



OD TEORIJE ORGANIZACIJE DO SYSTEMIZACIJE IN ORGANIZACIJE DELA

Andrej Raspor

OD TEORIJE ORGANIZACIJE DO SISTEMIZACIJE IN ORGANIZACIJE DELA

Andrej Raspor

Od teorije organizacije do sistemizacije in organizacije dela

Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:

dr. Bojan Macuh

dr. Peter Stanovnik

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: Sara Štrancar

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija na naslovnici: https://www.freepik.com/free-photo/business-hierarchy-concept-with-chessboard-figures-pyramid-wooden-blocks-foggy-wooden-table-side-view_9426561.htm#page=1&query=organization&position=15

Fotografija na zadnji strani: https://www.freepik.com/free-photo/business-hierarchy-concept-with-figures-pyramid-wooden-blocks-foggy-chessboard-side-view_9426562.htm?query=organization

Tisk: e-izdaja

Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: 2. izdaja

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2021*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: 20,00 EUR

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 71793155
ISBN 978-961-95418-2-1 (PDF)

POVZETEK

V knjigi smo zbrali pregled od zgodovine teorij menedžmenta, skozi oblikovanje poslovne strategije, poslovne funkcije, organizacijske strukture, sistemizacije dela, organizacije in do sistemizacije dela. Na ta način dobi bralec celovit uvid na kaj vse mora biti pozoren pri postavitvi organizacije.

V prvem poglavju smo predstavili teorije menedžmenta. Bralca vodimo skozi začetke preučevanja menedžmenta že v obdobju pred našim štetjem, skozi klasične in vedenjske teorije. Poglavje zaključimo s teorijami človeških virov in holističnimi teorijami. Pomembna novost so teorije singularnosti, na katere je potrebno gledati v kontekstu prisotne industrije 4.0 in prihajajoče industrije 5.0.

V drugem poglavju nadaljujemo z oblikovanjem poslovnih strategij (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Sledi petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in velikosti podjetja oz. za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej ravna dosledno. Odstopanja, prilagajanja oz. izigravanja ali krajše poti zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu. Nadaljujemo z drugimi pomembnimi faktorji in izbranimi teorijami, ki so nam v pomoč, ko prenavljamo oz. postavljamo organizacijo.

Nato se poglobimo v predstavitev organizacije podjetja. Natančno si ogledamo projektiranje organizacije, in sicer z opredelitvijo poslovnih funkcij, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikronivoju. Poslovne funkcije delimo na poslovne, upravljalne in podporne funkcije.

Sledi predstavitev različnih organizacijskih struktur ter iskanje najprimernejše strukture za posamezno organizacijo. Predstavljene so različne oblike organizacijskih struktur. Poizkušamo pa tudi odgovoriti katera struktura je za določen tip podjetja najprimernejša. Vsekakor lahko podjetje z pravilno organizacijo izboljša poslovanje, pospeši komunikacijo v podjetju, kot tudi izboljša delovno klimo.

V naslednjem poglavju podajamo pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Tako so predstavljene strategije za projektiranje organizacije, ključni dejavniki in metode za projektiranje organizacije. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je potrebno le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja.

Za dobro organizacijo dela je pomembna tudi sistemizacija, saj z njo razčlenimo delovni proces na ravni posameznika. Pri tem je potrebno razčleniti delovni proces. Tu se kaže predvsem povezava z vsebinami, ki so predstavljena v poglavju o projektiranju organizacije.

V današnjem dinamičnem okolju je pomembno, da znamo ustrezno prikazati tudi dinamično spreminjanje sistemizacije skozi dinamično sistemizacijo dela. Zato v tem poglavju predstavljamo poskus ureditve sistemizacije skozi dinamičen proces, ki se stalno prilagaja stanju. Tako sistemizacija ne zastara, ampak kljubuje času.

Knjigo zaključujemo s poglavjem o organizaciji dela na ravni posameznika. Ta vsebina je pomembna tako za menedžerje kot sodelavce za pravočasno odkrivanje prvih znakov izgube časa in dobre organizacije. Vsakdo bi se namreč moral zavedati pomena organizacije dela na mikro nivoju.

Ključne besede: teorije organizacije, vizija, poslanstvo, strategija, strateški cilji, politike, kultura, filozofija, projektiranje organizacije, strategije projektiranja, obvladovanje časa, menedžment, sanacija, revitalizacija

PREDSTAVITEV AVTORJA



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.
Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@t-2.si

Po osnovni izobrazbi strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru, je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo, saj predava, vodi lastno podjetje in svetuje. Ima več kot 36 let delovnih izkušenj, med temi več kot 17 let na različnih vodilnih mestih, od vodje splošnih poslov, direktorja razvoja kadrov, direktorja za strateške projekte in vodje komisije za nadzor stroškov. Raziskovalna dela: Delovna razmerja in procesi s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa; Turizem s poudarkom na kitajskem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami in trajnostnemu turizmu; Odprte inovacije; Igralništvo. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v INTEREG projektih.

Govori: slovensko, angleško, italijansko, kot tudi bosansko, hrvaško, srbsko in črnogorsko (latinica).

Več o avtorju si lahko ogledate na spodnjih povezavah:



KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
POVZETEK _____	V
PREDSTAVITEV AVTORJA _____	VII
KAZALA _____	IX
1 TEORIJE MENEDŽMENTA _____	1
1.1 UVOD V TEORIJE MENEDŽMENTA _____	1
1.2 ZAČETKI PREUČEVANJA MENEDŽMENTA _____	2
1.3 RAZVOJ MENEDŽMENTA DO 18. STOLETJA _____	3
1.4 RAZVOJ MENEDŽMENTA V 18. IN 19. STOLETJU _____	4
1.5 KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE _____	5
1.5.1 Znanstveni menedžment _____	5
1.5.2 Administrativna šola menedžmenta _____	7
1.5.3 Birokratski model organizacij _____	8
1.5.4 Drugi predstavniki klasičnih teorij organizacije _____	9
1.6 VEDENJSKE TEORIJE _____	9
1.6.1 Teorije o medčloveških odnosih _____	10
1.6.1.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y _____	12
1.6.1.2 Ouchijeva teorija Z _____	13
1.7 TEORIJE O ČLOVEŠKIH VIRIH _____	14
1.7.1 Likertova teorija _____	14
1.7.2 Teorije motivacije _____	16
1.7.3 Teorija postavljanja ciljev _____	19
1.7.4 Agencijska teorija _____	20
1.7.5 Drugi predstavniki vedenjske teorije organizacije _____	22
1.8 HOLISTIČNE TEORIJE _____	22
1.8.1 Kvantitativna teorija _____	22
1.8.2 Sistemska teorija _____	23
1.8.3 Situacijska teorija _____	24
1.8.4 Drugi predstavniki sodobnih pristopov _____	26
1.9 TEORIJE SINGULARNOSTI _____	28
1.9.1 Virtualni menedžment _____	28
1.9.2 Menedžment 4.0 _____	29
1.9.3 Odprte inovacije _____	30
1.10 ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA _____	31
2 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE _____	33
2.1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE _____	33
2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA _____	33
2.2.1 Vizija podjetja _____	34
2.2.2 Poslanstvo podjetja _____	34
2.2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli _____	35
2.2.4 Strateški cilji in konkretizacija ter operacionalizacija le-teh _____	36
2.2.5 Strateški projekti in novi programi _____	36
2.2.6 Filozofija _____	36
2.2.7 Namere in politike _____	36

2.3	DRUGE TEORIJE, KLJUČNE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA	37
2.3.1	<i>Ansoffova matrika izdelka in trga</i>	37
2.3.2	<i>BCG-matrika</i>	38
2.3.3	<i>Strateški dialog</i>	40
2.3.4	<i>BHAG</i>	41
2.3.5	<i>Strategija modrega oceana</i>	42
2.3.6	<i>Poslovni model CANVAS</i>	43
2.3.7	<i>Abellov model poslovnega obsega</i>	43
2.3.8	<i>Analiza konkurence: Porterjev model petih silnic</i>	44
2.3.9	<i>Teorija ključnih kompetenc</i>	47
2.3.10	<i>Okvir internacionalizacijske strategije</i>	48
2.3.11	<i>Načrtovanje poti</i>	50
2.3.12	<i>Načrtovanje scenarija</i>	51
2.3.13	<i>Strateška karta ali BSC</i>	52
2.3.14	<i>PSPN-analiza</i>	54
2.3.15	<i>Discipline vrednosti</i>	56
2.4	DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE	57
2.4.1	<i>Raziskava okolja</i>	57
2.4.2	<i>Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu</i>	59
2.5	ZAKLJUČEK	60
3	POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE	61
3.1	UVOD V POSLOVNE FUNKCIJE	61
3.2	OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ	61
3.2.1	<i>Upravljanje in poslovanje</i>	64
3.2.2	<i>Raziskovalno-razvojna funkcija</i>	64
3.2.3	<i>Investicijska funkcija</i>	65
3.2.4	<i>Funkcija priprave proizvodnje</i>	65
3.2.5	<i>Nabavna funkcija</i>	66
3.2.6	<i>Proizvodna funkcija</i>	67
3.2.7	<i>Logistična funkcija</i>	67
3.2.8	<i>Funkcija tehničnega nadzora</i>	69
3.2.9	<i>Prodajna funkcija</i>	69
3.2.10	<i>Kadrovska funkcija</i>	70
3.2.11	<i>Finančna funkcija</i>	71
3.2.12	<i>Računovodska funkcija</i>	71
3.2.13	<i>Splošna funkcija</i>	72
3.2.14	<i>Funkcija varovanja</i>	72
3.2.15	<i>Informacijska funkcija</i>	72
3.2.16	<i>Poslovna funkcija vzdrževanja</i>	73
3.2.17	<i>Funkcija odnosov z javnostmi</i>	73
3.3	ZAKLJUČEK	74
4	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	75
4.1	UVOD	75
4.2	OPREDELITEV IN ZVRSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	76
4.2.1	<i>Opredelitev organizacijskih struktur</i>	76
4.2.2	<i>Zvrsti organizacijskih struktur</i>	76
4.2.2.1	<i>Enovite organizacijske strukture</i>	77
4.2.2.2	<i>Zložena ali menedžerska organizacijska struktura</i>	79
4.2.2.3	<i>Razvijanje organizacijskih struktur v procese</i>	81
4.3	KAKŠNA JE NAJBOLJ USTREZNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	81
4.4	OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	83

4.4.1	<i>Manj prilagodljive organizacijske strukture</i>	83
4.4.1.1	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	83
4.4.1.2	Divizijska organizacijska struktura	85
4.4.1.3	Produktno-matrična organizacijska struktura	87
4.4.2	<i>Prilagodljive organizacijske strukture</i>	89
4.4.2.1	Projektno-matrična organizacijska struktura	89
4.4.2.2	Mrežna organizacija	90
4.4.2.3	Timska organizacija	93
4.5	ZAKLJUČEK	95
5	PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	97
5.1	UVOD V PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	97
5.2	STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI	98
5.2.1	<i>Strategija z vrha navzdol (top-down)</i>	99
5.2.2	<i>Strategija od spodaj navzgor (basis-upward)</i>	102
5.2.3	<i>Strategija z obeh strani (bipolarna)</i>	103
5.2.4	<i>Strategija klinov</i>	104
5.2.5	<i>Strategija več jeder (multiple nucleus)</i>	104
5.3	MOŽNOSTI PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE	105
5.3.1	<i>Projektiranje iz nič</i>	105
5.3.2	<i>Reorganizacija</i>	105
5.3.3	<i>Reinženiring poslovnih procesov</i>	106
5.4	METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI	106
5.4.1	<i>Klasične metode</i>	106
5.4.2	<i>Metode operacijskih raziskav</i>	107
5.4.3	<i>Sistemski inženiring</i>	107
5.4.4	<i>Sistemsko analiziranje</i>	107
5.4.5	<i>Kompleksna analitična metoda</i>	108
5.4.6	<i>Grafično-matrične metode</i>	108
5.4.7	<i>Kompleksne matrične metode</i>	108
5.5	ZAKLJUČEK	109
6	ORGANIZACIJA IN DELITEV DELA KOT OSNOVA SISTEMIZACIJE DELA	111
6.1	UVOD V SISTEMIZACIJO	111
6.1.1	<i>Členitev delovnega procesa</i>	111
6.1.2	<i>Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji</i>	112
6.1.3	<i>Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij</i>	117
6.2	VLOGA IN POMEN SISTEMIZACIJE DELA	119
6.2.1	<i>Pojem sistemizacije</i>	119
6.2.2	<i>Namen oblikovanja delovnih mest</i>	119
6.2.3	<i>Namen oblikovanja dela</i>	120
6.2.4	<i>Cilji in organizacija</i>	121
6.3	VSEBINA SISTEMIZACIJE DELA	121
6.3.1	<i>Podatki, uporabljeni v sistemizacijah dela</i>	121
6.3.2	<i>Izhodišča sistemizacije dela z vidika organizacijske zgradbe</i>	124
6.3.2.1	Pomen delitve delovnega procesa na osnovne enote oz. naloge	124
6.3.3	<i>Izhodišča sistemizacije dela z vidika vodenja kadrovskih procesov</i>	124
6.3.3.1	Ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov	125
6.3.3.2	Pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev	125
6.3.3.3	Planiranje izobraževanja sodelavcev	125
6.3.3.4	Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov	126
6.3.3.5	Pomen razvoja kadrov za organizacijo	126
6.3.3.6	Pomen razvoja kadrov za sodelavce	126

6.3.3.7	Vrednotenje zahtevnosti dela	126
6.3.3.8	Vrste metod	127
6.3.3.9	Napake pri vrednotenju	128
6.4	POSTOPEK OBLIKOVANJA SISTEMIZACIJE DELA	129
6.4.1	<i>Ključne aktivnosti pri reorganizaciji</i>	130
6.5	ZAKLJUČEK	131
7	DINAMIČNA SISTEMATIZACIJA DELA SE SPREMINJA, KOT SE SPREMINJA PROCES	133
7.1	UVOD V SISTEMIZACIJO DELA KOT PROCES	133
7.2	ZAKAJ DINAMIČNA SISTEMIZACIJA?	133
7.2.1	<i>Namen in koristi sistemizacije dela</i>	137
7.2.2	<i>Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oz. po meri sodelavca</i>	139
7.3	MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA)	142
7.3.1	<i>Elementi modela</i>	147
7.3.1.1	Način evidentiranja učinkovitega dela	147
7.3.1.2	Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc	148
7.3.1.3	Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas	148
7.3.1.4	Naloge vodij	149
7.3.2	<i>Razprava</i>	150
7.4	ZAKLJUČEK	152
8	REORGANIZACIJA DELA	153
8.1	UVOD	153
8.2	TRENTNA IZRABA ČASA	153
8.2.1	<i>Delovni čas kot element delovanja procesa</i>	153
8.2.2	<i>Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji</i>	154
8.2.3	<i>Čas in njegova delitev</i>	155
8.2.4	<i>Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa</i>	157
8.2.5	<i>Delitev delovnega časa</i>	158
8.2.6	<i>Vrste togega ali fiksne delovnega časa</i>	159
8.2.7	<i>Spremenljive oblike delovnega časa</i>	159
8.2.8	<i>Izkoriščenost delovnega časa</i>	161
8.3	ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU	162
8.3.1	<i>Načela dobro organiziranega časa</i>	164
8.4	NAGNjenosti k opravljanju nujnih nalog	165
8.4.1	<i>Nujne in pomembne aktivnosti</i>	166
8.4.2	<i>Nepomembne naloge</i>	166
8.4.3	<i>Pomembne naloge, ki niso nujne</i>	167
8.5	KAKO ZAGOTOVITI OBVLADOVANJE ČASA	168
8.5.1	<i>Organizacija dela</i>	168
8.5.1.1	Nasveti za boljšo organizacijo dela	168
8.5.2	<i>Postavljanje ciljev in planov</i>	170
8.5.2.1	Zakaj si postaviti cilje	170
8.5.2.2	Temelji postavljanja ciljev	170
8.5.2.3	Prvi koraki k postavljanju ciljev	171
8.5.2.4	Ročnost in število ciljev	171
8.5.2.5	Pametno postavljanje ciljev	171
8.5.2.6	Dodatni napotki za postavljanje ciljev	172
8.5.2.7	Določanje prioritete	173
8.5.2.8	Metoda postavljanja prioritete	173
8.5.2.9	Načrtovanje delovnih nalog	175
8.5.3	<i>Dnevno planiranje</i>	176

8.5.4	Mesečno/letno planiranje	178
8.6	IZGUBE V DELOVNEM PROCESU Z VIDIKA DELOVNEGA ČASA	179
8.6.1	Tatovi časa	179
8.6.1.1	Telefoni	180
8.6.1.2	Nepričakovani obiskovalci	181
8.6.1.3	Sestanki	182
8.6.1.4	Krizni menedžment	186
8.6.1.5	Odlašanje	187
8.6.1.6	Socializacija med službenim časom	188
8.6.1.7	Neodločnost	189
8.6.1.8	Pošta	190
8.6.1.9	Dokumentacija	191
8.6.2	Druge izgube	192
8.7	TRENDI PRI OBVLADOVANJU ČASA	193
8.7.1	Tiskani pripomočki	193
8.7.2	Elektronski pripomočki	194
8.7.3	Prednosti elektronskega načrtovanja časa	195
8.8	KAKO IZBOLJŠATI IZRABO ČASA	195
8.8.1	Spremljanje dela	196
8.8.2	Načrt ukrepov	198
8.9	KAZALNIKI OBVLADOVANJA ČASA	198
8.9.1	Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.	198
8.10	ZAKLJUČEK	200
9	ZAKLJUČEK	203
10	SEZNAM VIROV IN LITERATURE	205

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas _____	2
Slika 2: Urwickov kvadrat _____	12
Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y _____	12
Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja _____	16
Slika 5: Model postavljanja ciljev _____	19
Slika 6: Agencijska teorija _____	20
Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema _____	24
Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja _____	27
Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije _____	28
Slika 10: Shema vzdrževanja s pomočjo tehnologije 4.0 _____	29
Slika 11: Odprte inovacije _____	31
Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji _____	33
Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji _____	35
Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga _____	38
Slika 15: BCG-matrika _____	39
Slika 16: Strateški dialog _____	41
Slika 17: Abellov model poslovnega obsega _____	44
Slika 18: Porterjevih pet silnic _____	45
Slika 19: Model ključnih kompetenc (J. Barney, 1991) _____	47
Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture _____	49
Slika 21: Načrtovanje poti _____	50
Slika 22: Načrtovanje scenarija _____	52
Slika 23: Strateška karta _____	53
Slika 24: Discipline vrednosti _____	57
Slika 25: Življenjski cikel _____	59
Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo _____	62
Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju _____	63
Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura _____	84
Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto _____	85
Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura _____	86
Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura _____	86
Slika 32: Divizijska trženjska organizacijska struktura _____	87
Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura _____	88
Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura _____	90
Slika 35: Modularna mreža _____	91
Slika 36: Virtualna mreža _____	92
Slika 37: Shema timske organizacijske strukture _____	94
Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacije _____	98
Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. <i>top-down</i>) _____	101
Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. <i>basis-upward</i>) _____	102
Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna) _____	103
Slika 42: Strategija klinov _____	104
Slika 43: Strategija več jeder (angl. <i>multiple nucleus</i>) _____	105
Slika 44: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela _____	117
Slika 45: Načini razvrščanja opravil _____	127
Slika 46: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa A</i> _____	140
Slika 47: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa J</i> _____	140

Slika 48: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu <i>SDP</i>	142
Slika 49: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces	146
Slika 50: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot proces	147
Slika 51: Delitev delovnega časa	154
Slika 52: Uravnoteženje časa	156
Slika 53: Izkoristki delovnega časa	158
Slika 54: Oblike delovnega časa	160
Slika 55: Nujno in pomembno	166
Slika 56: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami	167
Slika 57: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj	175
Slika 58: Cirkadiani ritmi	177
Slika 59: Večstopenjski model poslušanja	186
Slika 60: Najvažnejša načela obvladovanja časa	200

KAZALO FORMUL	STRAN
----------------------	--------------

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha	41
Formula 2: Model <i>SDP</i>	142
Formula 3; Končna mesečna plača	143
Formula 4: Variabilni dodatek	143
Formula 5: Posamezno opravilo	143
Formula 6: Priznani čas	143

KAZALO TABEL	STRAN
---------------------	--------------

Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij	17
Tabela 2: Strategija modrega oceana	42
Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja	55
Tabela 4: SWOT analiza	55
Tabela 5: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti	112
Tabela 6: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami	116
Tabela 7: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja	130
Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa	158
Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti	159
Tabela 10: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela	162
Tabela 11: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije	169
Tabela 12: Matrika za postavljanje prioritet	174
Tabela 13: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti	178
Tabela 14: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana	179
Tabela 15: Časovne izgube na sestankih	182
Tabela 16: Spremljanje dela	197
Tabela 17: Načrt ukrepov	198
Tabela 18: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom	199

1 TEORIJE MENEDŽMENTA

1.1 Uvod v teorije menedžmenta

Razvoj menedžmenta in teorij menedžmenta lahko povežemo z gospodarskim razvojem. Temu razvoju je dala velik zagon predvsem (prva) industrijska revolucija. Če se je lahko v obdobju pred industrijsko revolucijo obvladovalo procese in proizvodnjo na dokaj enostavnih principih obrtniškega vodenja, je bilo treba po tem obdobju vse bolj vključevati nove znanstvene discipline. Kljub vsemu pa so že v predindustrijski dobi obstajale države (npr. Stari Egipt, Antična Grčija, Antični Rim) kot tudi institucije (npr. cerkvene institucije, vojska), ki so imele integrirane vse sestavine sodobnega menedžmenta, le da ta takrat ni bil tako institucionaliziran, kot se je to kasneje sistematično uvajalo. Še posebej je to prišlo do izraza v 20. stoletju. V razmeroma kratkem obdobju je nastala vrsta teorij o menedžmentu, ki jih je pogosto težko umestiti in razvrstiti (Rozman in Kovač, 2012, str. 99). Razlog se skriva v tem, da jih različni avtorji razvrščajo zelo različno. Včasih že skoraj diametralno nasprotno.

Hatch (Hatch, 1997, str. 5) deli teorije menedžmenta na: klasične od 1900 dalje (predstavniki: Smit, Marx, Durkheim, Taylor, Weber, Bernard); moderne od 1950 dalje (predstavniki: Simon, Parsons, Guldner, Mach, Dalon, Bertalanffy); simbolično predstavitevne od 1980 dalje (predstavniki: Schulz, Selznik, Berger, Luckman, Geertz, Goffman, Whyte, Ricoeur, Propp, Barthes, Saussure, Burke); postmoderne od 1990 dalje (predstavniki: Foucault, Jencks, Derrida, Bakhtin, Lyotard, Rorty, Baudrillard). Robbins in Coulterjeva sta jih razdelila v pet skupin (Robbins in Coulter, 2009): začetki preučevanja menedžmenta, klasične teorije, kvantitativni pristop, vedenjski pristop in sodobni pristop. Najbolj združeno delitev sta postavila Certo in Certo (2012), ki ločita le klasične, vedenjske in sodobne teorije. Delitev v prispevku je najbližje tej delitvi, vključuje pa mnenje, da se ne sme zaobiti obdobja pred industrijsko revolucijo in faze industrijske revolucije 4.0.

Kako se je delitev spreminjala, kaže delitev tudi pri domačih avtorjih. Vila in Kovač v svoji starejši delitvi (Vila in Kovač, 1997) delita teorije na: klasično teorijo (1890), neoklasično in vedenjsko teorijo (1923), kvantitativno teorijo (1945), kibernetiko in sistemsko teorijo (1957), situacijsko teorijo (1982). V kasnejši delitvi (Rozman in Kovač, 2012b) se delijo na: začetek razvoja preučevanja menedžmenta, klasične teorije menedžmenta, vedenjsko šolo, kvantitativno teorijo, sistemsko teorijo in situacijsko teorijo. Ivanko (Ivanko in Bukovec, 2007) je zadržal delitev na klasične in neoklasične, preostale (kvantitativna, kibernetika in sistemsko ter situacijska teorija) pa združil v moderne teorije.

V prispevku je predstavljena naslednja členitev (

Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas): začetki preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18. in 19. stoletju), klasične teorije, vedenjske teorije, holistične teorije in teorije singularnosti.

Namen tega poglavja je podati zgodovinski pregled razvoja menedžmenta od najbolj zgodnjega obdobja do novejšega časa. V zaključku podajamo tudi določena razmišljanja, kako naj bi se razvijal v bodoče.



Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas

1.2 Začetki preučevanja menedžmenta

Ko raziskujemo začetke preučevanja menedžmenta skozi posamezno časovno obdobje, moramo imeti v mislih tudi razvojno dimenzijo določenega obdobja. Največje razlike so nastajale prav pri iznajdbah izpred industrijske revolucije, čeprav je lahko med eno in drugo fazo preteklo tudi več tisoč let. Prvi prelomni trenutek v zgodovini človeštva je bil ogenj, saj je omogočal pripravo hrane, izdelavo lončene posode ipd. Načine za njegovo pridobivanje in ohranjanje so iznašli daleč v pradavnini. Sledilo je obdobje pridobivanja kovin, kar je omogočil prav ogenj. S pridobivanjem kovin (bakrena, bronasta, železna doba) so lahko ljudje izdelovali orodje. Naslednji izum, ki je pospešil razvoj, je kolo, saj je omogočal prevoz tovora na daljše razdalje in izdelavo enostavnih strojev. V srednjem veku je velik zagon dal izum tiskarskega stroja. Od takrat naprej so se stroji za obrtniško in maloserijsko proizvodnjo samo izpopolnjevali. Podobno je tudi pri vidikih različnih stopenj industrijske revolucije. Po uvedbi parnih strojev, uvedbi električne energije in uporabi računalnikov stojimo danes na pragu naslednje, t. i. četrte industrijske revolucije. Parni stroj je omogočal velikoserijsko proizvodnjo. Na drugi strani so parna lokomotiva in parniki omogočili lažje prevoze na daljše razdalje. Elektrifikacija je spremenila dom in olajšala življenje. Uporaba računalnikov je pospešila ter poenostavila delo in komunikacijo. Zadnji fazi pa smo ravnokar priča s tehnologijo 4.0, ko se ljudje, stroji in končni izdelki povezujejo v celoto.

Vsaka izmed faz je dala menedžmentu nov zagon. Če lahko starejše faze raziskujemo v zgodovinskih virih, pa lahko samo ugibamo, kaj nam bo prinesla tehnologija 4.0. Vsekakor pa se lahko veselimo, da se bodo te spremembe zgodile v našem času.

1.3 Razvoj menedžmenta do 18. stoletja

Kaj se je dogajalo z razvojem menedžmenta v predindustrijski dobi, so si avtorji relativno enotni. Pri pregledu razvoja se naslanjamo na nekoliko starejšo delitev po Wrenu (1994), ki je še vedno aktualna. V grobem lahko razvoj delimo na menedžment v starem in menedžment v srednjem veku.

Upravljanje sodelavcev ima svoj začetek globoko v starem veku, že za čas sumerskih trgovcev in gradnje egiptovskih piramid. Lastniki sužnjev so le-te po eni strani izkoriščali, po drugi pa še vedno iskali načine, kako bi jih lahko motivirali za delo. Včasih neposlušno delovno silo je bilo treba motivirati tako s pozitivno (obljuba nagrade ali celo svobode) kot negativno motivacijo (grožnja s kaznijo ali celo s smrtjo). Taki načini so bili primerni le v času, ko si je lahko sužnjelastnik suženjsko delovno silo preprosto prilastil ali pa kupil.

Sumerci (3000–2400 pr. n. št.) so razvili pisavo klinopis. Na ploščicah so jo začeli uporabljati v organizacijsko-poslovno namene. Potreba po pisavi se je razvila med svečeniki – intelektualci, ki so vodili evidence o dolgovih, neplačanih in poplačanih obveznostih, o davku, čredah, posesti, spremljali so stanje zalog ipd. Uveden je bil tudi poklic pisarja.

Trend razvoja se je nadaljeval pri Egipčanih (3000–1000 pr. n. št.), saj je to bila dežela najvišje kulture in civilizacije svojega časa. S stališča organizacije in menedžmenta je za tisto obdobje zanimiva tehnologija gradnje velikih (še za današnji čas ogromnih) objektov (piramid), saj je po določenih ocenah vključevala do 500.000 različnih profilov ljudi: od pomožnih delavcev, tesarjev, zidarjev, kiparjev, do upravljavcev in pomožnega osebja. V takratnih zapisih tudi najdemo nasvete za poslovanje in poslovne listine, ki bi jih lahko označili kot predhodnike današnjih navodil in poslovnih dokumentov. Že takrat smo bili priča prvi stavki. Poseben izziv je bila namestitvev in nahranitev tako velike množice ljudi.

V Babiloniji (2700–500 pr. n. št.) je vladar Hamurabi razvil t. i. Hamurabijev zakonik, ki je najstarejša zbirka zapovedi, prepovedi, nasvetov itd. Obsegal je določila o minimalnem plačilu (osem gurov žita na leto), kontroli (priče, pogodba) in odgovornosti (če zdravniku pacient umre, se bo zdravniku odsekala roka). Uvedli so tudi označevanje surovin z barvnimi vrvicami, pečati na žitu za lažjo prepoznavnost.

Rimljani (800 pr. n. št.–500 n. št.) so oblikovali natančno strukturo vlade, v kateri je vladala visoka stopnja organizacije in posloводства. Obstajal pa je problem centralizacije in decentralizacije, ogromno prostranstvo je bilo težko upravljati iz enega samega centra. Kot prvi so razvili poštni sistem. Tako so lahko potovala navodila in informacije iz enega dela Rimskega imperija v drugega. Postavili so jasno strukturo pristojnosti in odgovornosti za prefekte, ki so vladali v posamezni provinci. Urejenost se je kazala tudi v vojski.

Približno 600 let pr. n. št. je kitajski general Sun Cu napisal pravila za vojskovanje. Predpisal je delitev armade na posamezne večje ali manjše zaokrožene dele. Napisal je pravila o činih, zastavah, signalizaciji, načrtovanju boja, liniji in štabu. Konfucij pa je znan predvsem o moralnih naukih, ki so še danes lahko uporabni pri poslovanju in vodenju. Tudi na Kitajskem so poznali velike gradnje, ki so vključevale veliko število ljudi, ko so gradili Kitajski zid kot obrambo proti vpadam s severa.

V tem obdobju so Benečani (450–1500 n. št.) kot pomorska velesila nastavili temelje zakonom in pravilom trgovanja med državami, za katere sicer ni nujno, da bi bile v prijateljskih odnosih.

Za obdobje srednjega veka je značilno, da na tem področju ni dalo večjih dosežkov in da je do njih na evropskih tleh prišlo šele v renesansi. K temu so pripomogle tudi novosti, kot sta širjenje arabskih števil (v času od 5. do 15. stoletja) in kodifikacija dvostavnega knjigovodstva (1494), saj sta omogočali vzpostavitev orodij za ocenjevanje upravljanja, načrtovanje dela in kasnejšega nadzora doseženih rezultatov. V tem času je deloval tudi Machiavelli (njegovo najpomembnejše delo je *Vladar*), ki se je pri svojem razmišljanju opiral predvsem na izkušnje iz rimskega časa. Pomembno vlogo je igral tudi Luter, ki je s svojimi nauki postavil temelje za kasnejši razvoj kapitalizma.

1.4 Razvoj menedžmenta v 18. in 19. stoletju

Družbena ureditev se je v tem času, še posebej po francoski revoluciji, dodobra preoblikovala. Vzporedno je trend postopnih uvajanj in prisvajanj svoboščin narekoval, da je delovna sila vstopala na trg dela prostovoljno. Ko pa so v času obrtnišva in kasneje industrijske revolucije nastali veliki proizvodni obrati, je iskanje načinov za motivacijo delavcev postalo vedno bolj pomembno. Delovne sile je namreč primanjkovalo. Zato so se delodajalci morali lotiti tega vprašanja sistematično. V tem času so se razvile prve (prave) teorije menedžmenta.

V tem obdobju se je postopno uvajalo upravljanje kot samostojno disciplino v okviru ekonomije. S krepitvijo držav in osvajanjem novih dežel je bilo treba okrepiti tudi državni aparat, vojsko in mornarico. Merkantilizem postavlja v središče državno intervencijo. Anglija je kot prva industrijska država začela doživljati množično (včasih tudi neprostovoljno) selitev prebivalstva iz vasi v mesta, s čimer se je pojavila tudi revščina. Merkantilisti, ki so utemeljevali nastajajoči kapitalizem v Angliji, so bili seveda zadovoljni z množičnim pritokom cenene delovne sile. Razvili so teorijo o koristni revščini, ki motivira množice k delu. Njihovo stališče je bilo, da delavci ne bi smeli nikoli obogateti, saj bi s tem izgubili voljo do dela. Nasprotje tega je *laissez faire*, ki pravi, da se trg sam uravnava. Obe teoriji imata še danes tako pristaše kot nasprotnike.

Klasični ekonomisti, kot sta Adam Smith (1723–1790) in John Stuart Mill (1806–1873), so pripravili teoretično podlago za dodeljevanje sredstev, proizvodnjo in določanja cen. Približno v istem času so industrijski in poslovni inovatorji, kot so Eli Whitney (1765–1825), James Watt (1736–1819) in Matthew Boulton (1728–1809), razvili tehnične elemente proizvodnje, kot so standardizacija postopkov nadzora kakovosti, stroškovno računovodstvo, zamenljivost delov in načrtovanje dela.

Do sredine 19. stoletja so Robert Owen (1771–1858), Henry Poor (1812–1905) in drugi vključili v ta proces tudi človeški dejavnik, tako da so predvideli usposabljanje delavcev, motivacijo, organizacijsko strukturo in večji razpon kontrole. Za ta čas je značilno tudi to, da smo kot odgovor na vse večje izkoriščanje delavcev dobili nove teorije npr. Karla Marxa (1818–1883) in Friedricha Engelsa (1820–1895). Sledila je uvedba planiranja (Alfred Marshall, 1842–1924, in Leon Walras, 1834–1910) in izobraževanja iz menedžmenta (Joseph Wharton, 1826–1909).

1.5 Klasične teorije organizacije

Okoli leta 1900 pride do prvih poskusov postavitve teorij menedžmenta na znanstveni podlagi. Primeri vključujejo znanstvene študije o upravljanju (Henry Towne, 1890), znanstveno upravljanje (Frederick W. Taylor, 1911), uporabne študije (Frank in Lillian Gilbreth, 1917), študij gibov (Henry L. Gantt, 1910) ter prvo knjigo o menedžmentu (J. Duncan, 1911).

Prvi celovit pojav teorij menedžmenta je bil okoli leta 1920, ko sta Henri Fayol in Alexander Church opisala različna področja upravljanja in medsebojnih odnosov. V začetku 20. stoletja se začnejo uporabljati tudi načela psihologije in upravljanja (Ordwat Tead, Walter Scott in J. Mooney) ter upravljanje s sociološkega vidika (Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Max Weber, Rensis Likert in Chris Argyris).

Prva knjiga o uporabi upravljanja (objavljeno leta 1946), ki jo je napisal Peter Drucker, je spodbudila Alfreda Sloana (predsednik General Motors do 1956), da je naročil študijo o organizaciji. To je teorije menedžmenta še bolj približalo uporabnikom. Za ta čas so značilne tudi statistične tehnike pri upravljanju (Ronald Fisher in Thorton C. Fry) ter operacijske raziskave (Patrick Blackett, 1940), kar sodi k poskusom približevanja znanstvenega pristopa k reševanju problemov upravljanja še zlasti na področju logistike in operacij. V zadnji četrtini 20. stoletja sta se razvili in prevladali teorija omejitev ter teorije upravljanja skupine. Vzpostavljeno je bilo vodenje s cilji in reinženiring. Vse pa se je prepletalo z vedno novimi informacijskimi tehnologijami, ki so olajšale in pospešile delo. V 21. stoletju bo tovrstno upravljanje vse težje in zato se stremi k procesnemu pristopu pri upravljanju.

Klasična teorija organizacije se je razvila v prvi polovici prejšnjega stoletja. Je spoj znanstvenega upravljanja, birokratskih in drugih teorij. Obstajata ameriška in evropska različica teorije. Med vidne ameriške teoretike spada Frederick Wilson Taylor (1856–1915), ki je razvil teorijo znanstvenega upravljanja (pogosto imenovano taylorizem). Evropski utemeljitelj administrativne teorije menedžmenta je Henri Fayol (1841–1925). V to skupino se umešča še Max Weber (1864–1929) kot predstavnika teorije birokracije.

1.5.1 Znanstveni menedžment

Ko raziskujemo Taylorja in njegov prispevek k novejšim teorijam menedžmenta, je treba upoštevati, da je bil Taylor inženir, ki je delal neposredno v proizvodnji in se izobraževal ob delu. To se je močno odražalo v njegovih pogledih. Izhodišče Taylorjevega preučevanja je delitev dela na pripravo, izvedbo in kontrolo (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 18). Poudarek je na organizaciji proizvodnje (Bavec in Manzin, 2012, str. 24).

Taylor je začel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, od tu tudi njegova opažanja in kritika tedanjega stanja. Ugotavljal je, da takrat način dela delavca ni bil z ničimer določen. Največkrat je bilo prepuščeno delavcu samemu, da dela, kakor najbolje ve in zna. Za delo niso bili postavljeni standardi, ki bi jih lahko in morali razviti, da bi bilo delo bolj učinkovito. Poslovodstvo ni imelo nikakršnega koncepta odgovornosti glede na delavce in delo. Odločitve so se sprejemale na temelju osebnih ocen, intuicije in izkušenj posameznika. Podjetja niso imela znanja o tem, kako koordinirati delo med delavnicami in kako prenašati dobre prakse, ki bi učinkovitost še izboljšale, saj poslovodstva niso uvidela, da bi izboljšanje kakovosti izvajanja dela koristilo tako podjetju kot delavcem. Prihajalo pa je tudi do stalnih trenj med delavci in delovodji, kar je škodilo poslovanju.

Taylor je svojo teorijo zgradil na naslednjih načelih (Taylor, 1967, str. 242–243; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 22):

- preučevanje časa z opremo in metodami, ki omogočajo, da se delo pravilno opravi;
- sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova prednost pred enim nazadnjaškim vodjem;
- standardizacija vseh orodij in pripomočkov, ki se uporabljajo v stroki, prav tako tudi gibi delavca za vsako vrsto dela posebej;
- želeno je, da obstaja planski oddelek ali vsaj pisarna za načrtovanje;
- načelo izjeme pri vodenju;
- uporaba računskih strojev in podobnih pripomočkov, ki prihranijo čas;
- institucijske kartice za delavce;
- pri izvajanju določene naloge oz. doseganju cilja uvajanje velike premije za uspešno opravljeno delo;
- diferencirane plače;
- sistem šifer za klasifikacijo proizvodov in tudi za opremo za proizvodnjo;
- sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici;
- sodobni sistemi odpisovanja.

Zaradi kompleksnosti kasnejši avtorji načela združujejo, tako da ostanejo le štiri temeljna načela po Taylorju (Robbins in Coulter, 2009, str. 30; Rozman in Kovač, 2012, str. 104):

- vključevanje znanosti v proces dela in nenehno izpopolnjevanje in standardizacija orodij, postopkov ter izboljšanje delovnih razmer;
- izbor, usposabljanje, razvoj in delo sodelavcev ne sme biti prepuščen naključju, ampak morajo biti strogo nadzorovani in vodeni;
- sodelovanje med menedžmentom in sodelavci s ciljem izboljšave dela in delovnih razmer;
- jasna vzpostavitev pristojnosti in odgovornosti za delo in rezultate dela.

Kot vidimo, je Taylor uvedel predpisan izbor in usposabljanje sodelavcev (pravi človek na pravo mesto) ter diferenciran sistem plačevanja (glede na učinek). Tisti, ki je uporabljal te principe, je bil zelo uspešen pri izboljševanju dela v proizvodnji. Kasneje pa se je izkazalo, da ima ta teorija, kot vsaka (op. a.), tudi določene slabosti. Pojavile so se kritike sindikatov, saj so bili tisti delavci, ki niso dosegali norme, slabše nagrajeni oz. celo odpuščeni. Z leti se je pomen te teorije zmanjšal, saj za današnje razumevanje dela in nagrajevanja ni vedno sprejemljiva. V nekaterih primerih spodbuja šikaniranje in mobing.

Nedvomno pa ostaja pomen Taylorjeve teorije pri postavitvi funkcionalne organiziranosti. Menil je, da je menedžerjevo delo zahtevno, da težko pokriva vsa področja ter da je zato potrebna ustrezna delitev dela. Definiral je naslednje vrste strokovnjakov (Taylor, 1967, str. 239; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 20–21):

- strokovnjak za vrstni red in potek dela (procesni vodja), ki predpisuje in nadzoruje proizvodni proces;
- strokovnjak za dajanje navodil in inštruiranje delavcev;
- strokovnjak za delovni čas in stroške;
- disciplinski vodja, ki skrbi za disciplino in izvaja disciplinske ukrepe;
- vodja delovne skupine, ki je odgovoren za potek dela, vključno s pripravo materiala, dokumentov, orodij ipd.;
- vodja za kontrolo kakovosti dela, ki nadzoruje delo in kakovost proizvodov;
- vodja za hitrost izdelave, ki skrbi za uporabo ustreznega orodja, pravilno delovanje stroja;
- vodja za vzdrževanje in popravilo opreme.

1.5.2 Administrativna šola menedžmenta

Henry Fayol (1841–1925) je predstavnik upravnega (administrativnega) vodenja in je predstavnik evropske šole. Njegova kariera je bila za razliko od prej omenjenega Taylorja nekoliko bolj vpeta v področje administracije. Imel jo je za najpomembnejšo in je zato dal temu področju tudi večji poudarek. Zanimala ga je organizacija kot celota (Bavec in Manzin, 2012, str. 25). Fayol je mnenja, da so osnovne aktivnosti vodilnih: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. Gre za osnovne naloge menedžmenta, ki se uporabljajo še danes (ukazovanje in koordiniranje je združeno v vodenje). Funkcije podjetja je razdelil na šest homogenih skupin (Fayol, 1925, str. 9–10 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 25), ki se prav tako uporabljajo še danes:

- **tehnična skupina opravil:** naloge osnovne dejavnosti podjetja (proizvodnja, predelava itd.);
- **komercialna opravila:** nabava, prodaja in menjava;
- **finančna opravila:** zagotavljanje finančnih sredstev kot temelj za uspešno poslovanje;
- **varnostna funkcija:** skrb za imetje podjetja in ljudi, zavarovanje pred krajo in požarom;
- **računovodska funkcija:** spremljanje stroškov, zalog, knjigovodstvo, statistika, bilanca;
- **administrativna funkcija:** planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje, kontroliranje (omogoča delovanje vseh prej naštetih funkcij in jih povezuje).

Oblikoval je štirinajst načel menedžmenta (Fayol, 1925, str. 28–59 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 27):

- delitev dela – specializacija,
- avtoriteta in odgovornost,
- disciplina,
- enotnost ukazovanja,
- enotnost vodenja,
- podrejanje individualnih interesov splošnim interesom,
- nagrajevanje osebja,
- centralizacija (združevanje),
- hierarhija – skalarno načelo (različna razmerja glede na stopnjo zaradi izobraževanja),
- red,
- pravičnost,
- stalno osebje,
- iniciativa,
- enotnost osebja (duh skupnosti).

Slabost njegovih načel nekateri (Rozman in Kovač, 2012, str. 109) vidijo v tem, da je delavca vedno obravnaval kot podaljšano roko nadrejenega (kot del dobro naoljenega stroja), ki izvaja naloge tako, kot so v celoti vnaprej predpisane. Nekateri avtorji (Crainer, 2003, str. 3–5 v Rozman in Kovač, 2012b, str. 106) vidijo njegov prispevek predvsem v tem, da je jasno povedal, kaj misli z menedžmentom (ločil je med poslovnimi in menedžerskimi funkcijami), ter da je opredelil menedžerske funkcije. Načela, ki jih je oblikoval, veljajo z nekaterimi prilagoditvami še danes in so kot taka preživela preizkus časa.

1.5.3 Birokratski model organizacij

Max Weber (1864–1920) je predstavnik birokratskega vodenja in skupaj s Fayolom spadata med utemeljitelje sodobne organizacijske misli (Bavec in Manzin, 2012, str. 25). Weber (1947) je do svojih idej prišel pri opazovanju hitre in močne industrije v predvojni Nemčiji. Bil je mnenja, da napredek zahteva jasen komplet pravil, po katerih bi se lažje upravljalo. Menil je, da je najbolje, če se vse predpiše vnaprej, da ne bi prišlo do napak. Priznava pomen delitve dela in specializacije.

Idealen tip birokratske organizacije je Weber zgradil na štirinajstih načelih (Weber, 1947, str. 330–332 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 28–29):

- na stalni organiziranosti upravnih funkcij, utemeljeni s pravili;
- na razmejenih področjih pristojnosti in odgovornosti;
- na razmejenih področjih odgovornosti za izvajanje funkcij, tako da označuje dele sistematične delitve dela;
- na zagotavljanju potrebne avtoritete administratorjem za opravljanje njihovih funkcij;
- na jasni opredelitvi pomena prisile in njene uporabe;
- idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije; to pomeni, da je vsak nižji položaj pod nadzorom višjega, ki mu je odgovoren za svoje delo; vsakdo na nižjem položaju se lahko pritoži samo na višji položaj; hierarhija predstavlja edini legitimni mehanizem za reševanje sporov;
- pravila, s katerimi je urejeno poslovanje administracije, so večinoma tehnična; izvajajo jih le tisti, ki imajo potrebna znanja, zato so lahko člani administracije le tisti, ki imajo potrebna znanja; upravne službe kot racionalno oblikovane delovne skupine sestavljajo uslužbenci ne glede na to, ali se organizacija nanaša na politične, verske ali druge institucije;
- v racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo;
- napredovanje po hierarhični lestvici temelji na senioriteti ali uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu; za posameznike veljata stroga disciplina in kontrola; natančna delitev dela, pravic in moči je bistvena za birokratično organizacijo;
- upravni akti, odločitve in pravila se izdajajo v pisni obliki; vse odločitve, predloge in razpravljanja je treba zapisati in shraniti; formalizacija organizacije in stalna organizacija upravnih funkcij opredeljujeta administracijo, ki je žarišče vseh oblik moderne družbene dejavnosti.

Če nekoliko poenostavimo, so principi in načela, ki naj bi prikazovali birokratsko organizacijo, naslednji (Rozman in Kovač, 2012, str. 110):

- delitev dela,
- hierarhija avtoritete,
- izbira menedžerjev,
- načelo formalnosti,
- načelo neosebnosti,
- menedžerji so profesionalci.

Z organizacijskega vidika je pomembno tudi njegovo razlikovanje avtoritet (Weber, 1947, str. 328 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 28):

- **zakonita avtoriteta** temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi pravil;

- **tradicionalna avtoriteta** temelji na prepričanju o vrednosti starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete;
- **karizmatična avtoriteta** temelji na privrženosti posebnim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

Ivanko in Bukovec (2007, str. 29) pravita, da se je večina organizacijskih teoretikov po Webru pri svojih preučevanjih naslanjala na njegova birokratična načela – ali so jih odobraval in dopolnjevali ali pa so jim nasprotovali. Po krivici se mu tudi očita, da je imel birokratsko organizacijo za idealno in najboljšo možno organizacijsko obliko. V resnici je Weber trdil, da je bila v danem trenutku birokracija najboljša oblika za preprečevanje korupcije, nepoštenosti in despotizma (Bavec in Manzin, 2012, str. 26).

1.5.4 Drugi predstavniki klasičnih teorij organizacije

Taylor ni bil edini predstavnik ameriške šole. Med ameriške teoretike in praktike tega obdobja, ki so zaznamovali znanstveni menedžment, spadata tudi Taylorjeva sodobnika Frank B. Gilbreth (1878–1972) in Henry Ford (1843–1947). Prvi je bil gradbeni delavec, ki je pri študijah dela prišel do ugotovitev, da se lahko zmanjša število gibov pri določenih delih, če se sledi določenemu zaporedju opravil. Zaradi tega so bili delavci bolj produktivni in manj utrujeni. Ford je principe znanstvenega menedžmenta uvedel v svoje tovarne. Znan je po tipizaciji in standardizaciji, členitvi dela in nalog zgolj na en gib delavca, uvedbi prvega mehničnega tekočega traku za sestavo avtomobilov (npr. Ford T), prilagajanju strojev delavcem, povezanosti delavcev s tovarno (nagrade, stanovanja) ter podrobni tehnični in statistični kontroli.

Z vidika velikih (oligarhičnih) organizacij je treba kot evropskega predstavnika klasične šole omeniti še Roberta Michelsa (1876–1936), švicarskega sociologa, ki se je odlikoval predvsem po preučevanju množičnih organizacij. Njegovo najpomembnejše dognanje je, da se vloga demokratično izbranih vodij postopoma spreminja v poklicno vodenje, ki vodi k oligarhiji (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 30). Glavni vir moči za nastanek oligarhije vidi v nesposobnosti demokratičnih množic.

Pomanjkljivosti klasične teorije organizacije so hitro postale očitne. Njena glavna pomanjkljivost je bila, da je poskušala razložiti motivacijo ljudi, da je delo nujno v odvisnosti od gospodarske koristi. Te pomanjkljivosti so odpravile teorije, ki so ji sledile.

1.6 Vedenjske teorije

Ravnanje in delovanje posameznika v organizaciji in skupini je postalo glavno raziskovalno področje v 20. letih tega stoletja, čeprav so se s tem vprašanjem ukvarjali tudi nekateri avtorji v 18. in 19. stoletju. Vedenjska teorija organizacije se prvenstveno ukvarja s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju (Lipičnik, 1998) ter svoja spoznavanja vnaša v organizacijsko teorijo iz izkustvenih raziskav (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 31). Poimenovana je tudi kot neoklasična teorija – ime je kot odgovor na togost in brezosebnost v prejšnjem poglavju obravnavane klasične šole (Bavec in Manzin, 2012, str. 27). Najpomembnejši predstavniki so: Oliver Sheldon (1894–1951), Elton Mayo (1889–1949), Kurt Lewin (1890–1947), Ronald Lippitt (1916–1986).

Vedenjski pristop (angl. *human relations*) povezujemo z ameriškim psihologom Johnom Broadusom Watsonom (1878–1958), ki je prvi povezal psihologijo in človekovo ravnanje,

zato ga štejejo za utemeljitelja nove smeri v psihologiji – behaviorizma (Vila in Kovač, 1997, str. 80).

Z Watsonom se začne preučevati povezanost človekovega ravnanja z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje. Gre za znanost o ravnanju in je ustvarjena na temelju prispevkov nekaj področij behaviorizma, od katerih so dominantna:

- **psihologija** (proučuje psihične procese in psihične lastnosti ter ravnanje človeka v kakršnih koli situacijah),
- **sociologija** (proučuje človekov odnos do drugih ljudi),
- **antropologija** (proučuje kulturo določenega okolja),
- **politične znanosti** (proučujejo ravnanje skupin v različnih političnih okoljih).

Vedenjske teorije smo razdelili na dve področji: teorije o medčloveških odnosih in teorije o človeških virih. Teorije o medčloveških odnosih so nastale na podlagi kritike predhodnih teorij, ki so obravnavale medčloveške odnose, saj te obravnavajo organizacijo kot enostaven socialen sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine. Na drugi strani pa teorije o človeških virih (angl. *human resources*) obravnavajo organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57).

1.6.1 Teorije o medčloveških odnosih

Teorije o medčloveških odnosih obravnavajo organizacijo kot enostaven socialen sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57). Zаметki teh teorij segajo v 18. in 19. stoletje, saj so že v tistem obdobju uvajali metode, ki so temeljile na kasneje raziskanih pristopih. Temeljne predpostavke teorije o medčloveških odnosih so (Etizioni, 1964, str. 32 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 33):

- količina dela, ki ga opravlja delavec, ni opredeljena z njegovo fizično zmogljivostjo, temveč z njegovo socialno zmogljivostjo;
- neekonomsko nagrajevanje ima osrednjo vlogo pri opredeljevanju motivacije in sreče delavca;
- visoka specializacija ni v nobenem primeru najučinkovitejša oblika delitve dela;
- delavci ne reagirajo na norme in nagrade kot posamezniki, temveč kot člani delovnih skupin.

Oliver Sheldon se je zavzemal za filozofski pristop k menedžmentu (Vila in Kovač, 1997, str. 71). Njegove ideje izhajajo iz opazovanja družbenega dogajanja po prvi svetovni vojni, v katerem prihaja zavest delavcev vse bolj do izraza. Opazil je:

- da ima javnost vse večji interes za notranje funkcioniranje industrije in notranje odnose;
- vse večja je želja, zahteva po več prostega časa in po lastnem razvoju;
- delavska društva ustvarjajo atmosfero močnih družbenih sprememb, pojavljajo se skupine, ki jih uporablja za izvajanje pritiska, da se zahtevane spremembe tudi uresničijo;
- da se pojavljajo vse močnejše zahteve po znanstvenem reševanju industrijskih problemov.

Izjavil je: »Industrija ni samo masa strojev in tehničnih procesov, temveč je tudi telo, sestavljeno iz ljudi.«

V to obdobje spada tudi t. i. hawthornski eksperiment v hawthornski tovarni Western Electric Company. Gre za najbolj znan eksperiment, katerega cilj je bil proučevanje vpliva delovnih

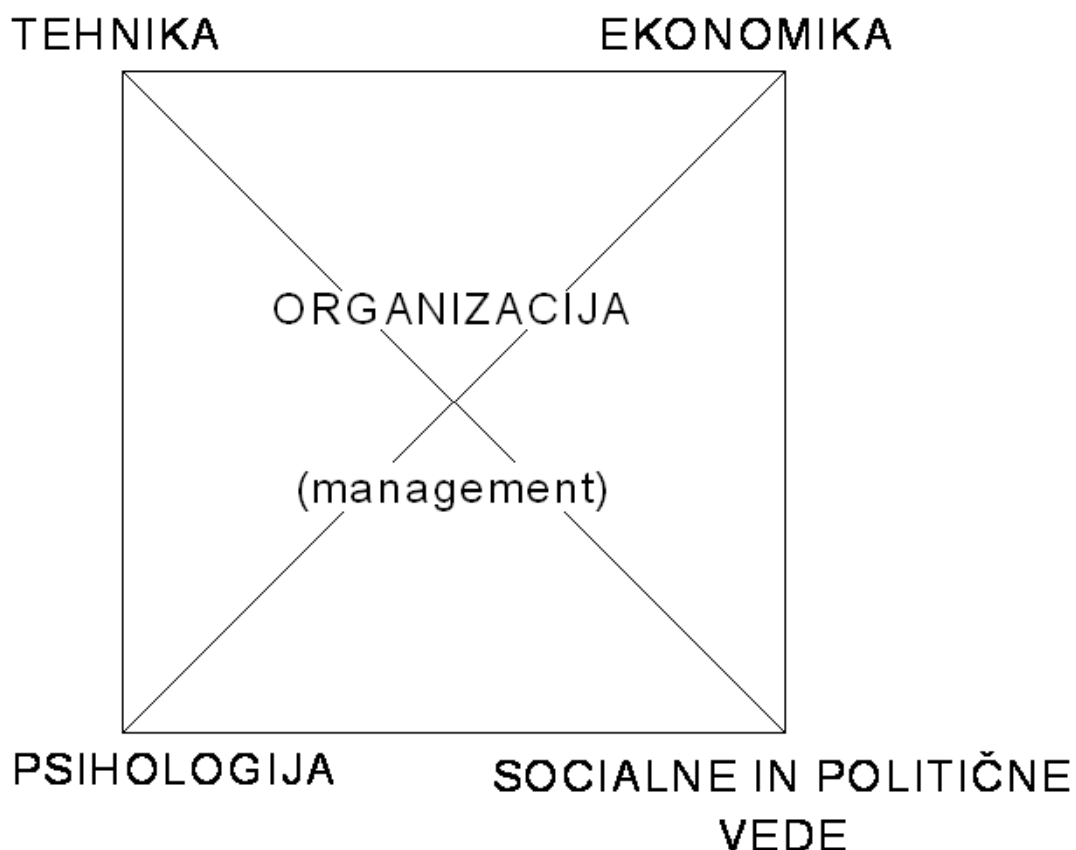
pogojev na produktivnost delavcev. Raziskave so potekale od leta 1924 do 1932, skupino znanstvenikov pa je vodil Elton Mayo. Spoznanja raziskave so bila (Mayo, 1949):

- da rast produktivnosti ni povezana s fizičnimi pogoji dela, ampak s psihološkimi in socialnimi dejavniki (medčloveški odnosi);
- odkritje pomena skupine in njenega vpliva na stališča in ravnanje posameznika.

