
**ORGANIZACIJA KOT UREJEN SISTEM
- KOT ŽIV ORGANIZEM**

KAZALO:

ORGANIZACIJA KOT UREJEN SISTEM.....	1
- KOT ŽIV ORGANIZEM.....	1
ORGANIZACIJA KOT UREJEN SISTEM	3
- KOT ŽIV ORGANIZEM.....	3
1. SPLOŠNO.....	3
1.1. UREJENOST ORGANIZACIJE.....	3
1.2. USKLAJENOST DELOVNEGA OKOLJA IN ČLOVEŠKIH ZMOGLJIVOSTI.....	4
1.3. UREJANJE DELA.....	5
1.4. ZAKONITOSTI, KI JIH JE POMEMBNO UPOŠTEVATI PRI UREJANJU DELA.....	5
2. ORGANIZACIJA LASTNEGA DELA.....	11
3. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE.....	13
3.1. ŽIVLJENJSKA DOBA ORGANIZACIJE.....	13
3.2. SPREMEMBE ORGANIZACIJE IN ČLOVEŠKI VIRI.....	15

ORGANIZACIJA KOT UREJEN SISTEM - KOT ŽIV ORGANIZEM

1. SPLOŠNO

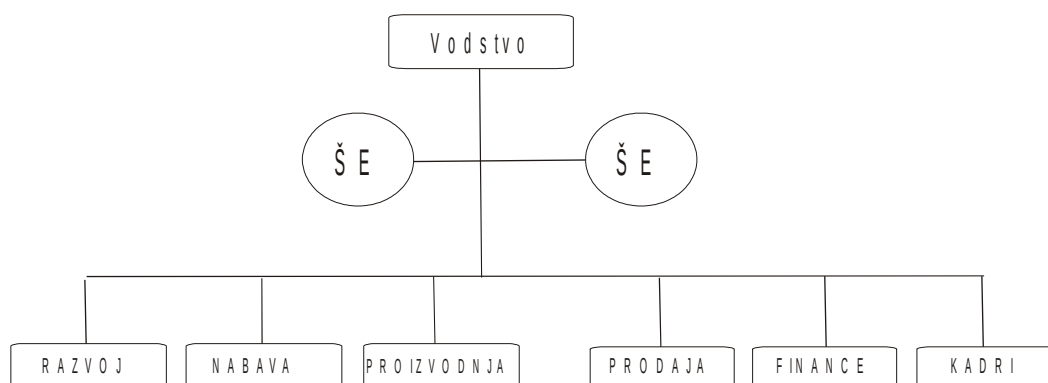
1.1. UREJENOST ORGANIZACIJE

Le skladno delujoč in urejen posameznik lahko kvalitetno izrabi množico različnih zmožnosti (sposobnosti, znanje, spretnosti ter druge lastnosti), ki jih skozi celoten osebni razvoj oblikuje. Podobno lahko trdimo za organizacijo - le urejena in dobro oblikovana organizacija je lahko učinkovita.

V vsaki organizacija se med seboj prepletajo **različni procesi** (proces proizvodnje, procesi trženja, procesi skupinske dinamike...), ki hkrati predstavljajo izoblikovan vzorec odnosov med deli organizacije. Vsaka organizacija ima glede na to opredeljeno »organizacijsko strukturo«. Grafičen prikaz organizacijske strukture je **»organigram«**. V njem so grafično predstavljene sestavine organizacije po različnih ravneh, pa tudi formalne povezave med temi deli. Dodani so lahko opisi delovnih nalog posameznih oddelkov, definirane so komunikacijske povezave med deli organizacije.

Za organiziranje dela sta pomembni predvsem dve sestavini: **naloge in njihovi nosilci**. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo določeni odnosi. Naloge, ali tisto, kar naj bi v podjetju delali, se po sorodnosti združujejo v večje sklope, ki jih imenujemo **»funkcije«**. V vsakem podjetju se odvija več funkcij (finančna, kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna...)

