsebuje:

- naziv sestanka oziroma kolegijskega telesa;
- zaporedno številko in vrsto sestanka (v uradnih primerih tudi šifro sejnega dosjeja);
- navedbo, kdo sklicuje sestanek;
- datum in uro začetka sestanka ter po potrebi uro konca seje;
- zapis o navzočnosti in o opravičeni in neopravičeni odsotnosti članov
- ugotovitev sklepčnosti (tudi imena predsednika in članov, če je tako predvideno s poslovnikom ali drugimi pravili);
- dnevni red, kakršnega so prejeli udeleženci sestanka;
- sklepanje o potrditvi zapisnika prejšnje seje ali sklepanje o spremembi zapisnika;
- poročilo o izpolnjevanju sklepov prejšnjih sestankov;
- obravnavo posameznih točk dnevnega reda in sprejete sklepe;
- morebitne druge informacije (o datumu naslednje seje, njenem dnevnem redu in podobno);
- podpis zapisnikarja ter vodje sestanka.

# Sprejemanje skupinskih odločitev

Za učinkovitost odločitev sta pomembna predvsem dva kriterija:

odločitev je logično utemeljena in

odločitev je sprejemljiva