Dogodki iz poizkusa nam osvetljujejo tudi nekaj pomembnih prvin neformalne organizacije (Tannenbaum, 1966, str. 25 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 36):

- spontan in nenačrten razvoj trdnih odnosov, ki so temeljili na osebni privlačnosti in vzajemni odvisnosti;
- nenačrten razvoj norm sprejemljivega vedenja članov skupine;
- spoštovanje in razvijanje ustaljenih standardov s strani neformalnega vodje in članov skupine.

Lyndall Urwick (1891–1983) v teorijo organizacije in menedžmenta ni prinesel nekih novosti, je pa sistemiziral dotedanja spoznanja in jim dal skupen okvir (Vila in Kovač, 1997, str. 77) v t. i. Urwickov kvadrat¹, v katerem sta organizacija in menedžment postavljena na presečišče diagonal (Slika 2: Urwickov kvadrat), s čimer je želel povedati, da imajo znanosti v vogalih kvadrata vpliv na organizacijo in se združijo v organizaciji v praksi.



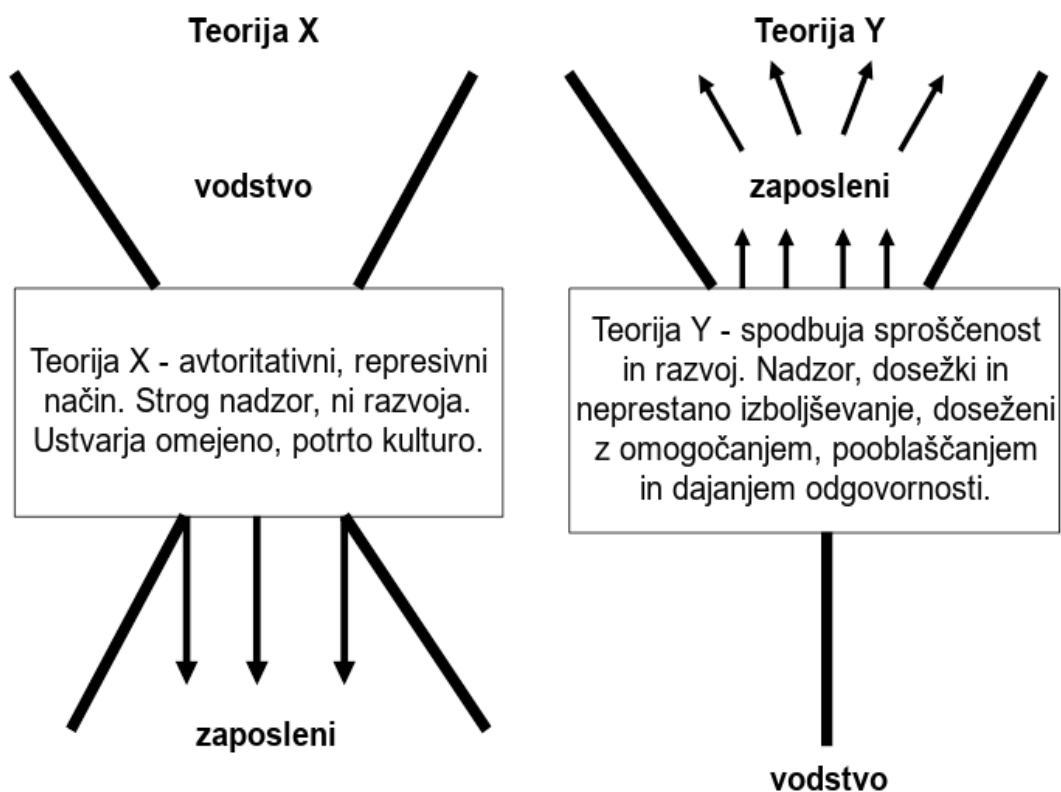
¹ Dopolnil ga je Jože Ovsenik.

Slika 2: Urwickov kvadrat
(Vila in Kovač, 1997, str.78)

V okviru teorij o medčloveških odnosih je nastalo kar nekaj drugih uporabnih teorij, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

1.6.1.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija (angl. *Theory X and Theory Y*), ki jo je McGregor razvil v delu *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1957), temelji na prepričanju, da obstajata dve skrajni možnosti človekovega ravnanja: X in Y (Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y). X se nanaša na tiste sodelavce, ki ne želijo delati, in Y na tiste sodelavce, ki v delu uživajo.



Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y
(McGregor, 1957)

McGregor (1957, str. 33–43) v teoriji X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje in ga stalno priganjati k delu. Ljudje tipa X so pri delu radi usmerjeni, imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani. Zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Za vodenje ljudi tovrstnega tipa pride najbolj v poštev avtoritativno vodenje.

Druga skrajnost so sodelavci tipa Y. V tej teoriji McGregor (1957, str. 45–57) predpostavlja, da povprečen človek išče in prevzema odgovornost, saj mu delo pomeni zadovoljstvo, če seveda verjame v zastavljene cilje podjetja in z njimi soglaša. Poleg tega ljudje tipa Y sami prevzemajo odgovornost in zato nadzorovanje in usmerjanje s strani nadrejenih ni potrebno.

Največji vpliv na sodelavce tega tipa imata nagrajevanje in možnost osebnega razvoja, zato se za vodenje lahko uporablja participativen način vodenja.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in Y se sicer močno razlikuje, vendar sodelavci le redko ustrezajo samo enemu tipu (Hersey in Blanchard, 1982, str. 48; Černetič, 2007, str. 233), zato je nastala teorija Z, ki je te skrajnosti odpravila.

Tako sta McGregorjevi teoriji X in Y pomembni z vidika menedžmenta in nagrajevanja sodelavcev predvsem zato, ker lahko ljudem tipa Y prepustimo, da sami nadzirajo svoje delo in prihodke, za sodelavce tipa X pa lahko nagrada deluje kot spodbuda (»korenček«). Če zaželenih prihodkov ne dosežejo, se dejansko sankcionirajo sami. V povezavi z Maslowovo hierarhijo potreb sodelavci, ki pripadajo skupini X, zadovoljujejo nižje potrebe in tako težijo predvsem k višjemu zaslužku. Pripadniki skupine Y pa zadovoljujejo višje potrebe, zastavljajo si vedno višje cilje, ki jih sami po sebi motivirajo.

1.6.1.2 Ouchijeva teorija Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega ravnanja, opazuje teorija Z (angl. *Theory Z*) človeka iz realnih izhodišč. To teorijo je nastavil že McGregor, jo dopolnil Reddin (Sami Kassem in Moursi, 1971), vendar jo je dokončno utemeljil William G. Ouchi v knjigi z naslovom *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge* (Ouchi, 1982), v kateri je primerjal ameriške in japonske organizacije.

Osnovne predpostavke te teorije so (Reddin, 1970, str. 190 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 62), da:

- ima povprečen človek voljo,
- da je naklonjen dobremu in slabemu,
- da medčloveški odnosi in razmere spodbujajo človeka,
- da razum človeka motivira,
- da je medsebojna odvisnost osnovni način človeškega delovanja,
- da je medsebojno delovanje za človeka pomembna družbena enota in
- da je stvarnost najboljši opis za človeški pogled na drugega človeka.

Teorija Z torej proučuje človeka na nek drug način, v realnem okolju brez skrajnosti. Treba je povedati, da v sodobni behavioristični literaturi prevladuje mnenje, da pridejo v določenih primerih v poštev tudi načela teorij X in Y, kar pa zahteva poseben pristop k vodenju. Ključ do uspeha podjetja namreč temelji na produktivnosti, ki pa je podjetja ne morejo doseči, če ni zaupanja v sodelavce, ki lahko izkazujejo lastno domiselnost in sposobnost le skozi izkazano zaupanje (Ouchi, 1982, str. 9). Značilnosti organizacije tipa Z (Ouchi, 1982, str. 48) so torej naslednje:

- prizadevajo si čim dlje zadržati vse ljudi v podjetju;
- napredovanja na delu niso prehitra;
- strokovnjaki občasno zamenjajo oddelek in s tem pridobijo večjo interdisciplinarnost (kroženje med delovnimi mesti);
- sodoben informacijski sistem, prizadevanje za ustvarjanje dobička, sodobne metode vodenja;
- od sodelavcev pričakujejo kreativnost, zdravo presojo, modrost, izkušnje;
- prizadevajo si uporabljati participativno odločanje ...

Tako bodo sodelavci prevzeli nadzor nad delom, saj bodo s tem, ko bodo poskrbeli za ustrezen nadzor npr. kakovosti storitve, pripomogli k večjim prihodkom. Če vsi člani skupine niso dozoreli, ima skupina vedno možnost, da posameznika, ki se s pravili skupine ne

poistoveti, tudi izloči. Na ta način lahko dvigne nivo storitve na višjo raven, česar posameznik sam nikakor ne more.

Teorija ima tudi določene kritike. Sullivan (1983) je teoriji očital premajhno podprtost z empiričnimi raziskavami, kot tudi to, da ni možno poenostaviti, da bodo sodelavci skupinsko odgovarjali za napake posameznika, saj se ne bodo nikoli toliko socializirali in poistovetili s cilji skupine. Tudi sam Ouchi (1982) je bil mnenja, da ima lahko taka organizacija tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da se zahteva visoka stopnja medsebojnega razumevanja in zaupanja ter zelo neformalen način komuniciranja. Poleg tega v takih skupinah prevladuje visoka stopnja kohezije in zato težko sprejmejo medse nove zunanje sodelavce. Prav tako se lahko pojavi pomanjkanje profesionalizma in počasno reagiranje na spremembe okolja.

1.7 Teorije o človeških virih

Teorije o človeških virih (angl. *human resources*) obravnavajo organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 57). Skozi različna časovna obdobja so se izoblikovali modeli ravnanja z ljudmi pri delu. Tako Lipičnik (1998, str. 29) navaja naslednje:

- **administrativni model** (vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o sodelavcih),
- **legalni model** (glede na zakonsko določeno ravnanje z ljudmi),
- **finančni model** (preučuje, koliko ljudje stanejo, vključuje tako plače kot vse ostale stroške, povezane z ljudmi),
- **vodstveni model** (izhaja z vidika vodenja, ki je naloga vodij),
- **humanistični model** (kako razvijati in vzdrževati človeške vrednote v organizaciji),
- **vedenjsko-spoznavni model** (vključevanje vsa spoznanja znanosti).

V sklop teorij o človeških virih spadajo teorije s področja vodenja in s področja motivacije. V nadaljevanju bomo izpostavili le nekatere ključne, ki bodo pomagale razumeti to področje.

1.7.1 Likertova teorija

Najpomembnejša področja, ki jih teorija o organizaciji človeških virov preučuje (Likert, 1961, str. 223–233 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 60–95), so:

- **vodstvena filozofija** (odnos vodje na kateri koli organizacijski ravni v organizaciji do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki cilje uresničujejo – sem spadajo teorije X, Y in Z),
- **vodstveno ravnanje** (odnos vodje na kateri koli ravni do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki uresničujejo te cilje; razlikujeta se dva tipa vodij: usmerjeni k nalogam ali k človeku),
- **motivacijske sile** (uresničujemo jih lahko s prisilo in z motivacijo)²,
- **komunikacijski proces** (vertikalno, horizontalno in lateralno komuniciranje),
- **vzajemno delovanje** (gre za tekmovanje, prostovoljno sodelovanje in premišljeno soodvisno delovanje),

² Teorije so predstavljene v nadaljevanju.

- **sprejemanje odločitev** (pri sprejemanju odločitev morajo sodelovati vsi, ki bodo sodelovali pri izvajanju),
- **oblikovanje ciljev** (sama teorija razvija in uporablja zasnovano ciljnega vodenja),
- **oblikovanje delovnih skupin** (gre za temeljno značilnost sodobne organizacije),
- **kontrolni proces** (po tej teoriji sistemi kontrole niso namenjeni izvajanju sankcij v organizacije, ampak analizi doseženega in seznanjanju sodelavcev z ugotovitvami ter izobraževanju za odpravo napak),
- **izvrševanje in usposabljanje** (kot stalen proces izboljšave stanja v organizacijah).

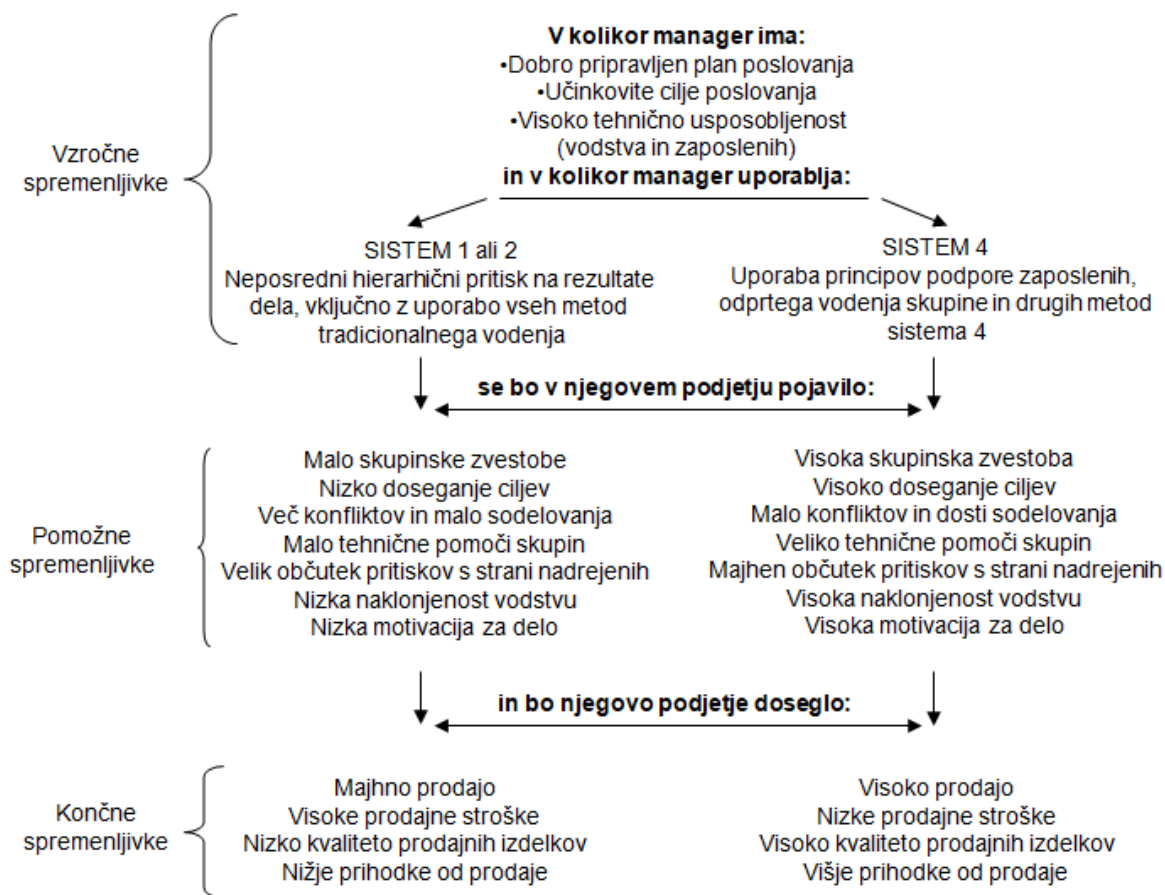
Likertova teorija temelji na izhodišču, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodij (Černetič, 2007, str. 233). Teorija se ukvarja predvsem z delovnimi skupinami in manj s posamezniki v njih (Kavčič et al., 1994, str. 58).

Likert (1967) je definiral štiri različne načine vodenja in oblike nagrajevanja:

- **sistem 1** (avtoritativni sistem) obravnava avtokratski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami;
- **sistem 2** (dobronamerni avtoritativni sistem) je manj avtokratski, kjer je malo več zaupanja v ljudi; podrejeni z vodstvom sproščeno razpravljajo o problemih; komunikacije potekajo od zgoraj navzdol;
- **sistem 3** (participativni konzultativni sistem) predvideva veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno; podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani s sankcijami;
- **sistem 4** (participativni sistem) je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem vlada popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi; podrejeni so vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine, komunikacije potekajo v vseh smereh; poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarjata samokontrola in odgovornost.

Na sliki (Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja) je prikazano, kaj se dogaja s poslovanjem, če uporabljamo različne sisteme vodenja sodelavcev. Kot je razvidno iz slike, je pri uporabi participativnega vodenja prisotna visoka zvestoba sodelavcev, kar se kasneje kaže v doseganju ciljev, motivaciji. Vse skupaj pa daje boljše poslovne rezultate. Nenazadnje načelo menedžmenta pravi, da tisto, kar bo nagrajeno, bo tudi narejeno (Denny, 1997, str. 16). Tu pa se tudi začne in konča motivacijski krog.

Likert (1967) meni, da je način vodenja v tesni povezavi s porazdelitvijo vpliva moči v strukturi organizacije, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem. Motivi, stališča, zaznave in čustva članov so postavljeni v širši organizacijski okvir. Pomembno vlogo igra sistem komuniciranja in informiranja sodelavcev. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi ljudi učili medsebojnega spoštovanja, pač pa za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarila spoštovanja vredne ljudi (Černetič, 2007, str. 80).



Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja
(Likert, 1967, str. 76)

1.7.2 Teorije motivacije

Pomembno področje, ki je bilo raziskano, je motivacija in motivacijske teorije. Samo področje motivacije zahteva celovito obravnavo v posebni knjigi, zato se ga bomo v tej knjigi dotaknili zgolj posredno z navedbo delitve motivacijskih teorij, ki so prikazane v tabeli (Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij).

Zaradi poplave različnih motivacijskih teorij smo se odločili, da na enem mestu objavimo ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšamo raziskovalcem nadaljnje delo. Vsako motivacijsko teorijo je namreč treba spoznati v izvornem kontekstu in jo šele nato lahko apliciramo za svoje potrebe. Ugotovitev si namreč ne smemo sposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju.

Hersey in Blanchard (1982, str. 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi v bistvu, ko govorimo o motivaciji, mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri motivaciji naj bi šlo za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (Alberdi, 1990, str. 28).

Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali pa zaradi želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham, 1995, str. 127). Kaj pa je

tisto, kar daje spodbudo sodelavcem v storitveni dejavnosti za delo z gosti? Ali so to lahko zadovoljne stranke oz. dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov? Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, str. 5) zatrjuje, da je beseda motivacija med šestimi najbolj uporabljenimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oz. dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti sodelavcev (Zupan, 2001, str. 58). Tako je Miner že leta 1994 zbral in analiziral 32 različnih teorij (Miner, 1994). George in Jones (2008, str. 181) pa navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije.

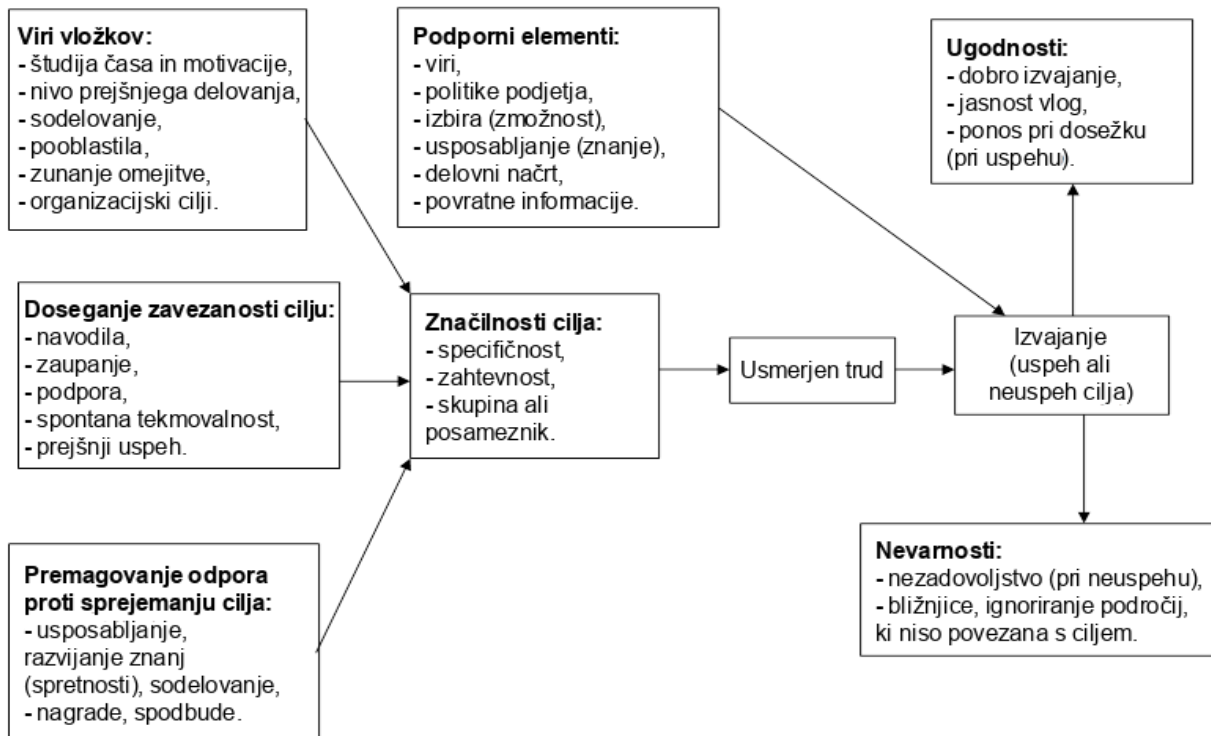
Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij

Starejše motivacijske teorije			
Orginalno ime teorije oz. dela, v katerem je bila objavljena	Slovenski prevod teorije oz. skupin teorij	Ključni avtor (priimek in ime)	Leto nastanka
Psihoanalitične razlage motivacije			
Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse		Freud, Sigmund	1917
Praxis und Theorie der Individualpsychologie		Adler, Alfred	1919
Psychologische Typen		Jung, Carl Gustav	1921
The Sane Society		Fromm, Erich	1955
Teorija gona			
Psychology from the standpoint of a behaviorist		Watson, John Broadus	1919
Principles of Behavior		Hull, Clark Leonard	1943
Aktivacijska teorija			
Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučeniya vyšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh		Pavlov, Ivan Petrovič	1923
Activation and behavior		Duffy, Elizabeth	1930
The Organization of Behavior		Hebb, Donald Olding	1949
Teorija pričakovanja			
Purposive Behavior in Animals and Men		Tolman, Edvard Chace	1932
Principles of Topological psychology		Lewin, Kurt	1936
Some social consequences of achievement motivation		McClelland, David	1955
Teorija skladnosti in ravnovesja			
The measurement of meaning		Osgood, Charles E., Suci, Geogre J. in Tannenbaum, Percy H.	1957
The theory of cognitive dissonance		Festinger, Leon	1957
The Psychology of Interpersonal Relations		Heider, Fritz	1958
Atribucijska teorija			
Personality and psychoterapy		Miller, Neal Elgar	1950
The Psychology of Interpersonal Relations		Heider, Fritz	1958
Socal learning theory		Bandura, Albert	1977
Humanistična psihologija motivacije			
Client-centered therapy		Rogers, Carl Ransom	1952

Motivation and Personality		Maslow, Abraham Harold	1954
Pattern and growth in personality		Allport, Gordon Willard	1961
Personološka teorija motivacije			
Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age		Murray, A. Henry	1938
Novejše motivacijske teorije			
Vsebinske motivacijske teorije			
Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age	Murrayeva teorija motivacije	Murray, A. Henry	1938
Maslow's hierarchy of needs	Maslowova teorija potreb	Maslow, Abraham Harold	1954
Need achievement theory	McClellandova motivacijska teorija dosežkov	McClelland, David	1961
Herzberg's two-factor theory	Herzbergova dvofaktorska teorija	Herzberg, Frederick	1968
An Empirical Test of a New Theory of Human Needs	Alderferjeva teorija ERG	Alderfer, Clayton P.	1969
Control Theory	Glasserjeva kontrolna teorija	Glasser, William	1973
Work redesign	Hackman-Oldhamov model	Hackman, Richard J. in Oldham, Greg R.	1980
Motivation to manage	Minerjeva teorija motivacijskih vlog	Miner, John B.	1994
Procesne motivacijske teorije			
Theory of economic motivation	Teorija ekonomske motivacije	Taylor, Frederick, W.	1911
Reinforcement theory	Skinnerjeva teorija okrepitve	Skinner, B. Frederic	1953
Managerial Psychology	Leavittova motivacijska teorija	Leavitt, Harold J.	1964
Equity theory	Adamsova teorija enakosti	Adams, Stacy J.	1965
Expectancy theory	Vroomova teorija pričakovanj	Vroom, Victor	1967
Managerial attitudes and performance	Porter-Lawlerjev model motivacije	Porter, Lyman W. in Lawler, Edward E.	1968
To have or to be?	Frommova motivacijska teorija	Fromm, Erich.	1970
Social cognitive theory	Teorija socialnega učenja	Bandura, Albert	1977
Goal-Setting Theory	Teorija postavljanja ciljev	Locke, Edwin A. in Latham, Gary P.	1979
Job Sculpting: the Art of retaining your best people	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	Butler, Timothy in Waldroop, James	1999

1.7.3 Teorija postavljanja ciljev

Poglavitno izhodišče teorije postavljanja ciljev (angl. *Goal-Setting Theory*) je, da bo zavesten cilj sodelavca vplival na delovno vedenje sodelavca (Hodgetts, 2002). Ta teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin, 1984, str. 109). Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, saj sta avtorja (Locke in Latham, 1984) menila, da se sodelavci lahko poistovetijo s cilji podjetja. Celoten proces je predstavljen na sliki (Slika 5: Model postavljanja ciljev).



Slika 5: Model postavljanja ciljev
(Locke in Latham, 1984)

K razvoju te teorije sta najbolj pripomogla Locke in Latham (1984), ki sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred zelenim vedenjem kakor tudi po njem. Ugotovila sta, da je denar primarna spodbuda, zaradi katere večina sodelavcev prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi jih motiviral. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da sodelavce v primeru, če so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen in realen, to še dodatno spodbudi, da bi cilj dosegli. Ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti (za kar je zelo pomembno izobraževanje sodelavcev), sprejeti mora eksplicitno določen cilj (poistovetiti se mora s ciljem) in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti izvedbe (povratna informacija s strani neposredno nadrejenega). Ko je cilj dosežen, sodelavec dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven.

Teorija (Locke in Latham, 1984) ima tri lastnosti: (1) jasna izbira cilja, (2) menedžerji morajo pridobiti predanost sodelavcev za doseg ciljev, (3) zagotoviti je potrebno podporo za doseg cilja. Čeprav ni to na videz nič novega (prve zametke te teorije bi lahko iskali že v znanstvenem menedžmentu Taylorja iz leta 1911), so elementi te teorije eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (angl. *management by objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem poslovni cilj in odgovornost prenesemo na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 1984, str. 95).

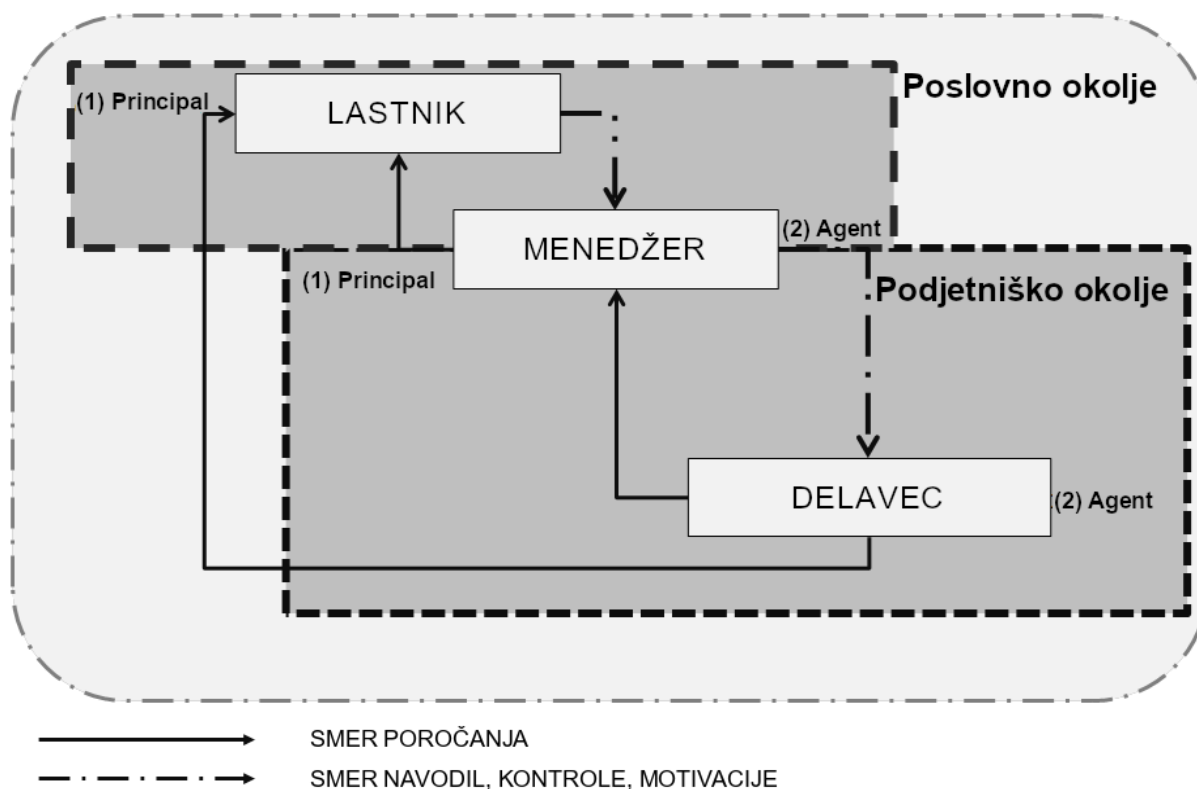
Gre nedvomno za zelo uporabno teorijo, saj se skozi planiranje tudi v praksi kažejo elementi te teorije v vsakem podjetju (DuBrin, 1984, str. 109). Podrejeni si ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Vendar pa delavci ne bodo motivirani, če nimajo ustreznih veščin za doseg cilja in vedo, da jih ne bodo imeli (Stoner in Freeman, 1992, str. 454). Zato je naloga menedžmenta, da te pomanjkljivosti poskuša odpraviti.

Če vodja želi cilje sodelavcev poistovetiti s cilji podjetja, je pomembna **teorija postavljanja ciljev**. Vodja ima namreč možnost, da skupaj s sodelavci postavi cilj, ki ga je treba doseči. Ta cilj pa se lahko nanaša tudi na nagrade. Tako lahko postavi cilj, koliko mora znašati količina opravljenega dela.

1.7.4 Agencijska teorija

Agencijska teorija (angl. *Principal-Agent Theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko (

Slika 6: Agencijska teorija) gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke, 2000, str. 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal* ali (2) sodelavci so *agent* in menedžerji *principal*.



Slika 6: Agencijska teorija
(Raspor, 2010b)

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo sodelavci samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljalvske, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in

merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbeni razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo sodelavce k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), sodelavci v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.

Po tej teoriji imajo sodelavci ((2) agent) ter delodajalci ((1) principal, zastopniki agenta) lahko različni odnos do nagrajevanja (Eisenhardt, 1989). Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, ki ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato soočajo z izzivi za oblikovanje takega odnosa z delavci, da bodo delavci v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem poslovnem okolju, v katerem vladajo določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. Če je vloga lastnikov ((1) principal) jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah: v odnosu do lastnikov kot (2) agent in v odnosu do sodelavcev kot (1) principal (Raspor, 2010).

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so jim ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila sodelavcem. Le-ti so dolžni naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar svoja pričakovanja lahko uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije s sodelavci. Poleg vplivnih posameznikov (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) po neformalni poti pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi prek predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik ne nadzira in upravlja sodelavcev direktno, saj to počne prek menedžerjev. Vendar pa lahko sodelavci o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno prek svojih predstavnikov.

Vendar pa morda lastniki nimajo celovite kontrole nad menedžerji in menedžerji nad delavci. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen, 1998, str. 49; Armstrong, 1999, str. 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa sodelavci zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni moč zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese. Zasledujejo različne cilje. Lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimirati vrednost podjetja. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Sodelavci so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči se vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oz. želi tveganje prenesti na drugo stran – lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi z znižanjem stroškov dela) – oz. so pripravljene prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in sodelavci

sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoji, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi spodbudilo, da bi principal in agent zasledovala iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in zato mu je zadovoljstvo sodelavcev večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

Ta razmerja je treba gledati v okviru skupine, ki deluje za določene cilje. Kurt Lewin (1890–1947) in R. Lippitt sta oblikovala teoretski model demokratične, avtorske in anarhične skupine (Jerovšek 1972, str. 53 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 36). Ta delitev pa je v veliki meri aktualna še danes. Odvisno je, za kakšno organizacijo gre: profitno podjetje, vojsko, cerkev ali policijo oz. dobrodelno združenje. Vsaka organizacija ima drugačno poslanstvo. Skladno s poslanstvom pa se oblikujejo cilji, ki jih skupine zasledujejo.

1.7.5 Drugi predstavniki vedenjske teorije organizacije

Ivanko (Ivanko in Bukovec, 2007) v sklop neoklasičnih teorij umešča še primerjalno metodo, izzivanje in odzivanje ter ciljno vodenje. Primerjalne metode (angl. *comparative approach*) proučujejo podobnosti med različnimi organizacijami in njihovimi organizacijskimi strukturami, da bi oblikovale splošno veljavna načela za organizacijo. Gre za poskus v neoklasični organizacijski teoriji, da se odpravijo pomanjkljivosti tradicionalne organizacijske teorije (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 37). Pomembni predstavniki so bili Ernest, Dalija, Scott in Lynton. Izzivanje in odzivanje (angl. *challenge* in *reaction*) je pragmatična metoda, katere predstavnika sta Peter Drucker in Georga S. Odione, in je odziv na iskanje odgovorov na posebna vprašanja, s katerimi se srečujejo vodje v praksi. Gre za eno od vmesnih faz do ciljnega vodenja (angl. *Management by objectives*), ki jo je sicer utemeljil Odione. Drucker (1954 v Ivanko in Bukovec, 2007, str. 39) je namreč bil mnenja, da je vodenje organizacije z več cilji, in sicer vodenje podjetja kot celote, vodenje vodij ter vodenje delavcev in dela.

1.8 Holistične teorije

Do sedaj smo sledili utečeni delitvi teorij organizacije, na tej stopnji pa se nekoliko razlikujemo od predhodnikov in delitve dopolnjujemo. Za začetno fazo razvoja organizacijskih teorij je bila značilna prevlada birokratske paradigme, ki jo novejšje teorije zavračajo. Zavračanje je v zadnjem času še toliko bolj izrazito zaradi vedno večje vloge informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Čeprav večina avtorjev sklop teh teorij pojmuje kot sodobni pristop v menedžmentu, pa moramo napisati (op. a.), da je ta delitev zastarela in ne odraža časa sprememb, v katerem živimo. Avtor se nagiba, da bi ta sklop teorij poimenovali holistične teorije, saj gre za prve teorije, ki obravnavajo problem celovito.

1.8.1 Kvantitativna teorija

Kvantitativna teorija je dobila pravi zagon s pojavom računalnikov in s podporo matematičnih modelov (Robbins in Coulter, 2009, str. 35). Pri njej je šlo za izračun optimalnih rešitev za določene organizacijske probleme. Še posebej uspešne metode so bile razvite na področju optimalnih zalog in optimalnih proizvodnih serij. Kasneje so jih močno uporabljali pri reševanju problemov, povezanih z vojaškimi izzivi. Začelo se je z radarskimi sistemi in nadaljevalo z obrambo konvojev iz Amerike v Evropo (Vila in Kovač, 1997, str. 100). Posebno področje, ki se je razvilo, je znanost o menedžmentu (angl. *Management Science*)

in je dalo nekaj pomembnih teorij, kot so: teorija povpraševanja, teorija koristnosti, input-output analiza in teorija ravnotežja.

Temeljni principi znanosti o menedžmentu in operacijskih raziskav so (Vila in Kovač, 1997, str. 101):

- poudarjanje znanstvenih metod,
- razvijanje matematičnih modelov,
- kvantificiranje in uporaba matematičnih metod,
- večji poudarek ekonomsko-tehničnih vidikov in manj psihosocioloških,
- uporaba računalnika,
- poudarek sistemskemu pristopu,
- orientacija k normativnemu pristopu.

Nekateri avtorji (Robbins in Coulter, 2009, str. 35; Rozman in Kovač, 2012, str. 115) med kvantitativne teorije štejejo tudi menedžment kakovosti. Njegovo vodilo je zagotavljanje kakovosti (ni poudarek na učinkovitosti), usmeritev v procese (boljši procesi vodijo v kakovost proizvodov in storitev), nenehno izboljševanje (popoln menedžment kakovosti – TQM), opolnomočenje sodelavcev in zadovoljstvo uporabnikov. Njegov začetek je razmeroma neznan (Martínez-Lorente, Dewhurst in Dale, 1998).

Ključna načela TQM so:

- usmerjenost k uporabniku,
- procesno obravnavanje aktivnosti,
- ugotavljanje problemskih stanj,
- odločanje na osnovi dejstev,
- stalne izboljšave,
- timsko delo,
- organizacijsko učenje.

TQM je imel velik vpliv na vzpostavitev različnih standardov (ISO, EFQM), Lean manufacturing in Six Sigma v osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

1.8.2 Sistemska teorija

Sistemska teorija predstavlja temelj sodobne organizacije in menedžmenta, saj si brez uporabe računalniške tehnologije sodobne organizacije ne znamo več predstavljati (Johnson, Kast in Rosenzweig, 1964). Organizacije postajajo vedno bolj kompleksne tvorbe, zato mora menedžment najti načine, kako to kompleksnost poenostaviti, da jo lahko obvladuje. Temelje je postavil Nober Winer³, dokončno pa jo je oblikoval madžarski biolog Ludwig von Bertalanffy leta 1928 (Von Bertalanffy, 1968), čeprav dolgo časa ni bila uporabljena za podjetja. Temelj teorije sistemov je, da so vsi sestavni deli organizacije medsebojno povezani in da bi sprememba ene spremenljivke vplivala še na vse ostale. Šlo naj bi za teorijo, ki naj bi povezala ostale znanosti (Kast in Rosenzweig, 1972). Sistem je namreč skup soodvisnih delov, ki delujejo skupaj kot celota za doseganje ciljev (Certo in Certo, 2012, str. 41–44; Rozman in Kovač, 2012, str. 115).

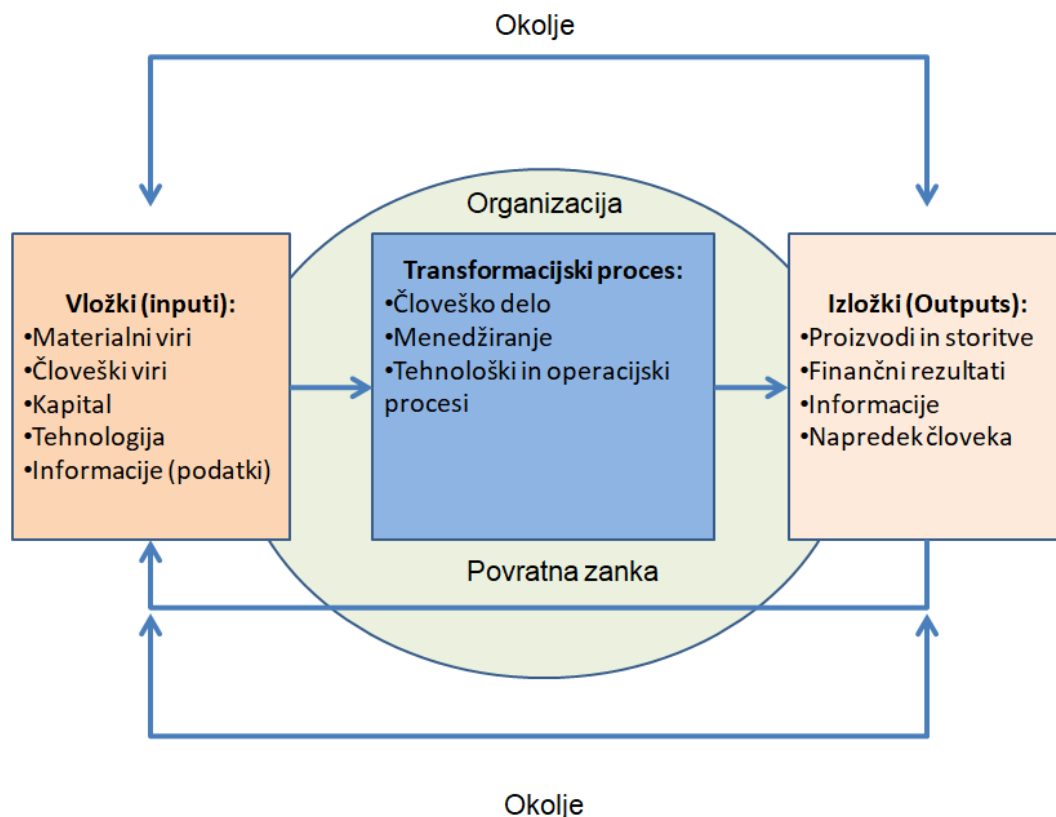
³ Gre za utemeljitelja kibernetike – znanosti o upravljanju sistemov (Scott, 1987, v Vila in Kovač, 1997, 104).

V grobem pa sisteme delimo na zaprte in odprte. Klasična organizacijska teorija je pojmovala organizacije kot zaprte sisteme (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 46). Organizacije se obravnavajo kot odprti sistemi, saj so nenehno v interakciji s svojim okoljem. So v stanju dinamičnega ravnovesja, ko se prilagajajo spremembam v okolju. Senge (1990) opisuje sistemsko razmišljanje kot razumevanje, kako naša dejanja oblikujejo naše realnosti. Če sem prepričan, da je moje trenutno stanje ustvaril nekdo drug ali sile izven mojega nadzora, zakaj bi jaz imel vizijo? Dejansko pa moramo imeti vizijo, če želimo oblikovati svojo prihodnost.

Osrednja tema teorije sistemov je, da obstajajo nelinearni odnosi med spremenljivkami. Majhne spremembe z eno spremenljivko lahko povzročijo velike spremembe v drugi spremenljivki. Vendar pa lahko velike spremembe v spremenljivki morda minorno vplivajo na drugo. Koncept nelinearnosti dodaja veliko zapletenost na naše razumevanje organizacij. Pravzaprav je eden od najpomembnejših argumentov proti teoriji sistemov, da je z zapletenostjo, uvedeno z nelinearnostjo, zelo težko ali nemogoče v celoti pojasniti odnose med spremenljivkami.

1.8.3 Situacijska teorija

Situacijska teorija se je razvila kot posledica želje po večji aplikativnosti systemskega pristopa, saj vsakdanja praksa zahteva takojšnje odzivanje na spremembe v okolju. Posledično mora menedžer hitro sprejemati odločitve. Njena predpostavka je, da za en problem ne obstaja ena sama najboljša rešitev. Vsako podjetje namreč dela v svojem okolju (notranjem in zunanem), zato je treba to pri iskanju rešitev upoštevati. Na sliki (Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema) so predstavljeni elementi povratne zanke.



Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema
(Robbins in Coulter, 2009, str 36)

Avtorja teorije sta Lorsch in Lawrence (Vila in Kovač, 1997) skupaj še z nekaterimi drugimi predstavniki. Izhodišče teorije je, da okolje ni enotna celota, ampak je sestavljeno iz posameznih elementov. Pri tem sta upoštevala naslednje dimenzije:

- **dimenzija zunanjega okolja:** spremembe v okolju; preglednost informacij, ki jih ima podjetje o svojem okolju; čas, ki je potreben, da se pridobijo povratne informacije iz okolja o uspehu akcij podjetja;
- **dimenzije notranjega okolja:** diferenciacija, integracija;
- **dimenzije notranjega podokolja:** prodaja, proizvodnja, raziskave in razvoj;
- **dimenzije zunanjega podokolja:** tržišče, tehnno-ekonomsko področje, znanstveno področje.

Kolikor večja je negotovost v okolju, tem večja je diferenciacija med organizacijskimi podsistemi in potrebno je več napora za njihovo integracijo; okolje različno vpliva na različne dele organizacije. Tako sta Burns in Stalker (1961) preučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo. Proučevala sta dvajset industrijskih podjetij, v katerih se okolje po njihovih ugotovitvah kategorizira v tri tipe okolja:

- **organizacija v stabilnem okolju:** povpraševanje je stabilno, inovacije so evolutivne in predvidljive, vladni ukrepi stabilni, krog konkurentov stabilen;
- **organizacija v spremenljivem okolju:** povpraševanje lahko kljub spremembam predvidimo vnaprej, konkurenca se pojavlja, vendar ne drastično, tehnološke inovacije so predvidljive, vladna politika se spreminja, vendar je predvidljiva;
- **organizacija v inovativnem okolju:** povpraševanje po izdelkih se drastično spreminja, nenadna konkurenca se pojavlja, poteka izjemno hiter tehnološki razvoj, vladna politika se spreminja.

Ugotovila sta, da ustaljeno in nespremenjeno okolje terja drugačno organiziranost, kakor hitro spreminjajoče se okolje.

Glede na različne tipe okolja Emery in Trist (1965, str 27) razlikujeta štiri tipe okolja, ki se razlikujejo po kompleksnosti (delovanju več faktorjev), negotovosti, medsebojni povezanosti vplivnih faktorjev in naključnih kombinacij:

- **mirno naključno okolje:** najenostavnejša okolja, majhne nevarnosti, vodilnim v podjetju ni treba posvečati pozornosti okolju;
- **mirno grupirano okolje:** v okolju obstaja povezanost med vzroki in posledicami, posamezni faktorji lahko vplivajo na delovanje podjetja;
- **nemirno reaktivno okolje:** to je kompleksno okolje, v katerem je na tržišču mnogo konkurentov, upoštevati je potrebno tudi reakcije konkurentov, zahteva fleksibilnost organizacije, decentralizacijo;
- **turbulentno okolje:** dinamično okolje z veliko stopnjo negotovosti, kjer se stalno dogajajo spremembe.

Ker je v veliki meri odvisno, kakšno strategijo pozicioniranja na trgu bo podjetje zavzelo glede na strategijo, navajamo še ugotovitve Milesa in Snowa (Miles, Snow, Meyer in Coleman, 1978), ki sta ugotovila, da obstajajo štiri temeljne opredelitve, ki jih lahko podjetja zavzamejo glede na izbrano strategijo:

- **branitelj:** cilj stabilni sistem in okolje, trdna kontrola, močna delitev dela, visoka stopnja formalizacije; brani svoj položaj na trgu;
- **analizator:** cilj stabilni sistem in spremenljivo okolje, umirjena centralizirana kontrola, se ne spušča v tveganje, skuša dobiti največ kot branitelj in raziskovalec, kopira zamisli;

- **raziskovalec:** cilj fleksibilni sistem in dinamično okolje, rahla struktura, majhna delitev dela, nizka stopnja formalizacije, decentralizacija; raziskuje nova področja, ustvarja novosti, tvega;
- **reaktor:** zamuja z odločitvami, prilagaja se samo, če je v to prisiljen.

1.8.4 Drugi predstavniki sodobnih pristopov

V okviru tega poglavja bi kazalo predstaviti še model fleksibilnega podjetja, saj je ta velikega pomena za prilagajanje podjetij ponudbi in povpraševanju, ki v zadnjem obdobju postaja vedno bolj turbulentna.

Fleksibilnost bi lahko opredelili kot skupni cilj in strategijo, to je biti zmožen hitrega in učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se zahteve okolja. »Standardna oblika zaposlovanja je opredeljena kot polna zaposlitev, kot stalna, odprta in varna.« (Felstead in Jewson, 1999, str. 1). Fleksibilne oblike zaposlovanja pa so v najsplošnejšem okviru oblike, ki odstopajo od standardne oblike zaposlovanja.

Atkinson je oblikoval model fleksibilnosti dela, ki trdi, da si podjetja prizadevajo za tri tipe fleksibilnosti (Atkinson, 1984):

- **funkcionalna fleksibilnost:** sodelavci izvršujejo različne naloge in opravila znotraj organizacije in so večstransko usposobljeni. Služi interesom delavca in delodajalca (za delavce bogati delo, podjetju pa omogoča hitro prilagajanje, odzivanje na spremembe). V tej vrsti fleksibilnosti so po navadi udeleženi ključni sodelavci, ki izvršujejo glavne naloge organizacije in so zelo prilagodljivi;
- **numerična fleksibilnost:** prilagajanje števila sodelavcev v smislu ravnotežja med številom sodelavcev in dejanskimi potrebami v določenem trenutku. V to vrsto fleksibilnosti se uvršča pogodbeno zaposlovanje (tudi storitev posredovanje dela) in različna razporeditev delovnega časa;
- **finančna fleksibilnost:** prilagajanje stroškov, povezovanje stroškov dela z učinki, različni sistemi nagrajevanja, delitev dobička ipd.

Fleksibilnost trga dela Lipičnik opredeljuje kot »hitrost, s katero se delodajalci in zaposleni odzivajo na spreminjajoče se okoliščine dela« (Lipičnik, 2000). Z vidika delavcev jim fleksibilno delo dopušča več svobode glede organiziranja svojega dela in ostalih obveznosti in prostega časa. Za delodajalca pa se fleksibilnost lahko povezuje z možnostjo organiziranja človeških virov glede na potrebe strank.

Atkinson zagovarja model podjetja, ki je sestavljen iz navzven razširjajočih se krogov, pri čemer so lahko na posameznem nivoju uporabljene različne HR-strategije. Model (Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja) je sestavljen iz naslednjih delov (Atkinson, 1984):

- **jedro podjetja**, ki se sestoji iz sodelavcev z dolgoročnimi zaposlitvami in možnostjo napredovanja, od katerih se zahteva mnogostranskost in opravljanje različnih nalog v podjetju.
- **obrobni skupin**, ki z oddaljevanjem od jedra izgubljajo vezi s podjetjem; sem sodijo delavci, ki delajo s krajšim delovnim časom, kratkoročnimi pogodbami o zaposlitvi ali pa npr. specializirani delavci, od katerih se ne pričakuje, da bodo mnogostranski oz. opravljali različne naloge; fleksibilne oblike dela in zaposlitve v tej skupini so: delo ob vikendih, delo v izmenah, nadurno delo, delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo, fleksibilni delovni čas, pogodba o letnem obsegu dela, začasno/priložnostno delo, pogodba za določen čas ipd.

- **zunanj** krog predstavljajo ljudje, ki sicer delajo za podjetje, niso pa v njem zaposleni; v bistvu gre za oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca (npr. čistilni servis, transport, varovanje ...).



Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja
(Atkinson, 1984)

Fleksibilno delo se nanaša na naloge, ki jih izvaja delavec v procesu delovne aktivnosti, fleksibilna zaposlitev pa je odnos in razmerje med delavcem in delodajalcem – gre za pogodbeni odnos, obliko delovne kontrole in plačila. Fleksibilnost v modelih in organizaciji dela (oblike fleksibilnega dela) se v praksi oblikuje na več načinov: fleksibilna lokacija, fleksibilen čas – časovna fleksibilnost (povezana z razlikami v številu in času delovnih ur, npr. spremenljiv delovni čas, pogodbe o letnem številu delovnih ur, delo prek polnega delovnega časa) in fleksibilne pogodbe.

1.9 Teorije singularnosti

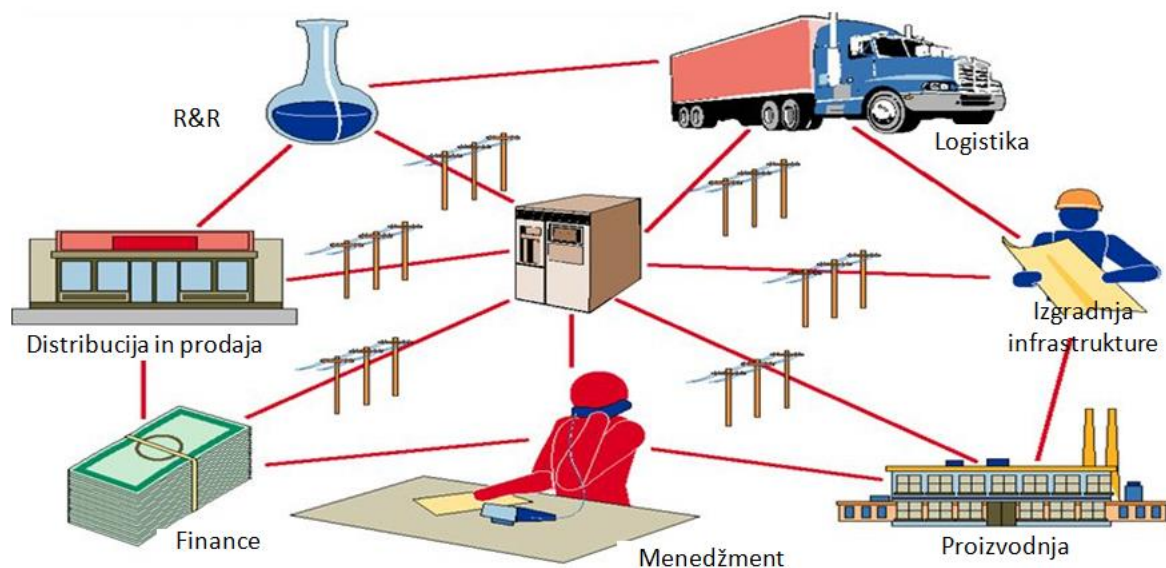
V prejšnjih poglavjih smo naredili grob pregled pristopov k preučevanju teorij menedžmenta. Na vsako izmed navedenih teorij je treba gledati v luči razmer, v katerih je nastala. Čeprav bi kazalo, da so nekatere teorije izven uporabe, pa je možno večino teorij še vedno najti v poslovni praksi. Globalno gledano svet še ni dosegel enotne stopnje razvoja. Primerjava med nekaterimi azijskimi in afriškimi državami na eni strani in razvitim delom zahodne Evrope, ZDA in Japonske da opazovalcu misliti, da ne živimo niti na istem planetu in ne v istem času. Razkorak je v nekaterih segmentih še zelo velik. Pravi preporod zato šele čakamo. Do njega bo prišlo tisti trenutek, ko se bosta povezala človek in stroj.

Ko je Ray Kurzweil leta 2006 objavil delo *The Singularity Is Near* (Kurzweil, 2006), so se zdele njegove napovedi morda preveč futuristične. A že naslednje leto je na trg prišel prvi pametni telefon iPhone. Kmalu je postalo jasno, da postaja združitev človeka in stroja vse bolj možna. Posledice združitve bodo vidne v vsakdanjem življenju, kar pa bo vplivalo na medčloveške odnose in poslovni proces (Greg Satell, 2016).

Zavedamo se, da je delitev nekoliko revolucionarna, a menimo, da ne smemo stopicati na mestu, ampak da je treba gledati na teorije organizacije v luči jutrišnjih oblik.

1.9.1 Virtualni menedžment

Sodobna tehnologija omogoča, da imamo trgovino brez ene same zaloge, proizvodnjo brez proizvodne linije, razvojni oddelek brez razvojnikov, banko brez trezorja ipd. Virtualna organiziranost ni nova, je pa dosegla večji razvoj v zadnjih desetih letih, ko je stopnja dostopa preko interneta dovolj velika, da omogoča globalno povezovanje tudi v najodročnejše kraje. Pred tem je komunikacija potekala po pošti, faksu oz. telefonu. Obstajata dva tipa virtualne organizacije: elektronska in klasična (Strader, Lin in Shaw, 1998). Ključna razlika med obema je, kako se prenašajo informacije. Na sliki (Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije) je prikazana elektronska virtualna organizacija.



Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije

Virtualne organizacije so najboljša rešitev za podjetnike, ki imajo poslovno idejo, vendar malo ali nič finančnih sredstev ("Virtual Organization: Virtual team member," n. d.). Ekipe so globalno povezane. To rešitev uporabljajo tako mala kot tudi srednja podjetja. V svoje poslovne prakse pa jih umeščajo tudi multinacionalke. Omogočajo jim namreč, da za del svojih dejavnosti najemajo zunanje izvajalce (angl. *outsourcing*) in na ta način še povečajo dobičke.

Virtualni menedžment je nastal, ko je informacijsko-komunikacijska tehnologija dosegla takšen nivo, da je lahko računalnik začel delegirati naloge. Tudi ta vidik ni popolnoma nov, saj ima zametke v sistemski in kibernetiki teoriji. V zadnjem obdobju se je bolj razvil in je vse bolj uporaben.

Zagotovo je virtualna organizacija pripomogla, da so procesi bolj natančno popisani ter da menedžment bolj jasno in nedvoumno delegira naloge (Mowshowitz, 1997). Brez jasnih procesov in brez jasno delegiranih nalog z dodeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi si namreč ne moremo zamisliti, da bi lahko organizacija služila svojemu namenu in dajala pričakovane rezultate.

Če je pri virtualni organizaciji še vedno v središču človek, pa nam novejša tehnologija in razvoj industrijske revolucije 4.0 narekujejo, da bodo začeli stroji med seboj avtonomno komunicirati. Ta vidik je predstavljen v naslednjem podpoglavju.

1.9.2 Menedžment 4.0

Podjetja, gospodarska družjenja, oblikovalci politik in univerze po vsem svetu raziskujejo in uvajajo napredne in prilagodljive sisteme za prihodnost, ki temeljijo na rešitvah t. i. 4.0 industrijske revolucije⁴. Pri tem prednjačijo v Nemčiji, Združenem kraljestvu, ZDA (Madsen, Bilberg in Hansen, 2016). Prav nič pa ne zaostajajo na Kitajskem, čeprav je bila še nekaj let nazaj usmerjena v masovno proizvodnjo, ki je temeljila na poceni delovni sili. Od kod ta preobrat? Na eni strani je gonilo pohlep za dobičkom, vendar pa ima tudi okoljevarstveno dimenzijo. Ta tehnologija bo namreč prinesla čistejše vire ter bo do okolja in ljudi manj obremenjujoča (

Slika 10: Shema vzdrževanja s pomočjo tehnologije 4.0).



Slika 10: Shema vzdrževanja s pomočjo tehnologije 4.0
(Lhopiteau, 2015)

⁴ Zato smo poimenovali to podpoglavje Menedžment 4.0

Tehnologija 4.0 bo zahtevala popolnoma nove kompetence zaposlenih, ki bodo praviloma visoko izobražen tehnični kader (Madsen, Bilberg in Hadsen, 2016). Poleg tega pa bomo pričali popolnoma novemu stilu vodenja (Almada-Lobo, 2016). Večja decentralizacija, vertikalna integracija, stroji in ljudje bodo bolj povezani in mobilni, vse bo potekalo v oblaku in sproti dajalo povratne informacije o napredku oz. težavah.

Pri tem pa je zanimivo to, da se bo industrija 4.0 v nekem segmentu vrnila na začetek predindustrijske dobe v obrtniško dobo. Visoka specializacija bo namreč omogočala popolno personalizacijo izdelkov z relativno majhnimi stroški (Saldivar, Goh, Chen in Li, 2016), kar v vmesnih fazah industrijske revolucije ni bilo možno.

1.9.3 Odprte inovacije

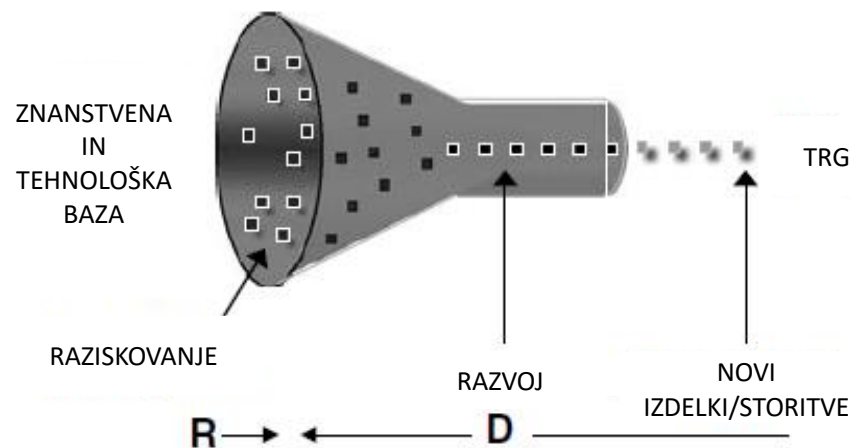
Poglavje zaključujemo še z enim izzivom z vidika teorije organizacije. Gre za povezovanje inovacij z globalizacijo. Pri tem izstopa koncept t. i. odprte inovacije, ki ga je uvedel Chesbrough (2003) in je izzval veliko zanimanje ter številne obravnave (Slika 11: Odprte inovacije). V izhodišču je šlo za (pre)usmerjanje pozornosti na bogastvo idej in znanja, ki je nekje »tam zunaj« in je na voljo, da ga izkoristijo tisti, ki obvladajo zahteve odprtih inovacij (Mlinar, 2013). Isti avtor navaja, da je šlo pri tem sicer za nekoliko poenostavljene poglede na »novo ekonomijo«, vendar pa kljub temu za opozorilo na pomembno preobrazbo struktur industrijske dobe. Tako stališče je mogoče zagovarjati še zlasti, če razširimo oznako na t. i. globalne odprte inovacije. Tako usmerjamo pozornost ne le na notranje organizacijske spremembe, ampak tudi na medorganizacijske povezave in omrežja, ki se razširjajo v prostoru kot posledica ali izraz globalizacije.

Sam koncept je možno gledati na več načinov. Najprej z vidika zmožnosti podjetij, da vključujejo ideje in znanje, kjer koli se že pojavljajo in omogočajo inovativnost. Taka usmeritev pa seveda pomeni izziv in odstopanje od predhodno značilnih razlag o lokalnih, regionalnih in nacionalnih okoljih kot določilnicah ustvarjalnosti in inovacij. Možno ga je pogledati tudi z vidika, da se v te procese vključijo posamezniki in organizacije, ki sicer ne bi imeli nikakršne možnosti posredovanja svojih idej, znanja in izkušenj v ta velika globalna podjetja.

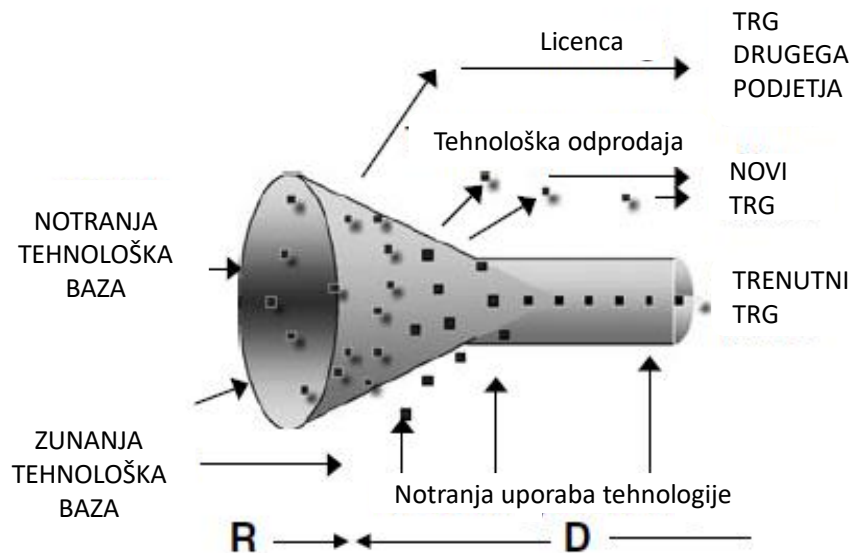
Seveda pa to implicira večjo kompleksnost znanja, ki je nujno za inovacije in njegovo razpršenost na različne akterje – posameznike in skupine. Tako prihaja do ustvarjanja znanja s kombiniranjem in z rekonfiguracijo različnih disciplin in že razpoložljivega strokovnega znanja v fleksibilnih oblikah organizacije (Mlinar, 2013).

Čim kompleksnejše postajajo baze znanja, proizvodi ali procesi, tem večja je tudi odvisnost od različnih zunanjih virov informacij, idej in znanja. Pri tem pa prihaja do medsebojnega prežemanja sektorskih področij inovativnega delovanja (Herstad v Mlinar, 2013).

Gre za odprt sistem, ki je nasprotje t. i. tradicionalnemu zaprtemu modelu inovacij, ki je prevladoval pred tem. Prav to je njegova posebnost in odlika, da lahko vsak pripomore k spremembam in napredku. Če so se prej organizacije opirale predvsem na notranje vire, npr. na lastne oddelke za R & D, in prišle do novih idej, ki se niso ujemale z njihovo strategijo, so ostale te ideje neizrabljene. V duhu družbene odgovornosti pa lahko sedaj črpajo ideje iz okolja in tudi same dajejo svoje viške idej na trg. Verjamemo, da bo to spoznanje imelo vplive tudi na druga področja, kar bo omogočalo, da se bodo teorije organizacij razvijale še naprej.



SLIKA A: MODEL ZAPRTIH INOVACIJ



SLIKA B: MODEL ODPRTIH INOVACIJ

Slika 11: Odrpte inovacije
(Chesbrough, Vanhaverbeke in West, 2006, str. 3)

1.10 Zaključki o teorijah menedžmenta

V tem poglavju smo se dotaknili nekaterih teorij menedžmenta, ki nam bodo pomagale razjasniti, kateri pristopi k vodenju so najbolj primerni in na kakšen način bi lahko najlaže vzpostavili sisteme kontrole v podjetju.

Nedvomno lahko zaključimo, da so in bodo tudi v bodoče obstajali različni pristopi k preučevanju menedžmenta. Pogojeni so z razvojem gospodarjenja podjetij ter stopnje tehnološkega, kulturnega in etičnega nivoja v družbi. Zato bi bilo nepravilno gledati na določene avtorje in jih umeščati v trenutne izzive.

Za vodenje sodelavcev lahko uporabimo različne pristope. Le-ti se praviloma pojavljajo v kontekstu z motivi posameznika. Namenoma so bile predstavljene zelo nasprotujoče si teorije: od tistih, ki nas usmerjajo, da je treba delavce k delu priganjati, do tistih, ki dopuščajo možnost, da se bodo posamezniki samoorganizirali in svoje delovne obveznosti izvajali brez kontrole. Tudi nivo predpisane delovnega procesa se je z leti spreminjal. Če je bila v času znanstvenega menedžmenta težnja po natančnih predpisih in veliki členitvi delovnih postopkov, se sedaj vedno bolj teži k bogatitvi dela. Vedno bolj se zahteva specifičen stil vodenja. Tako mehkejše in k sodelavcem usmerjene metode vodenja (npr. Y, Z oz. participativni stil) omogočajo, da bo delo lahko potekalo v sproščenem vzdušju. Trše (npr. X ali avtoritativni stili vodenja) pa delovno vzdušje poslabšujejo. Delavci se tako lahko avtonomno odločajo o tem, kako bodo npr. goste kar najbolj zadovoljili oz. kako bodo izvedli določen proces. Vendar pa to velja le za storitvene dejavnosti. V proizvodni dejavnosti še vedno ostajajo jasno predpisani postopki oz. enolično in težko človeško delo zamenjujejo roboti. Poleg tega mora menedžment vzpostaviti nadzor nad poslovanjem in sodelavce spodbujati k stalnemu izboljševanju storitve oz. izdelka. Za storitveno dejavnost je pomembno, da vodje prenesejo odgovornost za kakovostno storitev na vse sodelavce v enoti.

Prav tako morajo sodelavcem redno predstavljati poslovne cilje in stopnjo doseganja le-teh. Če sodelavci ne vedo, v kakšnem stanju je podjetje, lahko postavljajo nerazumne zahteve. Te se največkrat pojavijo v procesu kolektivnega dogovarjanja. Šele če sodelavci poznajo poslovno stvarnost, bodo lahko sprejeli programe za dvig kakovosti ali zniževanja stroškov. Vendar pa se morajo tudi delodajalci držati dogovora, ki so ga dali sodelavcem. Tu ne gre zgolj za dogovore iz kolektivne pogodbe, ki jih sodelavci v primeru kršitev uveljavljajo po sodni poti. Bolj pomembni so neformalni dogovori v psihološki pogodbi. Če so ti prekršeni, bo sledil padec motiviranosti, ki bo povzročil nezadovoljstvo in v skrajni fazi odtujitev od dela. Seveda je pomembno, da delodajalci uporabljajo čim več motivacijskih in čim manj kalkulativnih in prisilnih psiholoških pogodb. V proces nastanka kolektivne in psihološke pogodbe se morajo vključiti tako lastniki kot tudi menedžerji. Čeprav naj bi po agencijski teoriji lastniki v celoti predali nadzor nad poslovanjem menedžerjem, se to v celoti ne sme zgoditi. Pomanjkanje kontrole lastnikov lahko pripelje do izkoriščanja sodelavcev, saj želijo menedžerji optimizirati prihodke zaradi obljubljenih bonusov iz naslova nadpovprečnih dobičkov. Ko lastniki to zaznajo, je lahko storjena že tako velika škoda, da je ni več moč odpraviti. V skrajnosti zato lahko pride celo do propada podjetja.

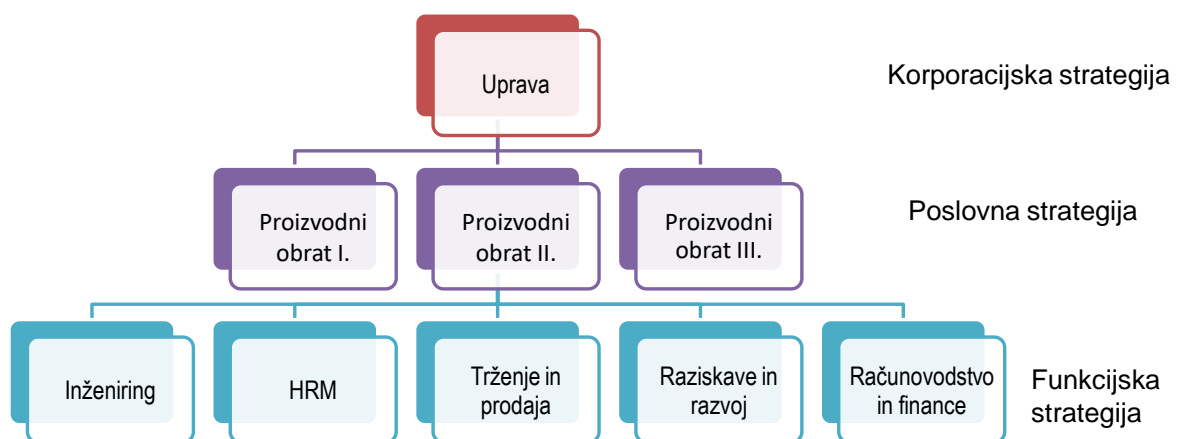
V prihodnosti naš čaka veliko izzivov, ki jih bo prinesla industrijska revolucija 4.0. Tehnologije, ki se razvijajo, bodo zahtevale popolnoma drugačne kompetence sodelavcev. Iz določenih delovnih mest bo človeška delovna sila izrinjena in jo bodo počasi v celoti nadomestili roboti, ki bodo avtonomno komunicirali med seboj. Lahko bi zaključili, da je menedžment na razpotju in da v resnici še ne vemo, v katero smer bo šel. To je odvisno od tega, koliko bo človek prepustil odločanje stroju na eni strani in koliko se bo pripravljen človek podrediti ukazom stroja na drugi. Pametni stroji bodo komunicirali med seboj avtonomno in sploh ne bodo več potrebovali človeka, da jih bo usmerjal. Pri tem se poraja več vprašanj. Ali bodo lahko stroji v celoti zamenjali delo človeka? Bodo lahko človeka zasužnjili? Na vsa ta vprašanja bo še treba najti odgovore. Vsekakor mora iti razvoj v smer blaginje, etičnosti in družbene odgovornosti v najširšem pomenu te besede.

Vsekakor drži teza, ki jo je postavil Ivanko (S. Ivanko, 2008), da so cilji zeleni izid, ki jih želi človek doseči s svojim delovanjem. Organizacijo postavijo in (še) vodijo ljudje, da bi s svojim delovanjem uresničevali zelene cilje. To pa se tudi z novimi teorijami verjetno ne bo bistveno spremenilo.

2 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

2.1 Uvod v oblikovanje poslovne strategije organizacije

Vsako podjetje, ne glede na to, v kakšnem poslovnem okolju deluje, si mora zastaviti vizijo, kaj želi postati, ter strategijo, kako bo do tega cilja prišlo (Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji). Poslanstvo pa bo prikazalo pravi namen obstoja organizacije.



Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji

V tem poglavju bomo obravnavali faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) in metode ter orodja, ki jih uporabimo.

Na organizacijsko zasnovo vplivajo naslednji dejavniki (Daft, 2012, str. 74):

- strategija,
- okolje,
- tehnologija,
- velikost/stanje v življenjskem ciklu,
- kultura.

V prvem delu poglavja se osredotočamo na oblikovanje poslovne strategije. V drugem delu pa se bomo dotaknili tudi preostalih dejavnikov.

2.2 Poslanstvo in vizija

Avtorji (Vila in Kovač, 1997; Kralj, 2001; Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003; Chhotray, Sivertsson in Tell, 2017) si niso enotni, kaj oblikujemo prej: poslanstvo ali vizijo. Tudi sami vrstnemu redu ne bi dali prevelikega pomena. Bolj pomembno je, da ima podjetje ti dve izjavi zapisani. Pri eni gre za dolgoročen namen (poslanstvo), pri drugi pa za konkretizacijo, kaj želimo postati in do kdaj (vizija).

2.2.1 Vizija podjetja

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti motivacijsko razsežnost (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 74). Vizija je včasih nekoliko idealistično gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja skuša postati okolju zelo prijazno in prav to je treba vgraditi v njegovo vizijo (Kralj, 2001). Številne študije (Randolph, 1995; Quinn in Spreitzer, 1997; Robbins in Coulter, 2012; Chhotray, Sivertsson in Tell, 2017) dokazujejo, kako pomembno je, da sodelavci vizijo razumejo. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti sodelavce, da se z njo poistovetijo (Kantabutra in Avery, 2010). Za sodelavce predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

Proces oblikovanja vizije podjetja je sestavljen iz naslednjih aktivnosti (Vila in Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije.

Najbolje je, če k pisanju vizije pristopimo v dveh korakih (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 74–77):

- prvi korak je pisanje matrike vizije: želje, kaj želimo s tem doseči, merjenje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k doseganju;
- drugi korak je pisanje konkretne vizije podjetja: izhajamo iz matrike vizije in na kratko zapišemo, kaj bomo postali in počeli v obdobju 3–5 let. Besedilo mora biti oblikovano tako, da bomo z njim lahko nagovarjali tako zunanje kot notranje javnosti.

2.2.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila in Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem pa tudi širšemu okolju (Kralj, 2001). Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). Poslanstvo tako predstavlja opis neposredne prihodnosti organizacije z jasno navedbo (Vila in Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj delati),
- odjemalcev (kdo so kupci),
- načina proizvodnje (kako ustvarjati dodano vrednost),
- osnovnih vrednot in vzorcev obnašanja (kako se obnašati in po katerih vrednotah živeti),
- odnosa podjetja do okolja (kako se obnašati in kaj nuditi okolju).

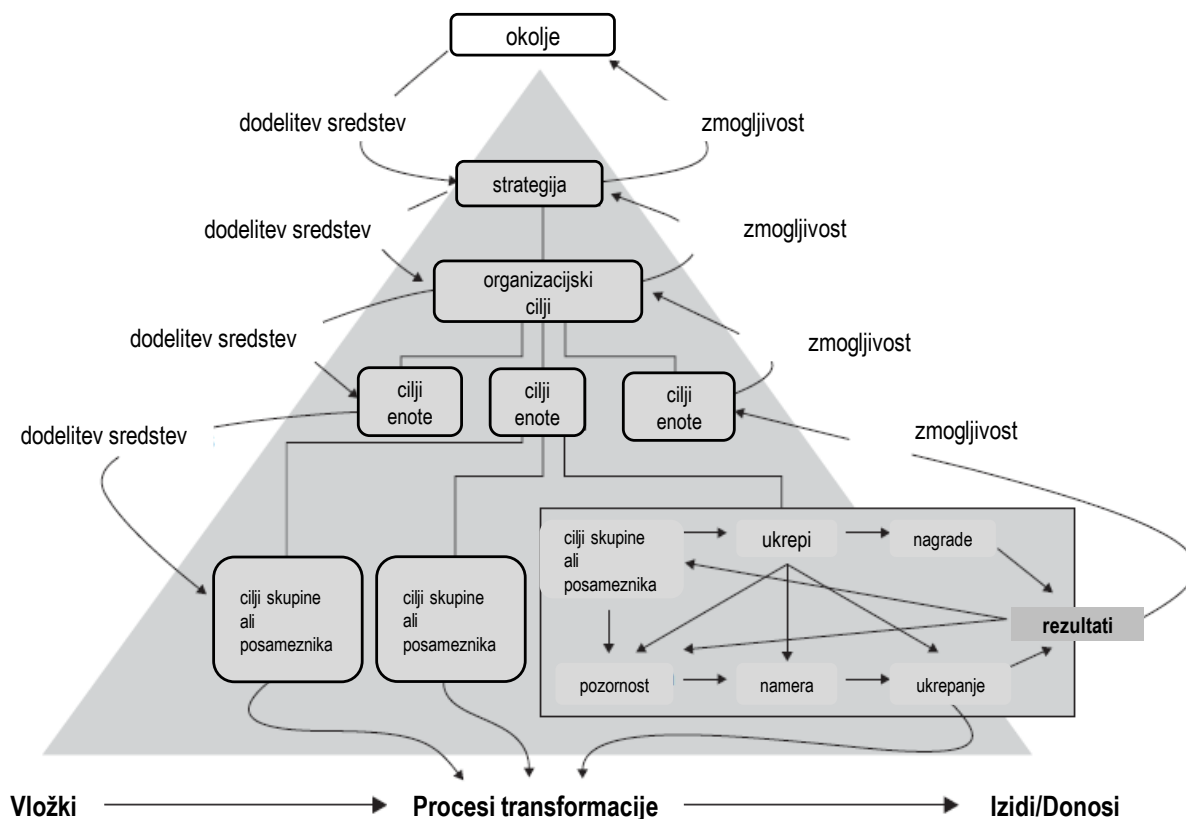
Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jih podpirati in uresničevati (Kralj, 2001).

2.2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli

Organizacijska strategija je obširna tema, o kateri se precej razpravlja v teoriji in praksi, in ji je splošno priznana ključna vloga preživetja podjetij ne glede na vrsto (Fenišer in Sadeh, 2017). Strategija je definiranje določenih ciljev podjetja, izbiranje določenih akcij in razporeditev resursov za njihovo realizacijo (Vila in Kovač, 1997). Za oblikovanje strategije poznamo dva pristopa: evolutivni (v strategijo se zapiše, kar v podjetju vemo, in tako pridemo do strategije) oz. planski (sistemska analiza okolja, trendov, odgovor na dogajanje).

Strategija je določen program (Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji, Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji) za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja (Vila in Kovač, 1997; Robbins in Coulter, 2012):

- glavna strategija – za podjetje/korporacijo kot celoto;
- poslovna strategija – za posamezne poslovne enote;
- funkcijska strategija – za posamezno poslovno funkcijo.



Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji
(Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239)

Pri tem se osredotočamo na tri vprašanja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 80):

- Kje smo sedaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo do tja prišli?

Vrzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničitev zastavljenih ciljev:

- vrzel izboljševanja – delati bolje (realizacija z usposabljanjem sodelavcev, izboljšanjem kakovosti, avtomatizacijo, koristnimi predlogi);

- vrzel rasti – delati več (prej omenjeni predlogi in povečanje proizvodnje);
- vrzel diverzifikacije – delati druge stvari (pomemben vidik inovacij s poudarkom na odprtih inovacijah) (Chesbrough, 2003b).

S konkurenco ne smemo tekmovati, ampak se moramo od nje razlikovati. Namesto da jo kopiramo, jo moramo »skapirati« (razumeti, kaj in kako počne, mi pa to početi še bolje).

2.2.4 Strateški cilji in konkretizacija ter operacionalizacija le-teh

Cilje podjetja lahko opredelimo kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003).

Cilje potrebujemo za (Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239):

- sprejemanje odločitev menedžerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika in njegov prispevek k napredku podjetja.

Obstajata dve metodi za izbor strateških ciljev:

- **analitični pristop** – temelji na ugotavljanju povpraševanja in znanih podatkih;
- **kreativni pristop** – temelji na predvidevanju razvoja in vključuje predvsem intuicijo.

2.2.5 Strateški projekti in novi programi

Na osnovi strateških ciljev in preučitve realnih zmožnosti za začetek izvajanja projektov se oblikujejo strateški projekti oz. novi programi, s katerimi bomo lahko realizirali cilje iz strategije. Taktično ali operativno načrtovanje se uporablja za razvoj projekta ali programa, ki bo služilo bodočemu razvoju (Kania in Davis, 2011, str. 113).

2.2.6 Filozofija

Naloga menedžmenta je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja ter izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja (Kralj, 2001). Vsekakor je pravilno oblikovana filozofija lahko dobra podpora k oblikovani viziji in poslanstvu, saj daje še dodatno inspiracijo vsem deležnikom, da bi realizirali strategijo.

2.2.7 Namere in politike

Strateški menedžment mora o svojih namerah komunicirati z zunanjimi deležniki. Naloga operativnega menedžmenta pa je, da to isto nalogo opravi z notranjimi deležniki.

Politike so postopki, pisana in nenapisana pravila, kaj in kdaj bomo kaj počeli, da bomo realizirali strategijo. Menedžment in menedžerji bi morali biti zelo zainteresirani za oblikovanje okolju prijaznega podjetja, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. Tako bo tudi zunanje okolje sprejelo podjetje. So pravzaprav snovalci

trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine le-tega, vključno s prijaznostjo do okolja (Kralj, 2001).

2.3 Druge teorije, ključne za oblikovanje strategije podjetja

V tem podpoglavju smo zbrali ključne teorije, ki so lahko kakovostno orodje za pridobivanje informacij, pozicioniranje in oblikovanje strategije ter kasnejše spremljanje le-te.

2.3.1 Ansoffova matrika izdelka in trga

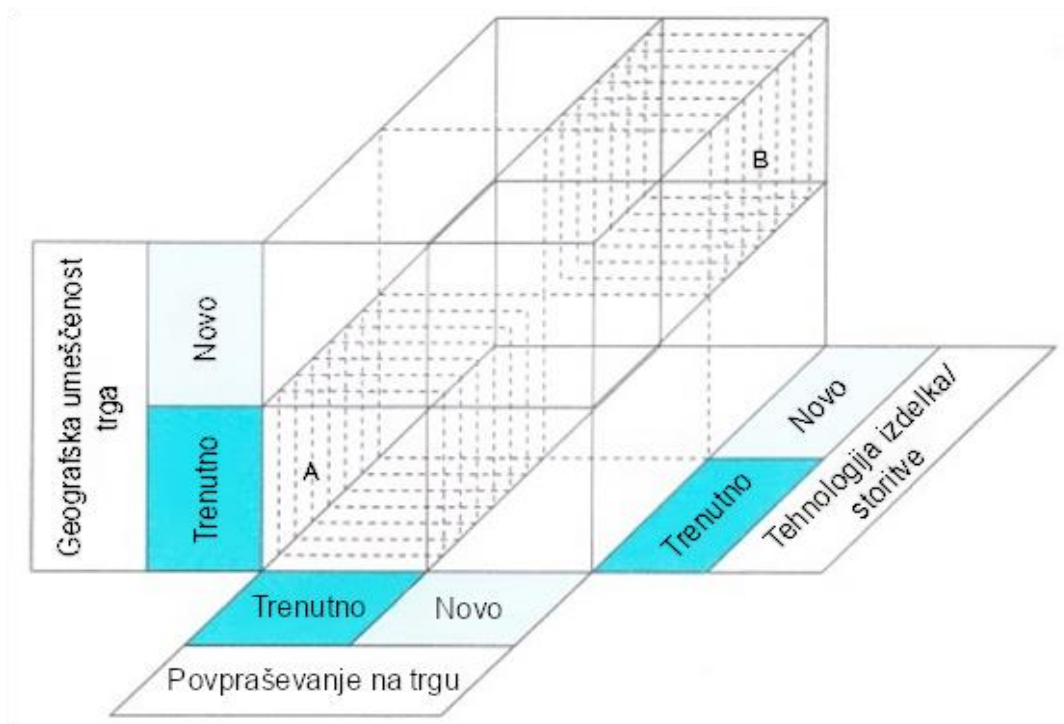
Ansoffova teorija (Ansoff, 1975) ponuja logično pot do določanja obsega in smeri strateškega razvoja podjetja na trgu. Strateški razvoj podjetja je sestavljen iz dveh med seboj povezanih strategij: strategije portfelja (angl. *portfolio strategy*) in tekmovalne strategije (angl. *competitive strategy*). Prva poudari cilje za vsako kombinacijo izdelek/trg podjetja. Ustvari informacijske točke na obzorju, ki jim je treba slediti. Tekmovalna strategija pa opredeli pot za doseg te ciljev. V Ansoffovi matriki je postavljanje ciljev opredeljeno z izbiro t. i. rastnega vektorja, ki določa končni obseg posla. Rastni vektor je določen v dveh dimenzijah: izdelki in trgi. Teorija se je nadgrajevala; kasneje je avtor (Ansoff in McDonnell, 1990) predstavil t. i. geografski rastni vektor, ki je zamenjal rastni vektor iz njegove matrike (Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga). Te tri dimenzije (3D) lahko podjetje uporabi za določanje obsega svojega posla v prihodnosti:

- povpraševanje na trgu (npr. potreba po transportu ali povečanju električnih signalov),
- tehnologija izdelka/storitve (npr. celostna tehnologija),
- geografska umeščenost trga (npr. regije ali države).

Tri dimenzije skupaj tvorijo kocko in ponujajo raznolike kombinacije in strateške načrte za podjetja. Ekstremne izbire so, na eni strani, nadaljevanje uporabe starih tehnologij v že obstoječih regijah za zapolnitev tradicionalnih potreb ali, na drugi strani, vstop v nove regije z novimi tehnologijami z namero zapolnitve novih potreb.

Na odločitve za smer in strategijo za korporacijsko rast vpliva veliko faktorjev, kot so: nivo tveganja, trenutno stanje produktov in trga ter ali hoče podjetje razviti nove ali že obstoječe produkte ali trge. Če hoče podjetje narediti plan za prihodnost na sistematičen način, je najbolj pomembno, da menedžerji razumejo vrzel med trenutno pozicijo podjetja in pozicijo, ki jo hočejo doseči. Ansoffova 3D-matrika se lahko uporabi kot ogrodje za identifikacijo smeri in priložnosti za korporacijsko rast.

Za uporabo matrike v praksi mora podjetje naprej oceniti svoje obstoječe kombinacije med produktom in trgom ter ustrezne nivoje kompetenčnosti za te kombinacije. Nato se izbere nadaljnji obseg posla po geografskem vektorju znotraj Ansoffove kocke.



Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga
(Ansoff in McDonnell, 1990)

Izpeljivost izbranega obsega in smeri mora biti obogatena z analizo kombinacije izbrane smeri, obsegom korporacijske rasti in značilnimi tekmovalnimi prednostmi (temeljne kompetence). Ne samo, da morajo obstajati sredstva, ki to omogočajo, ta sredstva morajo zagotoviti podjetju trajno tekmovalno prednost.

Sinergije morajo obstajati ali biti ustvarjene z uporabo obstoječih izjemnih kompetenc (agresivna sinergijska strategija) ali z razvojem potrebnih kompetenc (obrambna sinergijska strategija).

Na koncu je treba doseči strateško fleksibilnost. Ta se lahko doseže navzven z diverzifikacijo geografske smeri in potrebe, tako da nepredvidljive spremembe v katerem koli strateškem območju ne vplivajo na uspešnost podjetja. Fleksibilnost se lahko doseže tudi tako, da se dejanja opre na resurse in zmožnosti, ki so lažje prenosljive.

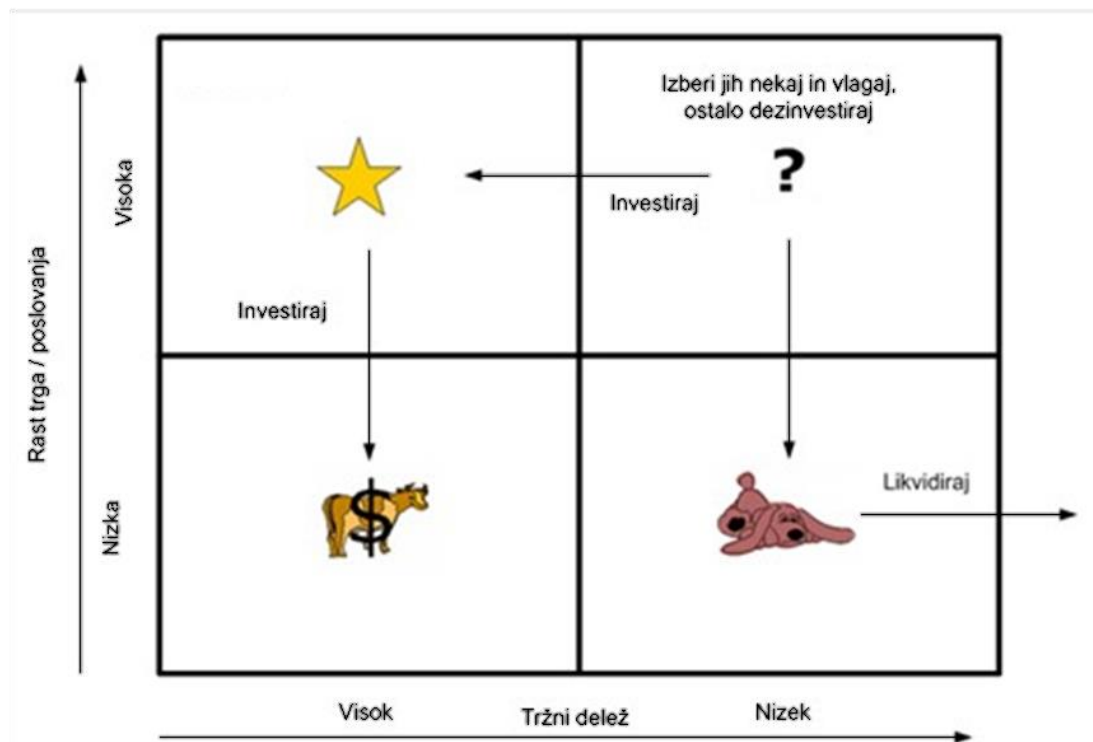
2.3.2 BCG-matrika

Boston Consulting Group je leta 1970 zasnoval BCG-matriko. To je ena najbolj znanih metod za načrtovanje portfelja, ki temelji na življenjskem ciklu izdelka. Upošteva medsebojno rast trga in tržnega deleža. Osnovna predpostavka je, da mora imeti podjetje portfelje produktov, ki vsebujejo produkte z visoko rastjo (angl. *high-growth products*). Ti namreč zagotavljajo denarne inpute in produkte z nižjo rastjo (angl. *low-growth*), ki dajejo dodaten denar in dolgoročen uspeh (Hambrick, MacMillan in Day, 1982).

Uporaba BCG-matrike (Slika 15: BCG-matrika) nam pomaga identificirati in oceniti prioritete za rast v potfelju produktov. Matrika povezuje dve dimenziji: tržni delež in tržno rast. Produkti

so ocenjeni glede na dimenzije in nato je vsak posebej klasificiran v eno izmed kategorij: zvezde (angl. *stars*), krave molznice (angl. *cash cows*), vprašaji (angl. *question marks*) in psi (angl. *dogs*). Osnovna premisa modela je investirati v (ekonomsko) rast priložnosti, iz katerih podjetje lahko profitira.

BCG-matrika se lahko uporablja kot strateško orodje za ugotavljanje dobička in rasti vsake od potencialnih enot v podjetju. Z opredelitvijo strategije za vsako poslovno enoto (treba se je odločiti, ali se bo zadržalo ali odprodalo) se lahko celoten portfelj organizacije ohrani kot donosna kombinacija.



Slika 15: BCG-matrika
(Boston Consulting Group, 1970)

Ko jo uporabimo, moramo biti pozorni na naslednje. Prvič, treba je določiti ukrep ali oceno pričakovane rasti trga za vsak izdelek ali storitev v portfelju, nato uporabiti odstotek ratinga za vsak izdelek ter opredeliti relativni tržni delež, na koncu pa zapisati vsakega od proizvodov v portfelju v štiri kvadrante, ki so opredeljeni v dveh dimenzijah: relativni tržni delež in relativna stopnja rasti trga.

Kljub temu da je razvrščanje splošno in samovoljno zaradi majhnih razlik, je potrebna dosledna izvedba. To je najtežji del, pri katerem pomaga uporaba vnaprej določenih meril. Stopnja rasti trga je visoka, ko letni prihodki rastejo za več kot deset odstotkov po korekciji inflacije. To je pomembno pri ohranitvi vnaprej določenih meril, ki lahko spremenijo ocenjevanje izdelka. V nasprotnem primeru se domači projekti in produkti preusmerijo v bolj ugoden položaj, s tem pa zmaga uresničen predmet.

- Zvezde so proizvodi, ki uživajo relativno visok tržni delež v močno rastočem trgu. To so (potencialni) donosi, ki se lahko povečajo. Zaradi tega je priporočljivo, da se vlaga v te izdelke.

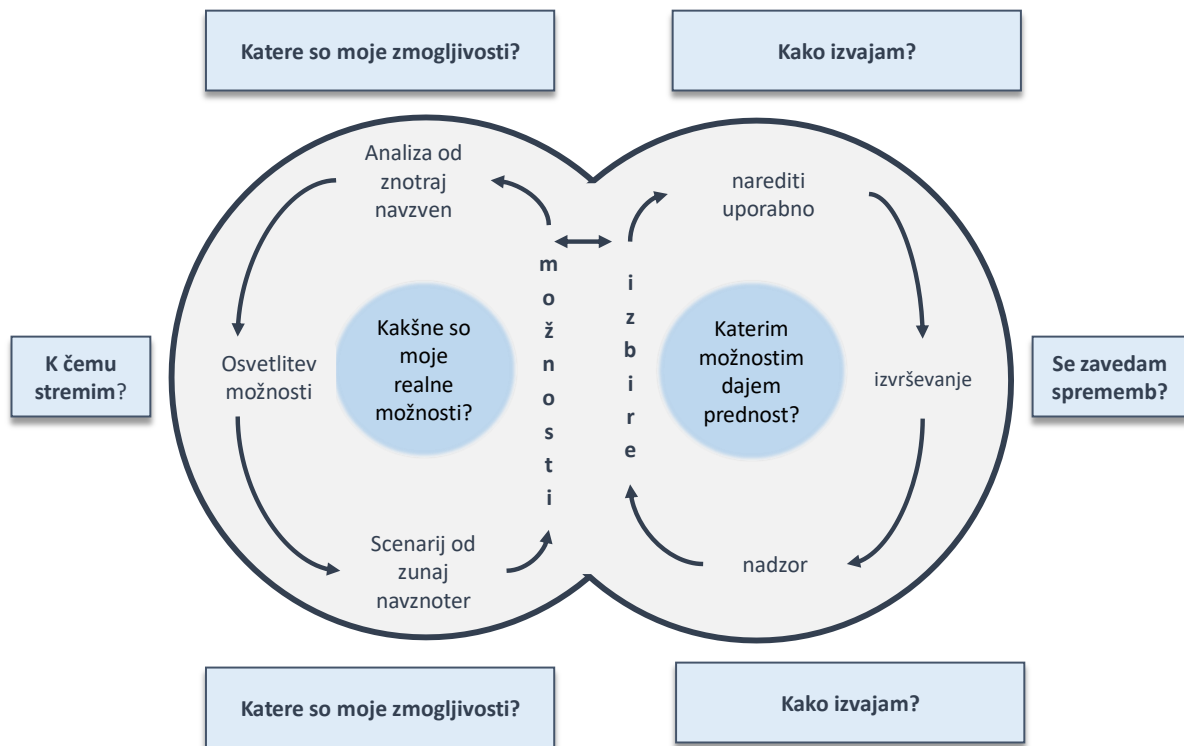
- Molzne krave so izdelki, ki so izredno profitni in pri katerih ni potreben dodaten napor ali vlaganje, da se ohrani enak nivo prihodkov. Izdelek postane označen kot molzna krava, ko je rast prometa sicer zmanjšana, vendar tržni delež družbe ostaja visok in stabilen.
- Vprašaji so proizvodi z visoko rastjo na trgu, ampak z majhnim tržnim deležem, zato je njihova stopnja rasti negotova. Investicije za ustvarjanje nadaljnje rasti lahko dajejo velike rezultate v prihodnosti ali pa ne. Priporočljivo je izvesti dodatne raziskave, kako in kje investirati.
- Psi so proizvodi, ki jih je treba opustiti ali odsvojiti, če niso donosni. Tudi če so donosni, vanje ne vlagamo, ampak najboljše izkoristimo njihovo trenutno vrednost. To lahko pomeni prodajo proizvodov ali blagovne znamke.

2.3.3 Strateški dialog

Strateški dialog je splošni osemstopenjski model za snovanje in nadaljnje dograjevanje strategije (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**). Obravnava strategijo kot integralni proces formulacije in implementacije. Osredotoča se na vsebino in procese: delati prave stvari pravilno. Je interaktivni proces s pristopom, ki vodi do izbire takrat, ko se umikamo s trga. Tako pusti možnosti odprte. Gre tudi za pristop (kar opozarja že samo ime modela), ki temelji na sodelovanju s ključnimi interesnimi skupinami: kaj lahko organizacija naredi in kaj bo naredila. Ni formuliran v detajle, ampak raje v dialog s ključnimi deležniki. Dialog ne pomeni demokracije; odgovorni bodo še vedno imeli končno besedo in morali bodo sprejemati strateške odločitve.

V strateškem procesu so trije kritični faktorji uspeha (Van den Berg in Pietersma, 2014):

- Dobro razumevanje konteksta strateške definicije: treba je razumeti, kaj je vzrok, kaj nujnost in kaj ambicija, ko podjetje oblikuje svojo strategijo, kadar ta niha. Brez vedenja, kje se nahajaš, je nemogoče prepoznati vzrok.
- Ustrezna uporaba vsebine v pogojih kvalitete, popolnosti in globine: z analizami, v katerih uporabimo primerne modele in instrumente, pridobimo popolno razumevanje možnosti in nezmožnosti organizacije in okolice, v kateri je organizacija aktivna. Temeljite analize so podlaga, da se dobi prava strateška opcija.
- Učinkovit in navdihujoč proces temelji na sodelovanju: kdo je vključen, v katerem trenutku, katere so vloge in kdo je sodelujoče organiziral? Z drugimi besedami: uporabljati pravilne metode sodelovanja. To pomaga vzdigniti notranjo raven razumevanja, spodbuja kreativnost in razvija nove ideje.



Slika 16: Strateški dialog
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Za strateški uspeh morajo organizacije razumeti smisel konteksta, smisel vsebine in smisel procesa. Organizirati strateško formulacijo, strateško izvajanje procesa kot tudi dialog je vodilo do strateškega uspeha. Strateški dialog predpostavlja rezultat formule (Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha):

$$\text{Vodilo do strateškega uspeha} = \text{Mobilizacija} \times \text{Formulacija} \times \text{Realizacija}$$

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha

Po tem načelu se predpostavlja, da bo strategija organizacije postala skupna in ponotranjena pot, ki bo organizacijo pripeljala do večjega blagostanja in večje produktivnosti.

2.3.4 BHAG

Vsaka organizacija ima koristi, ko ima postavljene konkretne dolgoročne cilje. Z modelom BHAG (slov. *zelo velik in drzen*) se lahko poda trditev, ki pomaga organizaciji, da se osredotoči le na posamezen skupni cilj (Collins in Porras, 1996).

Model BHAG poziva vodstvo podjetja naj odgovori na tri vprašanja (Collins in Porras, 1996):

- **Kakšni so vaši strateški interesi?** Po Collinsu in Porrasu so lahko podjetja resnično izjemna le v okolju, ki so mu popolnoma predana. Odgovor na to vprašanje bi moral biti oblikovan kot »strankin/kupčev problem, ki ga bo podjetje rešilo tako, kot ga ne zna noben drug.«
- **Kje ste lahko najboljši na svetu?** To vprašanje se dotika ene ali dveh lastnosti ali najbolje prodajanega izdelka. Gre za identifikacijo bistva kompetence, ki mu ostali ne morejo biti kos.

- **Kaj poganja vaše podjetje?** To bi lahko bilo število strank, število plačljivih delovnih ur ali visoka cena znamke. Gre za bistvene spremenljivke, ki vodijo do finančnega donosa za organizacijo.

Z odgovori na vsako vprašanje in nato s primerjavo in kombinacijami teh odgovorov je oblikovan BHAG. Ne samo da BHAG pomaga podjetju dolgoročno osredotočiti se na organizacijo, ampak proces razvijanja BHAG dovoli tudi, da razmišlja izrecno o *raison d'être* za organizacijo. Koristno je temeljito preučiti strategijo in postaviti model organizacije, ki temelji na inovacijski kulturi. Slabost BHAG-a je to, da zahteva veliko kreativnosti in prilagajanja med procesom razvijanja ter veliko discipline tistih, ki so vanj vključeni. Proces lahko hitro spremeni ljudi, da želijo narediti vtis z jedrnatimi izjavami, namesto da bi razpravljali med seboj o temeljih in pomembnih zadevah za organizacijo.

2.3.5 Strategija modrega oceana

Strategija modrega oceana se osredotoča na ustvarjanje novih trgov v fazi razvoja izdelka (Tabela 2: Strategija modrega oceana). Koncept je zasnovan tako, da spodbudi upravljalce, da se osredotočijo na ustvarjanje nespornih trgov.

Večina strateških modelov se osredotoča na doseganje konkurenčne prednosti, osrednje vprašanje pa je, kako biti boljši od konkurence. Pri strategiji modrega oceana gre za ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence, to je na novem trgu. Strategija podjetij v modrem oceanu vključuje razmišljanje, kaj narediti drugače in bolje od konkurence (Kim in Mauborgne, 2005). Strategija rdečega oceana je njeno nasprotje; gre za tekmovanje na obstoječem trgu, kjer se konkurenca med sabo izčrpava. Modri ocean spodbuja inovativnost in vpliva na usmeritev strategije razvoja. Namesto da bi uporabili tekmece kot merilo, menedžerji pogledajo izven obstoječe meje na trgu in poiščejo novo možnost za ustvarjanje nove vrednosti za kupce. Namesto da poskušajo premagati konkurenco, morajo menedžerji neposredno ukrepati in razvijati poslovno ponudbo, ki odpira nov tržni prostor.

Tabela 2: Strategija modrega oceana

Strategije rdečega oceana	Strategije modrega oceana
<ul style="list-style-type: none"> • tekmovanje na trgu, ki je že poznan • premagati konkurenco • raziskati povpraševanje • narediti izbiro med vrednostjo in stroški • prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja strateški odločitvi med vrednostjo in nizkimi stroški 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenca naj postane nepomembna • ustvariti neizpodbitni trg • ustvariti novo povpraševanje in ga zavzeti • prilagoditi celoten sistem aktivnosti podjetja zasledovanju diferenciacije in nizkih stroškov • prelomiti vrednost/stroške izbire

(Kim in Mauborgne, 2005)

Za usmerjanje oz. fokus razvoja strategije k oblikovanju modrih oceanov mora ekipa odgovoriti na štiri vprašanja:

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti?
- Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običajno v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

V tem procesu je bistveno, da se osredotoči na to, kar stranke vrednotijo, in ne toliko na konkurenco.

2.3.6 Poslovni model CANVAS

Poslovni model CANVAS, kot ga predstavlja Osterwardel (2004), opisuje racionalno utemeljitev, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in ohranja vrednost. CANVAS je namenjen opisu, vizualizaciji, razvoju in raziskavi poslovnih modelov. Poslovni model CANVAS sestavlja devet osnovnih gradnikov:

1. Segmenti kupcev

Kdo ustvarja vrednost? Kdo so ključni partnerji/kupci? Kakšne so značilnosti partnerjev/kupcev? Kako lahko segmentiramo (delimo) trge?

2. Vrednostna ponudba

Kakšno vrednost podjetje ustvarja partnerjem/kupcem? Kakšen problem reši kupcu/partnerju? Kakšne so razlike glede na tržni segment strank?

3. Kanali

Kako podjetje komunicira s partnerji/kupci? Kaj zahtevajo partnerji/kupci pri dobavi? Kaj je stroškovno najbolj učinkovito? Kako izgleda nabavna veriga?

4. Odnos s partnerji/kupci

Kaj pričakujejo partnerji/kupci v posameznem rangu? Kakšen tip oskrbe je zaželen pri posameznem rangu partnerja/kupca? Ali ima partner/kupec s podjetjem stik ali zgolj plača izdelek/storitev?

5. Prihodki

Kako (na kakšen način) podjetje zasluži denar od partnerjev/kupcev? Kaj plačujejo? Koliko plačujejo sedaj in koliko bodo pripravljene plačati v prihodnje? Ali podjetje ustvari dohodek z vsako prodajo?

6. Ključni viri

Kateri viri so ključni za kreiranje, dobavo, kanale in odnose s partnerji/kupci za določen izdelek/storitev? Ali ima podjetje unikaten izdelek in/ali edini vir?

7. Ključne aktivnosti

Katere aktivnosti so potrebne za kreiranje in dobavo izdelka/storitve do partnerja/kupca? Ali ima podjetje edinstveno ponudbo? Kaj je posebnost podjetja?

8. Ključni partnerji

Kateri so ključni partnerji? Kakšne vire in vlogo ima partner pri dostavi do kupca?

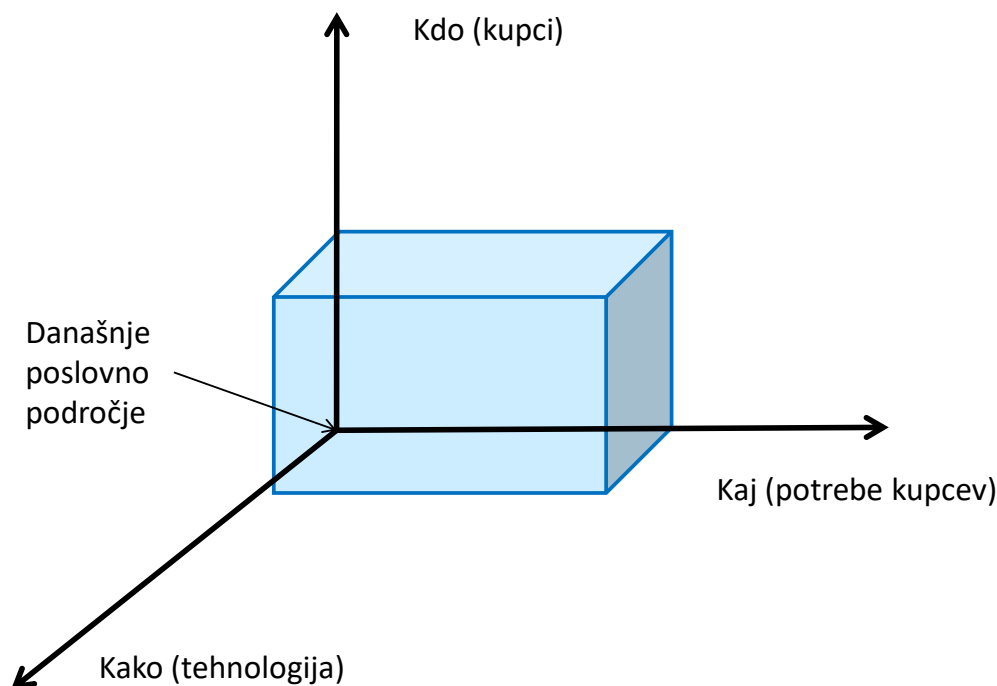
9. Struktura stroškov

Kakšni so stroški dodane vrednosti izdelka/storitve za partnerje/stranke? Kateri partnerjevi viri so najdražji? Katere aktivnosti so najdražje? Kako lahko podjetje zniža stroške?

2.3.7 Abellov model poslovnega obsega

Abellov model poslovnega obsega opredeljuje poslovanje podjetja, ki temelji na treh ključnih dimenzijah (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**). Model določa obseg poslovnega področja podjetja in poslovnega načrtovanja (Abell, 1980).

Poslovni Abellov model uporabljajo podjetja za vpogled v trenutni obseg poslovanja in za potrebe pri načrtovanju prepoznavanja potencialnih trgov ter razmer na tržišču. Pogosto se uporablja pri strateških razpravah in pomembnih poslovnih odločitvah podjetij, še posebej pri postavljanju ciljev podjetja na področju, v katerem želi organizacija opravljati tržni potencial.



Slika 17: Abellov model poslovnega obsega
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Odgovoriti je treba na naslednja tri vprašanja:

- **Kdo?** – določiti posamezne skupine kupcev in kaj jim predstavlja vrednost. Vprašanje lahko zastavijo kupci.
- **Kaj?** – določiti potrebe kupcev in prepoznati, katere dejavnosti predstavljajo kupcem dodano vrednost.
- **Kako?** – določiti, na podlagi katerih tehnologij in kompetenc podjetje lahko izpolni potrebe kupcev bolje od konkurence.

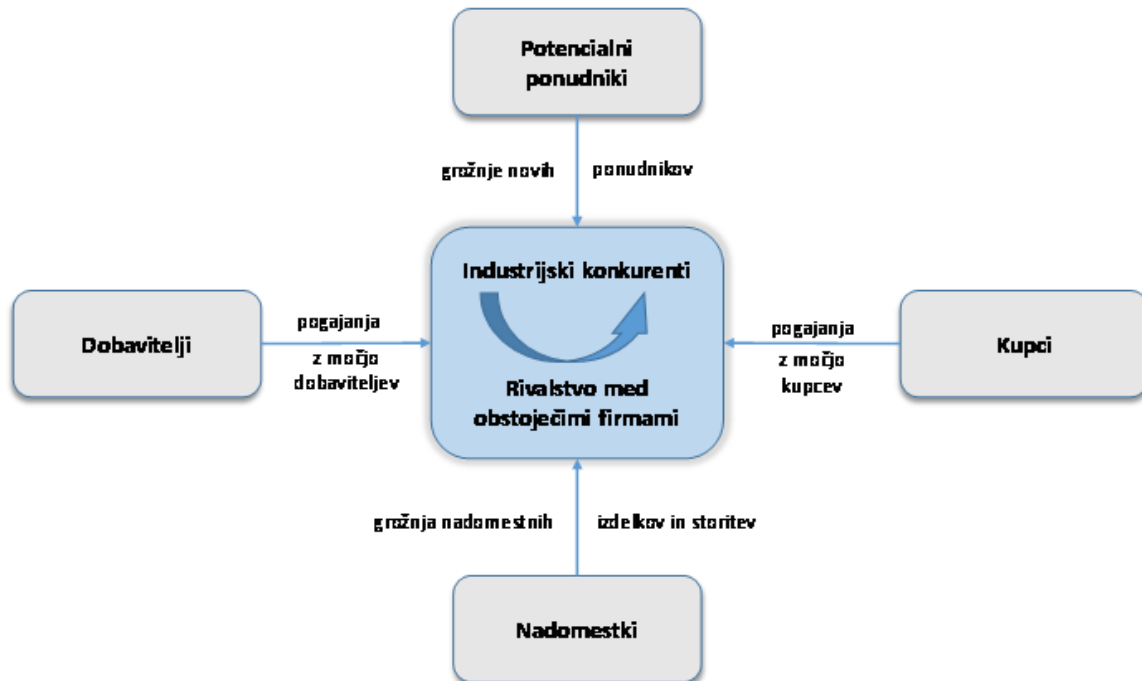
Pomembno je, da najprej odgovorimo na vsa tri vprašanja za trenutno situacijo in razumemo stališča v podjetju, kar lahko služi kot skupna referenčna točka. V naslednjem koraku je treba odgovoriti na navedena tri vprašanja z vidika prihodnjega poslovanja podjetja v časovnem obdobju od treh do petih let, na podlagi trenutnih stališč in vpogleda v potencial organizacije za prihodnje obdobje. Model je zelo uporaben za določanje strategije in sprejemanje strateških ciljev ter razreševanje vprašanja, kako ambiciozno je lahko oz. bi moralo biti podjetje. Prav tako je model primeren za vpogled v nove skupine kupcev, nove dejavnosti in nove tehnologije.