Slika: Primer organizacijske strukture



Vsaka urejena delovna organizacija ima izdelane **opise delovnih mest** ter **opise delavcev**, kar skupaj predstavlja sistemizacijo delovnih mest.

Opis delovnega mesta običajno vsebuje:

- naloge,
- odgovornosti in pristojnosti,
- sredstva in pripomočki za delo,
- delovne razmere,
- telesne aktivnosti,
- posebni pogoji,...

Ti podatki so lahko uporabni za različne namene, kot je npr. vrednotenje dela, za načrtovanje in izvajanje varstva pri delu, itd.

Opis delavca pa vsebuje opisane lastnosti, ki jih delavec mora imeti, da bi lahko delo opravil, kot na primer:

- strokovna usposobljenost (šolska izobrazba, delovne izkušnje, posebna znanja,..),
- funkcionalna znanja,
- druge spretnosti,
- fizične lastnosti,
- psihofiziološke lastnosti,
- zdravstveno stanje,..

Ti podatki so uporabni v postopku selekcije kandidatov ob razpisu delovnega mesta, za sklenitev delovnega razmerja, za vrednotenje dela.

1.2. USKLAJENOST DELOVNEGA OKOLJA IN ČLOVEŠKIH ZMOGLJIVOSTI

Posameznik lahko dobro funkcionira le v urejeni organizacijski strukturi, ki v kar največji meri odgovarja urejeni osebnosti. Posledica tega je skladnost, ujemanje med organizacijo kot delujočo strukturo ter osebnostjo, ki je prav tako delujoča struktura. **Takšno okolje v organizaciji pomeni za posameznika varnost, prijetno počutje, usklajenost in hkrati dovolj vzpodbudno za uresničevanje svojih ciljev.**

Koliko je delovno okolje usklajeno z lastnostmi ljudi, se pogosto kaže v pripombah in pritožbah zaposlenih, ki lahko navajajo različne težave, v odnosu človek in delovno okolje. **Naloga neposrednih managerjev je, da ugotavljajo od kod izhajajo težave,** oziroma da stalno sistematično spremljajo dogajanje v delovnem okolju, težave tudi kritično vrednotijo ter glede na to tudi ukrepajo.

1.3. UREJANJE DELA

Če hočemo v delovnem okolju kvalitetno izkoristiti človeške zmogljivosti, je kot temeljno potrebno urediti delo.

Gre za to, da sta **delavec in delo v medsebojnem usklajenem odnosu**: na eni strani delavec s svojimi zmogljivostmi (zmožnostmi), na drugi strani vse zahteve delovnega mesta. Delavec mora s svojimi zmogljivostmi **zadostiti zahtevam** delovnega mesta, sicer delo ni opravljeno ali pa je opravljeno slabo.

Posledice neskladja delavčevih zmogljivosti in zahtev delovnega mesta so lahko različne:

- nesreče pri delu,
- slabi medsebojni odnosi,
- bolezni,
- fluktuacija,
- nezainteresiranost za delo
- občutki nemoči pri delavcu,..

Ravnovesje je potrebno ponovno vzpostaviti. To pa je mogoče, če vplivamo na razloge, ki so ravnovesje podrla, tako da se:

- spremenijo zahteve delovnega mesta, ki bodo ustrezale zmogljivostim delavca,
- uredijo delovna orodja (njihova oblika, teža, dolžina in obseg),
- uredi delovno okolje (fizikalne, podnebne razmere, v katerih delavec dela),
- uredi postopke dela in normiranje, itd.
- upošteva druge zakonitosti, ki se pojavljajo pri delu in vplivajo na človekove zmožnosti.

1.4. ZAKONITOSTI, KI JIH JE POMEMBNO UPOŠTEVATI PRI UREJANJU DELA

1. Krivulja dela

Če spremljamo učinek dela vsako delovno uro posebej, spoznamo, da obstajajo zveze med trajanjem dela in učinkom. V delovnem učinku se pojavljajo spremembe, ki so za vrsto del skoraj enake. Odnos med zaporedjem delovnih ur ter delovnim učinkom (število izdelanih enot..), ki ga lahko prikažemo grafično, predstavlja krivuljo dela.

Krivulja dela torej kaže delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa.

Te krivulje so odvisne od vrste dela, vendar pa imajo vse nekaj skupnega.

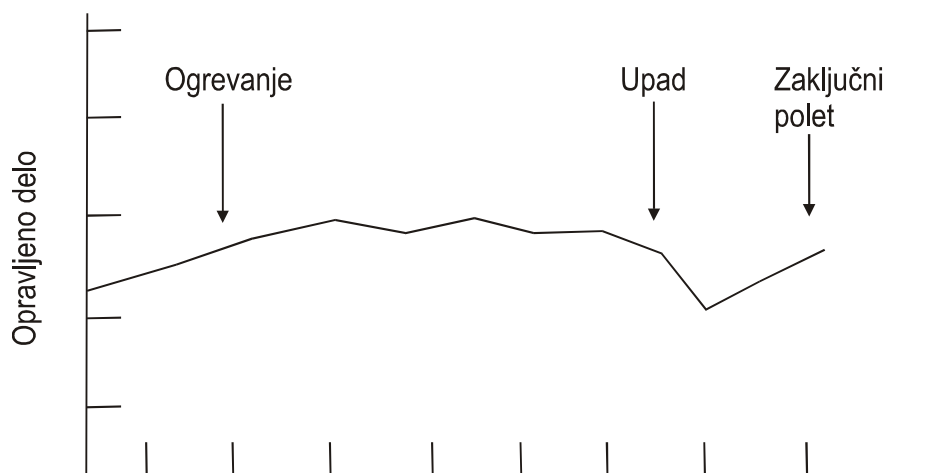
Pri večini del na začetku (v prvi in drugi uri) delovni učinek raste do neke gornje meje, tako kot se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom. To prvo fazo imenujemo faza uvajanja v delo ali faza ogrevanja.

Sledi naslednja faza, ko gre za stabilizacijo delovnega učinka - plato, to je tisti del delovnega učinka, ko dosega delavec največji delovni učinek. Trajanje te faze je odvisno od psihofizičnih naporov pri posameznem delu.

Sledi faza utrujenost, ko organizem zaradi izrabe energetskih snovi, zasičenosti organizma z metaboliti, kot tudi nesposobnosti mišičnega sistema za nadaljnje delovanje (krčenje, popuščenje) ni več sposoben normalno opravljati nalog, zato začne delovni učinek padati.

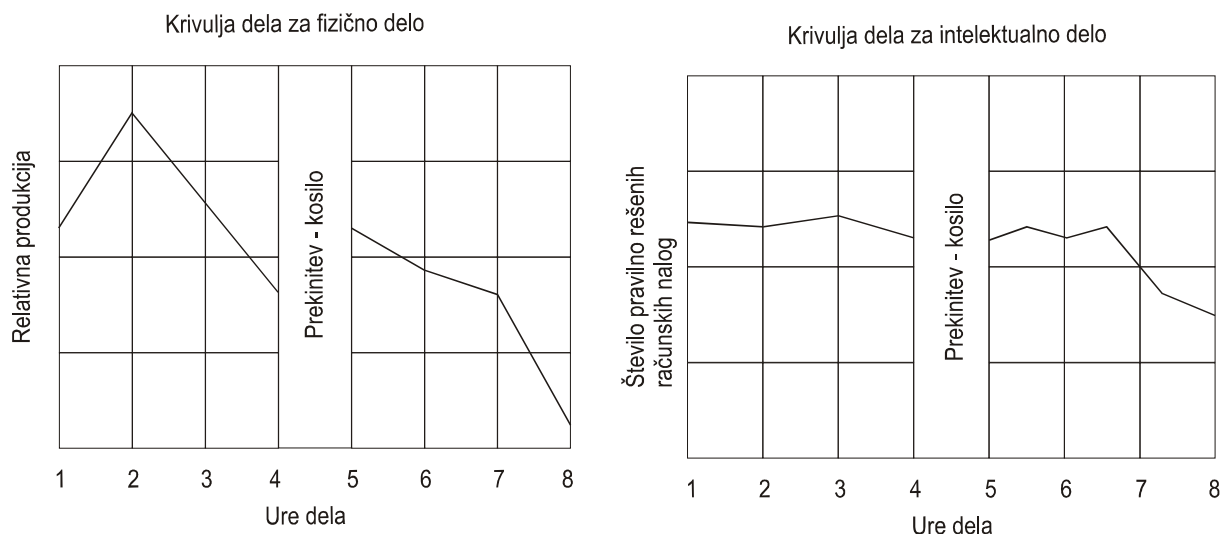
Zadnja faza krivulje dela je zaključni elan, ko se zaradi bližajočega konca dela, učinkovitost spet nekoliko poveča.