2.3.8 Analiza konkurence: Porterjev model petih silnic

Porterjeva analiza konkurence (1980) zajema pet glavnih konkurenčnih silnic, ki določajo relativno privlačnost industrije (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**). Šibkejša, k ot so, bolj je panoga ali podjetje privlačno. Konkurenčna analiza nudi vpogled v odnos in dinamiko v industriji ter dovoljuje podjetju narediti strateško odločitev glede na najboljšo obrambno in najbolj privlačno ekonomično pozicijo.

Model konkurenčne analize se lahko uporabi, ko želi podjetje bolje razumeti industrijski kontekst, v katerem se obrača posel. Na primer, podjetje lahko uporabi konkurenčno analizo za analizo privlačnosti v industriji, za prepoznavanje, ali so novi produkti, storitve ali posel

potencialno profitabilni. Model se lahko uporabi tudi za oceno strateške pozicije podjetja na trgu dela, saj upošteva široko paleto zunanjih konkurentov. Pomaga razumeti prednosti tako trenutnega konkurenčnega položaja kot zelene pozicije.



Slika 18: Porterjevih pet silnic
(Porter, 1980)

Porterjev model je dodatek k oceni konkurenčnega okolja z vseh vidikov, ki temeljijo na petih glavnih silnicah. Z identificiranjem moči in smeri vsake silnice je mogoče hitro oceniti moč organizacijske pozicije skupaj z možnostjo ustvarjanja profita ali vzdrževati profitabilnost v specifični industriji.

Na podlagi vseh petih silnic se lahko določi, kako uspešno je podjetje (Porter in Porter, 1979).

- **Novi udeleženci**

Ali so kakšne ovire za nove udeležence?

- Bolj kot je podjetje pomembno na ekonomski lestvici, več je ovir ob vstopu.
- Tekmovati z dobro stoječimi znamkami z večjo lojalnostjo strank je težje (npr. Coca Cola).
- Visoke (tvegane) kapitalske zahteve otežijo vstop.
- Visoki spreminjajoči se stroški produktov so prednost že obstoječim podjetjem.
- Je dostop do distribucijskih kanalov težak ali pravno omejen?
- Ali imajo obstoječa podjetja prednosti pri stroških, ki so neodvisni od tržne lestvice (npr. patenti, licence, lastniški know-how, ugoden dostop do surovin, osnovnih sredstev, izkušenih delavcev, subvencij)?
- Država lahko omeji vstop na trg dela zaradi operacijskih licenc (npr. UMTS-brezžična komunikacija).
- Pričakovati pomoč novim kandidatom s strani obstoječih igralcev je nerealno.

- Koncept »vstopnih neprivlačnih cen«: višja kot je marža, več novih udeležencev bo.

- **Nadomestki**

Kako hitro se lahko vaš produkt ali storitev zamenja za drugačen tip produkta ali storitev?

- Porter vztraja, da so nadomestki grožnja le, če predstavljajo pomembno izboljšavo v ceni oz. popust pri izvedbi.

- **Pogajalska moč kupcev**

V kakšnem obsegu se lahko kupci pogajajo?

- Ko kupci kupujejo večje količine, večkrat zahtevajo boljše cene. Na primer, večja živilska veriga plača nižje maloprodajne cene kot manjše trgovine.
- Večja kot je delitev stroškov, predstavljenih s kupno ceno, težje se bodo kupci pogajali.
- Podobni produkti olajšajo dobaviteljem, da ne igrajo en proti drugemu.
- Nižji prehodni stroški povečajo kupno moč.
- Neprofitni kupci bodo težki pogajalci.
- Potencialna produkcija »naredi sam« ali vertikalna integracija nazaj imata visok pogajalski nivo. Delna notranja produkcija ali »stožčasta integracija« ni edino močno pogajalsko orodje, nudi tudi boljše razumevanje dejanskih dobaviteljevih stroškov.
- Manj kot je kupčev nastop odvisen od nakupa, bolj bo kupec občutljiv na ceno.
- Bolj kot je kupec informiran, boljši pogajalski položaj ima.

- **Zahteve dobaviteljev v industriji**

Kakšen nivo vpliva imajo dobavitelji?

Dobavitelji imajo lahko močan vpliv na donosnost industrije in porazdelitev dobička, kar je odvisno od več vzrokov. Konkurenčne silnice dobaviteljev so zrcalni odsev kupčevih:

- manj dobaviteljev, ki prodajajo relativno večjim kupcem, bo imelo več besede;
- pomanjkanje nadomestkov poveča dobaviteljevo moč, saj ima kupec manj izbire;
- dobavitelji z alternativnimi strankami, industrijo in kanali imajo večjo moč;
- dobaviteljev produkt je nepogrešljiv ali pa zelo pomemben za podjetje;
- menjava dobavitelja pomeni večje stroške ali hitro zmanjša premoženje podjetja;
- dobavitelji se lahko vmešajo v produkcijo in direktno prodajajo strankam.

- **Obstoječa konkurenca**

Kakšne prednosti ima konkurenca?

Obstoječa konkurenca vodi do taktiziranja v obliki agresivnih cen in promocij, bitk za stranke ali kanale ter povečanje ravni storitev. Če pride do stopnjevanja odločitev in spreminjanje letih (npr. cenovne vojne), je lahko celotna industrija na izgubi. Ogllaševalske vojne so lahko tudi pozitivne, saj prikažejo razliko med podjetji in znamkami. Vseeno se rivalstvo in močno spreminjanje glede na industrijske spremembe marketinga in tehnologij spreminjata glede na sledeče indikatorje konkurenčne grožnje s strani obstoječe industrijske konkurence:

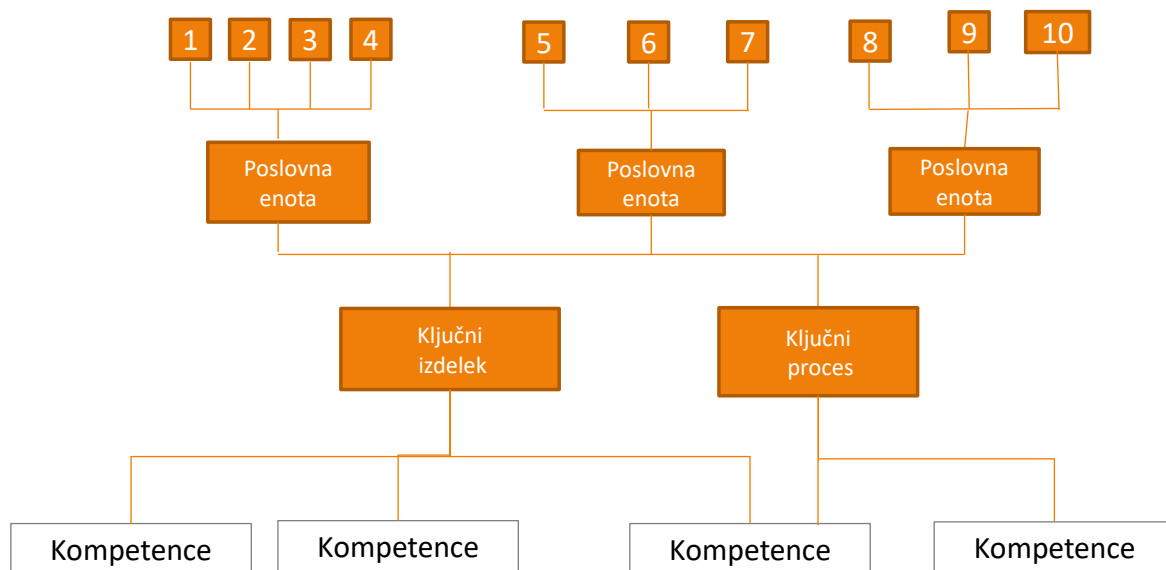
- veliko in/ali enako močnih konkurentov;
- počasna industrijska rast vodi pogosteje v delitev kot v širitev industrije;
- visoki fiksni stroški in sredstva, ki temeljijo na rivalstvu, želijo obrniti delnice in zapolniti kapacitete;
- produkte se razume kot blago in so na voljo po nizki ceni, kar vzpodbudi kupce, da zamenjajo dobavitelja brez tveganja in kupujejo poceni;

- raznolikost konkurentov in njihovih strategij preprečuje nepredvidene konkurenčne poteze;
- visoki vložki, npr. izziv za vzpostavitev baze kupcev v mobilni komunikaciji ali v prodaji po internetu;
- visoke izstopne ovire zaradi ekonomskih, strateških, čustvenih in pravnih razlogov. Največja ovira so posebna sredstva, ki jih je težko prodati, fiksni stroški izstopa (npr. delovne pogodbe, stroški poravnave) ter strateška pomembnost znamk in aktivnosti za sodelovanje s partnerji.

2.3.9 Teorija ključnih kompetenc

Ključna kompetenca je nekaj edinstvenega, kar podjetje ima ali je sposobno narediti (Hamel in Prahalad, 1990). Koncept ključnih kompetenc temelji na Barneyjevi ideji, da so neposnemljiva in dragocena opredmetena in neopredmetena sredstva organizacije ključni vidiki trajnostne konkurenčne prednosti podjetja (J. Barney, 1991).

Model ključnih kompetenc je strateško orodje za določevanje edinstvenih sredstev, s katerimi lahko ustvarimo in ponudimo vrednost svojim strankam (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**).



Slika 19: Model ključnih kompetenc
(J. Barney, 1991)

Proces definiranja ključnih kompetenc spodbudi vodstvo k razmisleku o prednostih in sposobnostih, ki podjetje ločijo od konkurence. Medtem ko Porterjev model petih silnic (Porter, 1980) zavzame pristop s potrošnikove perspektive in postavi zunanje okolje na sam začetek strateškega postopka, pa je Prahaladov in Hamelov model jedrnih kompetenc (1990) zastavljen nasprotno. Gradi na domnevi, da konkurenčnost navsezadnje izhaja iz zmožnosti podjetja, da zgradi ključne kompetence, ki ustvarjajo nepričakovane produkte po nižji ceni in z večjo hitrostjo kot njihova konkurenca. Na ta način lahko model ključnih kompetenc uporabimo, da ustvarimo trajnostno konkurenčno prednost.

Avtorja spodbujata menedžerje, da sprašujejo temeljna vprašanja, kot so (Hamel in Prahalad, 1990):

- Kakšno vrednost bomo ponudili svojim potrošnikom v, recimo, prihodnjih desetih letih?
- Katere nove kompetence (kombinacija veščin in tehnologij) bomo morali razviti ali obdržati, da bi lahko zagotovili to vrednost?
- Kakšna je naša udeležba v zvezi s tem, kako komuniciramo s svojimi strankami?

V teoriji proces definiranja ključnih kompetenc spodbuja menedžment k razmišljanju o prednostih in zmožnostih, ki podjetje ločijo od konkurence.

2.3.10 Okvir internacionalizacijske strategije

Poslovati na mednarodni ravni zahteva tako razmišljanje o (novih) trgih, na katerih je podjetje že aktivno ali pa nanje namerava vstopiti v kratkem, kakor tudi koordinacijo in sinergijo novih aktivnosti z že obstoječimi aktivnostmi. Okvir internacionalizacijske strategije je model, ki podpira tehtno sprejemanje odločitev, kako internacionalizirati dejavnosti organizacije (Lem, Tulder in Geleynse, 2013). Model je zgrajen na osnovi dveh tipov vprašanj, s katerimi se pogosto srečujejo organizacije v času internacionalizacije:

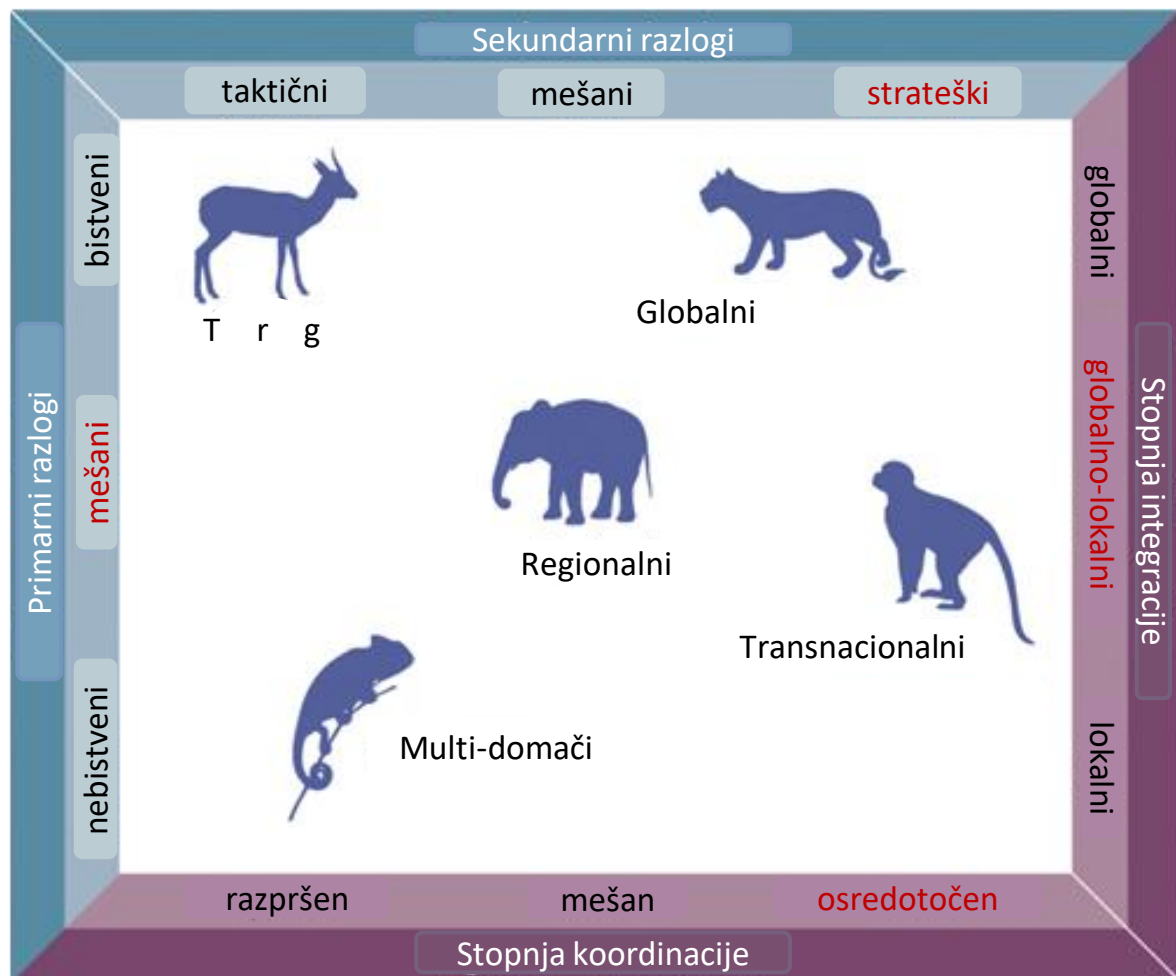
1. Kakšna je razlaga za internacionalizacijo?

Je motivacija za internacionalizacijo, ki jo usmerja trg priložnosti v izbrani državi (nebistven), ali širitev (bistven)? Ali podjetje stremi h kratkoročnim dosežkom (taktičnost) ali k dolgoročni tekmovalni poziciji (strategija) v ciljni državi?

2. Kako koordinirati in organizirati nove aktivnosti v tej državi?

Naj podjetje sprejme celo vrsto aktivnosti (velik razpon) ali naj se osredotoči le na eno dejavnost (fokus)? Naj bo koordinacija (in povezani stroški) novih aktivnosti organizirana kot del globalno integriranega podjetja ali lokalnega posla?

Odgovori na zastavljeni vprašanji in povezani vidiki so lahko med seboj povezani ter vodijo v številne prehode in kompromise. Iz tega je lahko pridobljenih pet generičnih poslovnih modelov za mednarodno poslovanje (Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture).



Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture
(Lem, Tulder in Geleynse, 2013)

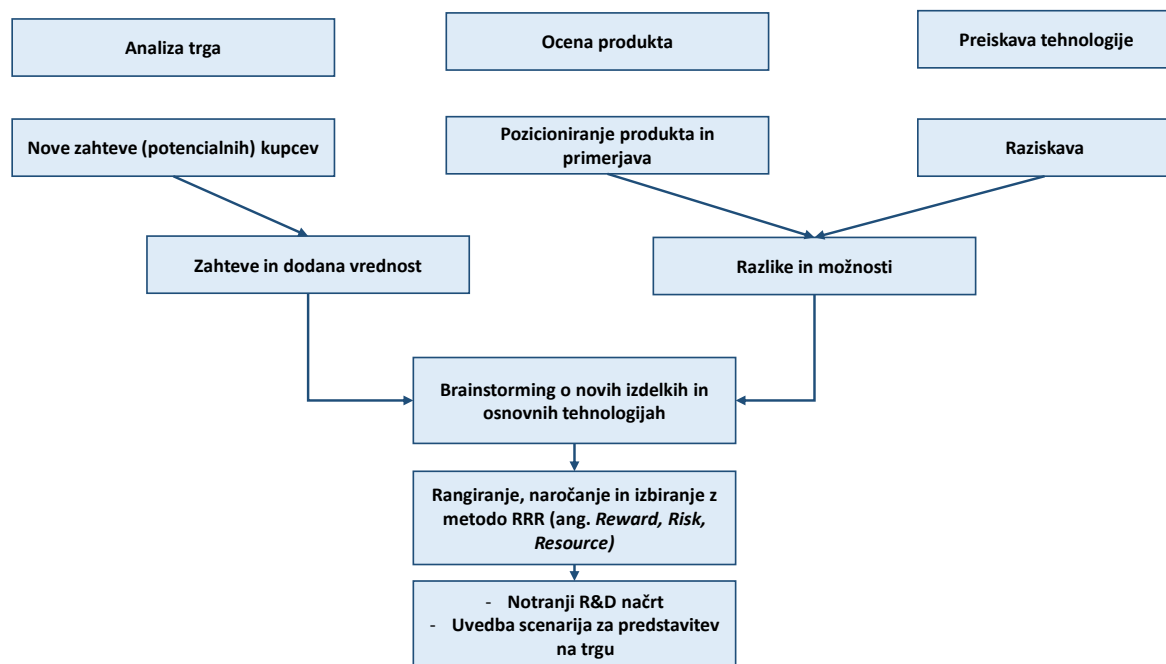
Slika prikazuje med seboj povezane modele; gre za kombinacijo in izpeljavo najboljših modelov primarnih in sekundarnih razlogov (angl. *primary and secondary motivations*) na eni strani ter stopnje integracije in koordinacije na drugi (angl. *degree of integration and coordination*).

Primarni razlogi so lahko nebistveni, mešani ali bistveni (angl. *extrinsic, mixed or intrinsic*), sekundarni razlogi so taktični, mešani ali strateški (angl. *tactical, mixed or strategic*), stopnja integracije je lahko globalna, globalno-lokalna ali lokalna (angl. *global, glocal or local*), stopnja koordinacije pa razpršena, mešana ali osredotočena (angl. *spread, mixed or focused*). Glede na navedene značilnosti se ugotovi najbolj tipičen oz. ustrezen model za konkretno situacijo; lahko gre za trgovinski model (angl. *trade model*), multi-domači (angl. *multi-domestic*), globalni (angl. *global*), transnacionalni (angl. *transnational*) ali regionalni model (angl. *regional model*).

Okvir internacionalizacijske strategije prinaša jasnost odločanja o internacionalizaciji podjetja. S pomočjo modela postanejo vprašanja glede razlogov in koordinacije jasna. Dobijo tudi svoje odgovore. S spoštovanjem več vidikov, ki jih moramo pri vstopu v novo državo pretehtati, postane okvir internacionalizacijske strategije pri razpravah okrog vstopa zelo uporaben.

2.3.11 Načrtovanje poti

Načrtovanje poti se nanaša na oblikovanje skupne vizije (Farrukh, Phaal in Probert, 2003). Je proces, s katerim strokovnjaki napovedujejo prihodnji razvoj v tehnologiji in opredelijo posledice teh dogodkov za podjetja. Načrt vsebuje opis, kako naj bi bil proces razvoja strukturiran (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**). Pojasnjuje prihodnje cilje in poti za doseganje teh ciljev, ki temeljijo na analizi. Na podlagi analize je mogoče ugotoviti, kako lahko posameznik podjetju prispeva, da se bo to zgodilo.



Slika 21: Načrtovanje poti
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Načrt se lahko uporabi za jasno opredeljeno prihodnost. Uporaben je za pridobitev strokovnega vpogleda v nove razmere na trgu, zlasti v tehnološko usmerjenih trgih. Razvoj novih izdelkov je bistvenega pomena za preživetje na teh trgih in je bolj pomembno zaradi krajšanja življenjskega cikla izdelka. Načrtovanje poti je torej bistvena strategija za podjetja, ki nenehno iščejo nove izdelke. Pomaga pri procesu razvoja novih izdelkov z olajšanjem strukturnega iskanja novih trgov proizvodov in tehnologije.

Načrte praviloma sestavljajo opisi (Farrukh, Phaal in Probert, 2003):

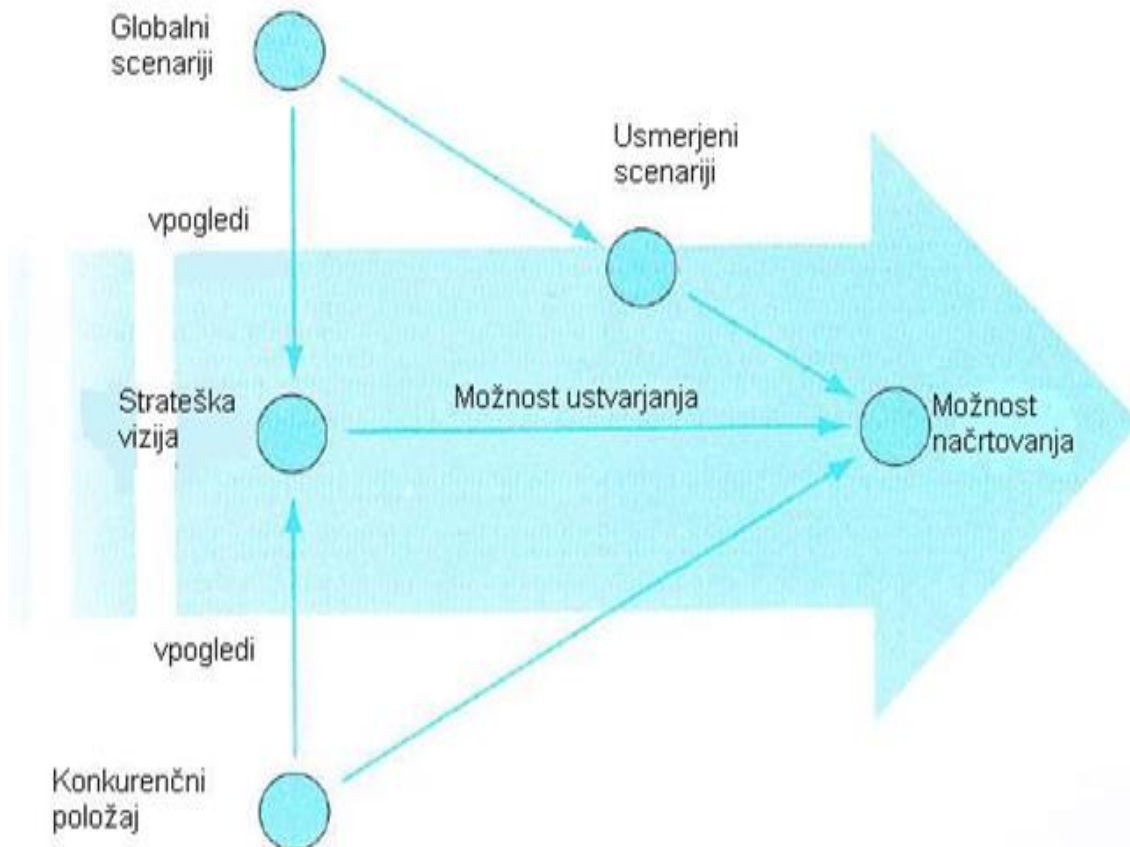
- dobave: opisi izdelkov in potrebnih raziskav,
- namena: analiza trga, izdelka in tehnologije,
- časa: kritična pot in čas dobave,
- virov: viri (denar, ljudje) in tehnologija, potrebna za vzpostavitev izdelkov.

Analiza trga (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**) se izvaja za prepoznavanje novih in dolgoročnih potreb in povpraševanje kupcev. Rezultati zagotavljajo pregled nad novimi zahtevami in dodano vrednostjo, ki jo je podjetje ustvarilo. Analiza tehnologije opredeljuje možne in verjetne nove tehnologije. Ocena izdelka je primerjava izdelkov z drugimi izdelki, ki so na voljo. Analiza tehnologije in ocena izdelka sta namenjena pregledu

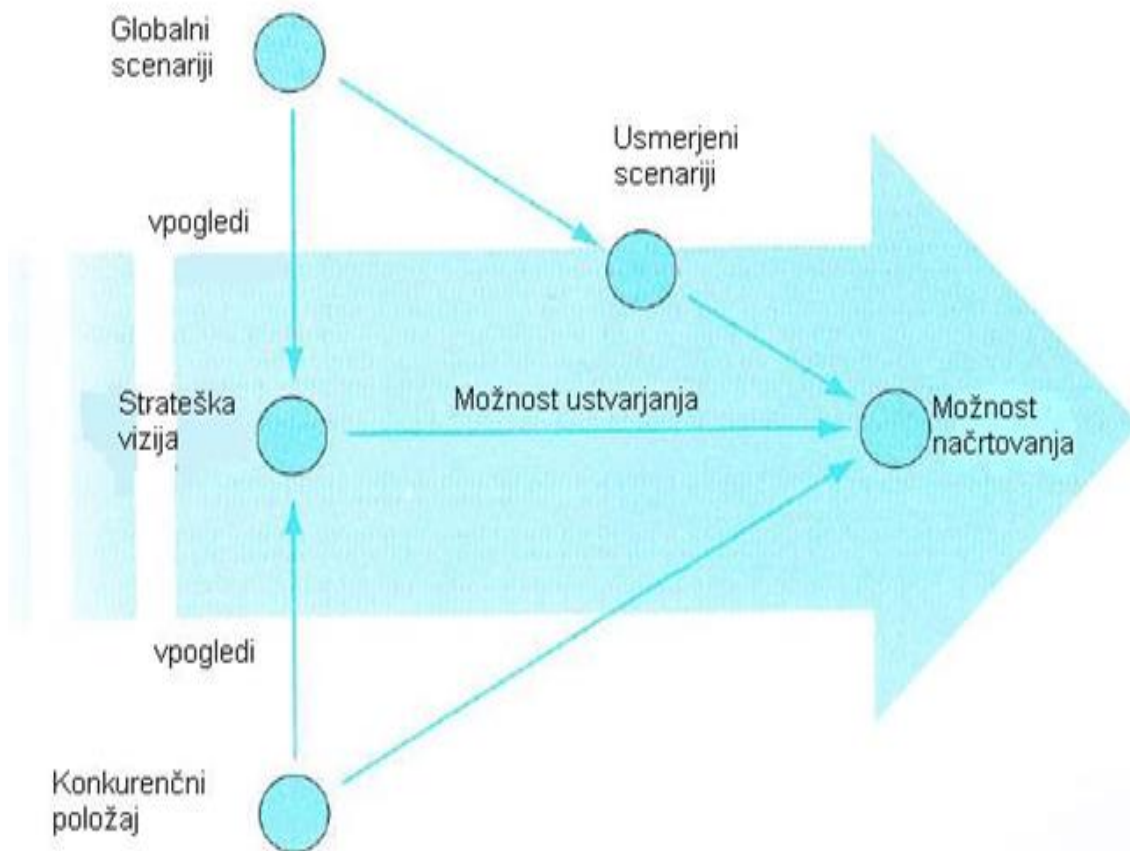
razlik in možnosti za nove izdelke. V naslednjem koraku se izvede razprava o rezultatih načrtov s pomočjo viharjenja možganov in tako pride do novih idej o možnih novih produktih, nevarnostih in potrebnih resursih. Sledi faza, ko se rangira ugotovitve. V zadnji fazi pa se za izbrano rešitev izdelata prototip in izdelata scenarije vstopa na trg.

2.3.12 Načrtovanje scenarija

Z načrtovanjem scenarija (



Slika 22: Načrtovanje scenarija) si podjetje postavlja vprašanja o prihodnosti. To sredstvo za ocenjevanje strategije se od ostalih precej razlikuje, vendar ima enako verjetnost. Je model, ki si šele utira pot. Omogoča kontekst, v katerem lahko menedžerji izvajajo svoje odločitve. Z možnostjo različnih pogledov so odločevalci bolje informirani, dejanja, ki temeljijo na znanju, bodo verjetno bolj uspešna.



Slika 22: Načrtovanje scenarija
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Cilji vodijo k štirim tipom načrtovanja scenarija:

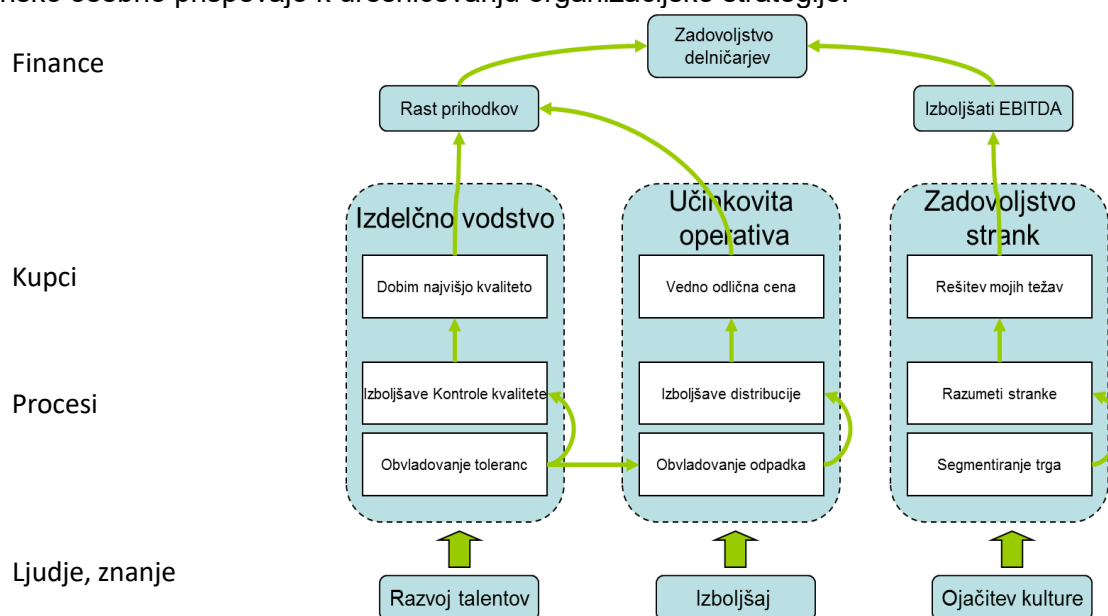
- **smiselnost** – načrtovanje scenarija kot prvi poskus globjega razumevanja zapletenih situacij;
- **razvojna strategija** – uporaba scenarijev za testiranje poslovnih predlogov za prihodnost; različni, vendar pomembni scenariji;
- **predvidevanje** – zmožnost, da organizacija vidi, zazna in razume, kaj se dogaja v poslovnem okolju, ki zahteva mobilizacijo čim več sredstev, kot jih je mogoče opaziti, zaznati iz izkušenj, smisla, prepoznati in se znati odločiti. Namen predvidevanja scenarijev poudarja, kako pomembno je biti spreten opazovalec zunanjega sveta prek strateških pogovorov;
- **prilagodljivo organizacijsko učenje** – gre korak dlje z uvedbo ukrepov v proces.

Na splošno pomagajo scenariji podjetju razumeti dinamike poslovnega okolja, prepoznati nove priložnosti, dostopati do strateških možnosti in sprejemati dolgoročne odločitve. Odločevalci lahko uporabljajo scenarije za razmišljanje o negotovih vidikih prihodnosti, ki jih najbolj skrbijo, ali za odkrivanje vidikov, o katerih bi morali biti zaskrbljeni.

2.3.13 Strateška karta ali BSC

Leta 1992 sta Kaplan in Norton predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC). Vodilo za BSC je, da vedno začnemo s čistim listom papirja. Strateška karta (Kaplan in Norton, 2004) opisuje postopek preoblikovanja neopredmetenih sredstev v otipljive rezultate za stranke in finance podjetja. Na ta način lahko organizacije lažje vidijo svojo strategijo na povezljiv,

integriran in sistematičen način (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**) Je osnovna arhitektura za opisovanje strateških ciljev in pričakovanih prispevkov vsakega od štirih vidikov BSC (vidik učenja in rasti, vidik poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik). S strateško karto in ustreznimi BSC-kazalniki uspešnosti ima menedžment v roki okvir za upravljanje organizacije v smeri pričakovanih strateških izidov. Pomaga jasno prikazati procese, ki v organizaciji ustvarjajo vrednost, in kritično vlogo neopredmetenih sredstev. Z vidika BSC-področja »učenja in rasti« so notranji procesi organizacije močno pod vplivom neopredmetenih sredstev, če ne že kar določeni z njimi, ti pa tudi določajo, kako se organizacija izkaže pri vrednotah, ki jih pričakujejo stranke (vidik porabnikov). Kako dobro se uspe organizacija približati temu, pa seveda določa finančni izplen organizacije. Na ta način okvir s štirimi vidiki BSC ponuja menedžmentu jasno in enostavno sliko, kako naj pelje strategijo k uspehu. Drugi pomemben vidik strateških kart je sposobnost, da se strategija lažje prevede v jasne cilje uspešnosti. Ker se le-ti zlahka kombinirajo z ustreznim BSC, se lahko strateška karta izvede čisto za vsakega posameznega zaposlenega, ne le za celotno organizacijo. To je zelo koristno pri prepričevanju in motiviranju sodelavcev, da lahko dejansko osebno prispevajo k uresničevanju organizacijske strategije.



Slika 23: Strateška karta
(Kaplan in Norton, 2004)

Za pripravo strateške karte mora biti najprej jasna strategija organizacije. Pogosto je strategija predstavljena z več področij, kot je rast v segmentu ali regiji X, izboljšanje operativne učinkovitosti proizvoda Y. Ta področja lahko prikažemo na strateški karti. Področja pogosto že izražajo pričakovane ukrepe v organizaciji, zato že ustrezajo kriteriju »internega procesa« po BSC. Od tu se lahko izpeljejo tudi razmerja z ostalimi vidiki, kjer se pokažejo pomembni pogledi na že znane vidike. Začne se z učenjem in rastjo, ki se nadgradi v vidik porabnika in na koncu v finančni vidik. Iz navedenega postane jasno, kako strateške teme opredelijo izplen porabnikov in finančne rezultate.

Iz strateškega zemljevida je nato razmeroma enostavno vzpostaviti ustrezen BSC. Ko je strategija opredeljena po posameznih področjih, je tudi lažje določiti odgovornost za vsako področje, saj se napredek nadzora lahko izvede skozi ustrezen BSC. Na ta način je zagotovljena transparentnost in odgovornost menedžmenta.

2.3.14 PSPN-analiza

Vsako podjetje, ki se ukvarja s strateškim planiranjem, mora v neki točki oceniti svoje prednosti in slabosti. V naboru priložnosti in nevarnosti znotraj svojega okolja podjetje izdelata tako imenovano SWOT-analizo (ali PSPN-analizo), s pomočjo katere ugotavlja trenutni položaj v luči prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Prvi korak pri SWOT-analizi je, da točno določimo prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Treba je torej pregledati notranje dejavnike (prednosti/slabosti) in zunanje dejavnike (priložnosti/nevarnosti). Notranji dejavniki so v podjetju in jih lahko znotraj podjetja tudi prilagodimo, ker ne vplivajo na trg oz. konkurenco. Zunanji dejavniki pa niso odvisni od samega podjetja, ampak se nanašajo na trg oz. konkurenco in na povpraševanje na trgu ter tudi na določene zunanje spremembe.

Prednosti

Pri čem je podjetje uspešno? Je podjetje uspešno pri prodaji ali pri pridobivanju določenih surovin? Ali ljudje kupujejo izdelke zaradi tega, ker ima podjetje uspešno ime, ali ljudje gledajo na znamko in ugled? Zavedati se moramo, da vsak novi ali rastoči trg ne predstavlja prednosti, ampak priložnosti za nove posle in vlaganja.

Slabosti

To so tisti dejavniki, ki v podjetju primanjkujejo ali ne delujejo dobro. Slabosti omogočajo videti nevarnosti podjetja kot njihova logična nasprotja; primanjkovanje prednosti podjetja v določeni disciplini ni nujno relativna slabost. Treba jih je namreč primerjati s tem, kar imajo konkurenti. Prav prepoznavanje slabosti podjetju omogoča, da to izboljša.

Priložnosti

Ali lahko podjetje profitira glede na določene tehnološke ali demografske spremembe ali pa lahko prodaja naraste glede na uspešnost sodelovanja z določenim partnerjem? Ali mogoče lahko sredstva porabimo na drugačen način? Primer: določen produkt se lahko izvozi na drugi trg. Veliko je priložnosti, moramo se pa zavedati, katere so realne (glede na preučevanje trga in povpraševanja). Priložnosti so tisti del analize, ki ni pod našim vplivom. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe v okolju in podobno. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itd.

Nevarnosti

Priložnost nekega podjetja je lahko nevarnost za drugo. Spremembe na trgu lahko hitro predstavljajo nevarnost: nižja prodaja, višji stroški (na vseh področjih), padec na trgu, povišanje davkov, neplačniki itd. Na to podjetje nima vpliva, ampak se lahko samo prilagodi. Pomembno je, da zna odreagirati, če se določena nevarnost uresniči.

Prednosti in slabosti lahko izmerimo s pomočjo notranjih ali zunanjih adutov, torej s strategijo t. i. benchmarkinga. Priložnosti in nevarnosti nastopijo zaradi zunanjih makrookoljskih sil, kot so demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne, socialne in kulturne dinamike, kot tudi notranjih industrijsko specifičnih okoljskih sil, kot so stranke, konkurence, proizvodnji deleži in dobavitelji.

Po notranji in zunanji analizi lahko rezultate umestimo v matriko (Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja). V tej matriki lahko prednosti (S – *strengths*), slabosti (W – *weaknesses*),

priložnosti (O – *opportunities*) in nevarnosti (T – *threats*) vpišemo in kombiniramo. Nato lahko točke povežemo v različne kombinacije: bolj pomembne, kot so, več točk dobijo. To soočenje privede do identifikacije organizacije in pogosto do nujnih, strateških problemov.

Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja

IME PODJETJA IN DATUM	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	SKUPAJ
SKUPAJ											100
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											

(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Naslednji korak je oceniti delovanje podjetja glede na SWOT-analizo. Ali naj se podjetje usmeri na uporabo svojih prednosti, da unovči koristi v priložnostih, ali osvoji prednosti, da bi ujelo priložnosti? Oziroma naj podjetje poizkusi aktivno zmanjšati slabosti, da se izogne nevarnostim? (Tabela 4: SWOT analiza).

Tabela 4: SWOT analiza

	Prednosti (S – <i>strenghts</i>)	Slabosti (W – <i>weaknesses</i>)
Priložnosti (O – <i>opportunities</i>)	SO: uporabi prednosti, da lahko maksimalno izkoristiš priložnosti	WO: uporabi priložnosti glede na svoje slabosti tako, da zanemariš slabosti
Nevarnosti (T – <i>threats</i>)	ST: uporabi prednosti, da se izogneš nevarnostim	WT: zmanjšaj slabosti, da se izogneš nevarnostim

(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Koraki SWOT-analize

1. faza: odkrivanje strateških vprašanj
 - Definirati strateška vprašanja, ki so relevantna za podjetje – pozicijo podjetja, okolje, v katerem se nahaja. Razumeti, da na priložnosti in nevarnosti nimamo neposrednega vpliva.
 - Pogledati strateško pozicijo podjetja – v kakšnem stanju je podjetje (znotraj podjetja).
 - Analizirati pozicijo podjetja glede na okolico/trg.
 - Pregledati ključne faktorje znotraj in zunaj podjetja, ki na dolgi rok vplivajo na podjetje.
2. faza: določanje strategije
 - Pregledati pozicijo podjetja glede na notranje sposobnosti in zunanje okolje.
 - Narediti alternativne strategije za ključne probleme.
 - Določiti alternativne strategije glede na eno od štirih SWOT-matrik:
 - SO: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi priložnostmi so idealna kombinacija, ampak je potrebno tudi razumevanje, kako notranje prednosti delujejo na slabosti na drugih področjih – uporabiti prednosti, izkoristiti priložnosti;
 - WO: notranje slabosti v kombinaciji s priložnostmi morajo biti natančno preučene, da se ve, ali se splača kaj izkoristiti – premagati slabosti, da se izkoristi priložnosti;
 - ST: notranje prednosti v kombinaciji z zunanjimi nevarnostmi, tukaj je potrebno razumeti, kako nevarnost spremeniti v priložnost (glede na situacijo) – analizirati prednosti, ki pomagajo pri premagovanju nevarnosti;
 - WT: notranje slabosti v kombinaciji z nevarnostmi lahko povzročijo najslabši scenarij, potrebne so radikalne spremembe – načrt za preprečitev, da bi se zaradi slabosti realizirale nevarnosti.
 - Razviti dodatne strategije za preostale dejavnike v SWOT-matriki.
 - Izbrati primerno strategijo.
3. faza: izvedba in spremljanje strategije
 - Razviti načrt za izvedbo SWOT-analize.
 - Določiti naloge in proračun za izvedbo.
 - Spremljati napredek.
 - Pregledati postopek od začetka.

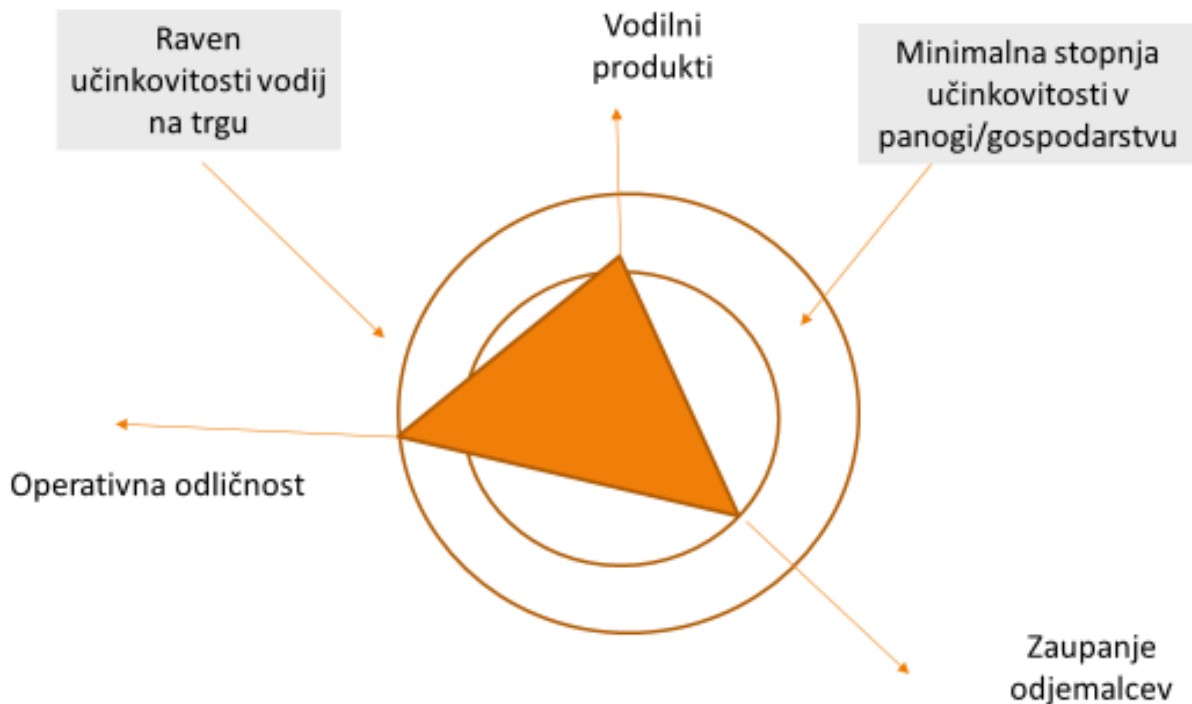
SWOT-analiza je zelo uporabna za podjetja in menedžment ter hkrati zelo koristna samoocena za menedžment. Elementi (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) zglejajo zelo preprosti. V resnici pa je odločanje, katere so prednosti in slabosti, pa tudi ocenjevanje vpliva ter verjetnosti priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju veliko bolj zapleteno, kot zglejda na prvi pogled.

2.3.15 Discipline vrednosti

Splošna ideja tega modela je, da nobena organizacija oz. podjetje ne more ugoditi vsem potrebam ljudi oz. potrošnikov (Treacy in Wiersema, 1997). Pomaga definirati in odgovoriti na ključna vprašanja uspešnosti ali nezadostnosti podjetja pri ustvarjanju občutka potrošnikove vrednosti z zadovoljevanjem njihovih potreb.

Tracey in Wiersema (1997) trdita, da veljajo tri predpostavke, s katerimi organizacije omogočajo prenos vrednosti oz. uspeha do njihovih potrošnikov (**Napaka! Vira sklicevanja n i bilo mogoče najti.**):

- **operativna odličnost:** zavedanja o optimalnih tekočih stroških,
- **vodstveni izdelek:** ponujanje najboljšega produkta (uporabljati zadnjo tehnologijo) in biti vodilni na trgu,
- **intimnost potrošnika:** biti zanesljiv ter odziven na kupčeva vprašanja in mu ponuditi najboljšo rešitev.



Slika 24: Discipline vrednosti
(Treacey in Wiersema, 1997)

Organizacije se nenehno sprašujejo o potrebah svojih kupcev/potrošnikov/strank ter kakšna je zanje vrednost izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo. Model discipline vrednosti pomaga odgovoriti na ta vprašanja. Uporaba modela zagotavlja nove vpogleda, še posebej kadar organizacija poišče smisel obstoja (fr. *raison d'être*) in tako ustreže svojim strankam.

2.4 Drugi pomembni faktorji, ki vplivajo na oblikovanje strategije

2.4.1 Raziskava okolja

Raziskava okolja je eden pomembnejših dejavnikov, ki jih moramo analizirati. V prejšnjem poglavju smo že predstavili nekatere poglede na poslovanje organizacije v različnih okoljih. Tu predstavljamo PEST-analizo.

Pri PEST-analizi proučujemo širše poslovno okolje podjetja oz. politično-pravne, ekonomske, socialno-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). V zadnjem času so PEST-analizo razširili še na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še pravne (angl. *Legal*) in okoljske dejavnike (angl. *Enviromental*), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd. (Kos, 2011).

Politično okolje

V sklopu političnega okolja se analizirajo pravni, regulacijski ter drugi standardi, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi (od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itd.).

Ekonomsko okolje

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja tako v sklopu strategije določanja cen glede na kupno moč prebivalstva kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je treba tako analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.

Socialno-kulturno okolje

Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je treba analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.

Tehnološko okolje

Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva tako na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd.

Ekološko okolje

Vse bolj se poudarja ekološka zavest porabnikov. To še posebej velja za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi (kmetijski in živilski). Ustrezne ekološke zahteve posameznih trgov zahtevajo primerno prilagoditev izdelka, tehnološko ali trženjsko. Zato moramo poznati ustrezne predpise in standarde, ki določajo uporabo določenih materialov, tehnoloških procesov, obdelave, zlasti vplivov na porabnike oz. odjemalce, ki ozaveščajo ekološko pripadnost.

Pravno-zakonodajno okolje

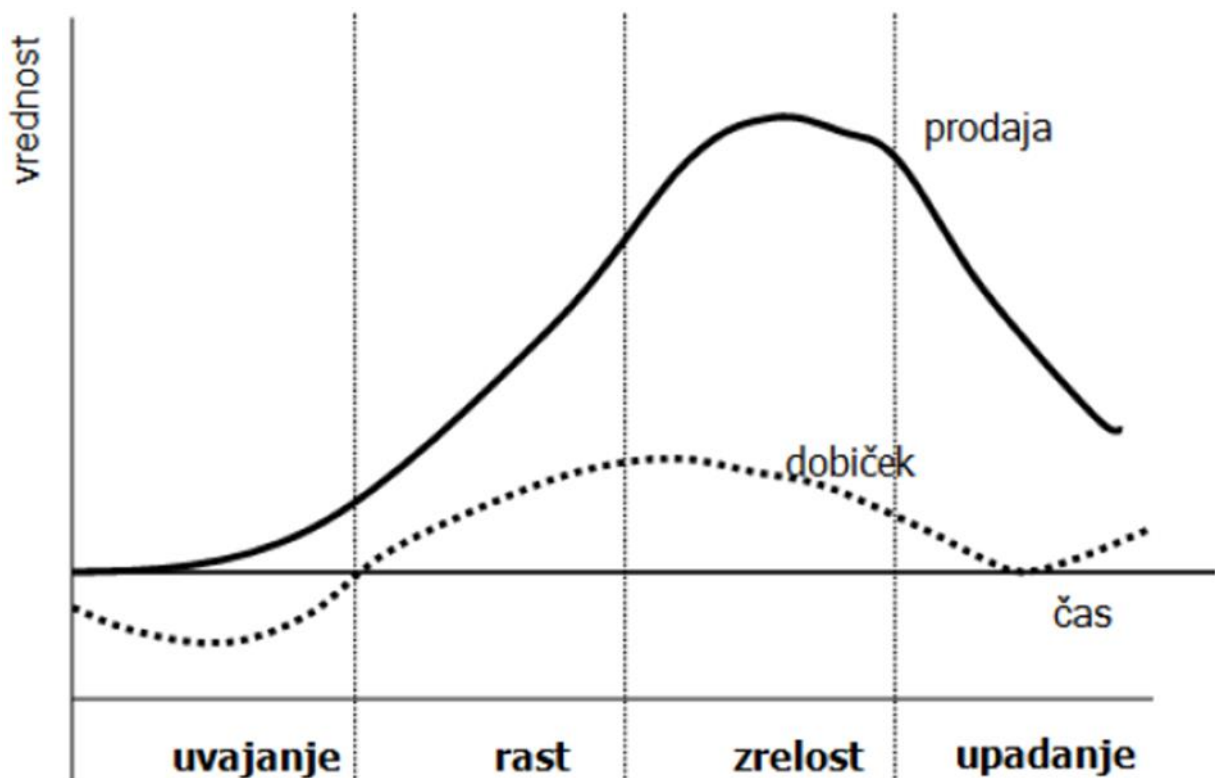
Tu je pomemben pravni sistem: pisano pravo (*Code law*) – kodeksi in zakoniki (trgovinsko, civilno in kazensko pravo); splošno, običajno pravo (*Case law, Common law*): temelji na tradiciji, običajih, precedenčnosti in ga uveljavljajo anglosaksonske države; islamsko pravo (*Islamic law*) – spoštujejo ga vse islamske države in temelji na razlagi Korana in Mohamedovih besed; socialistično pravo (Kitajska, Kuba, nekatere države nekdanje Sovjetske zveze). Pravna področja, ki so zanimiva: intelektualna lastnina – patenti, znanje, zaščitni znaki, avtorske pravice, poslovne skrivnosti (ureja jo relativno veliko mednarodnih sporazumov, dogovorov, protokolov in konvencij); ekologija (npr. ekološke regulative EU); protidumpinške zaščite; uvozna in izvozna dovoljenja; carine in necarinske omejitve davkov in dvojnih obdavčitev; neposredne tuje investicije; zaščita porabnikov; oglaševanje,

promocija in pospeševanje prodaje; regulacija cen; standardi izdelkov in storitev; delovnoppravna zakonodaja ipd.

2.4.2 Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu

Če ne gre za popolnoma nov izdelek ali storitev, je zelo pomembno, da znamo določiti, v kateri fazi življenjskega ciklusa je organizacija in v kateri fazi so izdelki in storitve (Slika 25: Življenjski cikel). Vila in Kovač navajata naslednje faze življenjskega cikla organizacije (Vila in Kovač, 1997):

- 1. faza ali podjetniška faza: nedoločeni cilji, visoka kreativnost,
- 2. faza ali faza skupnosti: neformalna komunikacija in struktura, visoka privrženost,
- 3. faza ali faza formalizacije in kontrole: formalizacija pravil, stabilna struktura, poudarek na učinkovitosti,
- 4. faza ali faza izdelave strukture: kompleksnejša struktura, decentralizacija, diverzificirana tržišča.
- 5. faza ali faza upadanja: visoka fluktuacija nameščencev, poveča se število konfliktov.



Slika 25: Življenjski cikel

2.5 Zaključek

V poglavju smo obdelali ključne faze, orodja in teorije, s katerimi oblikujemo strategijo podjetja. Bralcem smo želeli dati enoviti pogled na ta izziv, ki se ga lotevamo bodisi ob odpiranju novega podjetja bodisi ob stalnem spremljanju, če se približujejo cilju (vizija), in pri tem še vedno uporabljajo predpisane norme (poslanstvo). Gre namreč za enega izmed najbolj kritičnih trenutkov strateškega pozicioniranja. V kolikor podjetje ne izhaja iz pravilnih predpostavk obstaja velika verjetnost, da se bo kasneje lahko kaj zalomilo.

Da bi bralcem kar se da pomagali pri njihovem pozicioniranju, smo na enem mestu zbrali različne teorije. Čeprav se v poglavju nahaja opis vsake strategije, še vedno priporočamo, da si vsako izmed predstavljenih teorij, preden jo uporabijo v praksi, ogledajo v izvorniku. Dobro pa je tudi, če si pred uporabo priskrbimo študije primerov, ki prikazujejo, kako so se uporabe predstavljenih teorij do sedaj že lotevali v praksi. Tako se bomo učili iz napak drugih in ne iz lastnih napak. Možnost uspeha bo zato večja.

V zvezi s poslovno strategijo podjetja se vedno zastavljajo številna vprašanja. Trenutno so zelo aktivna vprašanja digitalne transformacije, katere uspeh je zelo odvisen od uspešno oblikovane poslovne strategije. Prav tako je zelo pomembno, kako se tega lotevamo v luči industrije 4.0.

Vsekakor je poslovna strategija, ali pot do ciljev podjetja, ključnega pomena za uspešno dolgoročno poslovanje podjetja. Empirično je dokazano, da so podjetja, ki imajo razvito dolgoročno poslovno strategijo, uspešnejša od tistih, ki je nimajo.

Poznavanje vsebine predstavljene v poglavju omogoča sposobnost analize, sinteze in predvidevanja posledic strateških odločitev, obvladovanje različnih raziskovalnih metod, postopkov in procesov s področja strateškega menedžmenta ter razvoj kritičnega razmišljanja in samokritične presoje. Prav tako pa tudi sposobnost uporabe znanj s področja strateškega menedžmenta in sposobnost razlage lastnih stališč in zaključkov.

3 POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE

3.1 Uvod v poslovne funkcije

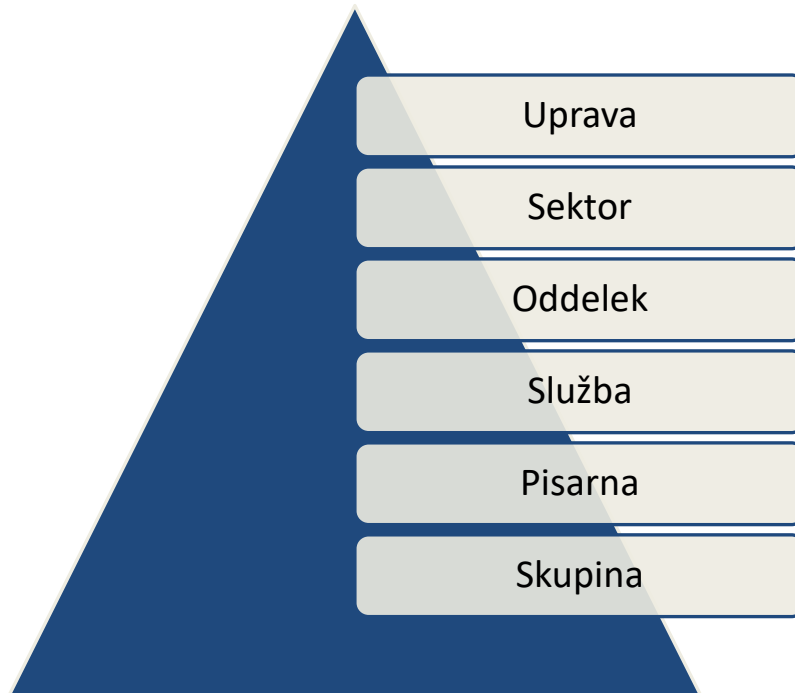
To poglavje posvečamo še eni fazi projektiranja organizacije. V predhodnem poglavju smo predstavili poslovno strategijo, v tem poglavju pa bomo opredelili poslovne funkcije, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikro nivoju.

Čeprav vloga poslovnih funkcij zaradi vse bolj procesne in virtualne organizacije izginja, se jim tudi v bodoče ne bomo mogli popolnoma izogniti. Sistem šolstva namreč še vedno ne izgrajuje multiopravilnih kadrov. Prav v povezavah med poslovnimi funkcijami (npr. ekonomija – računovodstvo, sociologija – razvoj kadrov) najdemo ostanke taylorizma, ko se je naloge členilo na najmanjše enote in ustvarjalo specialiste. Procesna organiziranost na drugi strani pa zahteva generaliste.

Prav tako se pojavljajo nove poslovne funkcije. Nekatere bodo zaradi umetne inteligence in robotizacije povsem izginile. Vsekakor se bo povečala multiopravilnost strokovnjakov in vodij. To bo poseben izziv, s katerim se bomo v prihodnosti morali ukvarjati. Trenutne skupine del v okviru poslovnih funkcij bodo še vedno osnova za načrtovanje procesov. Skratka, živimo v zelo dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju.

3.2 Opredelitev poslovnih funkcij

Najprej se je treba vprašati, kaj poslovna funkcija sploh je. Kot je že praksa, si tudi pri definiranju tega pojma avtorji niso popolnoma enotni. Tako Novak, ki ga povzema tudi Mihelčič (Novak, 1974, str. 9 v Mihelčič, 2008, str. 11), pravi, da je funkcija opredeljena kot tisti del predvsem strokovnih dejavnosti, z izvajanjem katerih pomagamo uresničiti naloge družbe, oz. funkcija zajema skupino strokovno sorodnih opravil, s katerimi neposredno opravimo posebno nalogo ali del skupne naloge. Z opredeljevanjem poslovnih funkcij se v Sloveniji ukvarja tudi Ivanko, ki pravi, da se mešata pojma funkcija in služba (Ivanko, 2008, str. 72). Tako bi lahko najprej naredili hierarhično razmejitev organizacijskih enot (Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo).



Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo

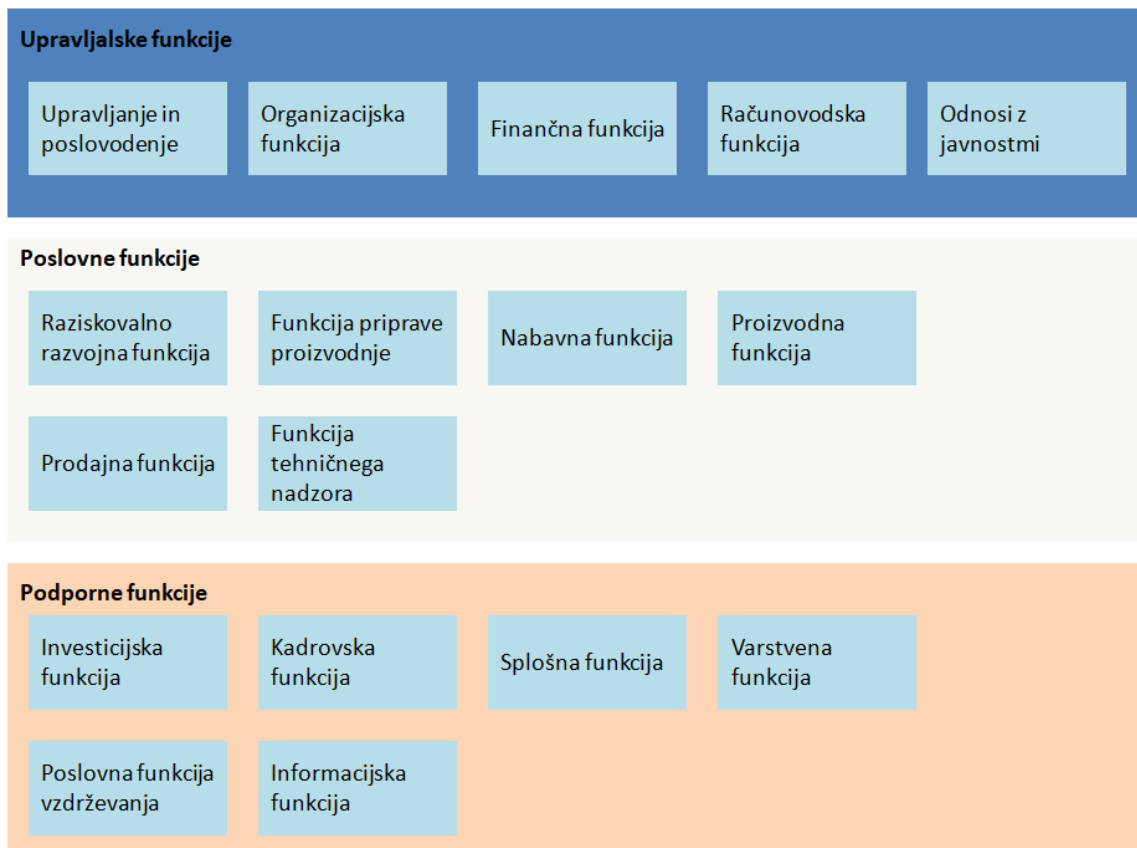
Kot vidimo, je služba le ena izmed možnih organizacijskih enot v hierarhiji, ki je pogojena s številom sodelavcev. Funkcija pa je lahko zaključena celota v pisarni (npr. kadrovska pisarna) ali pa v sektorju (npr. sektor za kadre). Ivanko (2008, str. 72) pravi, da je služba organizacijska oblika, kjer se funkcija izvaja.

Pojem poslovne funkcije je nastajal skozi zgodovinska obdobja. Po Novaku (1974, str. 9 v Mihelčič, 2008, str. 11) gre za skupek istovrstnih in sorodnih opravil. Prva industrijska podjetja so bila namreč organizirana tako, da so se združevali sorodni stroji, ki so jih upravljali podobno usposobljeni delavci. Vendar je to načelo počasi zgubljalo pomen, saj se je stroje vedno bolj prilagajalo nalogam, ne pa nasprotno.

Po drugi definiciji (Ivanko, 2008, str. 72) gre pri poslovni funkciji za različna medsebojno povezana opravila. Gre za postavitve procesa, ki sledi logični zaporednosti obdelave predmeta dela.

Obstajajo funkcije, ki jih lahko povežemo v smiselno zaporedje (Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju). Tako je npr. nabavna funkcija pred proizvodno in prodajno. So pa funkcije, ki so podporne in nimajo neke smiselne medsebojne povezave. Vsekakor pa so oboje potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije.

Obstajajo delitve na temeljne, organizacijske, podporne in informacijske poslovne funkcije. Kljub vsemu je treba na poslovne funkcije gledati celovito. Vsaka ima namreč vpliv na končen rezultat organizacije.



Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju

Poslovne funkcije, kot jih definirana Ivanko (Ivanko, 2008, str. 77), so:

- upravljanje in poslovođenje,
- raziskovalno-razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- funkcija priprave proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- logistična funkcija,
- funkcija tehničnega nadzora,
- prodajna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- varstvena funkcija,
- splošna funkcija,
- informacijska funkcija,
- poslovna funkcija vzdrževanja,
- funkcija odnosov z javnostmi.

Določene funkcije lahko prepustimo v izvajanje zunanjim izvajalcem (angl. *outsourcing*), saj za družbo niso pomembne in jih lahko vodstvo obvladuje tudi na daljavo. Zagotovo pa moramo v družbi obdržati upravljaljske in poslovne funkcije.

V nadaljevanju smo vsako posamezno funkcijo opisali. Izhajali smo iz tega, katere so ključne naloge oz. aktivnosti, za katere je zadolžen vodja posamezne poslovne funkcije.

3.2.1 Upravljanje in poslovođenje

Najprej je treba razmejiti pojma upravljanje in poslovođenje. Ta dva pojma se še vedno precej mešata.

Upravljanje je organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, 52 v Ivanko, 2008, str. 87):

- ki je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja;
- je vir vse oblasti v podjetju;
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev.

Pri poslovođenju pa moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem (Vila in Kovač, 1997):

- menedžment – poslovođenje se ukvarja s kompleksnostjo. Velika podjetja se borijo proti povečanju entropije. Gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- vodenje – leadership se ukvarja s spremembami. Gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi ter motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem, da je menedžment usmerjen v planiranje, ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz. ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces, s sklepanjem na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode sklepanja. Z organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresničili načrt, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge ... Vse je treba kontrolirati, da se spremlja doseganje načrta, rešuje sprotne probleme, primerja načrtovano z opravljenim. Vodenje pa opredeli usmeritve. Razviti je treba nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije⁵, ki bodo omogočile njihovo uresničitev. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto; gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, čemur sledi njihova obdelava. Nadalje je treba razporejati ljudi glede na zahteve ciljev, razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv, ker je treba pritegniti k sodelovanju vse ljudi, ki vizijo razumejo in nam morejo pomagati pri uresnitvi, pa tudi tiste, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj se zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem sodelavcev. Doseči se mora, da ljudje delujejo v predvideni smeri ne glede na težave in le tako, da se sklicuje na temeljne človeške vrednote, na njihova čustva in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna, da premagamo zapreke na poti uresničevanja cilja (Vila in Kovač, 1997).

3.2.2 Raziskovalno-razvojna funkcija

Potem ko ima organizacija jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategijo razvoja, mora začeti oblikovati svoje produkte. Praviloma je to del raziskovalno-razvojne funkcije. To funkcijo lahko sestavlja zgolj nekdo iz poslovodstva ali pa je v ta namen postavljen celotni raziskovalni oddelek. Vsekakor je številčnost ekipe in količina novih projektov istočasno odvisna od absorpcijske in finančne sposobnosti organizacije.

Raziskovalno-razvojna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str.77–78):

- zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih/storitvah;

⁵ Opisano v prejšnjem poglavju.

- proučevanje dosežene stopnje izdelka/storitve;
- idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov/storitev;
- preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov/storitev;
- predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje, konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov/storitev;
- izdelava in preizkus prototipov;
- končno oblikovanje izdelkov/storitev;
- sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov/storitev;
- tipizacija in standardizacija izdelkov/storitev;
- proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov;
- razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov;
- tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

Raziskovalno-razvojna funkcija mora pri pripravi novih storitev in izdelkov sodelovati s funkcijo priprave in proizvodno funkcijo. Najučinkovitejša je, če se za pripravo novega izdelka, storitve, proizvodnje ipd. oblikuje projektni tim, ki je sestavljen iz prej omenjenih članov.

3.2.3 Investicijska funkcija

Investicijska funkcija obsega naloge, povezane z uresničevanjem programa postavitve investicijskih zmogljivosti (Ivanko, 2004, str. 80). To funkcijo imamo lahko bodisi v sami organizaciji bodisi jo najamemo, ko se kažejo potrebe po novi investiciji. Del nalog se lahko izvaja tudi v drugih funkcijah (npr. nabavna, raziskovalno-razvojna), še posebej če se želi organizacija obnašati racionalno. Tako te funkcije ne bi mogli dati v sklop ključnih funkcij, ki jih mora imeti organizacija za tekoče in nemoteno poslovanje.

Investicijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 78–79), obsega:

- naloge in posle v zvezi s pripravo in z oskrbo investicijske dokumentacije;
- posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili za investicijo;
- strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev⁶;
- izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih del;
- izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji⁷.

Investicijska funkcija je vsekakor potrebna v obdobju večjega investicijskega cikla, ko organizacija bodisi gradi nove objekte bodisi prenavlja obstoječe izven okvira funkcije tekočega vzdrževanja.

3.2.4 Funkcija priprave proizvodnje

Funkcijo priprave proizvodnje⁸ delimo na dve področji: tehnološka in operativna priprava proizvodnje (Ivanko, 2008, str. 79). Gre za naloge, ki opredeljujejo tehnični del, da lahko proizvodnja normalno izvaja svoje naloge.

Naloge tehnološke priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

⁶ Ta del je lahko tudi v nabavni funkciji.

⁷ Ta del je lahko v raziskovalno-razvojni funkciji.

⁸ Proizvodna funkcija ne velja zgolj za čiste proizvodne obrate (kot npr. tovarna čevljev), ampak enako tudi za storitvena podjetja (npr. restavracija, trgovina).

- proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke/storitve;
- sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke;
- konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja;
- študij dela in časa;
- normiranje surovin in materialov;
- normiranje orodij in naprav;
- pripravljanje dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme.

Če tehnološka priprava skrbi, da bodo vnaprej znani postopki, potrebne količine materiala, strojev in orodij, operativna priprava proizvodnje skrbi, da imajo sodelavci prej omenjene količine potrebne za tekoče izvajanje dela.

Naloge operativne priprave proizvodnje so (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79):

- spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti;
- operativno načrtovanje proizvodnje;
- terminiranje proizvodnje;
- operativno načrtovanje surovin in materialov;
- operativno načrtovanje proizvodnih delavcev;
- pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije;
- evidentiranje;
- spremljanje dosežene proizvodnje.

Pravilna organiziranost tehnološke in operativne priprave proizvodnje močno vpliva na učinkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo njene pripravljenosti.

3.2.5 Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je ena tistih funkcij, ki bi jo lahko umestili med temeljne funkcije, saj lahko s pravilno strategijo in politiko pri nabavi optimiziramo poslovanje. Neposredno nam omogoča velike prihranke, saj se lahko pri pogajanjih veliko privarčuje. Poleg tega pa lahko veliko privarčujemo tudi posredno, če so dobave tempirane *just in time*.

Nabavna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- preučevanje nabavnih tržišč;
- oblikovanje politike nabave;
- sodelovanje s kooperanti;
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov;
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave;
- uvažanje;
- opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Poznamo nabavo v ožjem (nakup nekega predmeta po določeni ceni) in širšem (preučevanje trga ipd.) smislu. Ivanko (2008, str. 80) nabavno funkcijo definira kot sintezo z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu, kot tudi v delnem procesu poslovnega procesa proizvodne organizacije.

3.2.6 Proizvodna funkcija

Če organizacija temelji na proizvodnji, ima proizvodna funkcija največ nalog. Ta funkcija ima pomembno vlogo tudi v storitvenih organizacijah. Vključuje naloge pomožne in vzporedne proizvodnje ter vzdrževanja delovnih sredstev⁹.

Proizvodna funkcija ima poleg operativno izvajalnih nalog in nalog vodenja, usmerjanja ter nadzorovanja tekoče proizvodnje naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje;
- usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih;
- prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje;
- usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa;
- usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev;
- izročanje izdelkov v skladišče končnih izdelkov;
- ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji;
- organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta;
- tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa;
- organiziranje notranjega transporta;
- organiziranje medfaznega skladiščenja;
- predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev;
- razporejanje delavcev na delovna mesta;
- operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

Proizvodno funkcijo lahko organiziramo po programih, strateških poslovnih enotah, oddelkih, obratih, tehnoloških linijah, odvisno od velikosti, raznolikosti ali drugih značilnosti proizvodnje.

3.2.7 Logistična funkcija

Logistična funkcija je lahko sestavni del proizvodne funkcije ali pa je popolnoma samostojna. Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno-blagovnimi, energetskimi in infrastrukturnimi tokovi v organizaciji. Ker je logistika v industrijski revoluciji velikega pomena, jo obravnavamo samostojno. Poleg tega je, poleg informacijske funkcije, najbolj podvržena hitrim spremembam in razvoju.

Logistična funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Stock in Lambert, 2000, str. 19 v Ivanko, 2008, str. 80):

- servisiranje kupcev,
- načrtovanje potreb,
- upravljanje zalog,
- logistično komuniciranje,
- ravnanje z materiali,
- obdelava naročil,
- pakiranje,
- deli in servisna podpora,

⁹ Funkcija vzdrževanja je lahko tudi samostojna funkcija, čeprav imajo praviloma v okviru proizvodnje vsaj tekoče vzdrževanje. Velika investicijska vzdrževanja so bodisi ločena bodisi v okviru investicijske funkcije.

- izbira proizvodnih in skladiščnih lokacij,
- oskrbovanje z vhodnimi sestavinami,
- logistične reklamacije,
- distribucija in transport,
- skladiščenje in hranjenje blaga.

Nalog ne moremo posplošiti, saj se razlikujejo od organizacije do organizacije. Pomembno je, kaj organizacija dela in kakšni so njeni izločki.

Ogorelec (1996, str. 43–45 v Ivanko, 2008, str. 81) deli naloge logistične funkcije na naloge, ki se delijo na logistični sistem kot celoto in naloge v posameznih fazah logističnega procesa:

- naloge načrtovanja (predvidevanje in načrtovanje potreb po logističnih storitvah; oblikovanje logistične politike podjetja),
- naloge nadzora poslovne logistike (doseganje ravni servisa v vseh fazah poslovne logistike; nadzor celotnega logističnega poslovanja, ki predstavlja zajemanje in evidentiranje kakovosti logističnih storitev, zajemanje stroškov in izdelavo standardov kontrole),
- druge logistične naloge (usklajevanje poslovne logistike z drugimi poslovnimi funkcijami; vodenje razgovorov z izvajalci logističnih storitev; izbira logistične tehnologije in opreme; sprožanje postopkov za izboljšanje logističnega poslovanja).

Nadalje glede temeljnih faz logističnega procesa ločimo (Ogorelec, 1996, str. 44–45 v Ivanko, 2008, str. 81–82):

- Faze fizične distribucije:
 - razvijanje in stalni nadzor fizične preskrbe, ki naj doseže načrtovani servis ob primernih stroških;
 - določanje ravni preskrbovalnega servisa;
 - ocenjevanje in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
 - načrtovanje in nadzorovanje zalog v skladiščih surovin in embalaže;
 - nadzorovanje servisa preskrbe;
 - evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične preskrbe.
- Naloge intralogistike:
 - načrtovanje, usklajevanje in nadzor intralogistike s ciljem optimalnega pretoka materiala v procesu proizvodnje;
 - organiziranje in vodenje bazičnih procesov (transportiranje, embaliranje in manipuliranje);
 - svetovanje glede vprašanj poslovne logistike v proizvodnem procesu (npr. razmestitev proizvodnih naprav);
 - evidentiranje in kontrola stroškov intralogistike idr.
- Naloge fizične logistike:
 - načrtovanje fizične distribucije, ki naj doseže optimalni servis ob primernih stroških;
 - določanje ravni dobavnega servisa;
 - organiziranje dela in vodenje operativnih služb logističnih dejavnosti;
 - načrtovanje in kontrola zalog gotovih izdelkov;
 - kontrola dobavnega procesa;
 - evidentiranje in kontrola stroškov posameznih dejavnosti fizične distribucije idr.

Logistika je prepletena med skoraj vse temeljne funkcije proizvodnje, tako da bo v prihajajoči industrijski revoluciji 4.0 deležna velikih pretresov. Pričakujemo lahko, da bodo vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki bodo lahko proces logistike še izboljšali.

3.2.8 Funkcija tehničnega nadzora

To funkcijo je možno umestiti v proizvodno funkcijo ali pa jo obravnavati ločeno. Prednosti ločene umestitve so v tem, da z vzporedno kontrolo nadziramo, kakšni izločki prihajajo iz proizvodne funkcije. Sama proizvodna funkcija že izvaja nadzor (tako kot jo mora vsaka druga funkcija), zato gre pri funkciji tehničnega nadzora za izključno tehnični nadzor, ki zajema strokovno, analitično organizacijsko delo, povezano z njim.

Funkcija tehničnega nadzora ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 82–83):

- vhodno nadzorovanje predmetov dela,
- medfazno nadzorovanje polizdelkov,
- nadzorovanje gotovih izdelkov,
- nadzorovanje strojev in opreme.

Tudi pri tej funkciji kaže poudariti, da jo bo industrijska revolucija 4.0 temeljito prenovila, saj bodo stroji, sodelavci in izdelki komunicirali med seboj avtonomno in bodo lahko korigirali končne izločke, tako da bodo vse popolnejši.

3.2.9 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij vsake organizacije, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov in storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Skozi posamezna časovna obdobja je doživljala velike spremembe, vendar je njena vloga v poslovnem procesu ostala praktično nespremenjena. Spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Iz tradicionalno proizvodne usmerjenosti industrijskih organizacij se postopno spreminja v tržno usmerjenost poslovanja. Razvojne faze, ki jih ima poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij, so (Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83):

- proizvodna usmerjenost,
- prodajno-komercialna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost,
- kontrolno-marketinška usmerjenost.

Prodajna funkcija se deli na dve podfunkciji: trženje in operativna prodaja. Funkcije trženja v okviru prodajne funkcije so (Deželak, 1971, str. 46–47 in Rocco, 1971, str. 54 v Ivanko, 2008, str. 83–84):

- raziskava tržišča,
- politika izdelka,
- politika cen,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda,
- pospeševanje prodaje.

Operativna prodaja obsega naslednje naloge:

- načrtovanje prodaje,
- načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje,
- prevzemanje in skladiščenje izdelkov,
- prodajanje in razpečevanje izdelkov,
- reševanje reklamacij kupcev,
- obveščanje o prodaji in izvozu,
- administrativno-tehnično poslovanje.

Kako se bo organizirala prodajna funkcija, je odvisno predvsem od velikosti in razvejanosti organizacije.

3.2.10 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se je v preteklosti najbolj spreminjala in pridobivala pomen. V času zgodnjega preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18. in 19. stoletju) delo s sodelavci ni bilo sistemizirano. Predstavniki klasične teorije menedžmenta so začeli postopoma uvajati študije dela in časa ter izbora ustreznih sodelavcev. Vedenjske teorije so že narekovale, da je treba delavca vključiti v proces odločanja in mu zagotoviti ustrezne delovne in socialne pogoje ter ga ustrezno motivirati za delo. V novejšem obdobju pa si sploh ne moremo več predstavljati, da na sodelavce ne bi gledali celovito, saj je pomembno, kakšne kompetence imajo in kako se vklaplajo v organizacijo.

Kadrovska funkcija ima naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 84):

- sistematizacije delovnih mest,
- strukture sodelavcev,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- spremljanja medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- spremljanja delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- delitev sredstev in plač,
- psihotehničnih aktivnosti,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- družbenega standarda,
- informiranja itd.

Kadrovska funkcija je praviloma organizirana skupaj s splošno funkcijo kot kadrovsko-splošno področje.

3.2.11 Finančna funkcija

Finančna funkcija je lahko organizirana tudi kot finančno-računovodska funkcija, vendar ta ureditev za večje organizacije ni ustrezna, saj je treba razmejiti naloge. Povezanost teh dveh funkcij je predvsem tehnične (denarnovrednostni pojmi) in manj vsebinske narave. Pri finančni funkciji gre za finančno poslovanje, pri računovodski pa za denarnovrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja (Kralj, 1974, str. 68 v Ivanko, 2008, str. 85).

Finančna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- pridobivanje (zagotavljanje) finančnih sredstev,
- plasiranje finančnih sredstev,
- vlaganje finančnih sredstev,
- preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu,
- usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja,
- optimiranje struktur finančnih sredstev,
- optimiranje likvidnosti,
- skrb za ustvarjanje rezultatov,
- urejanje delitvenega razmerja dohodka,
- financiranje investicij,
- dezinvestiranje,
- urejanje finančnih razmerij idr.

Bistvo finančne funkcije so financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izviraajoči finančni odnosi.

3.2.12 Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je eden izmed podsistemov celovitega informacijskega sistema v organizaciji, s katerim spremljamo, preučujemo ter prikazujemo stanje in spremembe poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Vendar pa te funkcije ne moremo neposredno enačiti z informacijsko funkcijo, saj ima vsaka od teh dveh funkcij svoj informacijski sistem.

Sestavine računovodske funkcije so: knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in analiziranje, ki skupaj zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij (Melavc, 1976, str. 10–11, v Ivanko, 2008, str. 85).

Računovodska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 79–80):

- računovodsko načrtovanje (določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij, načrtovanje vrednostnih rezultatov);
- knjigovodstvo (knjiženje po knjigovodskih standardih in druge operativne evidence finančnega in stroškovnega računovodstva);
- računovodsko nadziranje (notranje in zunanje, nanaša se na ocenjevanje stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter ukrepanje z namenom, da se odkrijejo ugotovljene pomanjkljivosti);
- računovodsko analiziranje (razčlenjevanje in preučevanje stroškov in vrednostnih izidov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na dosežene stroške in vrednostne rezultate);
- računovodsko informiranje (priprava računovodskih informacij za uporabnike).

Računovodska funkcija je praviloma organizirana kot samostojna enota v okviru širše organizacijske zasnove s področja financ in računovodstva.

3.2.13 Splošna funkcija

Splošna funkcija je bolj prisotna v storitvenih organizacijah kot v proizvodnih. To pa zato, ker lahko številne splošne, pravne in druge posle razporedimo po drugih funkcijah. Tako je največkrat združena s kadrovsko funkcijo v splošno-kadrovsko funkcijo.

Splošna funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 78):

- konstituiranje organov upravljanja,
- stiki z družbenoekonomskimi in drugimi organizacijami,
- stiki z javnostjo,
- ravnanje s sredstvi za zveze in žigi,
- ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije,
- določene vrste pravnih poslov,
- zagotavljanje enotnega obveščanja sodelavcev,
- opravljanje poslov po posebnih nalogih,
- opravljanje pomožnih del idr.

3.2.14 Funkcija varovanja

Tudi funkcijo varovanja lahko razporedimo med druge enote. Proizvodnja lahko samostojno izvaja varovanje ali pa je varovanje zagotovljeno v okviru splošne funkcije. Vendar pa ta funkcija pridobiva veljavo, saj je treba poleg fizičnega varovanja zagotoviti tudi kibernetiko varnost. Poleg tega so določene organizacije dolžne izvajati določene aktivnosti, povezane z zaščito in varovanjem, in morajo zato imeti organizirane posebne enote za hitro posredovanje (npr. na letališčih ali ob izlivih nevarnih snovi).

Funkcija varovanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 87):

- zdravstveno varstvo sodelavcev,
- tehnično varstvo,
- zavarovanje (vratarska in čuvajska služba),
- obrambne priprave,
- civilno zaščito,
- samozaščito idr.

3.2.15 Informacijska funkcija

Tudi informacijske funkcije večina avtorjev ne navaja posebej. Praviloma jo umeščajo med splošno ali proizvodno funkcijo. Vendar pa je treba poudariti, da pri tej funkciji ne gre za informiranje, ampak za informacijsko-komunikacijske rešitve. Brez teh pa v današnji dobi, kaj šele v času, ki prihaja, ne moremo normalno delovati.

Informacijska funkcija ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 88):

- oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
- snovanje in priprava aplikacij;
- programiranje;
- opravljanje posameznih informacijskih storitev;
- uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov.

3.2.16 Poslovna funkcija vzdrževanja

Poslovna funkcija vzdrževanja je praviloma sestavni del drugih funkcij – od proizvodne funkcije za proizvodna podjetja do splošne funkcije za storitvene organizacije. Obstajajo tudi rešitve, ko je ta funkcija povezana z nabavno funkcijo ali pa je sestavni del informacijske funkcije, če gre pretežno za osnovna sredstva iz tega področja (osebni računalniki, tiskalniki, fotokopirni stroji).

Poslovna funkcija vzdrževanja ima naslednje naloge (prirejeno po Ivanko, 2008, str. 89):

- programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
- operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
- tekoče vzdrževanje strojev in opreme;
- optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov.

3.2.17 Funkcija odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Nanaša se tako na tekoče delo in poslovanje kot na strateško pozicioniranje družbe. Cutlip in drugi opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljavsko vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada v funkcijo odnosov z javnostmi in kaj ne (Cutlip, Center in Broom 2000, str. 6 v Xavier, Johnston, Patel, Watson in Simmons, 2005).

Kitchen (Kitchen, 1997, str. 8) je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosegati družbeno sprejemljive cilje.

3.3 Zaključek

Oblikovanje poslovnih funkcij ni enoznačno. Lahko se zgodi, da bomo del funkcij predali zunanjim izvajalcem, saj ne gre za ključne funkcije (Abdur Razzaque in Chen Sheng, 1998; Kemp in Owen, 2013). To je še toliko bolj aktualno, če delamo v globalnem okolju in imamo virtualno organizacijo (Strader, Lin in Shaw, 1998). Preostale poslovne funkcije bodo deležne celovite reorganizacije. Tu se kaže največji vpliv prav z uporabo umetne inteligence in vpeljavo robotizacije v delovne procese. Vsekakor se bodo poslovne funkcije vedno bolj spreminjale.

Na sploh so poslovne funkcije tiste, ki se najbolj razlikujejo med mikro, malimi in velikimi podjetji. Vsako podjetje, tudi mikro, mora zagotoviti izvajanje vseh poslovnih funkcij in ena izmed ključnih je tudi proizvodna funkcija oziroma storitvena funkcija v kolikor gre za storitveno podjetje. Kot proizvodno funkcijo v podjetju smatramo proces prisvajanja, pridobivanja, predelave in preoblikovanja predmetov v svoji naravni oziroma osnovni obliki. Proces opravlja človek. S to funkcijo pridemo do materialov, ki nam zagotavljajo (boljše) pogoje za zagotavljanje svojih in družbenih potreb.

V mikro podjetjih je tako večina funkcij skoncentrirana pri lastniku ali direktorju. Del teh funkcij sicer lahko odda, a kljub vsemu mora še vedno imeti celovit pregled nad poslovanjem, To v praksi pomeni, da mora imeti veliko interdisciplinarnega znanja. Na drugi strani pa je pri velikih podjetjih prisotna specializacija. In prav tu se pojavi izziv, saj nihče nima celotnega pregleda, kaj se dogaja pri poslovanju. Zato je poseben izziv, kako vse to povezati v celoto in kako vzpostaviti celovit nadzor nad poslovanjem, da se delo in procesi ne podvajajo oz. so prisotni v različnih funkcijah.

S tem ko smo definirali poslovne funkcije podjetja, lahko začnemo s postavitvijo organizacijskih struktur, kar bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

4.1 Uvod

Organizacijska struktura je eden najpomembnejših elementov vsakega podjetja. Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (podjetje ali drugo institucijo). Ker je s takimi razmerji povezanih več ljudi hkrati, nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura.

Z organizacijsko strukturo se v podjetju določi način formalne razdelitve delovnih nalog. Delovna mesta se povezujejo v organizacijske enote (oddelke in time). Oddelki s tem pridobijo širše zadolžitve, odgovornost, avtoriteto, zmožnosti sodelavcev in položaj v komunikacijski strukturi. Vzpostavijo se ravni med oddelki. Tako kot so vloge sodelavcev različno povezane v oddelkih, se tudi oddelki različno povezujejo v podjetju. Tako kot je različna organizacijska struktura vsakega oddelka ali tima, je različna tudi organizacijska struktura ali oblika celotnega podjetja (Rozman in Kovač, 2012, str. 233).

Strukture (razmerja med ljudmi) in procesi lahko nastanejo slučajno, nenačrtovano. Takim strukturam in procesom pravimo neformalni. Ljudje pa strukture in procese razvijamo namenoma, da bi s tem dosegli smotno delovanje in večjo učinkovitost (Rozman, 2000, str. 4). Govorimo o formalnih strukturah, ki so predmet obravnave v našem prispevku, in formalnih procesih, ki smo se jih dotaknili le do te mere, da nam pomagajo razumeti povezanost z organizacijsko strukturo.

Pojem organizacijska struktura se pogosto enači s pojmom organizacijska shema oz. organigram, kar je napačno. Sheme so grafična ponazoritev organizacijske strukture, ki pa ne pokaže vseh njenih značilnosti. Galbraith celo opozarja, da se v risanje organizacijskih shem vlaga preveč navora (Galbraith, 1995, str. 16). Gre za kompleksno področje; potrebno je razumevanje enovitih struktur in menedžerske strukture, prav tako pa tudi razumevanje, kakšna oblika organizacijske strukture je primerna v določenih situacijah ter kakšne so njene prednosti in slabosti.

Okoliščine poslovanja podjetij se spreminjajo in zahtevajo, da se spreminja tudi organizacija. Spremembe so lahko tudi posledica neustreznih obstoječih rešitev. Podjetja se spremembam prilagajajo predvsem s svojo organizacijo. Spremembe organizacije so povezane zlasti s spremembami situacijskih spremenljivk: tehnologije, okolja, velikosti, ciljev in strategij ter sodelavcev, od česar so odvisne tudi organizacijske strukture (Rozman, 2000, str. 28).

V današnjem času je največji izziv, kako vzpostaviti organizacijo in s tem organizacijsko strukturo, ki bo omogočala doseganje ciljev in konkurenčne prednosti podjetja v stalno spreminjajočem se poslovnem okolju. Znotraj tega je še dodatni izziv hiter razvoj znanosti in tehnike, zlasti informacijske tehnologije. Prav vidik nestabilnega, hitro spreminjajočega se okolja je rdeča nit našega prispevka.

Izraz organizacija ima lahko več pomenov. V prispevku zaradi boljše razumljivosti za organizacijo kot institucijo uporabljamo izraz podjetje ali združba. Izraz organizacija pa uporabljamo za notranjo zgradbo podjetja, ki vključuje statičen vidik – organizacijske

strukture (sestav medsebojnih razmerij) in dinamičen vidik – procese (zagotavljanje smotrnosti).

4.2 Opredelitev in zvrsti organizacijskih struktur

4.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur

Različni avtorji organizacijsko strukturo različno pojmujejo. Po Lipovcu (1987, str. 60) je v združbi vsak človek povezan z razmerji z mnogimi ljudmi; nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Rozman in Kovač (2012, str. 210) podobno kot Lipovec organizacijsko strukturo razumeta kot razmerja med člani združbe in dodajata, da nam organizacijska struktura pomaga opredeliti, kdo, zakaj, kako in s čim nalogo opravlja. Za Mihelčiča (2008, str. 363) je organizacijska sestava družbena stvaritev pravil, vlog in razmerij, izvedenih iz upravljanja združbe, ki naj bi kot temeljni napotek sistemu predvidenih razmerij v združbi z omogočanjem koordinacije in nadziranja prispevala k njegovemu učinkovitemu delovanju. Ivanko (2002, str. 411) organizacijsko strukturo opredeli kot izid organiziranja, ki odseva statični vidik urejenosti odnosov med nosilci nalog. Daft (2008, str. 90) pa jo vidi kot 1) razmerja formalnega poročanja, kar vključuje število hierarhičnih ravni in obseg kontrole, 2) združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo ter 3) oblikovanje sistemov za učinkovito komunikacijo in uspešno koordinacijo sodelavcev med oddelki.

Rozman (2015), ki je naredil primerjavo med definicijami in zvrstmi organizacijskih struktur slovenskih in ameriških avtorjev, ugotavlja, da so definicije pri ameriških avtorjih ohlapne, strukture pa ne povsem kompletne. Po drugi strani pa definicije in poglede na organizacijske strukture domačih avtorjev Lipovca, Mihelčiča, Rozmana in Kovača označuje za sodobne, logične in sistematične. Pri njih je ugotovil razmeroma jasno opredelitev organizacijske strukture kot strukture, sistema in skupka razmerij med člani združbe. Prav tako je pri njih jasna razčlenitev na zvrsti struktur; ločijo enovite strukture, ki se povezujejo v sestavljeno strukturo, česar tuji avtorji ne omenjajo. Razlike v opredelitvah organizacijskih struktur so po Rozmanovem mnenju posledica različnega razumevanja organizacije. »Tuji avtorji jo enačijo z združbo in so osredinjeni na ljudi, omenjeni slovenski avtorji pa so osredinjeni na organizacijo kot sestav razmerij in na razmerja sama. Slovenska opredelitev omogoča znanstveno (logično in metodično) preučevanje, medtem ko opredelitve tujih avtorjev bolj sledijo praksi.« (Rozman, 2015)

4.2.2 Zvrsti organizacijskih struktur

Strukture so razmerja med več sodelavci v podjetju in povezujejo sodelavce na določenem področju. Strukture ali razmerja med ljudmi so lahko istovrstna (enostavna) ter raznovrstna (sestavljena). Če združimo več istovrstnih razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi, več enovitih struktur pa se med seboj povezuje v sestavljeno organizacijsko strukturo. Enovite strukture v praksi samostojno skoraj ne obstajajo, ker v vzajemnem delovanju ljudi običajno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. To pomeni, da je v realnosti več različnih enovitih struktur povezanih med seboj, ki tako sestavljajo novo, t. i. zloženo (menedžersko) organizacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 4; Lipovec, 1987, str. 60–61).

4.2.2.1 Enovite organizacijske strukture

Enovite organizacijske strukture, ki se pojavljajo v podjetju (o njih govori večina že omenjenih avtorjev) so tehnična, oblastna, motivacijska in komunikacijska. Mihelčič (2008, str. 87–88) pa k tem dodaja še kadrovske. Tudi Rozman (2015) se strinja, da bi jo kot posledico razvoja gospodarjenja in s tem organizacije kazalo vključiti kot samostojno strukturo, ki so jo v preteklosti avtorji obravnavali znotraj tehnične strukture. Sodelavci imajo s svojimi zmožnostmi (tj. z znanjem, veščinami, sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, motiviranostjo idr.) danes ključno vlogo v podjetju, kar vpliva tudi na organizacijo podjetja. Zato se strinjamo z omenjenima avtorjema in kadrovske strukture obravnavamo enakovredno z ostalimi enovitimi organizacijskimi strukturami.

Vrstni red predstavljenih struktur ne igra pomembne vloge, saj se strukture v podjetju pojavijo tako rekoč sočasno, smo pa sledili drugim avtorjem, ki v prikazovanju kot logičen začetek na prvo mesto postavljajo tehnično delitev dela.

Tehnična struktura

Tehnična delitev in posledično specializacija dela pomeni, da skupnih delovnih nalog ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jih razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različni specialisti v istem ali različnem času (Rozman in Kovač, 2012, str. 213), pri tem pa razdeljena dela ostanejo povezana z vsemi drugimi deli v celoto (Rozman, 2015).

Tehnična struktura nastane v procesu tehnične delitve dela, ki poteka v treh fazah. V prvi fazi proces dela razčlenimo do najbolj preprostih istovrstnih procesov, tj. do opravil. V drugi fazi ta opravila povežemo v delovno nalogo in jih dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Delovna mesta oz. delokroge združujemo naprej v oddelke, te pa v podjetje. V tretji fazi dodelimo delovna mesta ljudem in jim razdelimo delovne naloge (Lipovec, 1987, str. 75; Rozman, 2000, str. 6–7).

Naloge se pogosto ponavljajo, so trajne in postanejo dolžnosti ali zadolžitve sodelavcev. Delovne naloge so povezane, zaradi česar med sodelavci nastajajo tehnična razmerja. Ta razmerja so povezana z vsebino, zaporedjem, trajanjem, zahtevnostjo in lokacijo delovnih nalog. Tehnična struktura torej pomeni, da določimo delovne naloge tako, da so upoštevana in poudarjena razmerja med njimi. Tehnična razmerja so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja s sodelavci, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanje le-teh v skupno delovno nalogo podjetja. Ena temeljnih značilnosti tehnične strukture je zahtevnost delovnih nalog (Rozman, 2000, str. 6; Rozman in Kovač, 2012, str. 214).

Kadrovska struktura ali struktura zmožnosti sodelavcev

Kot smo že omenili, so v preteklosti avtorji kadrovske strukture obravnavali kot del tehnične strukture, in sicer kot razmerja med delom in zmožnostmi (Lipovec, 1987; Rozman, 2000; Rozman in Kovač, 2012). Mihelčič (2008, str. 86–88) in Rozman (2015) pa že govorita o kadrovske strukture kot enoviti strukture, ki je enakovredna ostalim štirim. Tudi naše razmišljanje gre v to smer.

Včasih je bilo dovolj, da so se zmožnosti sodelavca ujemale z zahtevnostjo dela, ki ga je opravljal, oz. da je posameznik svoje sposobnosti prilagodil zahtevnosti dela. Delo je bilo predpisano, zahtevnost ni bila velika, spremembe so bile redke, zato je sodelavec enako delo opravljal skozi daljše časovno obdobje. Sodelavci so delo opravljali samostojno, povezanost s sodelavci je bila šibka, posledično so bila razmerja redka in trajna. Zahtevnost dela se ni bistveno spreminjala, prav tako ne zmožnosti sodelavcev. Danes, v nenehno

spreminjajočem se okolju, pa se zahtevnost dela stalno povečuje, delo je kompleksnejše in zahteva tudi različne oblike sodelovanja med sodelavci. Od sodelavcev se pričakuje, da se aktivno in ustrezno odzovejo v raznovrstnih, kompleksnih in nepredvidljivih situacijah. To pa od njih zahteva, da neprestano razvijajo svoje zmožnosti, tako v okviru podjetja kot tudi individualno, in jih pri svojem delu tudi izrabljajo. Pri interakciji s sodelavci, še zlasti pri timskem načinu dela, prihaja do izmenjave, povezovanja in sinergije različnih znanj, kar bistveno povečuje zmožnosti sodelavcev kot celote. Zmožnosti, ki nastajajo med sodelavci, oz. njihova izraba, so ključnega pomena za graditev ali ohranjanje konkurenčne prednosti podjetij, zato se z razvojem svojih zmožnosti ne prilagajajo samo sodelavcem (formalni) organizaciji podjetja, ampak se vedno bolj tudi organizacija prilagaja zmožnostim sodelavcev. To je ena glavnih značilnosti enovite kadrovske strukture.

Z vidika razmerij se opiramo na Rozmana, ki pravi, da enovito kadrovsko strukturo oz. strukturo zmožnosti sodelavcev sestavljajo razmerja med zmožnostmi sodelavcev oz. razmerja med njimi glede zmožnosti in zahtevnosti dela. Pri tem z zmožnostmi razumemo predvsem sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti in vrednote sodelavcev. Ta struktura je planirana, uveljavljena in kontrolirana, kar se v podjetjih kaže kot zemljevid zmožnosti sodelavcev, skupin oz. timov in podjetja kot celote (Rozman, 2015).

Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Sodelavci ne morejo samostojno začeti z delom in delati, kar bi želeli, zato je razdeljeno delo treba usklajevati po različnih določilih. Usklajevanje v podjetju izvaja menedžment, ki delo členi in razporeja ter je hkrati odgovoren za izvedbo naloge, ki jo opravlja s pomočjo drugih sodelavcev v podjetju. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti, ki je povezan z motivacijsko strukturo. Da sodelavci njegovi zamisli sledijo, mora imeti tudi moč, da vpliva na druge in doseže, da zamišljeno uresničijo tudi v primeru, če pride do nasprotovanja. Moč izvira iz posameznikove osebnosti ali pa je določena formalno po zakonu ali položaju. Vir moči je lahko lastništvo, lastnik pa lahko del te moči prenese na menedžerje. Tej moči pravimo avtoriteta ali oblast, zato govorimo o oblastnih razmerjih in oblastni strukturi (Rozman, 2015; Rozman in Kovač, 2012, str. 216; Lipovec, 1987, str. 150).

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene menedžerje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni menedžerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Hierarhična lestvica obsega več ravni ali stopenj (Rozman, 2000, str. 9). Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni, govorimo decentralizaciji odločanja, če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, pa o centralizaciji odločanja.

Menedžment mora pri razporejanju dela poskrbeti tudi, da so sodelavci normalno, tj. enakomerno, obremenjeni z opravili in delovnimi nalogami in ne prihaja do preobremenitev. To pomeni, da so opravila in delovne naloge enakomerno porazdeljene med organizacijskimi enotami in prav tako enakomerno med sodelavci v posamezni organizacijski enoti (Mihelčič, 2008, str. 89).

Motivacijska struktura ali struktura odgovornosti

Motivacija je zavestno prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja in istočasno zadovoljuje svoje individualne potrebe. Pri tem lahko sila »ugodnega preživetja« med posamezniki sproži sodelovanje ali tekmovalnosti. Pride do motivacijskih razmerij, kot so razmerja med potrebami, cilji, interesi in nagradami. V podjetju ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oz. za doseganje ciljev in v skladu z dogovorjeno delitvijo dela. Pri tem se morajo zanesti na druge in si zaupati. Ljudje prevzamejo odgovornost, da bodo svojo zadolžitev ustrezno opravili. V osnovi gre za odgovornost za

izvedbo po ukazu; danes, ko vodje o delu podrejenih vedo manj kot sodelavci sami in zato ne morejo več ukazovati, pa gre za odgovornost za uspeh. Zato motivacijska razmerja poimenujemo tudi razmerja ali struktura odgovornosti v smislu odgovornosti za uspeh dela (Rozman, 2015).

Naloga motivacijske strukture je pojasnjevanje razlogov za skladno delovanje ljudi v združbi in določanje jakosti in smeri delovanja ljudi (Lipovec, 1987, str.109–111). Pri tem mora usklajevalec upoštevati pripravljenost posameznika za uresničevanje ciljev podjetja. To je odvisno od tega, kako nam z uresničevanjem ciljev podjetja uspeva potrjevati bolj ali manj izdelane cilje – motivacijski splet posameznika, s katerim računa pri svojem delu in v življenju vsak sodelavec v podjetju. Govorimo o psihološki pogodbi posameznika s samim seboj. Skladnost ciljev podjetja in sodelavca bo ogrožena, če bo pri sodelovanju v podjetju prizadeto posameznikovo zadovoljstvo, ponos in samozavest. Pri tem se moramo tudi zavedati, da vsak ocenjuje zadovoljitev svojih potreb in interesov v več smereh in daje smerem različno težo (Mihelčič, 2008, str. 90–91).

Komunikacijska struktura

Pri delitvi dela lahko delo poteka samo, če se ljudje med sabo razumejo, zato se mora med njimi razviti komuniciranje. Komuniciranje je prenašanje sporočil oz. razumevanja med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Komunikacijska struktura omogoči učinkovanje drugih struktur in lahko nanje tudi povratno vpliva, prav tako je komunikacijska struktura zunanja podoba drugih struktur (Rozman, 2015). Glede na smer je lahko razmerje eno- ali dvosmerno, komuniciranje navzdol ali navzgor ali pa horizontalno oz. vertikalno. Enosmerne komunikacije so značilne predvsem za hierarhijo, kjer prevladuje komuniciranje z ukazi. Dvosmerne komunikacije pa so značilne za timsko delo (Lipovec, 1987, str. 104–105).

Da bomo lahko s pomočjo komuniciranja učinkovito zadostili zahtevam kakovosti organizacije podjetja, mora biti vsak član podjetja pravočasno in čim bolj popolno obveščen o (Mihelčič, 2008, str. 90):

- ciljeh podjetja in okvirni sliki dejavnosti ter običajnih razmerah, v katerih bodo te dejavnosti potekale;
- opraviu oz. nalogi, ki ga/jo mora opraviti;
- času, v katerem mora biti opravilo ali naloga opravljena;
- prostoru, na katerem mora biti opravilo ali naloga opravljena;
- pogojih dela, ki se razlikujejo od običajnih;
- sodelujočih pri uresničevanju naloge;
- natančno opredeljeni zahtevani kakovosti dela – učinku;
- nagradi za svoj prispevek.

Vsakdo v podjetju v komunikacijski strukturi dobi položaj, ki je povezan z njegovo vlogo v tehnični strukturi.

4.2.2.2 Zložena ali menedžerska organizacijska struktura

Kot smo že omenili, se enovite strukture (enovita razmerja) v praksi pojavljajo skupaj. Da lahko podjetje smotrno deluje in dosega svoje cilje, morajo biti prisotne vse enovite organizacijske strukture: tehnična, kadrovska, motivacijska, oblastna in komunikacijska. Med seboj so povezane, vplivajo druga na drugo in se prilagajajo druga drugi. Najbolj izdelana in najmočnejša je struktura avtoritete in v večini primerov se ji ostale strukture prilagajajo. Te, med seboj povezane strukture imenujemo zložena ali menedžerska organizacijska struktura. Razmerja v podjetju usklajuje glavni menedžer. Naloge in zadolžitve v skladu s svojo avtoriteto prenese v izvedbo podrejenim sodelavcem. S tem ko na podrejene menedžerje

prenese zadolžitve, prav tako pa tudi odgovornosti, avtoriteto in mesta v komunikacijski strukturi, se začne proces delegiranja. Z menedžersko strukturo se v podjetju formalno določi položaj vsakega v podjetju. Z njo so določene zadolžitve, zmožnosti sodelavcev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju za vsakega v podjetju. Določen je njegov položaj, po možnosti tako, da bo v čim večji meri dosežen cilj družbe (Lipovec, 198, str. 152–153; Rozman, 2000, str. 9; Mihelčič, 2008, str. 95–96; Rozman in Kovač, 2012, str. 217; Rozman, 2015).

Bistveno načelo organizacije je ujemanje dolžnosti, odgovornosti (za uspeh), avtoritete, komuniciranja in zmožnosti sodelavcev (Rozman, 2015). Vsaka enovita struktura mora biti najprej znotraj usklajena, nato morajo biti strukture usklajene med sabo, prav tako pa mora biti usklajena tudi menedžerska struktura. Ker se vse strukture razvijajo v proces, morajo biti usklajene tudi dinamično. Prav tako mora biti struktura usklajena z okoljem in drugimi dejavniki, od katerih je le-ta odvisna (Rozman in Kovač, 2012, str. 218–219). Usklajevanje razmerij in oblikovanje organizacijske strukture je zahtevno, še posebej, ker struktura nikoli ne more biti optimalna za uspešno poslovanje podjetja, ampak se temu v procesu usklajevanja lahko zgolj bolj ali manj približamo. Tako tudi ne obstaja ena sama najboljša organizacijska struktura in je od primera do primera različna.

Zvrsti menedžerskih struktur

Menedžerske strukture se med seboj ločijo glede na načine delegiranja ravnalne oblasti. Gre za najbolj splošno delitev, pri kateri ločimo hierarhične in nehierarhične strukture. Med **hierarhične** uvrščamo (Rozman, 2000, str. 9–10):

- linijski tip, kjer nadrejeni svoje dolžnosti, odgovornosti in naloge razdeli na manjše enote in jih delegira svojim podrejenim. Podrejeni ima vedno samo eno nadrejeno osebo. Ta struktura je jasna in preprosta in je verjetno zato še vedno najbolj razširjena. Vendar zahteva veliko izkušenj in znanja nadrejenega, ki pa ga je težko razviti;
- funkcionalni tip, kjer obstoja več nadrejenih menedžerjev, ki so svojim podrejenim nadrejeni le v določenem delu. Najpogostejše težave so povezane z disciplino, saj imajo podrejeni več nadrejenih;
- štabno-linijski tip je kombinacija prejšnjih dveh. Tukaj obstoja več menedžerjev, vendar pa ima samo eden od njih neposredno oblast, vsi ostali pa imajo svetovalno vlogo. S tem je ohranjena linijska hierarhija, obenem pa z večjim številom menedžerjev pridobimo večjo strokovnost;
- pri odborovskem tipu se v hierarhijo poleg posameznikov uvrščajo tudi odbori, katerih vloge in pooblastila so zelo različna, od posvetovalne pa vse do odločitvene.

Navedene strukture imenujemo tudi izvirne ali primarne. V posameznem podjetju običajno najdemo vse navedene hierarhične tipe, pri čemer je poudarek na nekaterih od njih.

Nehierarhične strukture so razmeroma nova vrsta struktur, ki nastaja v zadnjem času. Pri tem gre predvsem za timski in projektni pristop. Menedžerjeva vloga temelji na znanju in osebnosti, ne na avtoriteti položaja. V timih in projektih sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Menedžer jih usmerja z usklajevanjem ciljev, s spodbujanjem in komuniciranjem in ne z natančnim določanjem zadolžitvev.

4.2.2.3 Razvijanje organizacijskih struktur v procese

Z definiranjem organizacijske strukture je narejen prvi korak k skupnemu definiranju organizacije. S tem je postavljena temeljna statika organizacije, ko pa so predpisane tudi organizacijske procedure, je podana podlaga za funkcioniranje organizacije v praksi (Vila in Kovač, 1997, str. 177). Rozman se strinja, da je poslovanje podjetja nenehen proces, ki je namenjen doseganju ciljev podjetja. Sama struktura je le zamrznjena slika v trenutku in ne more zagotavljati smotrnosti delovanja podjetja oz. to lahko zagotavlja le v danem trenutku. Zato se morajo organizacijske strukture razviti v procese (Rozman, 2015). Tudi Lipičnik navaja, da so znotraj organizacijske strukture vzpostavljeni procesi in pravila, ki opredeljujejo, na kakšen način se bodo izvedle aktivnosti za doseg ciljev (Lipičnik, 2002, str. 44).

Rozman pojasnjuje, da je razmerje ali struktura (npr. komunikacijska) okvir (komunikacijskega) procesa, ki v njem poteka in nanj vpliva. Sam proces pripelje do sprememb določil v strukturi, to je do sprememb v samem razmerju. Povezavi med statičnim razmerjem (strukturom) in dinamičnim procesom (ki v strukturi poteka) skupaj pravimo odnos. Povedano drugače, odnos je dinamično razmerje oz. razmerje kot proces, ki zagotavlja smotrnost (Rozman, 2015).

Za zagotavljanje smotrnosti delovanja združbe in doseganje njenih ciljev se organizacijske strukture dejansko razvijajo v procese (Rozman, 2015):

- **tehnična struktura** se razvije v tehnične procese. Mednje ne štejemo le tehničnih procesov v proizvodnji, marveč v vseh drugih poslovnih procesih. Tehnična struktura se tako razvije v poslovne procese. Za te procese je značilno, da imajo za svoj cilj učinkovito ustvarjanje uporabne vrednosti podjetja;
- **motivacijska struktura** se razvije v proces motiviranja. Zgolj trenutno motiviranje ne more zagotavljati ali motivirati smotrnega delovanja;
- **oblastna struktura** se razvije v proces vodenja. Gre za vplivanje na podrejene, ki sprva upošteva le formalno oblast, danes pa vse bolj tudi osebnostno moč. Nadrejeni in podrejeni prideta v stik v procesu vodenja ne glede na to, da sodelujeta tudi v drugih procesih;
- **kadrovska struktura** (struktura zmožnosti sodelavcev) se razvije v proces ravnanja z zmožnostmi sodelavcev. Razvijanje in izraba zmožnosti sodelavcev je povezana s podjetjem in upošteva zmožnosti, njihovo razvijanje in izrabo zmožnosti drugih sodelavcev;
- **komunikacijska struktura** se razvije v proces komuniciranja;
- **zložena organizacijska ali menedžerska struktura** se razvije v proces menedžmenta. V njem planiramo in kontroliramo poslovanje (tehnično-poslovne procese) in vse ostale organizacijske strukture oziroma procese.