Slika: Krivulja dela



Prikazana krivulja dela je hipotetična, saj se dejanska krivulja dela pri istem delavcu lahko spreminja iz dneva v dan, različna pa je tudi pri različnih delavcih. Krivulja dela pa se spreminja tudi glede na naravo dela (npr. fizično delo, intelektualno delo..).

Slika: Krivulja dela, značilna za intelektualno in fizično delo



2. Utrujenost

Utrujenost zanesljivo spada med dejavnike, ki zmanjšujejo delavčevo učinkovitost, lahko jo obravnavano iz različnih vidikov:

- iz vidika proizvodnje se kaže kot zmanjšanje delovnega učinka;
- iz vidika storilnosti se kaže kot upadanje delavčeve storilnosti;
- iz zdravstvenega vidika je to pojav, ki ga spremlja cela vrsta procesov znotraj organizma;
- iz delavčevega vidika pa je to doživljanje nelagodnosti, brezvoljnosti in izčrpanosti.

Gre torej za množico različnih medsebojno bolj ali manj odvisnih pojavov, ki se različno kažejo in spreminjajo glede na vrsto dela, glede na okoliščine, ki delo spremljajo in glede na osebo, ki delo opravlja.

Glede na vrsto dela ločimo:

- telesno utrujenost, ki navadno nastopa kot posledica povečane telesne dejavnosti, in se izraža kot zmanjšana fizična sposobnost za nadaljevanje fizičnega dela;
- mentalno utrujenost, ki je posledica intenzivnega in dolgotrajnega umskega dela.

Znaki utrujenosti

Utrujenost ima svoje znake, po katerih jo ugotavljamo. Navzven se ti znaki kažejo pri delu, pri človeku pa v njegovi duševnosti. Tisti znaki, ki so izven delavca in jih lahko kakorkoli ugotavljamo, so objektivni znaki utrujenosti, tisti, ki jih doživlja delavec sam, pa subjektivni znaki utrujenosti.

Objektivni znaki utrujenosti so:

- padec kakovosti in količine izdelkov,
- porast števila napak na proizvodih,
- nepredvideno prekinjanje dela in odmori,
- nihanje v hitrosti izvajanja del in kakovosti,
- spremembe v delovanju različnih organov,
- zmanjšanje in slaba usklajenost gibov,

Subjektivni znaki utrujenosti so:

- negativen odnos do dela,
- nezainteresiranost za delo,
- želja po prekinitvi dela,
- padec sposobnosti zaznavanja, mišljenja in razumevanj,
- razdražljivost,
- sporne situacije.

Vzroki utrujenosti

Utrujenost je lahko odraz mnogih vplivov, ki delujejo na človeški organizem, kot na primer:

- slaba organizacija dela,
- neprimerno delovno mesto,
- dolgotrajno in težko delo,
- pomanjkanje sposobnosti,
- nevšečnosti v zasebnem življenju,
- bolezni,
- slaba prehrana,
- slabi medsebojni odnosi,..

Trajanje dela in utrujenost

Pomemben vpliv na utrujenost ima seveda trajanje dela. **Podaljševanje delovnega časa pomeni zmanjševanje produktivnosti** (število komadov na uro).