4.3 Kakšna je najbolj ustrezna organizacijska struktura

V preteklosti so avtorji veliko napora vložili v iskanje najboljšega organizacijskega modela, ki bi vodil k največji možni uspešnosti in bi bil enak za vsa podjetja. Pokazalo se je, da idealen model organizacije ne obstaja, ampak se mora ta s strukturo in procesi prilagajati situacijskim spremenljivkam, kar pa je za vsako podjetje različno. Zato ni vprašanje, kakšen mora biti organizacijski model, ampak ali so posamezni elementi organizacijske strukture oz. notranje značilnosti (formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, stopnja centralizacije, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija) v

harmoniji med seboj in prav tako v harmoniji s situacijskimi spremenljivkami oz. dejavniki (s strategijo in cilji podjetja, tehnologijo dela, z velikostjo podjetja, značilnostmi okolja, s fazami življenjskega cikla podjetja in z značilnostmi sodelavcev) (Daft, 2008, str. 15–18; Ivanko, 2002 str. 412–416; Rozman in Kovač, 2012 str. 221–232).

Situacijski dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, so notranji in zunanji. Na notranje dejavnike podjetje lahko vpliva in jih lahko upravlja. Treba je analizirati njihovo medsebojno delovanje in poiskati najboljšo rešitev. Na zunanje dejavnike (dejavnike okolja) pa podjetje nima vpliva oz. je ta vpliv majhen in se jim mora prilagajati. Med njimi velja omeniti družbene vrednote, značilnosti trga in v zadnjem času vse bolj pomemben vpliv razvoja znanosti in tehnike, še zlasti informacijske tehnologije. Spreminjajoče se poslovno okolje ustvarja negotovost, kar od podjetja zahteva hitro odzivanje, ustvarjalnost in inovativen pristop, zato je ključno vprašanje, kakšna naj bo organizacijska struktura, da bo lahko uspešno odgovorila na izzive stalno spreminjajočega se okolja.

Hierarhične organizacijske strukture so bile ustrezne, dokler je veljalo zgolj načelo učinkovitosti. S spremembami in razvojem pa te strukture začnejo povzročati težave. Glavni problemi, s katerimi se danes srečujemo pri hierarhičnih strukturah, so: veliko časa preteče, preden se odloči o rešitvi problema, ni posluha za spremembe, frustriranost sodelavcev in menedžmenta (zaradi načina organiziranja in načina, kako jih podjetje upošteva), odtujitev od poslovnih partnerjev, ki prav tako čutijo neustreznost organizacije (Rozman in Kovač, 2012, str. 235).

Po drugi strani pa McShane in Von Glinow opozarjata, da ploščata struktura, ki je zdaj trend, res ponuja veliko prednosti, vendar zmanjševanje menedžmenta lahko izniči vse njene prednosti. Zaradi uvajanja delovnih timov, ki so samostojni in odgovorni za svoje področje, dejansko privede do znižanja nivojev v podjetju. Vendar pa bodo podjetja kljub temu vedno potrebovala hierarhijo, zato ker mora vedno biti nekdo, ki sprejema hitre odločitve in rešuje nastale konflikte (McShane in Von Glinow, 2005, str. 450–451).

Vila (1999, str. 373) vidi prihodnjo organizacijo kot »nekakšen hibrid, ki bo in ne bo procesna, vsekakor pa ne bo linijska, bo nekakšna mešanica vseh znanih oblik organizacije, vendar s preučevanjem in definiranjem procesov in timov, ter vodenje ob najmanj trdnem nadzoru nad organizacijskimi procesi in tokovi ob določeni hierarhiji.« Meni (*ibidem*, str. 359–372), da bo moralo podjetje 21. stoletja:

- biti fleksibilno – podjetje bo fleksibilno, če bodo v njem zaposleni ljudje fleksibilni in če bodo fleksibilni tudi menedžerji, tehnologija in organizacijske strukture;
- biti timsko organizirano – v timu vlada enotnost ciljev, občutek za pripadnost skupnosti, samostojnost ob tesnem sodelovanju, pobuda, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje in visoka motivacija; vodja tima je sodelavec in trener;
- biti procesno organizirano – njegova organizacija mora biti usmerjena na proces, ki ne pozna meja funkcij, oddelkov in služb in jih kot takih ne priznava;
- stalno primerjati svoje dosežke z najboljšimi – potrebna je primerjava tako z najboljšimi na trgu kot med notranjimi oddelki, funkcijami, proizvodnimi enotami itd;
- biti popolno usmerjeno h kupcu – preusmeritev torišča delovanja od cen in kakovosti izdelkov k vrednosti in storitvam za kupca;
- imeti organizacijsko strukturo brez meja – brez vertikalnih, horizontalnih in zunanjih meja;

- vpeljati nov tip menedžmenta – vloga menedžerjev se mora spremeniti iz nadzorno-koordinacijske oblike v smer liderstva, učenja in treninga sodelavcev.

Zaključimo lahko, da enoznačnega odgovora ni, da ni dobra niti ena niti druga skrajnost. Prav tako ni nekega univerzalnega recepta, ki bi podjetje z gotovostjo pripeljal do ustrezne organizacijske strukture. Zato morajo podjetja pri vzpostavljanju organizacijske strukture ravnati preudarno, upoštevati različne vidike, poiskati najboljši možni kompromis in vzpostaviti sebi lastno najboljšo organizacijsko strukturo.

4.4 Oblike organizacijskih struktur

Organizacijske strukture celotnega podjetja grafično ponazarjamo z organizacijsko shemo, ki ji pogosto pravimo tudi organigram. Shema nudi štiri glavne informacije o organizacijski strukturi (Ivanku, 2002, str. 416):

- naloge v organizaciji (prikaz različnih funkcij),
- porazdelitve (prikaz odgovornosti za določeno funkcijo),
- ravni menedžmenta (razvidna hierarhija),
- linije avtoritete (prikaz nadrejenosti položajev).

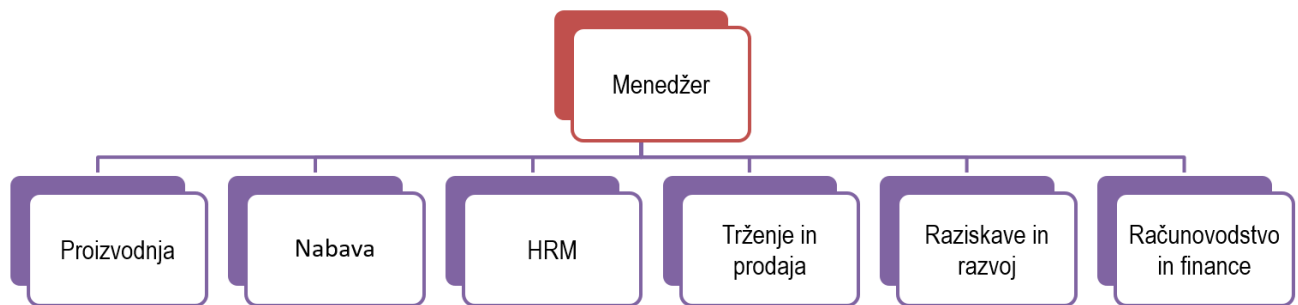
Oblike organizacijskih struktur prikazujemo z vidika centralizacije in decentralizacije, ki je temeljni način strukturiranja. V našem prikazu smo strukture dodatno razvrstili še na manj prilagodljive in prilagodljive. Med manj prilagodljive uvrščamo tiste, ki se težje prilagajajo današnjemu, negotovemu poslovnemu okolju (poslovno-funkcijsko, divizijsko in produktno-matrično), med prilagodljive pa smo uvrstili tiste, ki so bolj fleksibilne in se lažje odzivajo na spremembe okolju (projektno, mrežno in timsko).

Značilnosti, prednosti in slabosti posameznih organizacijskih struktur povzemamo po Daftu, 2008; Ivanku, 2002; Mihelčiču, 2008; Možini, 2002; Rasporju in Labovič Begovičevi, 2017; Rozmanu, 2000; Rozmanu in Kovaču, 2012 ter Vili in Kovaču, 1997, dodajamo pa tudi lastna razmišljanja in poglede, zlasti v povezavi s spreminjajočim se poslovnim okoljem in timskim delom.

4.4.1 Manj prilagodljive organizacijske strukture

4.4.1.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo je značilno centralizirano odločanje in delitev druge hierarhične ravni na poslovne funkcije (Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura). Poslovne funkcije usklajuje glavni menedžer, ki je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in rutinsko tehnologijo. Najbolje deluje v podjetjih z enim ali majhnim številom izdelkov in podpira strategijo količinske in tržne rasti. Do šestdesetih let je bila to prevladujoča organizacijska struktura, danes pa je še vedno značilna za mala in srednje velika, zlasti industrijska podjetja.



Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Največja prednost te strukture je v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo na enem mestu in pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. Zelo intenziven je razvoj posameznih funkcij, izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko, povečuje se ekonomija obsega znotraj oddelkov. Njene slabosti se pokažejo predvsem v nestabilnem okolju. Ne prilagaja se spremembam, sprejemanje in uresničevanje odločitev je počasno, prav tako je počasno komuniciranje.

Poslovne funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, od nujnih potreb podjetja in od uporabljene strategije. Običajne poslovne funkcije so: nabava, proizvodnja, prodaja, finance, kadri in razvoj. Medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji je zelo velika. Dokler ima podjetje en proizvod, je medsebojno usklajevanje še pregledno, z nadaljnjo diverzifikacijo pa postane koordinacija med področji nepregledna in zelo otežena. Zato ta oblika za velika podjetja z več prodajno-proizvodnimi programi ni ustrezna.

V velikih podjetjih so neustreznost poslovno-funkcijske strukture začeli odpravljati z **uvvedbo štabnih enot** svetovalnega značaja (Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto). Običajno gre za posebno službo, v kateri so visoko specializirani strokovnjaki za posamezna delovna področja. V praksi so to posamezniki ali enote za plan, analizo, kontrolo, informatiko, nagrajevanje ipd. Štabne enote se najpogosteje oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest in so strokovna podpora predvsem linijskim delovnim mestom.

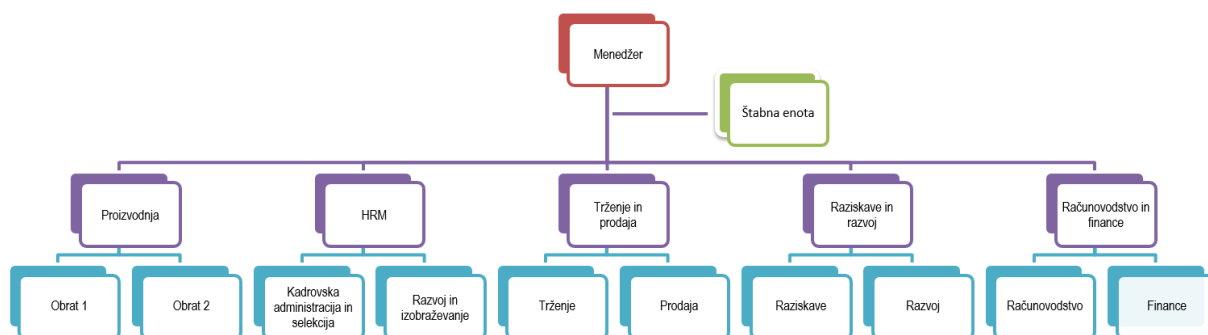
Ločimo splošne in specifične štabe. Splošni štabi so dodeljeni kot podpora najvišjemu menedžmentu podjetja. Področje dela je enako vodstvenemu in ni specializirano po menedžerskih funkcijah. Specifični štabi pa imajo natančno določeno strokovno področje dela. V podjetjih delujejo predvsem na najvišji ali na srednji ravni menedžmenta.

Štabne enote pripravljajo predloge za sprejemanje odločitev, vendar pa nimajo pravice odločanja, prav tako nimajo pravice poseganja v kontinuiteto proizvodnje oz. poslovanja. Njihove naloge so zgolj strokovne narave. Zaradi tega pogosto prihaja do konfliktov med linijskim menedžmentom in štabno enoto. Linijske enote ne marajo strokovnega vmešavanja v pomembne operativne zadeve, včasih pa tudi štabi prekoračijo mejo svetovalne vloge in poskušajo prevzeti vodenje linije. Med linijskim vodjem in štabom pa se lahko pojavijo tudi nerazumevanja operativne narave:

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov;
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem ali naloga reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva;

- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati;
- linijsko vodstvo je v stalni časovni stiski;
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Za boljše razumevanje in koordinacijo med linijskim vodstvom in štabnimi organi mora linijsko vodstvo štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč. Štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva in razume probleme vodstva. Linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

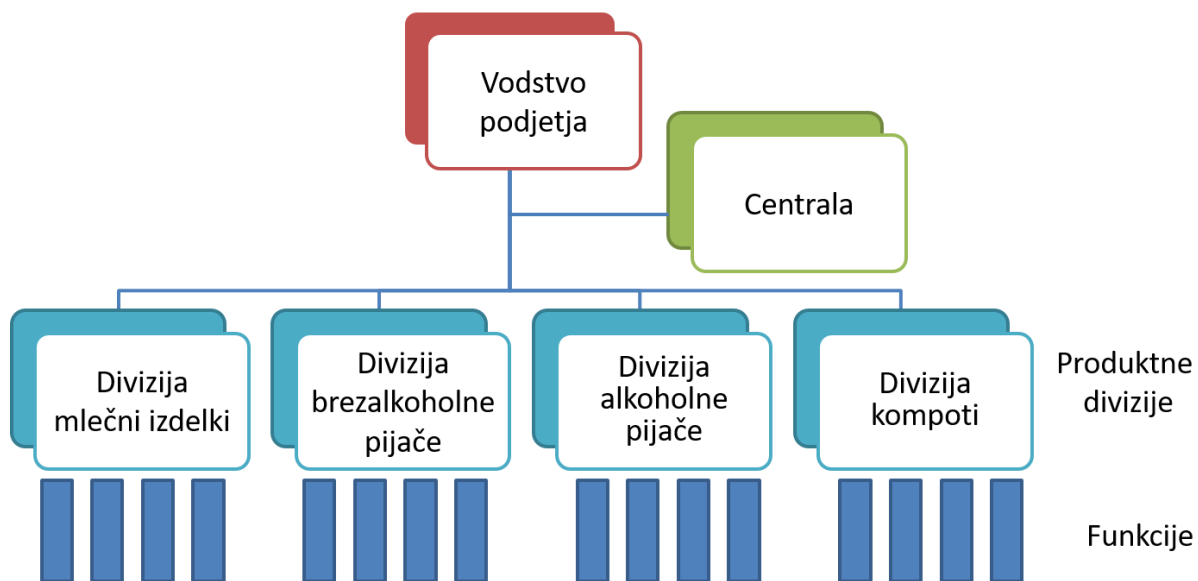


Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

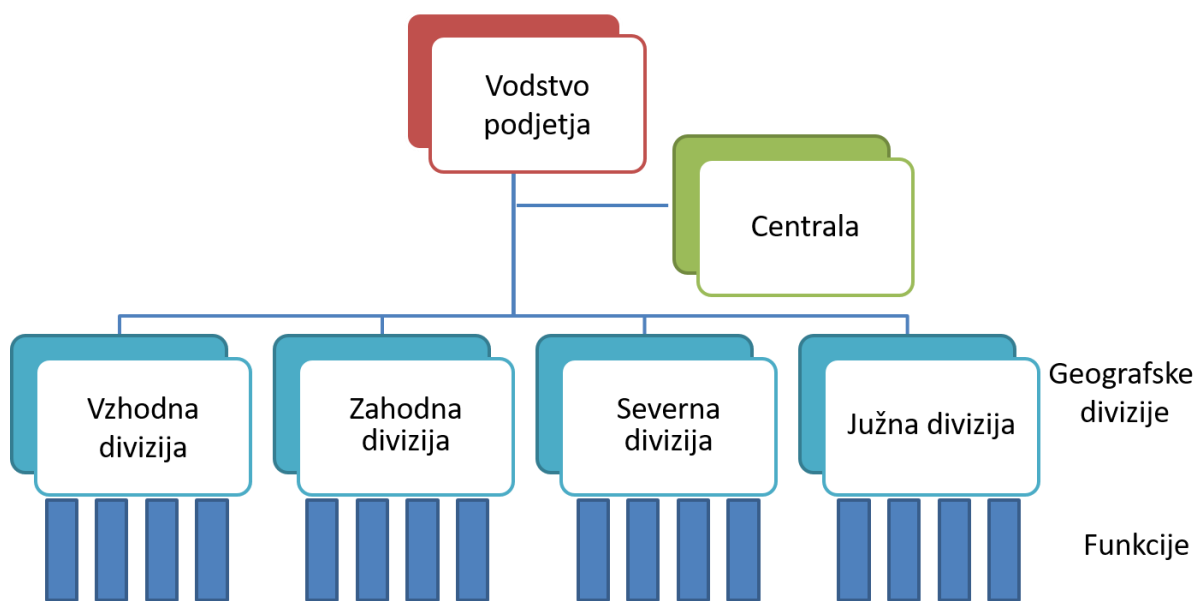
4.4.1.2 Divizijska organizacijska struktura

V primeru decentralizirane organizacijske strukture je podjetje razdeljeno na poslovne enote. Namesto izraza decentralizirana se najbolj pogosto uporablja izraz divizijska organizacijska struktura, ki ga zaradi lažjega razlikovanja med organizacijskimi strukturami uporabljamo tudi sami. Nekateri avtorji zanjo uporabljajo izraz produktna, ki pa se lahko zameša s produktno-matrično organizacijsko strukturo, ki jo obravnavamo v nadaljevanju. Zasedimo pa tudi izraz korporacijska organizacijska struktura.

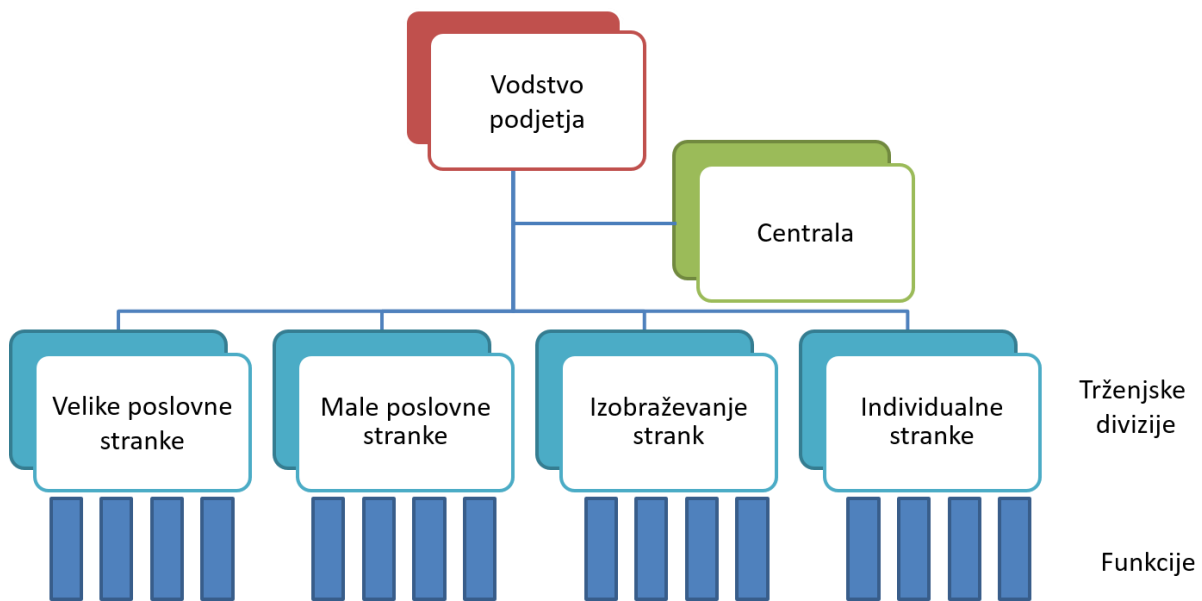
Za divizijsko organizacijsko strukturo je značilno, da se posamezne poslovne enote oblikujejo na podlagi proizvodnega programa oz. programsko tržne enote ali panoge znotraj proizvodnega programa. Najbolj pogosti sta delitvi na podlagi produkta (Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura) in glede na geografsko področje (Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura). Pogosta je tudi istočasna delitev na podlagi produkta in geografskega področja. Možne so tudi druge delitve, kot je npr. glede na vrsto kupcev (Slika 32: Divizijska trženjska organizacijska struktura). Do divizijske organizacijske strukture navadno pride zaradi rasti podjetja, saj je težko obvladovati podjetje z enega mesta, kadar pride do diverzifikacije proizvodov ali trgov. Primerna je za velika podjetja z visoko neodvisnostjo med proizvodnimi programi ali trgi. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij.



Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)



Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)



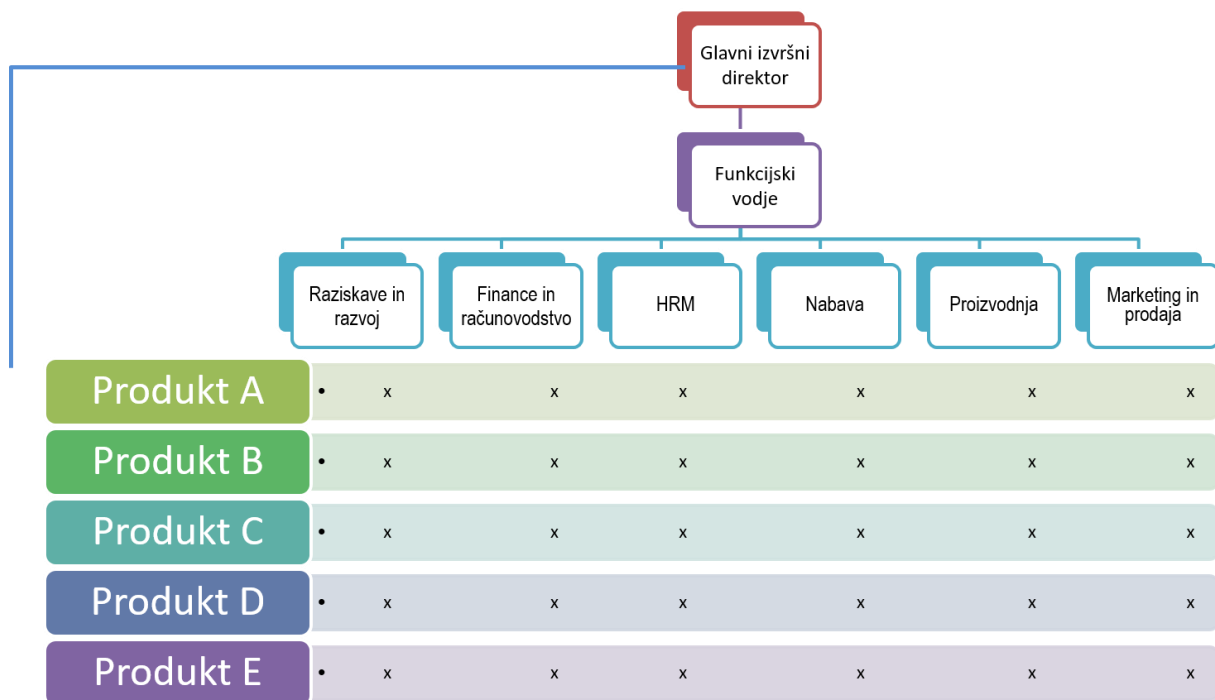
Slika 32: Divizijska trženska organizacijska struktura
(Prirejeno po Raspor in Labovič Begovič, 2017)

Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih poslovnih enot (divizij), ki vsaka posluje razmeroma samostojno, tako da se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni poslovnih enot. Ob tem pa se na skupni ravni najpogosteje organizirajo tiste funkcije ali deli funkcij, ki so skupne za vse. S tem se ohranja sledenje skupnim ciljem in poslovni politiki. Tako je običajna vloga centrale usklajevanje strateškega dela poslovnih funkcij v obliki strateško-planskih oddelkov in finančnih oddelkov, ki združujejo skupna sredstva za razvoj, strateški marketing ipd.

Glavna prednost te strukture je hitrejše odzivanje na spreminjajoči se trg v primerjavi s poslovno-funkcijsko organiziranostjo velikega podjetja. Tesnejša je povezanost s kupci, tem večje je zadovoljstvo kupcev (še posebej to velja pri geografski delitvi). Koordinacija znotraj poslovnih enot je visoka, hitrejši je prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti pa se kažejo predvsem v slabši koordinaciji med poslovnimi enotami, slabše so izkoriščene zmogljivosti poslovnih funkcij, oteženi sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami. Med programi ali panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, lahko se pojavi težnja po osamosvajanju posameznih poslovnih enot. Slabost je tudi nepovezanost organizacijskih enot, s katero se zmanjša koncentracija kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih.

4.4.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Posebnost te organizacijske strukture je produktni menedžment, ki se je razvil zaradi diverzifikacije proizvodnega programa in kompleksnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom. Produktno-matrična organizacijska struktura ima tako dve skupini menedžerjev, poleg poslovno-funkcijskih še produktne menedžerje (Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura), ki med seboj usklajujejo poslovne funkcije podjetja za posamezno skupino proizvodov. Usklajujejo predvsem tržne pristope in način proizvodnje za posamezne programe. Njihove glavne naloge so zbiranje in obdelava informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda oz. skupine proizvodov, oblikovanje usmeritev za razvoj konkurenčnih prednosti proizvoda oz. skupine proizvodov in pripravo planov ter kontrola izvajanja dolgoročnih usmeritev in planov za posamezen proizvodni program.



Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura
(Raspor in Labović Begovič, 2017)

Pri tej strukturi so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu menedžerju kot tudi produktnemu menedžerju. Oba imata enake pristojnosti, le da prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, druga pa za uspešnost posameznega proizvodnega programa. Ta struktura zahteva timsko delovanje in visoko angažiranost za organizacijske cilje. Strokovnjaki različnih poslovnih funkcij timsko sodelujejo na različnih proizvodnih programih.

Struktura je primerna za srednje velika podjetja, ki imajo več med seboj različnih skupin proizvodov, poslujejo v negotovem okolju, imajo nerutinsko tehnologijo, poudarek pa je na proizvodih in specializaciji. Takšna oblika je zelo prilagodljiva, avtorji kot prednost navajajo tudi možnost razvoja poslovno-funkcijskih in produktnih menedžerjev. Na podlagi poznavanja primerov uspešnega delovanja produktno-matrične organizacijske strukture v praksi pa sami kot eno glavnih prednosti prepoznavamo timsko delo, pod pogojem, da ga podjetje pozna in zna ustrezno usposobiti svoje sodelavce. S timskim delom lažje in hitreje pridemo do rešitev, rešitve so inovativne, večja je angažiranost sodelavcev, predvsem pa je večja izraba zmožnosti med njimi.

Kot glavna slabost se v praksi kaže dvojna odgovornost (poslovno-funkcijskim in produktnim vodjem) in s tem zmeda med sodelavci, še zlasti, če so si zahteve obeh nadrejenih menedžerjev v nasprotju. Lahko se pokaže tudi večja moč funkcijskih menedžerjev, zaradi česar se pogosto vrne v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Zaradi pogostih sestankov in reševanja konfliktov je lahko časovno potratna. Čeprav smo timsko delo navedli kot prednost, pa je to tudi ena glavnih slabosti. Nepoznavanje timskega dela in zmožnosti, ki jih timsko delo v tej strukturi omogoča, lahko povzroča nestrpnost in konflikte, zaradi česar ta struktura v praksi ne deluje ustrezno.

Ta struktura zahteva, da jo v prvi vrsti menedžerji, nato pa tudi sodelavci dobro razumejo, se ustrezno usposobijo in prilagodijo svoj način dela. Predvsem je pomembno, da znajo v to

obliko vključiti timski način dela. Ker se to v praksi ne dogaja, se struktura ni uveljavila v tolikšni meri, kot bi, glede na njene značilnosti, pričakovali. V svoji zasnovi ima več lastnosti, ki ustrezajo današnjemu, hitro spreminjajočemu se okolju. Ker pa jo podjetja iz takšnih ali drugačnih razlogov niso najbolje sprejela oz. se ta struktura v praksi pogosto vrne v poslovno-funkcijsko strukturo in tako izgubi svojo prilagodljivost, smo jo uvrstili med manj prilagodljive oblike organizacijskih struktur.

4.4.2 Prilagodljive organizacijske strukture

4.4.2.1 Projektno-matrična organizacijska struktura

Redno, ponavljajoče se in učinkovito delovanje sodelavcev, ki je bilo značilno za stabilno okolje, se je z razvojem tehnologije, prodiranjem na nove trge in prilagajanjem proizvodov kupcem bistveno spremenilo. Pri medsebojnem tekmovanju podjetij in prilagajanju uporabniku nastajajo novi proizvodi in procesi, ki zahtevajo opuščanje starih programov, potrebne so nove naložbe, nujna je prožnost podjetja in inoviranje na različnih področjih. Namesto stalnih, ponavljajočih se del se za uvajanje novosti pojavljajo enkratne, obsežne in kompleksne naloge, ki jih lahko uspešno rešujemo s projekti. Projekti zahtevajo drugačno organizacijo in drugačen menedžment. Za projektni menedžment je značilno, da mora zaradi kompleksnosti naloge združiti različne strokovne sodelavce (interdisciplinarni pristop) in vzpostaviti timski način dela. Druga značilnost je učinkovitost (čim krajši čas s čim nižjimi stroški), ki se na projektu doseže z ustvarjalnostjo in inovativnostjo na podlagi znanja.

Vzpostavljanje in uvajanje projektne oblike spremljajo tudi različni problemi. Oblikovanje novih metod in organizacijskih postopkov je npr. enako zahtevno kot uvajanje novega tehnološkega postopka. Zato tudi uvajanje projektne oblike lahko poimenujemo inovacijski proces, pri katerem razpada klasična hierarhična sestava oblast in se vzpostavlja hierarhična oblika organizacijske strukture.

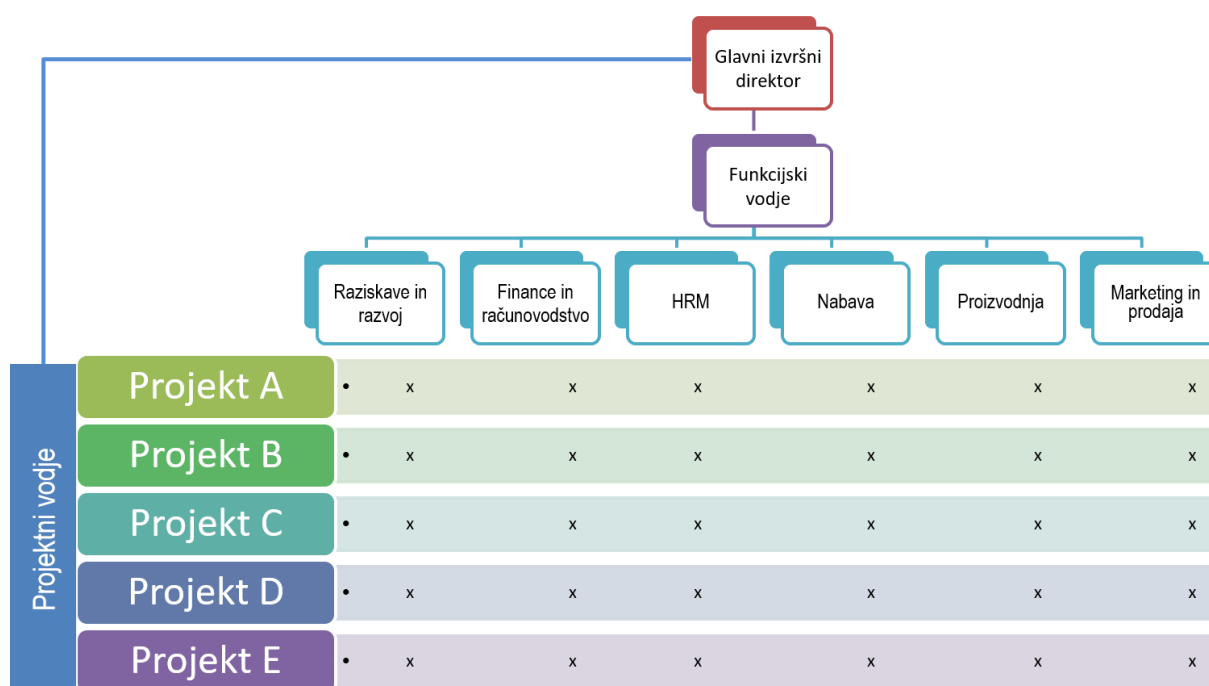
Z vidika organizacijske strukture obstaja več možnosti, kako v okviru obstoječe oblike organizirati projekt, vendar se je tako v teoriji kot v praksi najbolj uveljavila projektno-matrična organizacijska struktura (Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura).

Tako kot že predstavljena produktno-matrična ima tudi projektno-matrična organizacijska struktura dve skupini menedžerjev, v tem primeru poslovno-funkcijske in projektne. Precej podobni sta si tudi v značilnostih. Glavna razlika je, da so proizvodne enote pri produktno-matrični obliki stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so enkratni in gre za usklajevanje enkratnih dejavnosti. Pomembna razlika med njima je tudi v tem, da se prva v praksi ni uveljavila, medtem ko se je projektno-matrična organizacijska struktura dobro uveljavila in jo podjetja občasno uvedejo za izvedbo projektov oz. je stalna v pretežno projektnih dejavnostih.

Projektno-matrična struktura ni strogo hierarhična, prav tako ni ustaljenih zadolžitev. V njej poteka enakovredno dinamično sodelovanje med sodelavci na projektih in sodelavci na obstoječih specializiranih organizacijskih enotah. Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni timski pristop, tj. sodelovanje strokovnjakov z različnih področij, kar je v današnjem času, ko so problemi vedno kompleksnejši, najboljši pristop k njihovem reševanju. Pri začasni obliki sodelovanje v projektne timu traja samo v času izvajanja projekta. Pri stalni je dotok projektov kontinuiran ali pa gre za podjetja, ki opravljajo pretežno projektne dejavnosti (oblika je stalna, menjajo se projekti). V tem primeru gre za stalno sodelovanje v projektne timih.

Velika prednost je učinkovito izkoriščanje resursov. Vsak projekt po potrebi vključuje različne specialiste. Če je na enem projektu potrebno majhno sodelovanje posameznih specialistov, jih lahko poleg tega uporabimo tudi na drugem projektu ali pa preostali čas opravljajo redno delo v svojih oddelkih. Organizacija je zelo elastična, ker je time možno sestavljati kadarkoli, po potrebi. Nekateri člani ostanejo na projektu ves čas trajanja projekta, drugi samo določen čas. Tokovi informacij so odprti, tako pride do močnih interdisciplinarnih povezav in posledično do kakovostnih in inovativnih rešitev.

Kot slabost se lahko pokaže dvojna podrejenost. Člani projektnega tima za aktivnosti projekta odgovarjajo projektneemu menedžerju, za operativne aktivnosti pa menedžerju poslovne funkcije. Zaradi tega lahko prihaja do nesoglasij med menedžerji in zmede pri sodelavcih, koga upoštevati. Pomanjkljivost je tudi veliko število sestankov in dogovarjanj, obstaja tudi stalna možnost konfliktov, ki jih mora vodja pomiriti in s tem zgublja veliko časa.



Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura
(Raspor in Labović Begovič, 2017)

4.4.2.2 Mrežna organizacija

Glede pojmovanja in pojavnih oblik mreže obstaja v teoriji precej nejasnosti in tudi zmede. To je do neke mere razumljivo, saj so določene oblike šele v fazi nastajanja in se tako teorija kot praksa še razvijata. Vendar pa je že sedaj jasno, da bodo različne oblike mrež v prihodnosti ena najpomembnejših organizacijskih oblik. Ne glede na to, za kakšno obliko mreže gre, obstajajo določene skupne značilnosti.

Mreže vidimo kot posebno, neformalno obliko sodelovanja bolj ali manj trajnega značaja med posameznimi podjetji, institucijami ali specializirani posamezniki z namenom doseganja ali povečevanja konkurenčne prednosti.

Glavna značilnost vključevanja v mreže je povezovanje na podlagi sodelovanja in zaupanja (brez tekmovalnosti). Zaupanje med sodelujočimi je v mrežah izrednega pomena, ker imajo

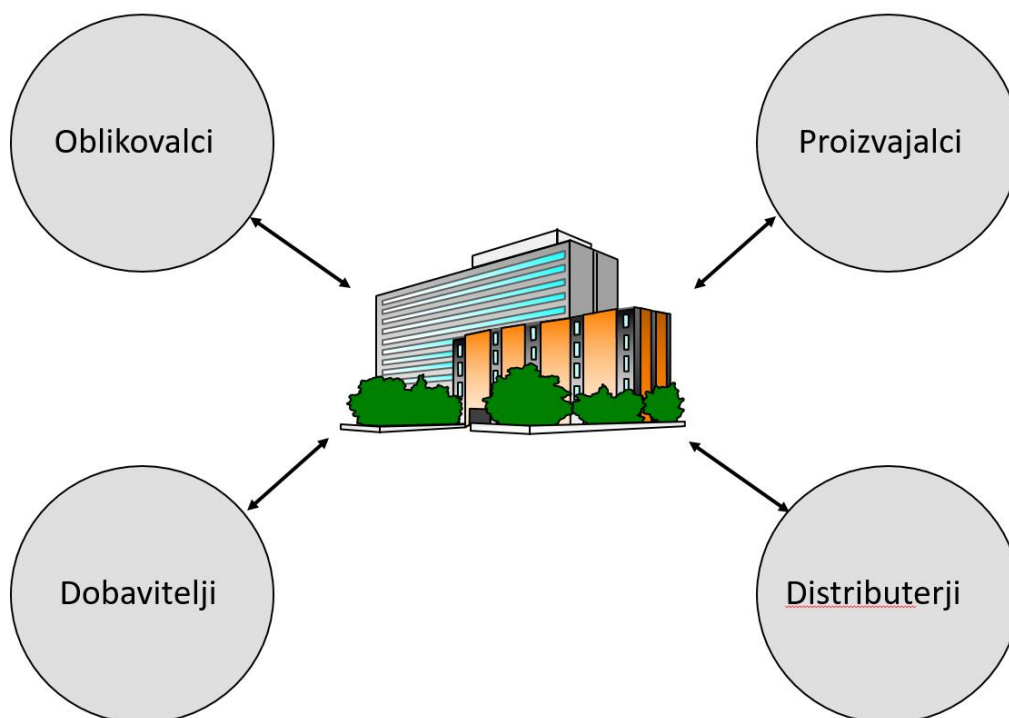
sodelujoči v določenih povezavah tudi vpogled v medsebojne načrte, plane, strategije razvoja, strukture stroškov idr. Na zaupanju temelji tudi prepuščanje dejavnosti v zunanje izvajanje. V mreži organizacijo sestavljajo »razmerja ali strukture med njenimi člani, ki v procesih zagotavljana smotrnosti (planiranje, uveljavljanje, kontrola) zagotavljajo smotrno doseganje ciljev mreže. Obenem pa zagotavljajo smotrno doseganje tudi ciljev posameznih vključenih podjetij« (Rozman in Kovač, 2012, str. 267). Prisotne so vse predhodno predstavljene enovite organizacijske strukture.

Meje med posameznimi podjetji se vedno bolj brišejo. Posledično postaja menedžment virtualno organiziranih aktivnosti vedno zahtevnejša naloga, zato potrebuje trdne metodološke temelje, ki bodo omogočali objektivno načrtovanje organizacije in poslovanja ter učinkovito operativno delo.

Kot sami razumemo mreže, smo jih razvrstili v tri skupine: modularna mreža, virtualna mreža in lebdeče podjetje oz. lebdeče organizirana dejavnost.

Modularna mreža

Gre za mrežo, v katero so trajneje povezani osrednje podjetje in njegovi zunanji izvajalci (Slika 35: Modularna mreža). Zanj je značilno delno zunanje izvajanje dejavnosti vodilnega podjetja. Vodilno ali osrednje podjetje prepusti v zunanje izvajanje manj pomembne dejavnosti ali funkcije, še vedno pa obdrži strateški nadzor. Mreža ni omejena in se lahko širi ali krči. Takšne povezave so bolj poznane pod angleškim izrazom *outsourcing* in so npr. zelo značilne za avtomobilsko industrijo.

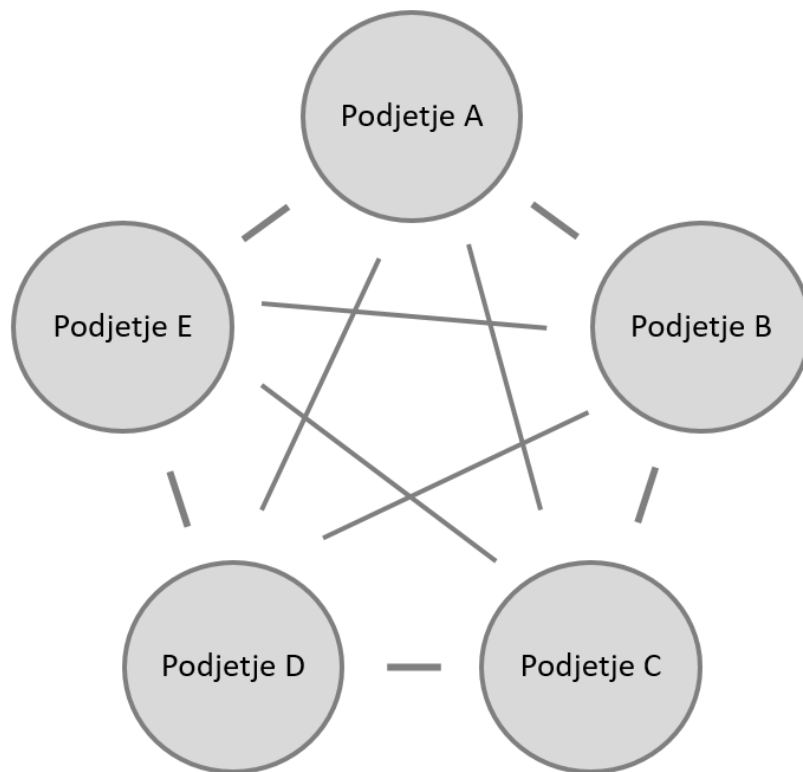


Slika 35: Modularna mreža
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

Virtualna mreža

Čeprav izraz virtualen po SSKJ pomeni namišljen, navidezen, se ga v praksi in tudi v teoriji večinoma povezuje z informacijsko tehnologijo. Iz tega razloga smo v to skupino uvrstili tiste mreže, v katerih se podjetja med seboj praviloma povezujejo s pomočjo informacijske tehnologije.

Gre za začasno mrežno povezavo geografsko razpršenih, neodvisnih podjetij zaradi združevanja znanj, zniževanja stroškov, dostopov do trgov, doseganja strateških ciljev ipd., ki navzven deluje kot enovito podjetje. Odvisno od ciljev virtualne mreže so razmerja lahko kratkoročna ali dolgoročna. Za razliko od modularne mreže v virtualni ni vodilnega podjetja ali osrednje pisarne (Slika 36: Virtualna mreža). Prav tako ni hierarhije ali vertikalne integracije. Podjetja sprejmejo zasnovano soodvisnosti in prispevajo v mrežo svoje ključne zmožnosti. Tudi ta mreža ni omejena in se lahko širi. Virtualna mreža nima formalne oblike in notranje strukturiranosti. Zelo je prilagodljiva, lahko se neomejeno spreminja (krči ali razširja) in po doseženem cilju izgine.



Slika 36: Virtualna mreža

Nujni pogoji za delovanje takšne organizacije so časovno usklajeni sodelovalni procesi, poudarjen organizacijski razvoj, prostorska razpršenost in uporaba sodobne komunikacijske tehnologije za obvladovanje procesov sodelovanja.

Moč in zmogljivost virtualne mreže sta bistveno večji od vsote posameznih podjetij, ki so v mreži vključenih podjetij. V tem je tudi smisel združevanja v mreže. S pomočjo takšnega povezovanja lahko v mrežo zberemo bistveno več znanja kot ga lahko v posameznem podjetju in to brez dodatnega zaposlovanja. Prednost je tudi, da je podjetje lahko istočasno vključeno v več različnih virtualnih mrež.

Lebdeče podjetje oz. lebdeče organizirana dejavnost

Gre za najnovejšo obliko mreže, ki zelo hitro postaja organizacijska oblika »nove ekonomije« in ustreza izredno dinamičnim podjetjem. Sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (internet, Skype, video konference ipd.) omogočata prostorsko ločevanje posameznih dejavnosti ali sodelavcev, ki so bili pred tem iz ekonomskih in fizičnih razlogov združeni na enem mestu. V lebdečem podjetju medsebojna razmerja tvorijo samostojni specialisti, ki ustrezajo trenutnim, lahko zelo kratkoročnim ciljem (podobno kot pri projektih). Ko je naloga opravljena, takšna mreža medsebojnih razmerij razpade. Gre sicer za navidezno podobnost z neformalno mrežo, vendar so v resnici razmerja skrbno načrtovana in se sprožijo le takrat, ko se za to pokaže potreba. Gre za obliko, ki je prostorsko in časovno razpršena, vendar pa informacijsko-komunikacijska infrastruktura omogoča timsko delo na širokem geografskem območju.

Lebdeče organizirana dejavnost je ciljno usmerjena, izvaja pa se z ustrezno vključitvijo ali izključitvijo konkretnih nosilcev dejavnosti, ki so sposobni in pripravljeni sodelovati pri opravljanju skupnih nalog. Gre za t. i. preklopno načelo, ki ga je opredelil Mowshowitz (1999).

Glavne prednosti lebdečega podjetja so dinamičnost, visoka prilagodljivost in zniževanje stroškov. Slabost pa je predvsem družbena osamitev sodelavcev, zato je nujno, da stike med njimi omogočimo prek komunikacijskih mrež.

4.4.2.3 Timska organizacija

O timski organizaciji oz. timski organizacijski strukturi običajno govorimo, ko gre za organizacijo, v kateri deluje večje število timov. Čista timska organizacija v praksi za zdaj še ne obstaja. Temu se še najbolj približa stalna projektna organizacija, v kateri sodelavci večino časa sodelujejo v projektnih timih. Time sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, ki sodelujejo skupaj z namenom, da bi dosegli skupni cilj. Način vodenja v timu je zato participativen. Temelji na moči osebnosti in ne na moči položaja.

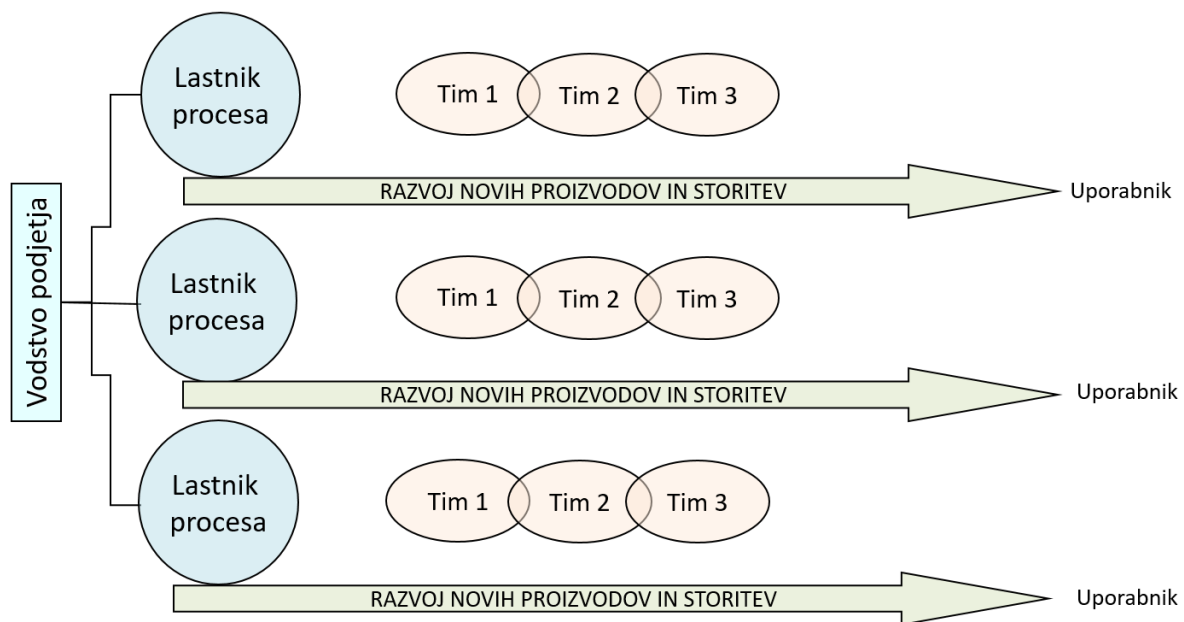
V organizacijah srečamo različne vrste timov. Timi za reševanje problemov so sestavljeni iz različnih oddelkov in služb. Sestajajo se nekajkrat na teden po eno ali dve uri in razpravljajo o aktualnih vprašanjih in o tem, kaj bi bilo možno izboljšati. T. i. posebni timi so podobni predhodno omenjenim, le da so ti usmerjeni na določeno področje dela. Obravnavajo npr. stroške, tržni delež, novo tehnologijo ipd. in skušajo s tem izboljšati delovanje podjetja. Samousmerjajoči se timi nimajo vodje. Člani se med delom sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba delo opraviti. Takšni timi so značilni za učečo se organizacijo, ki je vertikalna struktura. Timi so osnovna enota učeče se organizacije. Poudarek je na neposrednem ukvarjanju s strankami in sprotne uvajanju sprememb in izboljšav. Člani tima lahko sprejemajo odločitve o novih načinih opravljanja del. V takšnih situacijah menedžerjev praktično ni več, saj člani tima v celoti prevzamejo menedžersko vlogo.

Na tem mestu bi želeli posebej opozoriti, da vsaka skupina še ni tim. Sami pri sodelovanju s podjetji namreč pogosto opažamo, da kot tim poimenujejo vsako obliko skupinskega dela. Temeljna značilnost tima je, da ga sestavljajo strokovnjaki z različnih področij. Zato npr. sodelavci v nabavi niso nabavni tim, ampak sodelavci ali skupina, ki dela na istem strokovnem področju.

Kot smo že omenili pri projektni organizaciji, so timi lahko sestavljeni za izvedbo projekta ali projektov z natančno določenimi časovnimi roki. Obstaja pa tudi timski način dela za izvedbo posameznih nalog. Zaradi vse bolj negotovega in kompleksnega poslovnega okolja in vedno

bolj zapletenih problemov, ki se pojavljajo v podjetju, tudi najbolj izkušeni posamezniki z največ znanja temu niso več kos. Pri timskem reševanju problemov se med različnimi strokovnjaki, vključenimi v tim, ustvari sinergija znanja, izkušenj in različnih pogledov na isto situacijo. K problemu lahko pristopijo bolj celovito in ga zato rešijo bolje, hitreje in po možnosti inovativno. Zaradi tega timi postajajo vedno bolj nujna oblika sodelovanja sodelavcev.

Ker se timska organizacija šele uveljavlja, tudi v teoriji še ni dokončno izdelane timske organizacijske strukture. Zaradi njene kompleksnosti in prožnosti jo je težko grafično prikazati. Določeni grafični prikazi že obstajajo (Slika 37: Shema timske organizacijske strukture). Avtorji so si enotni, da je za timsko organizacijo značilna vodoravna organizacijska struktura.



Slika 37: Shema timske organizacijske strukture
(Prirejeno po Raspor in Labović Begovič, 2017)

Med prednostmi timov velja izpostaviti predvsem aktiviranje znanja in ustvarjalnega potenciala vsakega posameznika, timsko učenje in prenos znanja med člani tima, sprejemanje kakovostnejših odločitev, boljše medsebojno komuniciranje, celovitejši pogled na problematiko in iskanje rešitve, večja odgovornost za sprejete odločitve in opravljene naloge, večja prožnost podjetja ter krajši čas za uvajanje sprememb in novosti.

Med slabosti smo uvrstili le visoke stroške usposabljanja in uvajanja timskega dela. Če so sodelavci za timsko delo in reševanje konfliktnih situacij ustrezno usposobljeni ter člani timov ustrezno izbrani (ne zgolj na osnovi njihove strokovnosti, ampak tudi na podlagi osebnostnih lastnosti in drugih kriterijev, ki omogočajo uspešno delovanje timov), večjih pomanjkljivosti ne bi smelo biti.

Menimo, da bo timski način v različnih kombinacijah bodoča oblika dela in sodelovanja med različnimi strokovnjaki znotraj podjetja in širše. Multidisciplinarni timi, ki se sedaj pojavljajo predvsem v projektni strukturi, se bodo zaradi večje prožnosti organizacije stalno ali začasno uvedli tudi v druge organizacijske strukture. Tim je »univerzalna« oblika, ki se ga brez večjih težav, vsaj v začasni obliki, lahko vključi v skoraj vse že obstoječe organizacijske strukture. Zelo verjetno bomo v prihodnosti dobili tudi bolj ali manj čisto obliko timske organizacije.

Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in vedno kompleksnejših problemov v podjetjih, v širšem družbenem okolju in na globalni ravni pa pričakujemo zelo hiter razvoj multidisciplinarnih timov v kombinaciji z lebdečim podjetjem, še bolj verjetno pa z neko obliko mreže, ki danes še ne obstaja in se bo oblikovala v bližnji prihodnosti.

4.5 Zaključek

Nedvomno je, da je oblikovanje ustrezne organizacijske strukture podjetja zahtevno delo, saj mora doseči usklajenost različnih razmerij, upoštevajoč situacijske okoliščine. Čeprav je zaznati, da nekateri sodobni avtorji organizacijskim strukturam ne dajejo več tolikšnega pomena kot v preteklosti, se je treba zavedati, da gre za urejanje razmerij med sodelavci, ki skupaj s procesi tvorijo notranjo zgradbo podjetja. Vemo, da se bo hiša brez notranjih nosilnih sten ali stebrov sesula sama vase. Podobno se lahko zgodi tudi s podjetjem, če notranjo zgradbo zanemarimo.

Organizacijsko strukturo predstavljajo dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev. To so dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor. Lahko jo opredelimo tudi kot perspektivo oz. pogled posameznikov na organizacijo, kateri pripadajo in njeno okolje. Organizacija je lahko strukturirana na več načinov, odvisno od njenih ciljev. Struktura organizacije pa določa načine njenega delovanja. Organizacijska struktura omogoča razdelitev odgovornosti na različne entitete, kot so podružnice, oddelki, delovne skupine in posamezniki. Organizacijska struktura na dva pomembna načina vpliva na delovanje organizacije. Določa temelje standardnih operativnih postopkov in določa kateri posamezniki sodelujejo pri procesu odločanja ter v kolikšni meri bo delovanje organizacije odražalo njihove poglede.

Menimo, da je razumevanje organizacijske strukture v današnjem času še bolj pomembno, saj so podjetja zaradi močnega vpliva stalno spreminjajočega se okolja prisiljena svojo organizacijsko strukturo spreminjati. Pri tem sta ključni dve vprašanji. Prvo je, ali sploh vemo, kakšna je obstoječa organizacijska struktura našega podjetja, in drugo, kakšna naj bi bila njegova bodoča organizacijska struktura. Med enim in drugim odgovorom je velik razkorak, še posebej, ker recept za idealno organizacijsko strukturo ne obstaja. Vsako podjetje mora samo zase poiskati najboljšo rešitev. Poznavanje, kaj organizacijsko strukturo sestavlja, katere spremenljivke je treba upoštevati, kakšne so možne oblike ter kakšne so prednosti in slabosti posameznih oblik, je pri tem nujno.