Pri skrajševanju delovnega časa pa produktivnost narašča. Vzrokov za to je lahko več:

- število predpisanih delovnih ur se običajno ne sklada s številom učinkivnih ur; število učinkivnih ur se sicer poveča, toda nikoli ne v istem razmerju, zgodi se mnogokrat celo to, da število učinkivnih ur ostane nespremenjeno.
- povečuje se negativno delovanje utrujenosti; delavec nima več časa, da bi se med dvema delovnima dnevoma odpočil, temveč nekaj utrujenosti prenaša na naslednji dan;
- delavci so nagnjeni k temu, da svojo energijo enakomerno trošijo v skladu z dolžino delovnega časa.
- če se delovni čas poveča, pride v njem do več nekontroliranih odmorov, več nepotrebnih poti, upočasnjenega tempa dela,..
- delavcu upade motivacija.

Preprečevanje in odpravljanje utrujenosti

Znanih je več načinov:

- počitek,
- dodajanje manjkajočih snovi
- in uporaba različnih stimulatorjev.

Odmor je najenostavnejše sredstvo, s pomočjo katerega se organizem vrne v normalno stanje. Pri normalnem poteku dela je najprimernejši odmor tedaj, ko doseže delavec najvišjo stopnjo storilnosti, oziroma malo prej, preden se pokažejo znaki utrujenosti. Koliko naj traja odmor med delom, je težje določiti, saj tako predolg, kot tudi prekratek odmor povzročita padec delovne storilnosti. Za različna dela je odmor lahko različen. Prav tako je potrebno upoštevati, da se s starostjo problem utrujenosti povečuje.

Dodajanje manjkajočih snovi. Da bi obnovili pomanjkanje nekaterih snovi, predvsem vitaminov C in B1, ter nekaterih hormonov, mora delavec to pomanjkanje nadomestiti. **Manjkajoče snovi se morajo dodajati pod strokovno kontrolo.**

Stimulatorji so takšna sredstva ali postopki, ki jih jemljemo ali uporabljamo zato, da nam za kratek čas izboljšajo trenutne delovne zmogljivosti in s tem odstranijo občutek utrujenosti.

Po načinu delovanja na človekovo telo jih delimo na:

- **kemične**, kamor spada kofein v kavi, tein v čaju;
- **fiziološke**, kjer lahko gre za lahke gimnastične vaje, umivanje obraza z mrzlo vodo (poleti), globoko dihanje;
- **psihološke**, od katerih se lahko uporablja tekmovanje med sodelavci, tekmovanje s samim seboj, nagrajevanje dobrega dela, pohvala in graja, in drugi.

3. Monotonija

Monotonija običajno nastopi zaradi enoličnosti dela. Za razliko od utrujenosti, kjer gre za nezmožnost organizma za nadaljevanje delovnih aktivnosti, gre pri monotoniji za psihično nepripravljenost, da bi nadaljeval delo. Temu lahko rečemo tudi **zasičenost z delom**. Monotonija danes zaradi stalnega povečevanja obsega proizvodnje in zaradi vedno večje avtomatizacije in členitve proizvodnega procesa ni redek pojav. Delavec pogosto ves delovni čas izvaja eno samo operacijo ali del izdelka.

Monotonijo je možno obvladovati z:

- razširitvijo delovnih nalog,
- menjanjem delovnih nalog,
- uvajanjem glasbe,
- povečanjem motivacije.

Monotonija se ne pojavlja enako pri delavcih in delavkah. **Delavci so običajno bolj podvrženi delovanju monotonije.**

4. Delovni čas

Delovni čas je tisti čas, ki ga ima delavec na razpolago, da opravi delovne naloge.

Delovni čas je lahko toge in spremenljive oblike.

Pri togem delovnem času je značilno to, da mora biti delavec vsak dan prisoten na delovnem mestu celotno dnevno delovno obveznost.

Glavne značilnosti:

- običajno so istočasno prisotni vsi delavci,
- olajšan je nadzor nad prisotnostjo,
- omogočeno je več-izmensko delo.

Določena vrste proizvodnje in tehnologije zahtevajo neprestano prisotnost delavcev.

Spremenljiv delovni čas ima več oblik. Gre za to, da delavec sam odloča čas prihoda in čas odhoda iz dela.

Glavne značilnosti, da mora:

- vsak dan opraviti polno delovno obveznost,
- delovno obveznost izravna v posameznih dneh znotraj obračunskega obdobja,
- delavec presežek delovnih ur prenese iz enega obračunskega obdobja v drugega, ..

Posebna oblika delovnega časa je **svobodni delovni čas**, ki ne postavlja nobenih omejitev. Delavec si svoj delovni čas ureja znotraj dopustnega delovnega časa. Za organizacijo je pomembno to, da so delovne naloge opravljene kvalitetno in v potrebnem času.

2. ORGANIZACIJA LASTNEGA DELA

Pomemben vidik značilnosti vsakega zaposlenega, še posebej pa managerja je urejeno in organizirano delovanje.

Pri tem gre za probleme, ki se tičejo:

- razporeditve in izkoriščanja delovnega časa,
- zaznavanja in reševanja delovnih problemov,
- priprave na delo,
- razgovorov,
- težav v pomnjenju preobilice podatkov,
- načinov beleženja pomembnih podatkov, itd.

Tako kot manager tekoče analizira delo drugih, mora tudi svoje delo, v tej smeri, kaj se da izboljšati, kaj je potrebno spremeniti, ob tem pa vključiti v te spremembe tudi sodelavce.

Mnogo je ljudi, ki so zelo delavni, ki pa ne morejo skoraj nikoli nič pokazati. Takšne srečamo tudi med managerji. Za takšne posameznike lahko velja, da ne izkoriščajo dovolj svojih zmožnosti.

To kar lahko, ob obilici pisnega gradiva, informacij, nujnih podatkov, uredi zase vsak manager je, da:

- **Izboljša hitrost svojega branja.**
- **Beleži ključne podatke, informacije.** Dnevnik je eden izmed osnovnih pripomočkov za vodenje. Zanimivi za uporabo so tudi stenski, letni planerji za ponazoritev npr. dela v teku, odposlanega blaga, [itd. in](#) opomniki.
- **Kritično ovrednoti svoje naloge** in jih razporedi po pomembnosti. Manager izdela delovni načrt za vse naloge, ki jih mora opraviti dnevno ali v daljšem časovnem obdobju. Ločiti mora med kreativnimi in rutinskimi nalogami.
- **Časovno razporedi svoje naloge.** V časovnem razporedu si označi časovne termine, posebej upošteva tudi čas za pripravo poročil, sestanke, obiske poslovnih partnerjev. Delo si razdeli glede na razpoložljivi čas in hkrati upošteva pomembnost in nujnost nalog. Rutinske naloge pogosto niso pomembne. Nujnim nalogam je treba vedno dati prednost, tudi zato, da si

zagotovi dovolj časa za opravljanje pomembnih nalog. To pa so tiste naloge, ki jih vodja mora opravljati, da zadosti resničnim namenom delovnega mesta.

Uspešni vodje so tisti, ki jim je uspelo spoprijeti se z dvema najpomembnejšima nalogama:

- kako organizirati svoje delo in
- kako organizirati delo drugih ljudi.

Zanesljivo velja, da vodja ne more organizirati drugih dokler ne zna organizirati sebe.

3. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

Organizacija, oziroma njeni managerji morajo neprestano preverjati kako kvalitetno je bilo doseganje ciljev. Pregledovati je potrebno vse dejavnike, ki bi imeli kakršenkoli vpliv na uspešnost. Hkrati pa morajo managerji načrtovati nove cilje in ocenjevati, kakšne spremembe so potrebne za uspešno doseganje novih ciljev.