V prispevku smo prikazali kompleksnost organizacijskih struktur (razmerij) kot sestavni del notranje zgradbe podjetja. Opozorili smo, kako pomembno je upoštevati situacijske spremenljivke, zlasti okolje, ki je v današnjem času izredno nestabilno. To od podjetij zahteva prilagajanje na vseh področjih, začevši s prilagajanjem svoje organizacije (strukture in procesov), ki predstavljajo temelj za doseganje ciljev podjetja. Obstajajo že preizkušene oblike organizacijskih struktur, ki se uspešno odzivajo na izzive okolja. Te smo v prispevku posebej izpostavili. Možnosti so, na menedžerjih pa je, za kakšne spremembe ali prilagoditve se odločijo. Za začetek bo velik napredek že to, če bodo razmislili o timskem delu. Ali v podjetju timski način dela že poteka? Ali so njihovi timi res pravi timi ali gre mogoče za skupine? Na katerih področjih bi uvedba timov lahko prispevala k večji prožnosti organizacije podjetja?

5 PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

5.1 Uvod v projektiranje organizacije

Za snovanje in preosnovanje organiziranosti se uporabljajo različni izrazi (Šteiner, 2002, str. 55):

- projektiranje organiziranosti,
- modeliranje organiziranosti,
- organizacijska zgraditev,
- oblikovanje organiziranosti,
- organiziranje,
- strukturiranje,
- itd.

V slovenski organizacijski teoriji se najbolj uveljavlja izraz projektiranje modelov organiziranosti. To preučuje posebna znanstvena disciplina projektiranje organizacije (angl. *organizational design*) (Ivanko, 1999, str. 83). Naloga te organizacijske discipline je, da poskuša odgovoriti na vprašanja, kako mora biti organizirana organizacija, da bo uspešno delovala v danih razmerah. Navedeno pomeni, da je projektiranje organiziranosti strukture sil stalen, ponavljajoč se proces.

Vse dileme pa s tem gotovo niso odpravljene. Pomembno vprašanje namreč je, ali gre pri projektiranju organiziranosti za plansko funkcijo ali funkcijo organiziranja. Izraz projektiranje se največ uporablja v tehniki in izhaja iz latinskega izraza *proiectum* ('projekt'), ki ima ožji in širši pomen. V ožjem pomenu pod pojmom projektiranje razumemo načrt, skico, predlog za delo, postopek, v širšem smislu pa pomeni vsako delotvorno zamisel ali odločitev. Projektirati pomeni napraviti načrt, projekt. Projektiranje je torej reševanje sestavljenih problemov oz. ustvarjalni proces, v katerem se na temelju osnovnih prvin in znanja oblikuje neki sistem. Ker je sistem organizirana celota, ni vsebinske razlike med organiziranjem in projektiranjem (Ivanko, 1999, str. 83).

Organizacijska in menedžerska teorija pripisujeta vzpostavljanje razmerij in struktur funkciji organiziranja, z načrtovanjem pa razumeta predvsem zamišljanje celotnega poslovanja (delovanja) organizacije skupaj z določanjem planskih ciljev in delovanja (Šteiner, 2002, str. 54).

Projektiranje preoblikovanja strukture podjetja je proces, sestavljen iz medsebojno povezanih postopkov, ki potekajo po določenih načelih in se izvajajo z metodami projektiranja modelov organiziranosti:

- ad hoc pristop in
- sistematično-načrtni pristop.

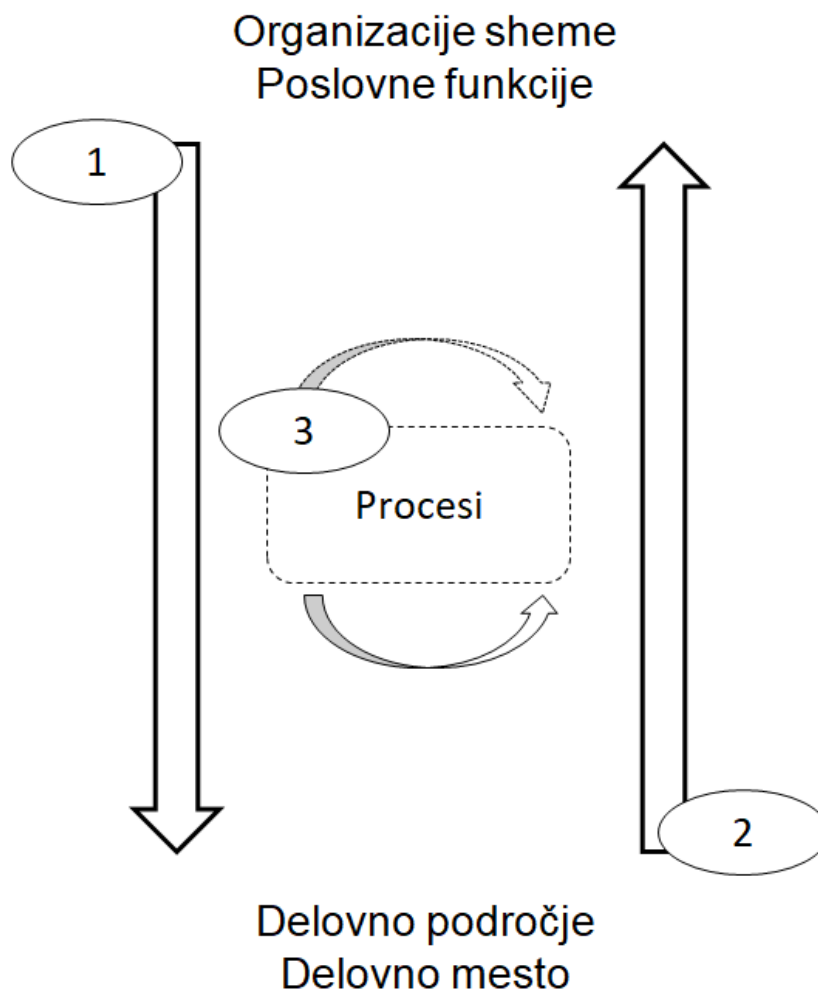
Za ad hoc pristop je značilno, da se organizacijski problemi rešujejo takrat, ko ti nastanejo. Takšni pristopi so največkrat zapoznani, ker gre za gašenje problemov. Nema lokrat takšen pristop povzroči še večje probleme, za obvladovanje katerih so potrebni še obsežnejši intervencijski ukrepi.

Sistematično-načrtni pristop k projektiranju organiziranosti je preventivni pristop k reševanju organizacijskih problemov. Projektiranja se lotevamo načrtno, da bi pravočasno odpravili

disfunkcije, ki nastajajo. To pomeni, da se projektiranje preoblikovanja strukture sil pojavlja kot sistematičen in stalen proces.

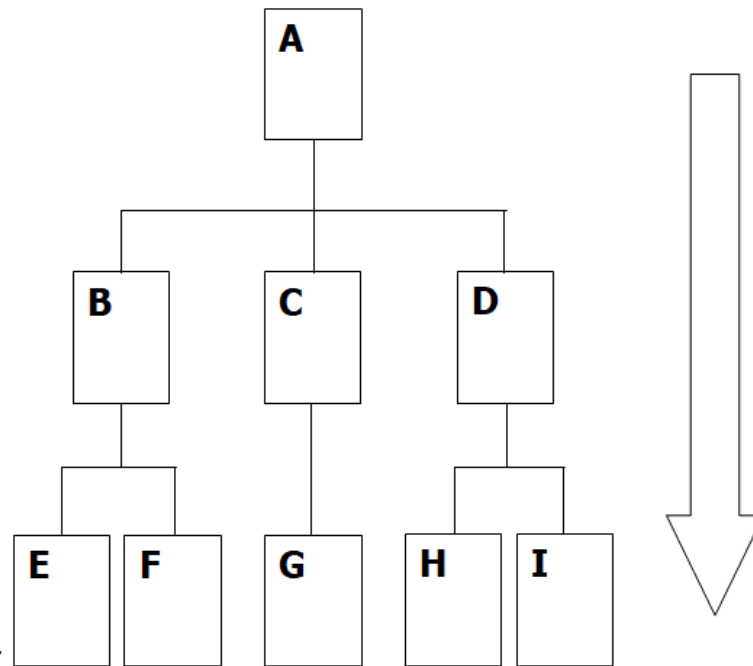
5.2 Strategije pristopanja k projektiranju modelov organiziranosti

Pri projektiranju organizacije so možni različni pristopi (Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacij). Lahko izhajamo iz: (1) organizacije (organizacijske sheme – poslovne funkcije) in proces členimo od delovnega področja do statičnega pojma – delovnega mesta (tam, kjer delavec fizično dela) ali (2) iz delovnega mesta in skupine aktivnosti združujemo v poslovne funkcije ali pa (3) iz procesov in so nam organizacijske sheme irelevantne, delovno področje pa je samo orodje za izvedbo le-teh.



Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacije

Nadalje lahko svoj fokus še bistveno bolj zožimo. Za pristop projektiranja organiziranosti uporabljamo določeno strategijo (Buble, 1995a; Ivanko, 2004, str. 106). Z izbiro strategije se odločimo, kje bomo začeli spreminjati organizacijo – začetek na vrhu, na dnu ali pa kje drugje. Sicer pa projektiranje uvajanja sprememb poteka (Buble, 1995b, str. 19; Ivanko, 2004, str. 106):

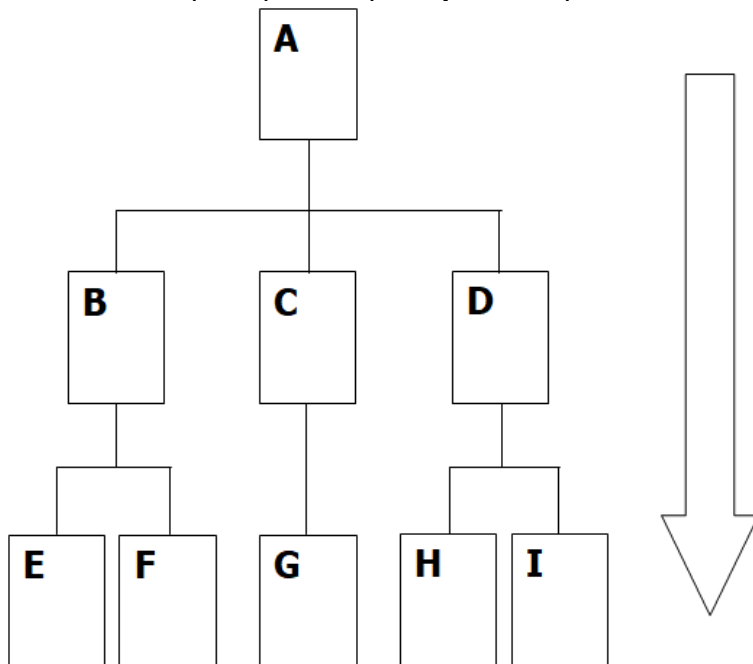


- z vrha navzdol (
-
- Slika 39: Strategija z vrha navzdol (*angl. top-down*),
- od spodaj navzgor (Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (*angl. basis-upward*)),
- z obeh strani (bipolarno) (
- Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)),
- po smereh (klinih) (
- Slika 42: Strategija klinov),
- po jedrih (področjih) (
- Slika 43: Strategija več jeder (*angl. multiple nucleus*)).

Odločitev za eno izmed možnosti je odvisna od aktualnega stanja, ciljev in strategije za preoblikovanje strukture sil ter razpoložljivega časa za uresničitev sprememb.

5.2.1 Strategija z vrha navzdol (top-down)

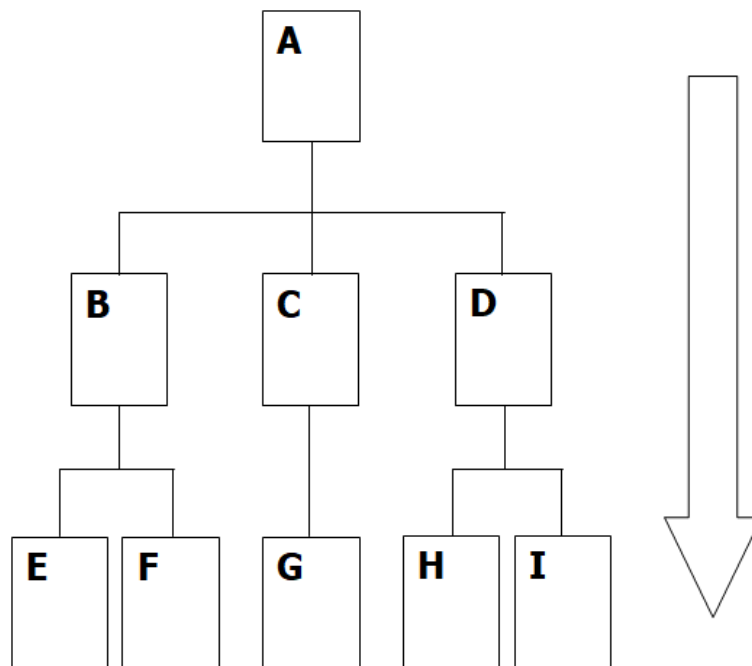
Z uporabo t. i. strategije *top-down* začnemo spreminjati organizacijo na organizacijskem vrhu in nato postopno prehajamo proti dnu organizacijske piramide (



Slika 39: Strategija z vrha navzdol (*angl. top-down*).

Gre za princip pometanja stopnišča (op. a.), ki je vsekakor primeren, ko želimo izvesti reorganizacijo in zmanjšati število ravni ter število sodelavcev.

Uspešna raba te strategije temelji na prepričanju, da je skupen uspeh organizacijskih sprememb odvisen od uspešne uvedbe organizacijskih sprememb na vrhu. Uporabniki te strategije predpostavljajo, da bodo organizacijske spremembe na nižjih ravneh odvisne od uspešnosti uvedenih sprememb na vrhu organizacije. Ivanko (2004, str. 106) tudi pravi, da se lahko upravičeno domneva, da so odpori za težave, ki se pojavijo na organizacijskem vrhu, karakteristični tudi za nižje ravni organiziranosti.

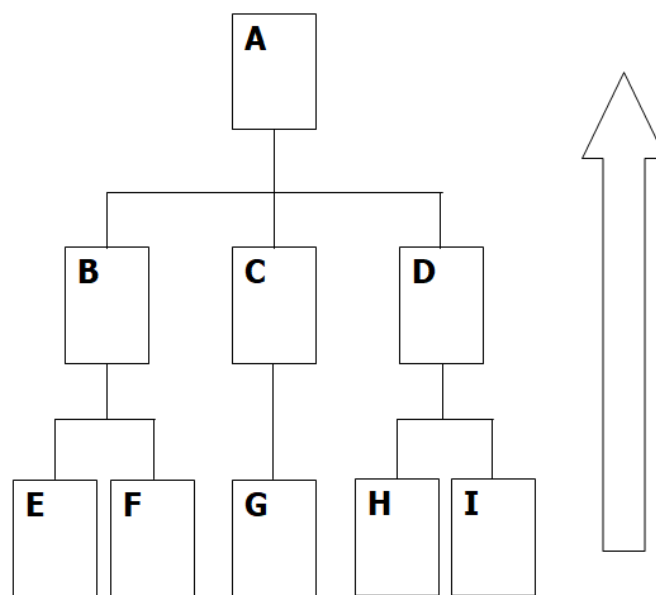


Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. *top-down*)

5.2.2 Strategija od spodaj navzgor (basis-upward)

Strategija od spodaj navzgor (Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. *basis-upward*)) spreminja organiziranost na prvi ravni organizacijske piramide in postopno prehaja k spreminjanju organiziranosti na višje ravni organiziranosti organizacije (Ivanko, 2004, str. 106).

To strategijo projektanti uporabljajo, kadar menijo, da je za obsežne organizacijske spremembe treba dobiti podporo ne samo menedžmenta, temveč organizacije v celoti. Primerna je tudi za gradnjo organizacije »iz nič«, ko postopoma gradimo zidak na zidak, da se nam oblikuje celotna struktura. Uporabljamo jo predvsem v decentraliziranih organizacijah, kjer je vloga organizacijskih delov ali delovnih skupin velika (Ivanko, 2004, str. 106).



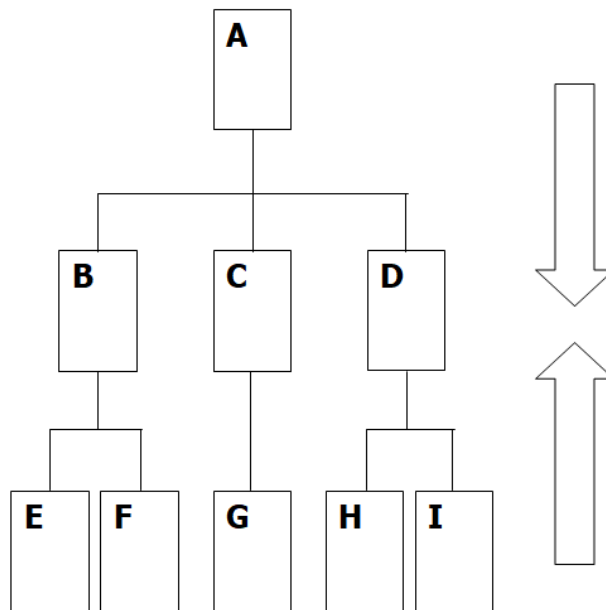
Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. *basis-upward*)

5.2.3 Strategija z obeh strani (bipolarna)

Bipolarna strategija spreminja organiziranost pristopa k spreminjanju organiziranosti z obeh polov organizacijske piramide – z vrha in z dna (

Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)).

S tem pristopom se zagotavlja izraba široke iniciative, predlogov in sugestij, ki lahko pridejo do izraza v procesu spreminjanja organiziranosti. Pri tej strategiji lahko ostane osrednja raven menedžmenta zaprta »v sendvič«, kar lahko izzove odpore proti takšnemu pristopu kot tudi proti samim organizacijskim spremembam (Ivanko, 2004, str. 106).

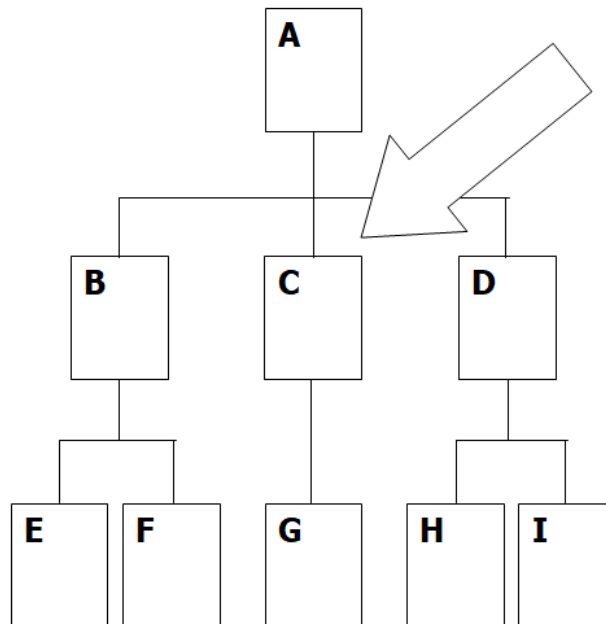


Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna)

Po drugi strani pa lahko z uporabo te strategije srednji menedžment prisilimo v spremembe, do katerih drugače ne bi prišlo.

5.2.4 Strategija klinov

Pri uporabi strategije klinov (Slika 42: Strategija klinov) začnemo spreminjati organiziranost na sredini (ali pa kjer smo izbrali področje, ki bi ga želeli spremeniti) organizacijske piramide oz. pri srednjem menedžmentu ter nato prehajamo proti vrhu in dnu organizacijske piramide. Uporaba te strategije se priporoča zlasti v divizijski organiziranosti, kjer začnemo spreminjati organiziranost v divizijskih enotah (Ivanko, 2004, str. 107).



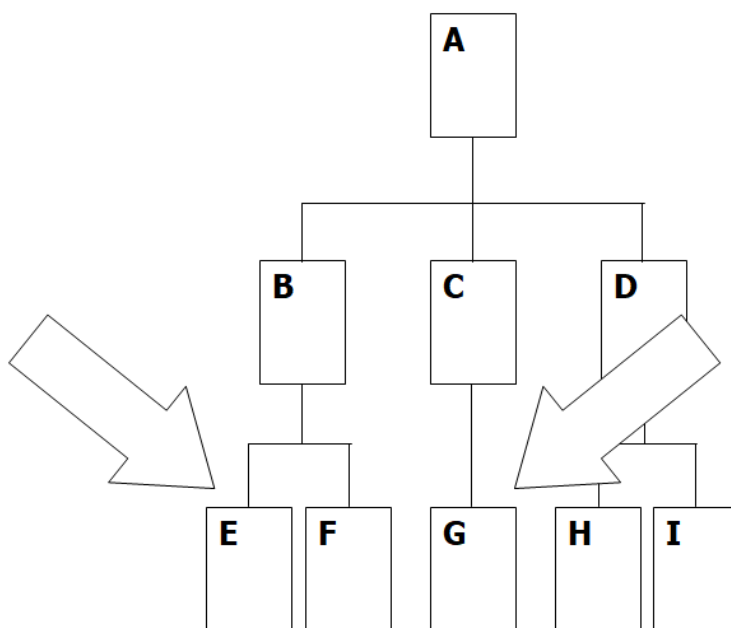
Slika 42: Strategija klinov

5.2.5 Strategija več jeder (*multiple nucleus*)

Strategija več jeder začne spreminjati organiziranost na različnih delih organizacije in na različnih ravneh organizacijske piramide (

Slika 43: Strategija več jeder (angl. *multiple nucleus*). Uporablja se v decentraliziranih organizacijah, kjer hierarhija ni močno izražena.

Organizacijske spremembe morajo biti sprejete na vseh mestih, kjer se pristopa k njihovem uvajanju, da bi se zagotovila celovitost organizacijske rešitve (Ivanko, 2004, str. 107). To je tudi slabost te metode, saj obstaja možnost koalicij med različnimi vplivnimi skupinami in se zato lahko odločitve zaustavijo.



Slika 43: Strategija več jeder (angl. *multiple nucleus*)

5.3 Možnosti projektiranja organizacije

Ključni dejavniki za oblikovanje organiziranosti so okolje, tehnologija, informacijski sistem in faza življenjskega cikla (Ivanko, 2004, str. 107). Opisali smo jih v drugem poglavju.

Pri projektiranju organizacije imamo tri možnosti:

- projektiranje iz nič,
- reorganizacija,
- reinženiring.

5.3.1 Projektiranje iz nič

Ta možnost pride v poštev le, ko se podjetje ustanavlja. Slabost projektiranja iz nič je, da ne vemo, kakšna bo končna stopnja organizacije, zato se bomo v kasnejših fazah vseeno soočili z reorganizacijami in reinženiringom.

5.3.2 Reorganizacija

Pri reorganizaciji gre za stanje, ko je organizacija prerasla samo sebe in so zato potrebne spremembe. Dejansko lahko do takega obdobja pride zaradi rasti organizacije ali zaradi spremembe dejavnosti. Slabost je, da se v praksi reorganizacija zlorablja zaradi zamenjave kadra na določenih delovnih mestih.

Beseda reorganizacija izhaja iz angleške besede *re-organize* (oz. latinske *reorganizare*), kar pomeni preurediti. Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Pri nas srečujemo tudi izraze prestrukturiranje, reinženiring, reforme in druge. Reorganizacijo naredimo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. V praksi to pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, spremenimo odgovornosti oz. pristojnosti ali ukinemo

oddelke in naredimo projektno strukturo itd. Skratka, pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje vnašamo sveže prijeme ("Podjetnik - prvi medij podjetništva - Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija," n.d.).

Reorganizacija je logična posledica spremembe vizije, cilja ali strategije podjetja. To se po navadi zgodi ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Spremeni se organizacija dela, ki se mora ves čas prilagajati aktualnim razmeram, zato je treba preveriti, ali je v tem trenutku res najprimernejša. Reorganizacija bi zato morala potekati ves čas in ne bi smela imeti omejitev (*ibidem*).

5.3.3 Reinženiring poslovnih procesov

Pri reinženiringu je poudarek na spreminjanju procesov, pri prestrukturiranju pa na spreminjanju struktur (Bizjak, 1997). Reinženiring je temeljit vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kvaliteta, storitev in hitrost (Hammer in Champy 1993, str. 32 v Davenport in Stoddard, 1994).

5.4 Metode za projektiranje modelov organiziranosti

Kompleksnost projektiranja zahteva izbiro in uporabo ustreznih metod. Z metodami izvajamo posamezne postopke pri projektiranju preoblikovanja strukture (ocenjujemo, analiziramo, načrtujemo in programiramo, simuliramo in preskušamo ipd.). Ravno kombinacija metod omogoča oblikovanje najučinkovitejše strukture.

Metode za projektiranje modelov organiziranosti (Ivanko, 2004, str. 130–131):

- klasične metode,
- metode operacijskih raziskav,
- sistemski inženiring,
- sistemsko analiziranje,
- kompleksno analizna metoda,
- grafično-matrične metode,
- kompleksno matrične metode projektiranja modelov organiziranosti.

5.4.1 Klasične metode

Pri klasični metodi vzorčne modele organiziranosti prilagajamo praksi organizacije. Izbrani model organiziranosti adaptiramo in prilagodimo konkretni organizaciji, zatem pa analiziramo odmike stvarnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model. Klasično metodo sestavljajo naslednje faze (Ivanko, 2004, str. 131):

- opredelitev in izbira vzorčnega modela organiziranosti,
- adaptacije in prilagoditve vzorčnega modela organiziranosti konkretni organizaciji,
- analize odstopanj začetnega stanja organiziranosti glede na adaptirani vzorčni model,
- sestave programa ukrepov za preoblikovanje obstoječe organiziranosti,
- uvajanje programa racionalizacijskih ukrepov,
- nadzorovanje nad uvedenimi organizacijskimi spremembami.

Gre za učinkovit pristop k projektiranju modelov organiziranosti, če organizatorji zadostno in ustrezno prilagodijo vzorčni model organiziranosti posebnostim vsake konkretne organizacije.

5.4.2 Metode operacijskih raziskav

Metode operacijskih raziskav se pri projektiranju organiziranosti uporabljajo množično. Sodobnega projektiranja strukture brez uporabe metod in modelov operacijskih raziskav tako rekoč ni mogoče uspešno izvesti. Pri tem je treba poudariti metode vojnih iger, zlasti vojne igre za potrebe načrtovanja, nadalje metode simulacij kot ene od najmočnejših analitičnih orodij na področju operacijskih raziskav in posebne modele za simulacijo obrambnih izdatkov in za simulacijo učinkovitosti strukture sil (Šteiner, 2002). Gre za uporabo različnih matematičnih in statističnih modelov za ugotavljanje različnih optimumov organizacije. Tako lahko uporabimo linearno (iskanje rešitve znotraj omejitev), nelinearno (iskanje mej množice rešitev znotraj danih parametrov), dinamično (sestavljanje rešitve iz delčkov vseh možnih poti reševanja), hevristično (iskanje rešitve s približki) programiranje.

Ta metoda ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 132):

- opredelitev problema,
- konstrukcija matematičnega modela, določitev omejitev in sodil,
- ugotavljanje optimalne rešitve s pomočjo modela, omejitev in sodil,
- preverjanje izbrane rešitve,
- uporaba izbrane rešitve.

Metoda v precejšnji meri posega na področje drugih disciplin, kot sta matematika in ekonomija.

5.4.3 Sistemski inženiring

Splošna teorija sistemov je v šestdesetih in sedemdesetih letih spodbudila nastanek in razvoj metod, tehnik in metodologij za oblikovanje modelov organiziranosti poslovnih sistemov (Ivanko, 2004, str. 132). Je splošen model, ki ga uporabljamo kot splošen napotek za smotno in ciljno usmerjeno analiziranje in oblikovanje zapletenih sistemov. Bolj kot je sistem celovit, več kot ima sestavin, več kot je povezav med sestavinami in več kot je pogojev, ki jih moramo sočasno upoštevati, večji napor je potreben, da si oblikujemo celovito predstavo o sistemu (Gričar in Piskar, 1988).

Sistemski inženiring ima naslednje stopnje (Ivanko, 2004, str. 133):

- predštudija, katere izid je groba zasnova želenega sistema,
- glavna študija, katere izid je celovita zasnova želenega sistema,
- nadrobne študije, katerih izid so nadrobne zasnove želenega sistema,
- postopnost reševanja problema oz. snovanja želenega stanja je potrebna zlasti zato, ker je rešitve treba posredovati v presojanje upravljavcem.

Oblikovanje in uresničevanje sistema z uporabo systemskega inženiringa poteka v več fazah. Postopno prehajamo od grobe zasnove do nadrobnih zasnov (Gričar in Piskar, 1988).

5.4.4 Sistemsko analiziranje

Uporabljamo ga, kadar ni mogoče vključiti vseh bistvenih prvin v matematične modele (npr. pri operacijskih raziskavah). Preučujemo obnašanje sistemov, raziskujemo in projektiramo

tiste sisteme, pri katerih ni mogoče opredeliti vseh sistemskih spremenljivk in odnosov med njimi (Ivanko, 2004, str. 133).

Sistemska analiza se usmerja predvsem k vprašanju, katere so koristi in stroški rešitev problema oz. programa. Sestavine sistemske analize so (Gričar in Piskar, 1988):

- cilj(-i), ki ga (jih) želimo doseči,
- alternativne tehnike (instrumentarij) ali sistemi, s katerimi lahko cilje uresničimo,
- stroški in prvine, ki jih terjajo posamezni sistemi,
- matematični model(-i), ki kaže(-jo) soodvisnost ciljev, pogojev okolja in prvin poslovnega procesa,
- sodila in presojanje rešitve glede na cilje in stroške.

5.4.5 Kompleksna analitična metoda

Kompleksna analitična metoda je namenjena predvsem analitičnemu ocenjevanju funkcij in organiziranosti, lahko pa se uspešno uporabi tudi za preoblikovanje in projektiranje novih modelov organiziranosti.

Osnove pri kompleksni analitični metodi so (Ivanko, 2004, str. 134–135):

- sestavine poslovanja in njihova razporeditev po poslovnih funkcijah oz. organizacijskih enotah,
- razporeditev potrebnih organizacijskih zmogljivosti in njihovih ponderjev,
- angažiranje organizacijskih enot po funkcijski osnovi,
- struktura dejavnosti organizacijskih enot,
- mreža izmenjave informacij med organizacijskimi enotami,
- obremenitev organizacijskih enot po raznih osnovah,
- sestava organigrama.

Za organizacijo, katere model organiziranosti želimo projektirati, izberemo njene svojske poslovne funkcije, jih razčlenimo in glede na analizo zasnujemo strukturo organizacijskih enot. V tako zasnovane organizacijske enote razvrstimo prvine poslovanja. Organizacijske enote medsebojno povežemo prek prvin poslovanja in ugotovimo, kaj imajo skupnega (Ivanko, 2004, str. 135).

5.4.6 Grafično-matrične metode

Z grafično-matričnimi metodami preprosto in nazorno opredeljujemo obveznosti, pravice in odgovornosti posameznikov v vsakodnevnih spremenjenih položajih, ki jih povzročajo številni vplivni dejavniki. Uporabimo diagram, s katerim narišemo proces. V matriki pa opišemo pristojnosti in odgovornosti (Ivanko, 2004, str. 135–142).

5.4.7 Kompleksne matrične metode

Kompleksna matrična metoda temelji na nalogi kot izhodišču za projektiranje modela organiziranosti. Delovanje organizacije se členi do takšne stopnje, da omogoča projektiranje makro-, mezo- in mikromodela organiziranosti in uporabo matrike za odločanje. Analiza in členitev nalog ter delovanja je nujno predhodno opravilo za uspešno celovito projektiranje.

Kompleksno matrična metoda ima naslednje korake (Ivanko, 2004, str. 142–155):

- členitev skupne naloge organizacije,
- analiza skupne naloge,
- grupiranje nalog in njihovih nosilcev,

- zasnova modela makroorganiziranosti,
- zasnova modela mezoorganiziranosti,
- zasnova modela mikroorganiziranosti,
- določanje vrste, vloge in stopnje odgovornosti.

5.5 Zaključek

Razvoj znanstvenih disciplin je omogočil razvoj modelov za projektiranje organizacij. Do danes so bile razvite številne metode, vendar pa bomo v naslednjih letih z množičnim pojavom industrije 4.0 in umetne inteligence deležni še veliko sprememb na tem področju. Prišlo bo namreč do samospreminjajočih se sistemov, ki se bodo dnevno prilagajali glede na dražljaje iz okolja.

Tako sodobna veda o projektiranju organizacije gleda na projektiranje organizacije skozi kritično analizo učinkov projektiranja organizacij na konkurenčnost podjetja. Organizacijsko strukturo si torej lahko predstavljamo tudi kot sestav medsebojno odvisnih funkcij. Organizacijska shema prikazuje načine delovanja verige navodil znotraj organizacije. Organizacijsko strukturo grafično pogosto predstavimo z organizacijsko shemo.

Projektiranje organizacije je usmerjeno v analizo in zasnovo organizacije v podjetju z vidika menedžmenta. Analiza omogoča deležnikom odkrivati organizacijske vzroke, ki so vzpodbudili problem poslovanja, oblikovanje organizacije pa načine, kako z organizacijskimi rešitvami odpraviti vzroke problemov in z ustrezno organiziranostjo zagotoviti vpliv na konkurenčnost poslovanja. Cilj je v spoznavanju metod analize organizacije, kompleksnega projektiranja organizacijskih modelov, projektiranja dokumentacijskih sistemov in urejanja organizacije. Bralec je tako lahko s proučevanjem vsebine projektiranja organizacije usposobljen za samostojno uporabo teoretičnega znanja s poudarkom na njegovi uporabnosti v podjetjih in drugih organizacijah. Iz tega sledi, da bo sposoben snovati koncepte in modele nove organiziranosti za lastno podjetje.

Združevanje ljudi v različne združbe, v primerjavi s posameznikom, omogoča doseganje ciljev v večji meri. Ljudje v združbi imajo skupne cilje, so povezani med seboj in odvisni drug od drugega. Vsaka organizacija, ki združuje več kot enega posameznika, potrebuje določeno obliko organizacijske strukture, kar ji s projektiranjem damo. Mreža razmerij, ki ljudi povezuje v organizirano skupino, se torej imenuje organizacijska struktura. Člani, ki so povezani v razmerja, dobivajo različne vloge oz. funkcije.

Vsekakor je potrebno dobro poznati metode, da lahko pri projektiranju uporabimo ustrezno. Na ta način bomo zagotovili, da bo končen rezultat boljši.

6 ORGANIZACIJA IN DELITEV DELA KOT OSNOVA SISTEMIZACIJE DELA

6.1 Uvod v sistemizacijo

Sistemizacija delovnih mest je splošni akt, ki ga mora imeti vsak delodajalec. Z aktom o sistemizaciji se določijo vrsta in stopnja strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanja in zmožnosti ter drugi posebni pogoji, potrebni za opravljanje del delovnega mesta. Gre torej za obvezni interni predpis, s katerim se določijo dela delovnega mesta (opis del) ter opravi razporeditev delovnih mest v tarifne skupine, s čimer se posredno že določi del osnovne plače oz. vrednost delovnega mesta.

Sistemizacija delovnih mest ni potrebna zgolj zaradi zakonskih zahtev, temveč predvsem zaradi praktičnih potreb, saj je nemogoče neoporečno sklepati delovna razmerja in zaposlovati delavce, če delodajalec takšnega akta nima. Oporečnost sklepanj in urejanj delovnih razmerij najpogosteje izhaja iz neurejene problematike, vezane na sistemizacijo delovnih mest. To ugotavljajo tudi inšpektorji za delo (Raspor, 2017, str. 9).

6.1.1 Členitev delovnega procesa

Dobra in uporabna sistemizacija dela ni popis obstoječih delovnih postopkov in opravil, temveč je za oblikovanje sistemizacije dela treba upoštevati obstoječo in želeno organizacijsko sestavo ter organizacijske procese. Smotno in strokovno pripravljena sistemizacija dela zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev podjetja. V proces dela moramo vtakati razumske rešitve, smotno delitev dela, obstoječ opis dela moramo kritično analizirati v smislu preučitve in ovrednotenja ter po potrebi tudi spremeniti in racionalizirati delitev dela znotraj podjetja (Raspor, 2017, str. 10).

V postopku proučevanja smotnosti delovnega procesa najpogosteje ugotovimo naslednje pomanjkljivosti (Uhan, 1996, str. 58):

- prisotnost delovnih postopkov, del in nalog, ki se izvajajo zaradi inercije, torej zato, ker jih ni nihče ukinil in prenehal izvajati takrat, ko je prenehala potreba po njihovem izvajanju;
- prisotnost delovnih postopkov, del in nalog, ki se izvajajo v isti organizacijski enoti ali v različnih organizacijskih enotah po dveh, treh ali več tirih;
- izvajanje določenega dela po že preživetem postopku in tehnologiji, ki ne ustreza več opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa;
- neenakomerno razporeditev opravil med delavci, kar povzroča, da so nekateri delavci preobremenjeni z delom, istočasno pa drugi nimajo dela;
- razdelitev opravil brez upoštevanja neenakomernosti pri poteku, kar povzroča, da so delavci v določenem obdobju (dnevu, tednu, mesecu ali letu) z delom preobremenjeni, v drugem obdobju pa brez dela;
- po strokovnosti in drugih sestavinah zahtevnosti raznovrstno sestavo del in nalog, ki so razporejene v izvedbo istemu delavcu, kar povzroča, da delavec po svoji usposobljenosti za delo ni dovolj izkoriščen ali ne more opraviti dodeljenih mu zahtevnejših del.

Vse ugotovljene pomanjkljivosti se morajo takoj odpraviti ne le v opisu sistemizacije dela, ampak predvsem pri izvajanju delovnega procesa, med samim procesom dela pa je nujno

preverjati pravilnost in uspeh ukrepov, ki smo jih sprejeli za odpravo pomanjkljivosti (Raspor, 2017, str. 10).

Oblikovanje sistemizacije dela je torej izjemna in enkratna priložnost za izboljšanje delovnega procesa. Če racionalizacija delovnega procesa pri nastajanju razvida del in nalog ni opravljena, je opuščena uresničitev temeljnega namena in smisla tega splošnega akta.

6.1.2 Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji

Temeljni zakon o delovnih razmerjih iz leta 1989 je prvič predpisoval sistemizacijo dela kot obvezen splošni akt, vendar do sprejema *Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo (SKPg)* leta 1993 in *Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti (KPng)*, prav tako leta 1993, predpisi niso obvezovali podjetij k vključevanju sistemizacije kot poseben akt. Nekatero kolektivno pogodbo dejavnosti (*KPd*) in kolektivno pogodbo podjetij (*KPp*) so sicer določale sklenitev delovnega razmerja ob prisotnosti akta o sistemizaciji, ki je bil dotlej največkrat kar opis del in nalog. Šele leta 1993 je bilo v *SKPg* v 1. členu in v *KPng* v 21. členu določilo, ki obvezuje združbe, da razvrščajo »delovna mesta« oz. določajo aktivnosti in posebne pogoje za sklenitev delovnega razmerja v aktu o sistemizaciji (Uhan, 1996, str. 42).

Značilnost klasične sistemizacije dela je formalističen in podroben opis konkretnih nalog in postopkov na zelo ozko opredeljenem delovnem mestu. Sodelavcev taka sistemizacija dela ne spodbuja k stalnemu izobraževanju in usposabljanju. Oteženo je prehajanje in prerazporejanje sodelavcev na druga delovna mesta. Strokovnjaki (organizatorji in analitiki dela) so v pretekli praksi po tem načinu nalagali delovne naloge abstraktnim izvajalcem, pri čemer niso mogli upoštevati sposobnosti, vrednot in navad bodočih izvajalcev dela, kajti kot pravi Tsukamoto (2007, str. 210), je »menedžment [...] socialna kolektivnost, oblikovana iz usklajene dejavnosti ljudi, različnih identitet in različnih vrednot«. Že sama odsotnost bodočih izvajalcev pri oblikovanju sistemizacije dela lahko dovolj zgovorno priča o njeni poznejši praktični uporabnosti. Takšna sistemizacija običajno hitro zastara in je zato velikokrat bolj ovira kot podpora za učinkovito delo ter uspešno poslovanje. »Ne bi se smeli zanašati na trg dela za varno preživljanje niti ne bi smela trma trga dela diktirati sistemizacije družbe« (Tsukamoto, 2007, str. 205). Zahtevana je podreditev »oblikovanju delovnih mest v duhu klasične koncepcije organizacije, ki temelji na formalnem in statičnem delovnem mestu, kjer je vse natančno predpisano (naloge, pristojnosti, odgovornosti, organizacijski položaj)« (Kejžar, 2008, str. 8).

V tabeli (Tabela 5: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti) prikazujemo oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti.

Tabela 5: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti

OSNOVNI PODATKI O DELODAJALCU	
1.	Polno ime
2.	Skrajšano ime
3.	Sedež, naslov
4.	Telefon
5.	Telefaks
6.	Elektronska pošta
7.	www naslov
8.	Dejavnost (šifra, opis)
9.	Leto ustanovitve ali datum začetka obratovanja oziroma vpisa pri registrskem organu
10.	Število sodelavcev (stanje)
11.	Kako se je doslej gibal obseg zaposlenosti? Možnosti: naraščanje, padanje, brez večjih sprememb, izrazitejša nihanja idr.
12.	Ali pri delodajalcu deluje sindikat? Kateri?
13.	Opombe, drugi pomembni podatki z vidika zaposlovanja

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
1.	Ime oziroma naziv delovnega mesta
2.	Šifra delovnega mesta
3.	Organizacijska enota (obrat, sektor, oddelek idr.)
4.	Neposredno nadrejeno delovno mesto
5.	Vodilno oziroma vodstveno delovno mesto Opredelijo se področje vodenja in okvirno število ter strukturo delavcev, za katere je oseba odgovorna.
ORGANIZACIJSKO-TEHNIČNI PODATKI O DELOVNEM MESTU	
1.	Ključna vloga delovnega mesta
2.	Opis del in nalog
3.	Poglavitni cilji
4.	Osnove za delo
4.1	Predpisi, navodila idr.
4.2	Delovna sredstva (stroji, orodja, pripomočki idr.)
4.3	Predmeti dela (material)
5.	Delovni čas
5.1	Polni delovni čas oziroma krajši delovni čas Opredeli se tedensko število ur in morebitne posebnosti pri izrabi delovnega časa.
5.2	Oblike delovnega časa Opredelijo se predložene variante in/ali doda posebnosti: enoizmensko delo (z začetkom dopoldne ipd.); dvoizmensko delo; triizmensko delo; nočno delo; delo ob sobotah; delo ob nedeljah, praznikih, dela prostih dnevih; dežurstva; pripravljenost na domu; pogosta potreba po nadurnem delu idr.
6.	Vrsta dela, delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja
6.1	Vrsta dela Opredelijo se pretežne vrste dela: za tekočim trakom; hiter tempo dela; vsiljen ritem dela (ritem dela diktirajo stroji, naprave, delovni proces); monotono delo; delo brez pomembnega sodelovanja z drugimi; skupinsko (timsko) delo; delo s strankami; delo z mladino; delo s starejšimi osebami; terensko delo; delo na domu; delo na daljavo; druge vrste idr.
6.2	Delovno okolje, ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja Opredeli se pretežno opravljanje dela glede na prostor: v zaprtem prostoru; v odprtem prostoru, na prostem; na višini; na premikajočih predmetih (notranji in zunanji promet) in podobno. Opredelijo se ekološke obremenitve, nevarnosti, tveganja oziroma neugodni vplivi delovnega okolja, ki presegajo normalne vrednosti: temperatura; relativna zračna vlažnost; prepih, gibanje zraka; ropot; vibracije; zračni pritisk; ionizirajoče sevanje; ostala elektromagnetna valovanja; strupeni plini, pare, megle; hlapi organskih topil; strupeni prah in dim; fibrogeni prah in dim; ostale vrste prahu in dima; mokrota; vlaga; umazanija in smrad; ostale kemične škodljivosti; biološke škodljivosti; druge obremenitve. Če obstajajo meritve, se rezultati lahko zapišejo oziroma priložijo. Opredelijo se obremenitve oziroma nevarnosti, ki so škodljive za zdravje in/ali pojavljanje nezgod in poškodb pri delu. Opredeli se, ali je delovno mesto primerno za invalide, mladoletne osebe, noseče in doječe delavke, ali je potreben predhodni zdravstveni pregled in obdobjni (periodični) zdravstveni pregled ipd. Podrobna opredelitev tega področja se uredi posebej glede na predpise o varnosti in zdravju pri delu.
7.	Odgovornost
7.1	Izvajalska odgovornost – odgovornost za rezultate lastnega dela Opredeli se glede na naslednje spremenljivke: <ul style="list-style-type: none"> • kolikšna je stopnja samostojnosti pri odločanju o načinih in postopkih za izvedbo del in nalog; • kolikšna je možnost, da delo kontrolira nadrejeni delavec oziroma drugi delavci; • kolikšna je možnost, da se odločitev odloži in predloži v presojo drugim – ter s tem zmanjša tveganje; • kolikšna je možnost, da kljub skrbnemu in strokovnemu delu nastanejo negativne oziroma škodljive posledice odločitve oziroma ravnanja.
7.2	Materialna odgovornost Opredeli se odgovornost za uporabo delovnih sredstev in predmetov dela; praviloma se pri tem ne navaja njihove (natančne) vrednosti.
7.3	Vodstvena odgovornost Opredeli se odgovornost za načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in doseganje poslovnih ciljev ter rezultatov, varno delo, izbiro in razvoj sodelavcev ipd.
8.	Napori
8.1	Napor čutil

	Opređeli se napor vidnih funkcij, sluha, otipa, okusa, vonja idr. Pri opisu se doda povprečni čas trajanja obremenitve na lestvici: občasno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega časa.							
8.2	Fizični napor Opređeli se glede na delovni proces, ki lahko vključuje različne statične telesne aktivnosti in obremenitve v nenaravnem ali prisiljenem položaju, prisiljenem ritmu dela – ali dinamične obremenitve, na primer pri dvigovanju, prenašanju, potiskanju težjih bremen ipd. Pri opisu se doda povprečni čas trajanja obremenitve na lestvici: občasno – do 1/3; pogosto – do 2/3; stalno – nad 2/3 delovnega časa.							
8.3	Umski napor Opređeli se glede na zahtevnost miselnih operacij, ki so potrebne za reševanje problemov, pri čemer se upoštevajo zlasti naslednje spremenljivke: <ul style="list-style-type: none"> • stopnja programiranosti dela – v kolikšni meri je delo že vnaprej vsebinsko in postopkovno pripravljeno in predpisano ter v kolikšni meri je potrebna samostojnost in ustvarjalnost pri izvedbi dela, za katerega so praviloma opredeljeni le cilji ali celo razvijanje povsem novih vsebin in postopkov; • kompleksnost del in nalog; • stopnja zahtevnosti pri stikih s strankami (kupci, klienti, poslovni partnerji ipd.) – od posredovanja splošnih informacij do najzahtevnejših stikov (svetovanja, pogajanja, sklepanja pogodb ipd.) 							
C. KADROVSKI PODATKI O DELOVNEM MESTU (POGOJI ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA) Če je določen pogoj obvezen, ga je treba podčrtati. Če pogoj ni podčrtan, je obravnavan kot pogoj, ki je zaželen ali prednosten ob izbiri delavca.								
1.	Spol (le v primeru, če je to utemeljeno po ZDR)							
2.a	Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe Opređeli se lahko tudi v alternativni obliki ali okvirno.							
2.b	Šifra izobrazbe Opređeli se šifra iz <i>Šifranta poklicne oziroma strokovne izobrazbe</i> .							
2.c	Šifra poklica Opređeli se šifra iz <i>Standardne klasifikacije poklicev (SKP – V2)</i>							
3.	Dodatna (funkcionalna in specialna) znanja ter veščine							
3.1	Znanje slovenskega jezika V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	razumevanje	govorjenje	pisanje					
3.2	Znanje tujega jezika (tujih jezikov) V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	tuji jezik (tuji jeziki)	razumevanje	govorjenje	pisanje				
3.3	Usposobljenost za delo z računalnikom V shemo se označi potrebno znanje z ocenami od 1 do 5 (1 – osnovno; 5 – izvrstno) ali le z označbo: 1 – osnovno; 2 – zahtevno							
	osnove informacijske tehnologije	delo z datotekami	urejanje besedil	delo s preglednicami	delo z bazami podatkov	grafika in elektronske predstavitve	internet in elektronska pošta	drugo (dopišite)
3.4	Vozniški izpit Opređeli se kategorija (A, B, C idr.).							
3.5	Strokovni izpit, licenca Opređeli se vrsta strokovnega izpita oziroma licence.							
3.6	Druga dodatna znanja ter veščine Opređelijo se druga dodatna znanja in veščine, ki niso vključene pod točkami 3.1.–3.5.							
4.	Delovne izkušnje Opređeli se dolžina delovnih izkušenj (v mesecih oziroma letih) in vrsta delovnih izkušenj.							
5.	Psihofizične lastnosti							
5.1	Senzorične sposobnosti Opređeli se npr. ostrina vida na bližino, ostrina vida na daljavo, sposobnost za razlikovanje (barv, sluh ipd.)							
5.2	Psihomotorične sposobnosti Opređeli se npr. spretnost prstov, spretnost rok, koordinacija oči–roke–noge ipd.							
5.3	Mentalne sposobnosti Opređeli se npr. verbalna sposobnost, numerična sposobnost, mehanska sposobnost ipd.							

5.4	Osebnostne lastnosti (v ožjem pomenu) Opredeli se npr.: odločnost, prodornost, vestnost, natančnost, vztrajnost, čustvena stabilnost, iniciativnost, prijaznost, pripravljenost za sodelovanje oz. timsko delo, kulturnost ipd. Lahko se zapišejo ali priložijo tudi kompetence , če je ta poslovni model že uveden pri delodajalcu ali če ste to zmožni storiti sami	
6.	Druge lastnosti (osebna urejenost ipd.)	
7.	Posebni pogoji (nekaznovanost idr.)	
8.	Konkurenčna prepoved	
9.	Konkurenčna klavzula	
10.	Poskusno delo (trajanje v mesecih)	
11.	Drugi pogoji za zasedbo delovnega mesta (ki niso zajeti v točkah 1–10, npr. pripravljenost na potovanja, delo v posebnih razmerah ipd.)	
D) KRITIČNE TOČKE NA DELOVNEM MESTU		
1.	Pri katerih delih in nalogah se najbolj pogosto pojavljajo težave in napake? Razlogi za pojavljanje težav in napak.	
2.	Poglavitni razlogi za težave pri usposabljanju.	
3.	Kolikšna je fluktuacija (in absentizem) na tem delovnem mestu? Poglavitni razlogi.	
4.	Kaj je glavni vir zadovoljstva na tem delovnem mestu?	
VII. PODATKI O PLAČI IN BONITETAH.		
1.	Delodajalec uporablja pri določanju plače in bonitet poleg ZDR še naslednje predpise in pogodbe:	
1.1	Zakon (zakone) in podzakonske predpise.	
1.2	<i>Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti oziroma Kolektivna pogodba za javni sektor.</i>	
1.3	Kolektivna pogodba dejavnosti.	
1.5	Podjetniška kolektivna pogodba.	
1.6	Interni akt (interni akti).	
2.	Za delovno mesto je določeno:	
2.1	Tarifna skupina	
2.2	Plačilni oziroma plačni razred.	
2.3	Dodatki k plači.	
2.4	Plačila na račun delovne uspešnosti.	
2.5	Morebitna druga plačila.	
2.6	Službeno stanovanje, službeni avtomobil, zagotovljeno parkirno mesto, prenosni računalnik, mobilni telefon ipd.	
Opombe k podatkom o plači in bonitetah.		

(Belčič, 2002)

Kejžar (2008) opaza, da v sistemizacijah opisi nalog niso povsod zadovoljivi, ker v njih prihaja do neustrezne opredelitve nalog na posameznih delovnih mestih. Prihaja do prekrivanja delovnih nalog, do pomanjkljivih zadolžitev, do nepravilnega dodeljevanja po sorodnosti in zahtevnosti, pa tudi do ne vselej jasno izraženih vsebin. Opisi nalog so različno široki in razdrobljeni. So delovna mesta, kjer so naloge jedrnato in pregledno napisane, pa tudi taka, kjer so naloge zelo drobnjarske, podrobne, razpršene in jih je zelo veliko, tako da njihova pomembnost zbledi. Nekateri opisi nalog so obremenjeni z opisovanjem načina dela, kar ni namen sistemizacije, saj razširja obseg opisovanja in zmanjšuje možnost posploševanja nalog, ki sicer spreminjajo način izvedbe. Opisi nalog naj bi bili v duhu razvoja in spreminjanja dela odprti za vnašanje novosti, kot so novi programi, postopki in metode dela, inovativni prijemi. Bolj naj bi poudarjali razvojne, kreativne, načrtovalske, analitične in presojevalne vloge izvajalcev. V nekaterih sistemizacijah niso vpisane organizacijske pristojnosti, ki so pomemben podatek za urejanje pooblastil oz. kompetenc ali pravic, ki jih ima sodelavec in so pomembne za krepitev njegove samostojnosti.

Danes sistemizacije delovnih mest vsebujejo element *kompetenc*. Kompetenca je zmožnost posameznika, da kakovostno opravlja določeno delo, in se kaže v njegovem organizacijskem vedenju, ki ga lahko načrtujemo, ocenjujemo, razvijamo. Njihova vključenost v sistemizacijo pomeni spodbudo za stalno učenje in pridobivanje znanja, veščin, sposobnosti idr. Prav to nas lahko prisili, da že pri zaposlovanju novih kadrov upoštevamo kandidatove kompetence, ker pomenijo njegovo znanje in veščine. Bolj kot so naši kadri izobraženi, več znanja ima naša organizacija, znanje pa je ključ do poslovne odličnosti, h kateri teži vedno več slovenskih organizacij (Raspor in Labović Begović, 2017, str. 44).

Gravett (2002) razmišlja, da ima opis delovnega mesta, zasnovanega na kompetencah, izjemno prednost pred klasičnim opisom delovnega mesta, saj so poleg seznama del in nalog v opis vključena tudi znanja in vedenja, ki so potrebna za uspešno opravljanje teh nalog. Ta lastnost omogoča:

- tistim, ki uvajajo novega sodelavca v delo, celotno zajemanje zahtev določenega dela;
- pomoč nadzornikom za ustrezno pojasnitev področij potrebnih izboljšav;
- sodelavcem razumeti, katere spretnosti morajo pridobiti, če so zainteresirani še za katera druga delovna mesta v organizaciji.

Ustvarjalnost sodelavcev in njihovo učinkovitost lahko merimo prav s pomočjo kompetenc – zato so tako pomemben del sistemizacije dela. S spreminjanjem okolja in delovnih procesov, katerih je človek glavni udeleženec, se spreminja tudi sistemizacija oz. njeni elementi. V današnji sistemizaciji dela nekatere elemente nadomeščajo kompetence, odvisno od potreb delovnega procesa (

Tabela 6: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami):

Tabela 6: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami

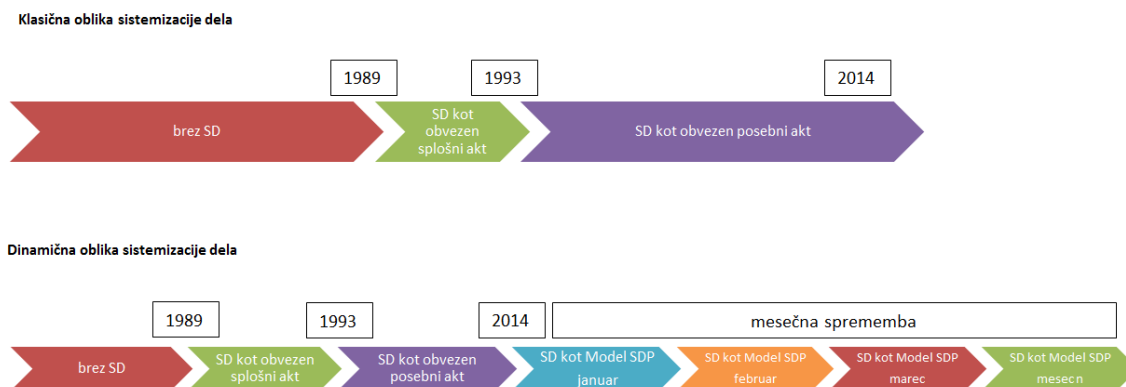
ELEMENT SISTEMIZACIJE	KOMPETENCE
UMSKI NAPOR	spodobnost hitrega učenja
	spodobnost strateškega razmišljanja
	spodobnost analitičnega mišljenja in izražanja
	spodobnost kreativnega mišljenja in izražanja
	spodobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti
ETIČNE ZAHTEVE	vestnost, poštenost, odgovornost
	dajanje osebnega zgleda drugim
FUNKCIONALNA ZNANJA	veščina vodenja projektov
	veščina medsebojne komunikacije
	veščina javnega nastopanja
	veščina ravnanja z ljudmi
	veščina obvladovanja konfliktov
	veščina pogajanja
	veščina delegiranja nalog in postavljanja ciljev
	prepoznavanje kompetenc sodelavcev
	poznavanje poslovnih procesov
ZNANJE	uporaba funkcionalnega znanja in izkušenj
	pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno učenje
PRIČAKOVANI REZULTATI	pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega
	obvladovanje lastnega dela in časa
	upoštevanje standardov kakovosti
POVEZOVANJE Z DRUGIMI OPRAVILI, PODROČJI, ENOTAMI, INSTITUCIJAMI	spodobnost za delo v projektne timu ali skupini

(Labović, Mayer in Zupan, 2011)

V praksi so ključni vidiki uporabe kompetenc v slovenskih organizacijah ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti, ocenjevanje zahtevnosti dela in napredovanje kadra.