Sprememba v organizaciji je preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela zaradi prilagodljive organizacije na zahteve in spremembe v okolju. **Namen sprememb je optimalno doseganje ciljev in preprečevanje krize v poslovanju.**

Organizacija se spreminja zaradi različnih razlogov:

1. **Ker je organizacija vedno podrejena cilju,** se mora spremeniti vedno, kadar se spremeni njen cilj. Lahko gre za večje ali pa manjše spremembe (samo malenkosti ali pa element v strukturi organizacije..)
2. **Organizacija se spreminja sama od sebe,** ko gre za izpopolnjevanje same organizacije, ko se želi posodobiti (ker želi dajati boljše izdelke, ker mora posodobiti informacijski sistem..)
3. **Lastni napredek** lahko vodi tudi do velikih sprememb v organizaciji, ko se zaradi večanja enot, proizvodnje, števila zaposlenih pojavi nuja po novih organizacijskih tvorbah.

3.1. ŽIVLJENJSKA DOBA ORGANIZACIJE

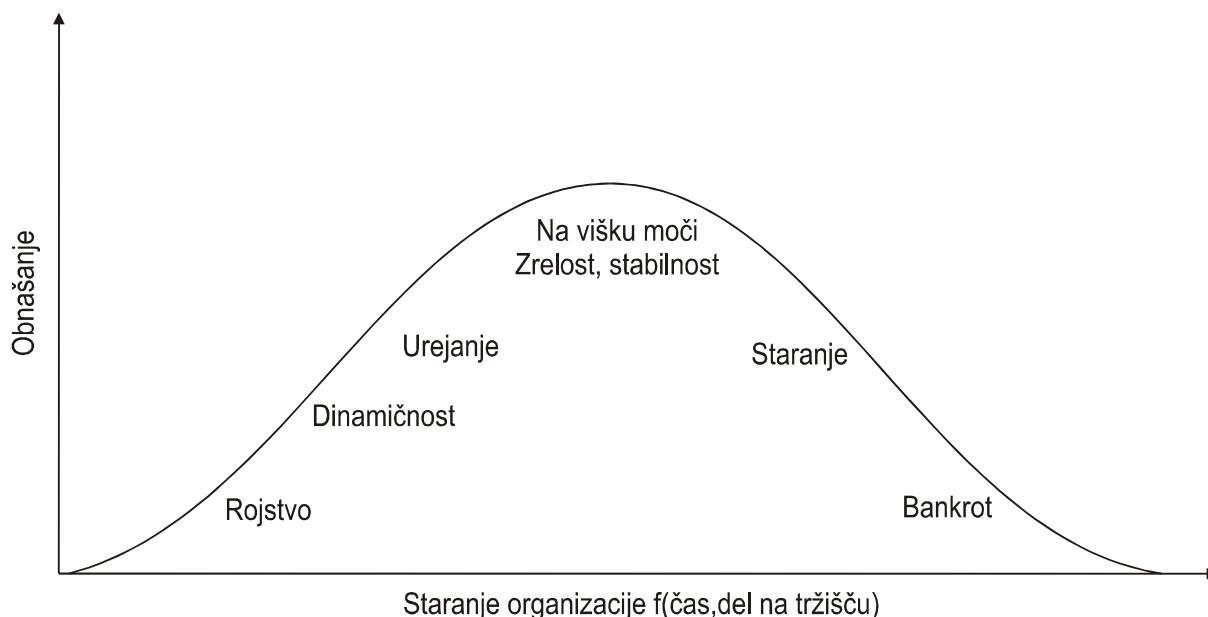
Ljudje, proizvodi, trgi pa tudi organizacijske tvorbe imajo **življenjske cikel.** Rojevajo se, rastejo, dozorevajo, se starajo in umirajo. V vsakem obdobju (fazi) imajo tipičen vzorec obnašanja.

Največkrat podjetja prehodijo naslednje faze razvoja:

1. **Mlado podjetje**, ki se rodi na osnovi kreativnosti in iniciativnosti posameznika. V prvi fazi je najpomembneje, da se veliko dela - proizvodna usmeritev. Takšna organizacija z vso močjo hiti naprej, se preobremenjuje z obveznostmi, zato je lahko veliko težav, vendar pa hitro reagira na pritožbe odjemalcev. Odnosi so zelo pristni, zahteve so jasne, napredovanje je glede na to, če zaposleni dosegajo rezultate. Zaradi preobilice dela managerji malo razmišljajo in analizirajo. Pogosto se zaradi tega zgodi, da ne zaznajo ugodnih priložnosti za razvoj širitev. Lahko se zgodi, da zato organizacija ne preide v naslednjo, višjo stopnjo.
2. **Dinamična organizacija**. Odločilen za razvoj organizacije je podjetniški duh, ki zahteva daljnovidnost in tveganje. Proizvodna usmeritev organizacije je še vedno enaka, doda pa se vizija. Organizacija zelo hitro raste, ima lahko celo vrsto ljudi z različnimi sposobnostmi in stimulativne sisteme. Nima pa nobenega določenega sistema in ne določene politike, prihaja lahko do neusklajenosti med zaposlenimi. Usposabljanja skoraj ni, tudi ne poskrbijo za nesposobne. Organizacija se spušča v vedno nove priložnosti, managerji skačejo od ene naloge k drugi. Nevarno postane, če se organizacija ne osredotoči na določeno področje dejavnosti.
3. **Organizacija se mora ustaliti in urediti**. Urediti mora stil vodenja, plačni sistem, politiko, itd. Postaja vse bolj brezosebna, hkrati pa je polna konfliktov. Zaradi usmerjanja naporov v organiziranje in sistemiziranje je tudi manj učinkovita, vendar pa se mora urediti, da lahko raste naprej.
4. **Organizacija, ki ji je uspelo prebroditi težave** z ustalivitvijo in urejanjem, lahko pride do faze zrelosti, ko doseže višek svojih moči. Kot takšna je usmerjena v rezultate, ima svoje cilje in se zaveda dobrih in slabih okoliščin.
5. Če je managerska skupina zadovoljna z obstoječim stanjem, lahko to povzroči **staranje organizacije**. Slabi podjetništvo, s tem pa se slabi občutek za nujnost in želja po rasti in spremembi. Organizacija začne uživati sadove svojega dela. To se kaže v tem, da je delovna zagnanost manjša, ljudje podaljšujejo sestanke, več časa preživijo v pisarnah drug z drugim, kot pa s strankami, konfliktov je manj. Organizacija še vedno raste, vendar pa so, **zaradi pomanjkanja podjetniškega duha, vzroki in znaki slabljenja že prisotni - gre za staranje organizacije**.

Življenjski cikel organizacije si je mogoče predstavljati tudi grafično.

Slika: Življenjski cikel organizacije



3.2. SPREMEMBE ORGANIZACIJE IN ČLOVEŠKI VIRI

Nekatere najbolj bistvene spremembe, ki se dogajajo danes:

1. Spremembe v odnosu do človeških virov

Glede na hitrost sprememb in nasilje konkurence na tržišču, ko si ciljev ne postavlja več sama organizacija, ampak večinoma potrošniki njihovih proizvodov, organizacije preprosto ne morejo več planirati kadrov. Namesto planiranja ljudi je možna samo vizija bodočnosti zaposlenih; ljudje morajo imeti zmožnosti za teamsko delo.

2. Spremembe v določanju organizacije dela ter stabilnosti delovnih mest

Delovna mesta zahtevajo delavce z določenimi lastnostmi in znanjem. V stabilni organizacija se relativno stabilno oblikujejo tudi delovna mesta. Delovna mesta se bodo v prihodnosti vedno bolj prepletala, da bo skoraj nemogoče ugotoviti naloge, ki jih naj posameznik izvaja. V klasičnem smislu bo delovno mesto izginilo.

3. Spremembe na področju izobraževanja

Šolski in študijski programi, ki so se v preteklosti ozirali v glavnem na zahteve sistemizacije delovnih mest (opise nalog), bo šola morala postati zbiralec znanja po celem svetu in ga posredovati učencem in študentom na tak način, da ga bodo znali kreativno uporabljati in ne samo reproducirati.

4. Spremembe na področju plač

Zaradi opuščanja klasičnih delovnih mest, je vsako plačilo po vnaprej predvidenem delu nemogoče. Plačilo na čas se umika plačilu v odvisnosti od uspešnosti projektov. Na plačo bodo tako vplivali rezultati dela.