»Sistemizacija dela danes« se od »sistemizacije dela včeraj« loči predvsem po zamenjavi nekaterih klasičnih elementov s kompetencami (Slika 44: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela).

Postopek oblikovanja sistemizacije dela je do danes ostal enak, in sicer se veže na abstraktnega sodelavca, natančno opredeljuje vsebino delovnega mesta in s tem sodelavca omejuje.



Slika 44: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela

Predvidevamo, da bo v prihodnosti sistemizacija dela oblikovana po meri človeka. Njena vsebina se ne bo nanašala na potrebe vnaprej določenega delovnega mesta, temveč bo izhajala iz kompetenc posameznega sodelavca kot individualnega gradnika organizacije. Na podlagi njegovega znanja, veščin in zmožnosti bomo oblikovali osebno delovno mesto (organizacijsko vlogo), kjer bo sodelavcu omogočen razvoj dela in prehajanje med različnimi delovnimi področji. Sistemizacija dela se bo lahko spreminjala sproti in tako prilagajala vsakemu posamezniku s ciljem izkoristiti interese, znanje in zmožnosti sodelavca v največji možni meri. Sistemizacija, predstavljena kot statičen akt, se bo nujno transformirala v dinamično obliko (Raspor in Labović Begović, 2017, str. 49).

Razlika med klasičnim modelom sistemizacije dela, ki obstaja danes, in modelom sistemizacije jutri je neposredna vključenost sodelavca v oblikovanje lastnega dela in možnost sprotne spreminjanja sistemizacije glede na tekoče aktivnosti. »Zaposleni tako pridobijo možnosti za oblikovanje lastnega dela, možnosti za oblikovanje varnih in zdravih delovnih pogojev, možnosti za zadovoljevanje svojih potreb in interesov v samem procesu dela in možnosti za nadaljnji strokovni ter osebni razvoj« (Bakovnik, str. 2). Nov način sistemiziranja dela bo omogočal lažje organiziranje dela v vsaki klasični organizaciji, prednosti pa bodo najbolj vidne v organizacijah, v katerih prakticirajo sodobne oblike dela (teledelo, *outsourcing* idr.). Posledično bo spremenjen tudi način določanja plač, saj bo vsak sodelavec prejel plačo na podlagi dejansko opravljenih aktivnosti in njihove stopnje zahtevnosti. Tako se spremeni tudi politika določanja plač. S klasičnega načina, ko je plača vnaprej določena za posamezno delovno mesto, bomo prešli na sodobno določanje, kjer se plača oblikuje na podlagi dela delojemalca. Sistemizacija dela jutri bo potekala na podlagi modela SDP (sistemizacije dela kot proces).

6.1.3 Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij

Zahteve delovnih nalog se med seboj razlikujejo po vrsti, obsegu in trajanju. Za izpolnjevanje delovnih nalog mora biti delavec ustrezno usposobljen, zato moramo delovne naloge smiselno razdeliti na predvidene izvajalce. To pa v praksi nemalokrat povzroča težave, ker na delovnem mestu že vidimo konkretno osebo, za katero predpostavljamo, da ne bo zmožna oz. sposobna opraviti opravil ali pa presega zahtevano znanje. Poudariti moramo, da pri oblikovanju delovnih mest ne smemo ustvariti delovnega mesta, ki bo nekemu pisano na kožo, temveč moramo upoštevati racionalizacijo dela in učinkovit delovni sistem. Opisi delovnih mest omogočajo oblikovanje mest ne glede na ljudi, ki ta mesta zasedajo (Raspor, 2017, str. 11).

Ko bomo oblikovali delovna mesta in nanje razporedili delavce, pa bomo morebitna odstopanja odpravili z izobraževanjem in usposabljanjem delavcev. Če poznamo zahteve dela, lahko načrtujemo potrebe po delavcih ter nato poiščemo ustrezne nove delavce ali pa izobrazimo že zaposlene. Z analizo sodelavcev bomo ugotovili njihovo kvalifikacijsko stanje ter ga primerjali s potrebnim stanjem glede na razvojne cilje. Tako bomo prišli do izhodišč za sprejem ukrepov na kadrovske področju v smislu pridobivanja, izobraževanja in usposabljanja kadrov.

Utopija je pričakovati, da bomo z reorganizacijo dela in izdelavo nove sistemizacije dela takoj dosegli, da bo na vsakem delovnem mestu takoj zaposlen »pravi človek«. Nujno je upoštevati objektivno razpoložljivost delavcev v danem okolju glede na njihovo strokovno izobrazbo, funkcionalna znanja in usposobljenost za določeno opravilo oz. delovno nalogo.

Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij je prava priložnost za odpravo neracionalnih delovnih postopkov, delovnih metod in neugodnih delovnih razmer. Ponovno poudarjamo, da moramo izboljšave uvesti tudi v prakso in ne samo v akt o sistemizaciji.

Pri oblikovanju delovnih mest upoštevamo sistemske principe oblikovanja delovnih mest (Kejžar, 2000, str. 17–18):

- **združevanje sorodnih in enako zahtevnih funkcij po strokovnosti**

Delovne naloge je treba združevati v delovna mesta in delovna področja po sorodnosti z vidika enakih znanj, veščin in sposobnosti ter enake zahtevnosti dela.

- **oblikovanje delovnega mesta ali delovnega področja, ki zagotavlja varnost in zdravje delavca**

Ob združevanju nalog v delovno mesto ali delovno področje je treba zagotoviti takšne delovne pogoje, varnostne ukrepe in okolje, da varujejo zdravje delavca, ohranjajo njegovo delovno zmožnost in zagotavljajo njegovo varnost pri delu.

- **združevanje delovnega področja in delovnega programa, ki zagotavlja integriteto delavca**

Združevanje oz. prekrivanje delovnega področja in delovnega programa mora biti takšno, da spodbuja sodelavce za delo, spodbuja njihov interes in voljo za delo. Pozitivna motivacija se odraža v večji odgovornosti, prevzemanju skrbi, izpolnjevanju in vrednotenju dela ter nenehni mobilizaciji za doseganje tekmovalnih uspehov združbe. Za uspešnost podjetja je zelo pomembno, da so delavci za delo čim bolj motivirani, saj le visoko motivirani delavci vlagajo visoko stopnjo navora v doseganje skupnih ciljev podjetja.

- **združevanje dela sorodnih psihofizičnih zahtev**

Opravila je treba združevati v zaokrožene celote z vidika enakih psihofizičnih zahtev. Psihofizične zahteve ugotavljamo predvsem glede na vrste odgovornosti, napore pri delu in pogoje dela. Združevati je treba zlasti tista opravila, ki zahtevajo od človeka izrazite sposobnosti. Takšna združitve opravil bo omogočila boljše usklajevanje sposobnosti delavcev z zahtevami delovnih mest ter doseganje boljših delovnih uspehov.

- **polna izkoriščenost delavčevih zmogljivosti**

Delitev dela mora biti taka, da bo vsak delavec ves čas zaposlen in bodo izkoriščene njegove delovne zmogljivosti. Obseg združenih nalog je upravičen pri najmanj 70-odstotni povprečni obremenitvi.

- **polno izkoriščenje delovnih sredstev**

Delitev dela mora biti taka, da bodo delovna sredstva polno izkoriščena. Če dragocen stroj stoji zaradi tega, ker mora sodelavec poleg osnovnega dela pri stroju opravljati še razna dodatna in stranska opravila, je delo slabo organizirano. Oblikovanje pravega delovnega mesta mora omogočiti optimalno sodelovanje človeka, delovnih sredstev, pravih in pravočasnih informacij ter dobre organizacije. Le tako bomo lahko uspešni.

6.2 Vloga in pomen sistemizacije dela

6.2.1 Pojem sistemizacije

Sistemizacija dela je predpisan večnamenski organizacijski splošni akt, s katerim se razčleni celotni delovni proces na delne delovne procese, pravila in opravila. V aktu se opišejo vsi podatki, ki so pomembni za izvajanje dela oz. opravil in ki omogočajo tudi presojo njihove zahtevnosti (Uhan, 1996, str. 42–43).

Sistemiziranje dela je definirano urejanje delitve dela v delovnih procesih, opredeljevanje vloge sodelavcev pri uresničevanju ciljev organizacije ter določanje njihovih kadrovskih zahtev. Sistemizirano delovno mesto ima pisno opredeljene delovne naloge ter pristojnosti in odgovornosti, ki so posledica opravljanja določenih nalog na delovnem mestu ali delovnem področju (Jurancič, 1982, str. 9).

Sistemizacija dela je podlaga za (Uhan, 1996, str. 42–43):

- organiziranje ter delitev dela in delovnih procesov;
- organiziranje širših organizacijskih enot;
- oblikovanje delovnih področij in delovnih programov delavcev na podlagi organizacijske sestave in procesov ter celotnega delovnega programa združbe;
- ugotavljanje zahtevnosti opravil;
- ugotavljanje rezultatov dela;
- načrtovanje dela in delavcev;
- pridobivanje in izbor delavcev;
- izobraževanje delavcev;
- napredovanje delavcev in njihov razvoj;
- varstvo delavcev pri delu.

Razčlenjevanje delovnega procesa na opravila ne more in ne sme biti mehanično zapisovanje sedanjega načina poteka dela. Oblikovanje sistemizacije dela je enkratna priložnost, da se celotni delovni proces prouči z vidika smotrnosti in po potrebi tudi prenovi. Prav izboljšanje in prenova delovnih postopkov omogočata povečanje opravljenih storitev in s tem največjo korist v celotnem procesu nastajanja sistemizacije dela. S sistemizacijo dela uredimo delitev dela v delovnih procesih, opredelimo vlogo posameznika pri uresničevanju ciljev organizacije ter določimo kadrovske zahteve. Delovnemu mestu oz. delovnemu področju opredelimo naloge, pristojnosti, dolžnosti in odgovornost.

6.2.2 Namen oblikovanja delovnih mest

Namene sistemizacije dela je možno razvrstiti v štiri glavne namene, in sicer za potrebe identifikacije opravil, organizacije dela, ugotavljanja zahtevnosti in rezultatov dela ter kadrovanja.

Podatki za identifikacijo opravil so: naziv opravila, organizacijska opredelitev opravila in šifra. Z organizacijskega vidika je opis aktivnosti najpomembnejši podatek o vsakem opravilu, saj nam da odgovor na vprašanje, kaj, kako in s čim delamo. Opis aktivnosti je podlaga za opredelitev zahtevane usposobljenosti in drugih lastnosti za opis dela, ki ga opravlja namišljeni (abstraktni) delavec, za opredelitev odgovornosti in pristojnosti, ki so povezane z izvajanjem opravila ter naporov in vplivov okolja. Podatki za kadrovanje so predvsem podatki o zahtevani strokovni in delovni usposobljenosti, podatki o pristojnosti in odgovornosti ter podatki o obremenitvah.

V delovnem okolju je več dejavnikov, ki vplivajo na delavčev organizem. Posledica delovanja teh dejavnikov pa so obremenjenosti, ki so lahko fizične ali psihične, obremenitve pa so lahko fizične, psihične ali ekološke. Posledice prekomernega delovanja zgoraj navedenih dejavnikov so utrujenost, bolniški stalež, fluktuacija, poškodbe, poklicne bolezni, invalidnost ali celo smrt. Namen oblikovanja delovnih mest je zmanjšati napore, ki jih mora delavec premagovati ob določenem delu, ter istočasno racionalno izrabiti delovni čas in material. Tako povečamo kakovost, zmanjšamo stroške in istočasno humaniziramo delo. Cilj oblikovanja delovnih mest je razbremeniti delavca ter mu zagotoviti udobno in prijetno delovno okolje. V primeru nepravilno nameščenih delovnih površin pride do fizične obremenitve, lahko pa tudi do psihičnih obremenitev. Vse te zahteve morata upoštevati delodajalec in zdravnik medicine dela pri svojem delu. Pridobljeni rezultati meritev, ki jih izvajajo, pa so odvisni od stopnje modernizacije prostorov, delovnih sredstev in postopkov dela.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011) nalaga delodajalcem izdelavo analize delovnih mest ter izdelavo ocene tveganja za nezgode in zdravstvene okvare. Izdelana sistemizacija delovnih mest je podlaga za analizo in oceno tveganja za nezgode in zdravstvene okvare na delovnem mestu.

6.2.3 Namen oblikovanja dela

Namen oblikovanja dela je, da natančno opredeljuje dejavnosti posameznika ali skupine, olajša definiranje delovnih ciljev, določa moč pooblastil, ureja vprašanja odnosov med ljudmi ter teži k nadaljnemu razvoju organiziranosti dela. Sistemizacija delovnih mest nam mora služiti kot popoln pregled vseh organizacijskih in kadrovskih podatkov, iz katerih izhajamo, ko se pogovarjamo o politiki plač v podjetjih. Kadrovske podatke uporabljamo pri vodenju vseh kadrovskih postopkov.

Namen oblikovanja sistemizacije dela in s tem oblikovanja dela je izboljšati racionalnost in učinkovitost izvajanja delovnega procesa. Ob členitvi delovnega procesa na delne delovne procese in naloge ter ob opisovanju vsebine del in nalog moramo skušati zajeti vse izboljšave delovnega procesa, ki so izvedljive, in odpraviti neracionalno izvajanje dela. Členitev delovnega procesa na posamezne naloge mora biti izvedena tako, da odpravlja vse nepotrebne aktivnosti ter aktivnosti, ki se ponavljajo na več delovnih mestih.

Da bomo pri izdelavi sistemizacije dela povečali racionalnost in učinkovitost delovnega procesa, morajo pri izdelavi sistemizacije dela v organizaciji sodelovati predvsem strokovni delavci, ki obvladajo tehnologijo dela v obravnavi, saj le ti delavci lahko učinkovito oblikujejo izboljšave v delovnem procesu (Jurančič, 1982, str. 73).

Opisi delovnih mest ne smejo biti pisani na kožo posameznim delavcem, ampak morajo izhajati iz ciljev podjetja in iz potreb delovnega procesa.

6.2.4 Cilji in organizacija

Cilji delovanja vsake organizacijske strukture so želeni poslovni izidi, torej rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. Cilji, ki si jih človek zastavlja pri svojem delu, so bodisi opraviti storitev bodisi pridelati ali izdelati izdelek. Podjetje si bo delo organiziralo glede na zastavljeni cilj.

Vsaka organizacija je usmerjena k določenemu cilju. Njeni cilji so opredeljeni že z zasnovo in ustanovitvijo. Primarni cilj je ustvarjanje dobička, sekundarni cilji pa so npr. varno naloženo premoženje, ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljitev potreb družbe, izpolnitev obveznosti do okolja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti idr.

Organizacija dela se kaže kot oblikovanje delovnih postopkov, opravil, nalog, ki jih delavci povezujejo v celoto tako, da na koncu procesov opravijo celotno nalogo. Z organizacijskega vidika predstavlja sistemizacija dela razdelitev delovnega procesa na osnovne enote delovne enote oz. posamezne naloge.

Proces organiziranja je sestavljen iz:

- postavljanja ciljev,
- organiziranja,
- motiviranja in komuniciranja,
- merjenja in ocenjevanja rezultatov,
- razvijanja ljudi.

Prav razvijanje ljudi pa je pomemben faktor pri razvoju organizacije in njenemu doseganju ciljev, saj sta znanje in sposobnost delavca ter njegova motiviranost največji kapital in najpomembnejše premoženje vsake organizacije, ki je usmerjena v prihodnost.

Združba (podjetje, zavod) deluje z namenom uresničevanja svojih ciljev. Cilji združbe izhajajo iz skupnih nalog združbe.

Dobro organizirano podjetje bo hitro opazilo porajajoče se težave in probleme ter bo na te hitro in pravilno ukrepalo in preprečilo nezaželene posledice bodočih dogodkov. Slabo organizirano podjetje pa bo iskalo rešitve, ko bodo nezaželena dejstva že prisotna, za kar bo potrebnih več stroškov in časa.

6.3 Vsebina sistemizacije dela

6.3.1 Podatki, uporabljeni v sistemizacijah dela

Vsebina sistemizacije dela (Uhan, 1996, str. 47–50) je od podjetja do podjetja zelo različna, saj je odvisna od več dejavnikov:

- od namena uporabe sistemizacije dela v organizaciji;
- od velikosti organizacije;
- od tega, kakšno metodo za ugotavljanje zahtevnosti dela bomo izbrali.

Vsebina sistemizacije dela z najmanjšim možnim številom podatkov zajema:

- naziv opravila,
- opis dela,

- zahtevano usposobljenost,
- odgovornost,
- napor,
- delovne razmere.

V sistemizacijo dela lahko glede na namen sistemizacije oz. potrebe podjetja vključimo še naslednje podatke:

- **šifro delovnega mesta**

S šifro delovnega mesta ločimo med seboj različna dela in opravila, ki se opravljajo v določeni organizaciji.

- **naziv organizacijske enote**

Naziv ene ali več organizacijskih enot, v katerih se delo opravlja.

- **delovni proces**

Delovni proces, v katerem se opisano delo opravlja, ter morebitne povezave opisanega dela z drugimi delovnimi procesi.

- **naziv dela oz. naloge**

Naziv dela in naloge mora jasno in kratko (strnjeno) označiti posamezno nalogo.

- **opis dela oz. naloge**

V opisu dela najdemo zaporedje delovnih postopkov oz. aktivnosti, tudi oprakov ali opravil, ki so potrebni za izvedbo naloge. Opis dela mora biti dovolj obsežen, da ne dopušča dvoma o vrsti dela, ki ga naloga zajema, in jo razmejuje od drugih sorodnih in podobnih nalog, ter hkrati ne tako podroben, da ne dopušča spreminjanja načina dela. Obseg opisa bo v veliki meri odvisen od tehnologije dela in stopnje delitve dela v posamezni organizaciji.

- **cilj naloge**

Cilji naloge izhajajo iz ciljev združbe, namena opravljanja naloge in ugotavljanja potrebnosti naloge. Naloga brez jasno opredeljenega cilja je v delovnem procesu nepotrebna in jo lahko brez kakršne koli škode za delovni proces ukinemo.

- **obseg naloge**

Kako obsežna je delovna naloga, izraža čas opravljanja določenega dela oziroma naloge in se tako uporablja kot podlaga za oblikovanje delovnega področja delavca.

- **sredstva in predmeti dela**

Sredstva in predmeti dela so stroji, naprave in orodja, ki so potrebni, da delavec učinkovito, kakovostno in varno opravi naloge, materiali, surovine in polizdelki, ki jih potrebuje za izvršitev naloge, ter opredelitev predmetov dela kot rezultata naloge.

- **osnova za delo**

Osnova za delo je lahko dokumentacija, navodila za delo ali nadzor.

- **podatki o odgovornosti**

Odgovornost za izvedbo in rezultate naloge je lahko organizacijska odgovornost ali materialna odgovornost. Organizacijska odgovornost je odgovornost za usklajen in nemoten potek delovnega procesa, materialna odgovornost pa je neposredna odgovornost za material, sredstva in predmete dela. V podatkih o odgovornosti moramo opredeliti posledice,

ki izhajajo iz opravljanja del in nalog. Opredeliti moramo tudi disciplinsko, materialno in kazensko odgovornost, če ta izhaja iz del in nalog. Delavec je odgovoren za nestrokovno, nepravočasno ali nekvalitetno opravljeno dela.

- **podatki o vplivih okolja za izvajanje naloge**

Ko govorimo o vplivih okolja, mislimo na vplive okolja, ki so posledica lokacije dela, fizikalnih delovnih razmer in delovnih razmer iz razporeditve delovnega časa.

- **podatki o telesnih dejavnostih, ki jih zahteva delo**

Podatki o telesnih dejavnostih, ki jih zahteva delo, so splošna fizična moč, telesna odpornost, obremenitve zaradi prisilne drža telesa idr. Podatki o obremenitvah so pomembni predvsem zato, da na delovna mesta s povečanimi stopnjami napora, neprijetnimi in škodljivimi vplivi okolja ne razporedimo mladostnikov, žensk ali invalidov.

- **psihofizične sposobnosti**

Psihofizične sposobnosti, ki jih zahtevamo za določeno delovno mesto, so tiste zahteve, ki so pomembne za uspešno izvrševanje naloge. Psihofizične sposobnosti so lahko senzorne, psihomotorične ali umske zahteve, kot so na primer razlikovanje barv in oblik, telesna spretnost, čustvena odpornost, sposobnost presoje in odločanja.

- **socialne delovne razmere**

Socialne delovne razmere opredeljujejo, ali delavec opravlja delo sam, v skupini, ali dela s strankami ali individualno.

- **strokovna izobrazba**

Na podlagi zahtevanega znanja za zasedbo delovnega mesta se določi zahtevana stopnja in smer strokovne izobrazbe oz. poklic, ki ga zahtevamo za določeno delovno mesto. Za vsako opravilo mora biti jasno določeno, ali se za izvajanje zahteva le določena strokovnost (kot je to v poklicih v šolstvu, zdravstvu in pravosodju) ali je stroka lahko različno izbrana. Navedene morajo biti smeri strokovne usposobljenosti, ki so primerne in ustrezne za izvajanje določenega dela. Določeno delo ali nalogo lahko povsem ustrezno opravlja tudi delavec, ki ima sicer nižjo strokovno izobrazbo, vendar se je med delom redno usposabljal, in če delo po vsebini ni takšno, da zahteva povsem določeno smer in stopnjo strokovne izobrazbe delavca. Vendar pa naj razlika v stopnji strokovne izobrazbe ne bi presegala več kot eno stopnjo. Paziti moramo tudi na to, da so zahteve po stopnji strokovne izobrazbe opredeljene realno in razumno.

Strokovna usposobljenost je tista mera znanja, ki jo mora imeti delavec, da lahko v procesu dela uspešno opravlja določene naloge, vključuje teoretično znanje, pridobljeno v procesu izobraževanja, konkretno znanje oz. z delom pridobljene delovne izkušnje ter teoretična in praktična znanja, ki jih pridobi z izobraževanjem ob delu.

- **funkcionalna znanja**

Funkcionalna (dodatna) znanja se določijo glede na potrebe izvajanja naloge. Ugotavljajo se tako, da primerjamo vsebino nalog z učnim načrtom za poklic in z ocenitvijo potrebnih dodatnih znanj, saj nam šole ne dajo vseh potrebnih funkcionalnih znanj za opravljanje poklica.

- **delovne izkušnje**

Treba je opredeliti, koliko delovnih izkušenj je potrebno delavcu za opravljanje določenih opravil in kakšne so te delovne izkušnje po vsebini. Bolj kot je naloga zahtevna, več

praktičnih izkušenj običajno zahteva. Lahko se določi tudi z delom pridobljene delovne izkušnje, ki pa morajo biti natančno določene. Delovne izkušnje lahko na podlagi izrecne določbe splošne kolektivne pogodbe znašajo največ pet let. Pri tem moramo paziti, da si ne zapremo možnosti zaposlovanja pripravnikov in mladih delavcev, ki še nimajo delovnih izkušenj.

Sistemizacija dela je podlaga za urejanje organizacije dela, usmerjanje kadrovske politike in uresničevanje kadrovskih procesov, med katerimi sta zlasti pomembna oblikovanje razvoja kadrov in izgradnja sistema motiviranja sodelavcev.

6.3.2 Izhodišča sistemizacije dela z vidika organizacijske zgradbe

Sistemizacija dela (Jurančič, 1982, str. 9) mora z vidika organizacijske zgradbe vsakemu delu, delovnemu mestu ali delovnemu področju najti pravo mesto v organizacijski strukturi podjetja. Pokazati mora položaj posameznega delovnega mesta glede na druga delovna področja in pripadajoče organizacijske povezave. Jasno mora biti razvidno, od kje izvirajo posamezne delovne naloge, kje oz. od koga pridobimo navodila za delo ter komu poročamo o opravljeni nalogi oz. storitvi. Razvidno mora biti, v kateri fazi delovnega procesa je naloga, ki jo moramo opraviti, torej njen položaj glede na predhodno opravljene naloge, in katere naloge ji bodo sledile.

6.3.2.1 Pomen delitve delovnega procesa na osnovne enote oz. naloge

Sistemizacija dela povezuje vse elemente, ki so organizirani v procesu dela, tako sodelavce kot sredstva za delo in predmete dela. Z razdelitvijo delovnega procesa na smiselno zaokrožena dela in z določitvijo položaja dela v organizacijski strukturi zagotavljamo racionalno in učinkovito odvijanje delovnega procesa, popolno uporabo proizvodnih zmogljivosti, znanstvenih, organizacijskih, tehničnih in tehnoloških dosežkov, popolnejšo izrabo delovnega časa, zmanjševanje zastojev pri delu, povečanje produktivnosti dela, uspešno povezovanje kadrovskih in materialnih potencialov, osebni razvoj posameznikov ter smotrno in racionalno izkoriščanje naravnih pogojev.

Dobra in uporabna sistemizacija dela mora vsebovati tako grajene bistvene elemente, ki bodo zagotavljali, da se določena opravila ne bodo podvajala na več delovnih mestih, delitev dela mora biti smotrna in učinkovita in le tako bomo prispevali k boljšim rezultatom podjetja ter hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju skupnih ciljev. Racionalno delitev dela pa lahko dosežemo le s kritično analizo obstoječih delovnih nalog in pripravljenostjo izboljšati, prenoviti ali celo spremeniti postopke dela oz. posamezna opravila.

6.3.3 Izhodišča sistemizacije dela z vidika vodenja kadrovskih procesov

Za uresničevanje kadrovske politike v podjetju, strokovno obravnavanje in reševanje problemov, ki zadevajo kadre, ter za učinkovito odločanje na področju kadrovske politike potrebujemo ustrezno sistemizirane informacije o kadrih.

Z vidika vodenja kadrovskih procesov na zasnovo in sistemizacijo dela pomembno vplivajo sledeča področja (Uhan, 1996, str. 10):

- ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov,
- pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev,
- planiranje izobraževanja sodelavcev,
- oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov,
- vrednotenje zahtevnosti dela.

Izhodišča pri določanju sistemizacije dela so delovni procesi, ki potekajo v okviru posamezne poslovne funkcije.

6.3.3.1 Ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov

V sistemizaciji dela morajo biti jasno opredeljeni poklici, ki so potrebni za izvajanje delovnih nalog, ter funkcionalna znanja, ki so potrebna za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih nalog. Pri tem se porajajo nove zahteve po novih poklicih, zahteve po novih profilih poklicev.

6.3.3.2 Pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev

Pridobivanje kadrov je izbor najprimernejših kandidatov. Izmed teh izberemo najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto, na katerem se pojavi nova potreba oz. pri katerem planiramo potrebo po kadrih. V procesu planiranja moramo skrbno pretehtati kriterije, na podlagi katerih bomo izbrali kandidata za delovno mesto. Da bi kriterije za izbor kandidata za določeno delovno mesto kar najbolje oblikovali, moramo dobro poznati zahteve dela. Sistemizacija dela je pri zaposlovanju kadrov podlaga za ugotavljanje zahtev po poklicnih znanjih in izkušnjah, psihičnih in osebnostnih lastnostih kandidatov ter njihove dinamike osebnosti.

Sistemizacija dela mora vsebovati tiste podatke, ki omogočajo smotrno izbiro delavca za opravljanje del in nalog, ki so mu zaupana, omogočajo prerazporejanje delavca in tudi usposabljanje delavca za izvajanje del in nalog.

Predpogoj učinkovite izkoriščenosti človeških potencialov je ta, da se morajo na eni strani zahteve dela skladati z pričakovanji delavca, na drugi strani pa morajo biti potenciali delavca izkoriščeni do te mere, da je delo za delavca motivirajoče. Skratka, treba je najti ustrezno rešitev med pričakovanji in možnostmi sodelavca, ki zaseda določeno delovno mesto. Zagotoviti moramo, da bomo zaposlovali delavce, ki bodo imeli takšna znanja, sposobnosti in zmožnosti, da bodo zmoгли dosegati cilje in učinkovito izkoriščati resurse, ki jih organizacija zagotavlja na konkretnem delovnem mestu, ki bodo motivirani za delo ter imeli takšne osebnostne lastnosti in vedenjske karakteristike, da se bodo prilagajali okolju, v katerem delajo, pritiskom, sodelavcem, strankam in režimu dela.

6.3.3.3 Planiranje izobraževanja sodelavcev

Izobraževanje sodelavcev je nujno tako zaradi izpopolnjevanja in razvoja proizvodov oz. storitev kot tudi zaradi sposobnosti uporabe vedno bolj izpopolnjenih strojev in naprav. Planiranje izobraževanja in usposabljanja zajema planiranje oz. oceno potreb po izobraževanju in usposabljanju, definiranje ciljev izobraževanja in usposabljanja ter planiranje poteka izobraževanja.

Analiza dela ima namen prepoznati zahteve dela z vidika potrebnih znanj, spretnosti in navad. Prepoznati moramo dejanske zahteve dela in jih primerjati z dejanskim znanjem in usposobljenostjo izvajalca. Sistemizacija dela pogojuje potrebe po izobraževanju tistih sodelavcev, ki nimajo zahtevane strokovne izobrazbe za delovno mesto oz. nimajo zahtevanih funkcionalnih znanj.

Priprava izobraževanja kadrov za razvojno-raziskovalne naloge spada pod okrilje kadrovske službe v podjetju. Pestrost, raznolikost, zahtevnost in ažurno osvajanje razvojnih znanj kakor tudi zahtevnost izobraževalnih metod in oblik narekujejo potrebo po jasni opredelitvi organizacije stalnega izobraževanja.

6.3.3.4 Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov

Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov mora biti v skladu z razvojnimi načrti podjetja, pri čemer so upoštevane materialne zmožnosti podjetja in dosežki tehničnega napredka, in mora biti v interesu tako združbe kot tudi sodelavcev. Sistemizacija dela je podlaga za oblikovanje razvoja in napredovanja kadrov, saj je v njej jasno opredeljena struktura dela in znanje za delovno področje oz. delovni program. Omogoča nam izbiro razvojnih možnosti posameznega sodelavca glede na njegove interese, želje in zmožnosti.

Strokovno usposobljeni delavci so zelo pomemben dejavnik podjetja in tega bi se moralo vodstvo vsakega podjetja ali zavoda zavedati. Možnost izobraževanja pa je tudi bistvenega pomena za motiviranje delavcev. Delavec je motiviran za delo, če slednje zadovoljuje njegova pričakovanja. Pričakovanja so lahko od delavca do delavca zelo različna, saj nanje vpliva več faktorjev, odvisnih od vzgoje, okolja, v katerem živi in dela, njegove strokovne usposobljenosti in delovnega mesta. Večini delavcev pomeni vzrok za zadovoljstvo pri delu uspešna rešitev/izpeljava zaupane naloge, saj na ta način krepijo samozavest, imajo možnost za soodločanje, lahko vplivajo na metode in sistem svojega dela, ponujena jim je možnost napredovanja in razvoja, priznanje za delovni dosežek ter zaupana pristojnost in odgovornost.

6.3.3.5 Pomen razvoja kadrov za organizacijo

Organizacija, ki vlaga v sistematičen razvoj kadrov, žanje uspehe z večjo storilnostjo dela, njihovi izdelki oz. storitve so kakovostnejše in posledica tega je večje povpraševanje po njihovih izdelkih ali storitvah (Možina et al., 1998, str. 51). Prav tako se zmanjša število pritožb in poveča zadovoljstvo sodelavcev, kar posledično pomeni manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, poveča se delovna disciplina, delavci pa spontano predlagajo izboljšave na svojih delovnih mestih.

6.3.3.6 Pomen razvoja kadrov za sodelavce

Pridobitev višje strokovne izobrazbe delavcem ponuja možnost napredovanja, s čimer si delavci zagotovijo možnost za strokovni, delovni in osebnostni razvoj. Napredovanje običajno pomeni tudi večjo plačo ter druge ugodnosti, kot so na primer službeni avto, stanovanje ali službeni telefon, poveča se zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost.

6.3.3.7 Vrednotenje zahtevnosti dela

Cilj vrednotenja dela je ugotavljanje razvrstitev delovnih mest po njihovi zahtevnosti. Na vrednotenje dela ne smejo vplivati niti politični niti socialni dejavniki, saj se moramo zavedati predvsem tega, da ne vrednotimo delavca, ki je na to delovno mesto razporejen, temveč vrednotimo izključno delo, saj se le tako lahko izognemo napakam pri ocenjevanju.

Za ugotavljanje zahtevnosti delovnih mest uporabljamo naslednje skupine zahtev:

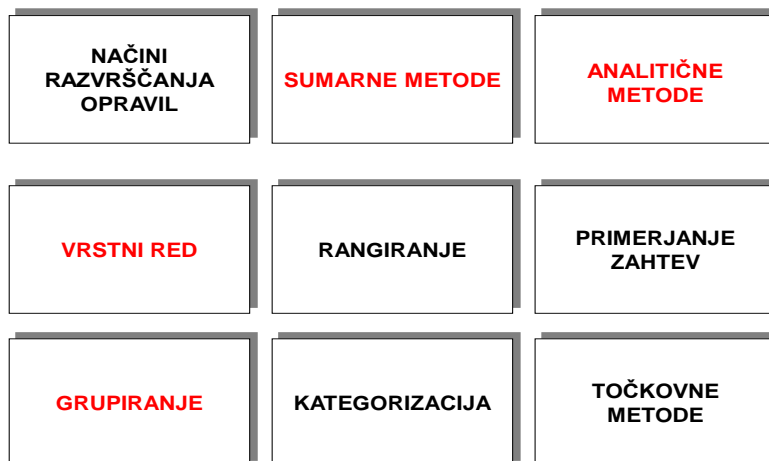
- usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje določenih opravil; to so delavčeve umske in telesne sposobnosti, znanja in spretnosti;
- odgovornost delavca za opravljanje opravil, ki je povezana z zaupanimi mu sredstvi za delo, z odnosom do drugih delavcev in medsebojno pogojenostjo opravil, ki jih opravlja;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerih delavec opravlja opravila.

Izbira podatkov, ki bodo potrebni za ugotavljanje zahtevnosti dela, je odvisna od izbire ocenjevalnega modela. Zato se moramo najprej odločiti, katero metodo za ugotavljanje zahtevnosti del bomo uporabili, saj le tako lahko zagotovimo, da bo sistemizacija dela res obsegala vse podatke, ki so potrebni za razvrstitev del in nalog po njihovi zahtevnosti.

Delodajalec mora biti zainteresiran oz. mora znati zaposliti delavce tako, da bo njihovo usposobljenost v največji možni meri izkoristil pri opravilih združbe.

6.3.3.8 Vrste metod

Za vrednotenje zahtevnosti dela (Uhan, 1996, str. 88) se uporablja več metod, in sicer rangiranje, kategorizacija, primerjanje zahtev, točkovne metode in kombinirane metode (Slika 45: Načini razvrščanja opravil).



Slika 45: Načini razvrščanja opravil
(Uhan, 1996, str. 88)

Metoda za ugotavljanje zahtevnosti dela lahko kot način razvrščanja uporablja vrstni red ali grupiranje. Razvrščanje za ugotavljanje zahtevnosti dela se lahko izvaja sumarno ali analitično.

Sumarno razvrščanje pomeni razvrščanje z upoštevanjem vseh karakteristik zahtevnosti del hkrati. Za sumarne metode razvrščanja zadošča okvirna (groba) shema podatkov, za analitične metode vrednotenja pa je treba imeti bolj podrobno shemo podatkov o delu. Analitično razvrščanje pomeni razvrščanje po vsaki karakteristiki zahtevnosti del posebej.

Sumarne metode

Te omogočajo enostavnejše razvrščanje. Prednost sumarnih metod je zlasti ta, da njihova uporaba zahteva manj časa. Te metode so priporočljive v primerih, ko imamo na razpolago le manj usposobljene ocenjevalce. Ocenjevanje z uporabo sumarnih metod je cenejše. Slaba lastnost sumarnih metod je, da so delitvena razmerja manj razložena in manj podkrepjena. Sumarne metode se pogosto uporabljajo v manjših združbah in pri tistih delovnih procesih, v katerih so delovna mesta po zahtevnosti dovolj primerljiva in kjer je število različnih delovnih mest manjše.

Analitične metode

Prednost analitičnih metod je zlasti v tem, da njihova uporaba omogoča razvrstitve delovnih mest na bolj utemeljen in natančnejši način. Analitične metode so strokovno zahtevnejše. Sama izvedba razvrščanja zahteva veliko več časa in večjo strokovno usposobljenost ocenjevalcev kot pri sumarnih metodah. Postopek ugotavljanja zahtevnosti dela je pri analitičnih metodah zahtevnejši, daljši in dražji. Razvrstitve delovnih mest so bolj utemeljene in natančnejše, kar je dobra stran teh metod, vendar pa obenem zahtevajo več podatkov o zahtevnosti dela iz sistemizacije. Kakršno koli skrajševanje postopkov ali zniževanje ravni obravnavanja povzroča slabše razvrstitve.

Kombinirane metode

Namen kombiniranih metod je ta, da se izognemo slabostim enih in izrabimo prednosti drugih metod.

Tehnike rangiranja (Uhan, 1996, str. 100):

Za razvrščanje se uporabljata tako vrstni red kot grupiranje.

- **Vrstni red**

Z uporabo vrstnega reda pri razvrščanju se odločimo za razvrščanje po določenem kriteriju oz. zahtevi. Vsak pojav ima v vrstnem redu svoje mesto in le izjemoma bosta dva pojavi zaradi enake intenzivnosti razvrščena na enako mesto v vrstnem redu. Pri uporabi vrstnega reda kot načina razvrščanja delovnih mest dobimo natančno razporeditev in praviloma posebno mesto vsakega pojava na merilni lestvici. Pomanjkljivost vrstnega reda kot načina razvrščanja pa je omejenost uporabnosti glede na število pojavov za razvrstitev. Čim večje je število pojavov, ki jih je treba razvrstiti, tem manj zanesljiva je razvrstitev in tem težje je razvrščanje v vrstni red. Zgornja meja števila pojavov, ki jih razvrščamo v vrstni red, je 40.

- **Grupiranje**

Za razvrščanje uporabljamo pri grupiranju vnaprej določeno lestvico, na kateri so pojavi približno enake intenzivnosti razvrščeni v isto skupino (grupo, razred, stopnjo, kategorijo). Pojavi, ki so razvrščeni v isto grupo, imajo enako vrednost.

Dobra lastnost grupiranja kot načina razvrščanja je neomejeno število pojavov, ki se lahko razvrščajo. V posamezno grupo lahko razporedimo veliko število pojavov, ki imajo po kriteriju razvrščanja približno enake značilnosti. Potrebna je le dovolj natančna opredelitev in opis razpona vsake skupine. Pomanjkljivost grupiranja kot načina razvrščanja je zanemarjanje razlik znotraj skupine.

Za ocenjevalni model je treba izbrati tiste zahteve, ki izkazujejo zahtevnost dela v tistem delovnem procesu, kjer bo ocenjevalni model uporabljen. Odločitev o tem, katero metodo uporabiti za vrednotenje dela, lahko sprejmemo šele, ko zelo dobro poznamo značilnosti vseh metod. Odločitev o izboru ocenjevalnega modela sprejmemo, ko dobro proučimo namen vrednotenja, število del, ki jih moramo vrednotiti, število ocenjevalcev, ki jih imamo na razpolago, ko presodimo, kako dobro so usposobljeni ti ocenjevalci, ter glede na čas, ki ga imamo na razpolago, ter število in vrsto podatkov o delih ter denarju, ki ga imamo na razpolago za izvedbo vrednotenja.

6.3.3.9 Napake pri vrednotenju

Napake pri vrednotenju dela (Kejžar, 2001, str. 51) se pojavljajo ne glede na to, katero metodo za vrednotenje dela izberemo. Najbolj pogoste napake so napaka halo efekta,

napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu, konstantna napaka ali osebna enačba ter logična napaka.

Napaka halo efekta je tista napaka, ki jo naredi ocenjevalec pod vplivom splošnega vtisa o delovnem mestu. Pogosto napako halo efekta lahko omilimo, če vrednotimo najprej dela približno enake zahtevnosti. Ocenjevalce moramo na napake halo efekta opozoriti in jih predhodno o njih poučiti, da so lahko kasneje nanje pozorni.

Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu nastane, ko se ocene prilagajajo splošni ravni okolja. Tako ocenjevalci zahtevnost čistilk, telefonistov, vratarjev bolje/višje vrednotijo v okolju, ki v večji meri vključuje visoko strokovni kader. V okolju, kjer je splošna raven zahtevnosti nižja, pa so tudi druga dela nižje vrednotena.

Konstantna napaka ali osebna enačba je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago, prestrogo ali pa vsem določi srednjo zahtevnost. Slednji pojav imenujemo napaka centralne tendence. Vpliv te napake lahko omilimo z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informacijami o delu in natančnimi navodili za presojanje. Ocenjevalec z izrazito napako centralne tendence bi zelo težko vrednotil z metodo primerjanja v parih.

Logična napaka nastane, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

6.4 Postopek oblikovanja sistemizacije dela

Da se v nekem podjetju prične postopek za izdelavo sistemizacije delovnih mest, je potrebna pobuda za njeno izdelavo, ki pa je lahko notranja ali zunanja (Kejžar, 2001, str. 13–14). Zunanja pobuda za izdelavo sistemizacije je lahko potreba po zadostitvi zakonu. Notranja pobuda pa izhaja iz potrebe po prenovi organizacije ali iz potrebe po izdelavi solidne strokovne podlage za kadrovske procese (Raspor, 2017, str. 25).

Druga faza je sprejem odločitve pristojnega organa, da se v organizaciji pristopi k izdelavi sistemizacije dela ter sama izdelava načrta za pristop k sistemizaciji, ki zajema:

- proučitev namena in vsebinskega okvira sistemizacije;
- proučitev organizacijskih osnov za izdelavo sistemizacije dela, kot so organizacijska razvitost in splošna urejenost združbe, program razvoja, perspektive organizacije in struktura dela;
- oblikovanje sheme podatkov za opis delovnih mest oz. delovnih področij;
- spoznavanje in proučitev velikosti in organizacijske razčlenjenosti organizacije;
- izbiranje in določitev vrste in števila sodelavcev pri izdelavi sistemizacije;
- oblikovanje načina izvedbe sistemizacije in določanje pogojev za izvedbo.

Predvsem smo tu pozorni na roke in stroške za izvedbo sistemizacije dela:

- imenovanje strokovne komisije za sistemizacijo;
- oblikovanje skupin opisovalcev dela;
- instruiranje izvajalcev;
- informiranje sodelavcev o pristopu k izdelavi sistemizacije ter seznanjanje o vlogi in spremembah, ki jih sistemizacija prinaša;
- planiranje izvedbe sistemizacije.

Tretja faza izdelave sistemizacije dela zajema zbiranje podatkov in izdelavo opisov dela. Sledi ji kritična analiza in organizacijska revizija delovnih mest oz. delovnih področij ter usklajevanje opisov delovnih mest. Šele ko so delovna mesta dokončno oblikovana, lahko določimo kadrovske podatke. Kadrovske podatke v sistemizaciji dela so predvsem znanje, sposobnost, izkušnje, delovne zmožnosti in dinamika osebnosti. Ugotavljanje in določanje teh podatkov je eden izmed najzahtevnejših postopkov pri opredeljevanju, urejanju in definiranju opravil, delovnih nalog, delovnega mesta in delovnega področja. Naslednja faza je organizacijsko kadrovske utrjevanje delovnih mest oz. delovnih področij v sistemizaciji. Sledi oblikovanje celotne sistemizacije, ki jo obravnavamo v strokovnem timu in širše. Preden se v organizaciji sprejme akt o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest, mora delodajalec pridobiti in obravnavati mnenje sindikata ter se o njem tudi pisno opredeliti. Zadnja faza je sprejem sistemizacije, ki pa jo moramo stalno izpopolnjevati, saj se nam v nasprotnem primeru lahko kaj kmalu zgodi, da postane zastarela in neuporabna.

6.4.1 Ključne aktivnosti pri reorganizaciji

Pomembno je, da znamo pravilno oblikovati terminski plan spremembe sistemizacije. Še posebej je to pomembno, če urejamo istočasno tudi reorganizacijo (Tabela 7: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja).

Tabela 7: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja

Zap. št.	Aktivnost	Začetek	Konec
1	Predlog reorganizacije (nove org. sheme, nova DM, ukinjena DM)		
2	Izdelava opisa novih DM		
3	Določitev kadrovskih podatkov za DM		
4	Predlog vrednotenja DM		
5	Izdelava dokončnega predloga sprememb pravilnika o org. in sistemizaciji (opisni listi DM, nova in ukinjena DM, vrednotenje DM, org. sheme)		
6	Obravnava predloga sprememb pravilnika na upravi (morebitne korekcije vrednotenja, opisnih listov idr.)		
7	Dostava predloga sprememb pravilnika o org. in sist. (opisni listi DM, katalog DM, sheme) svetu delavcev in repr. sindikatom		
8	Skupno posvetovanje s SD		
9	Odgovor sindikatom		
10	Podpis spremembe pravilnika		
11	Ažuriranje novih stroškovnih mest v inf. sistemu		
12	Ažuriranje vrednotenja novih DM v inf. sistemu		
13	Ažuriranje kadrovskih podatkov za DM v inf. sistemu		
14	Ažuriranje OE v inf. sistemu		
16	Obveščanje sodelavcev o ukinitvi obstoječih pogodb, izdaja novih pogodb o zaposlitvi (namestitve delavcev, plača) v inf. sistemu		
17	NOVA REORGANIZACIJA		

6.5 Zaključek

V tem poglavju smo predstavili osnovne korake za pripravo *Akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* in na ta način olajšali delo vsem, ki se bodo lotevali spremembe tega področja. Gre namreč za temeljni akt delodajalca.

Sistemizacija delovnih mest je eden najpomembnejših notranjih organizacijskih aktov v podjetju. Gre za dokument v katerem je zapisana sistemizacija delovnih mest. Potrebo po temu temeljnemu aktu narekuje Zakon o delovnih razmerjih. Delodajalec dolžan sprejeti splošni akt delodajalca/akt o sistemizaciji delovnih mest s katerim določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu, oziroma za posamezno vrsto dela. Ta obveznost ne velja le za manjše delodajalce, ki zaposlujejo deset ali manj zaposlenih.

Akt o sistemizaciji delovnih mest predstavlja organizacijski kadroviski akt, ki zapisuje organizacijo podjetja in nanjo »obeša« delovna mesta. Sistemizacija delovnih mest, ki jo zapisuje Akt o sistemizaciji delovnih mest vsebuje opis delovnih mest pri delodajalcu. Akt o sistemizaciji delovnih mest je pogosto poimenovan kot Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest in običajno vsebuje podatke o vrsti dela, opis dela in pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Koristni pa so tudi kadroviski in organizacijsko-tehnični podatki o delovnem mestu, ter podatki za identifikacijo delovnega mesta.

Opis delovnega mesta, ki ga vsebuje sistemizacija delovnih mest obsega seznam vseh nalog, nujnih za odvijanje delovnega procesa na delovnem mestu. Opis delovnega mesta vsebuje zahteve, ki jih mora zaposleni izpolnjevati, da se dosežejo cilji organizacije. Kako podrobno bodo delodajalci opisali posamezno delovno mesto je stvar njihove odločitve. Opozoriti je smiselno na možnost, ki jo daje Zakon o delovnih razmerjih, saj omogoča, da se določajo pogoji za zaposlitev bodisi na delovnem mestu (kot najmanjši organizacijski enoti) bodisi za posamezno vrsto del, ki pa ne nujno tvorijo delovnega mesta. Predpogoj dobre sistemizacije delovnih mest je obstoj organizacije, ki odraža potrebo podjetja na način, da so v njej določeni organizacijska shema, odgovornosti, notranja hierarhija med zaposlenimi ipd.

Da bi bralcem dali širši uvid v področje priprave sistemizacije delovnih mest v naslednjem poglavju, to tematiko nadgrajujemo študijo primera s primerom dinamične sistemizacije.

7 DINAMIČNA SISTEMATIZACIJA DELA SE SPREMINJA, KOT SE SPREMINJA PROCES

7.1 Uvod v sistemizacijo dela kot proces

Današnje poslovno okolje obkrožajo hitre spremembe, globalizacija ter konkurenca inovativnih storitev in proizvodov. Vse skupaj je že postalo standardni okvir organizacij (Waiganjo, Mukulu in Kahiri, 2012), zato morajo podjetja izboljšati svoje zmogljivosti, da bi lahko učinkovito konkurirala (Chang in Huang, 2005). Trajna konkurenčna prednost se lahko doseže z implementacijo konkurenčne strategije za doseganje operativnih ciljev na podlagi strateškega upravljanja človeških virov. Učinkovita strategija za upravljanje človeških virov pa sistematično organizira vsak individualni ukrep upravljanja človeških virov, kar neposredno vpliva na odnos in stremljenje sodelavcev k poti, ki vodi podjetje k doseganju svoje konkurenčne strategije. Gardner, Moynihan, Park in Wright (2001) menijo, da uspešnost organizacije izstopa kot eden izmed večjih organizacijskih ciljev, kar nas usmerja v raziskovalna prizadevanja na področju človeških virov in v razumevanje povezave med področjem upravljanja človeških virov s samo uspešnostjo podjetja. Vse večja globalizacija in hitra rast informacijskih tehnologij, vključno z internetom, sta povzročili drastične spremembe v dejavnostih podjetij, predvsem pri na znanju temelječih storitvah, kot so računovodstvo, finančne storitve, davki, storitve za stranke, informacijske tehnologije, projektiranje, človeški viri, raziskave in razvoj (*R & R*), obdelava podatkov in prodaja (Subroto in Sivakumar, 2012).

Področje upravljanja s človeškimi viri ter področje sistemizacije in vrednotenja dela že dolgo časa opozarjata na neprimerno obliko in uporabo sistemizacije dela v sodobnih organizacijah. Nieboer iz podjetja *Synergetics Group* (2007) navaja, da je dejstvo, da so opisi delovnih mest sestavljeni tako, da organizaciji ne nudijo pomoči pri doseganju uspešnosti. Kellaway (1997) je že leta 1997 opazil, da so opisi delovnih mest stari in tradicionalno vključujejo toge sezname nalog in opis pristojnosti. Menil je, da bi bilo dobro vzpostaviti povsem nov sistem. Posledično je tudi Simon (2004) ugotavljal, da ljudje pogosto opravljajo delo brez opisa delovnih mest ali pa z nejasnim in tudi z zastarelim opisom.

Z dosedanjim delom in raziskovanjem na omenjenih področjih smo problem tudi sami neposredno zaznali. Izdelali smo teoretičen model *SDP* (sistemizacije dela kot proces) za poslovne funkcije, temelječe na znanju, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Postavili smo naslednjo tezo: *spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta v proces bi bilo mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo sodelavca na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.*

7.2 Zakaj dinamična sistemizacija?

Današnja sodobna organizacija je dinamična, hitro prilagodljiva, usmerjena k napredku in razvoju, kar pomembno vpliva na konstantno spreminjanje poslovnih procesov, predvsem na znanju temelječih poslovnih funkcij. Temu mora biti prilagojena tudi sistemizacija dela, ki je osnovno organizacijsko orodje, a še vedno velja za statičen akt, izdelan za daljše časovno obdobje in torej ni obravnavan kot kontinuiran proces. Kot takšnega ga prepoznavata tudi

slovenska zakonodaja. S spreminjanjem modernih organizacij v postmoderne naj bi se spremenila tudi sistemizacija in njena uporaba, vendar menimo, da njena sodobna vloga v slovenskih organizacijah ni jasna (Labović, Mayer in Zupan, 2011). Kejžar (2001) je že leta 2001 na osnovi opravljene raziskave menil, da podatki kažejo na precejšnjo brezbržnost nekaterih podjetij in ustanov do spreminjanja in prilagajanja organizacije novim razmeram. V času od izvedbe njegove raziskave je prišlo do silovitih pretresov v strukturi podjetij in do velikih gibanj, ki so vplivala na delovanje organizacij. Veliko poudarka je na procesih dela. Casio (2005) je tako razmišljal, da je urejenost procesov vsekakor pomembna, vendar sta prav tako pomembna tudi njihovo izvajanje in merjenje.

Schuster (2007) je že leta 2007 ocenil, da večina sistemizacij delovnih mest ni primerna za sodobne organizacije, saj ne zagotavlja enake obravnave vseh sodelavcev na podobnih delovnih mestih. Taka sistemizacija dela zavira napredek, ne spodbuja inovativnosti in tekmovalnosti ter ne omogoča prilagodljivosti in nagrajevanja. Sledeč Kejžarju (2003) ima zastarela sistemizacija za posledico vrsto problemov in nevšečnosti, kot so nepravilna razdelitev dela, slabo kadrovanje, osiromašen razvoj kadrov, ogroženo varstvo in zdravje pri delu, neobjektivno vrednotenje dela, slabi medosebni odnosi, slabo vodenje dela in nezanesljiv razvoj sistema dela. Uporaba ustrezne sistemizacije lahko omogoča organizaciji veliko konkurenčno prednost, saj je edini vir, ki nudi trenuten vpogled v vsa opravila, ki se izvajajo v organizaciji.

Z vključevanjem koncepta kompetenc v sistemizacijo so se odprle nove polemike o pomenu sistemizacije dela in o njeni premajhni ter neustrezni uporabi, ki je predvsem rezultat pomanjkanja znanja na področju sistemiziranja dela. Morrell (2008) opaza, da je v organizacijah nastanek in razvoj sistemizacije dela pravi izziv, kjer mora biti njena nadgradnja vodena skozi projekt. Palacios, Gil in Garrigos (2009) ugotavljajo, da so za ustvarjanje in razvijanje sistemizacije dela potrebna tudi menedžerska znanja, saj, kot pravi Dhillon (2008, str. 297), »razvoj organizacijske sposobnosti temelji na strateških sposobnostih«. To pa je drago in zamudno.

»V kompleksno organiziranih družbah zgolj subjektivna vrednotenja učinkov dela ne zadostujejo za obstanek in razvoj medčloveških odnosov«, meni Novak (2008, str. 149). Kanetani (2002) nadalje meni, da je sistemizacija pomembna podlaga za vse nadaljnje delo s sodelavci. Čas, ki si ga vzamemo za njen nastanek, se nam povrne pri oblikovanju kompetenčnih profilov, izdelavi sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, načrtovanju karier sodelavcev, reorganizacijah, lastniških prevzemih in drugo (Raspor in Labović Begović, 2017).

Da sistemizacija dela ni samo možnost, ampak tudi obveza delodajalca, kaže dejstvo, da je v Sloveniji z zakonom (*Zakon o delovnih razmerjih - ZDR*, Ur.l. 21/2013, 22. člen) določeno, da morajo imeti podjetja z več kot desetimi zaposlenimi urejeno sistemizacijo dela. Prav zato je sistemizacija dela pogosto narejena samo zato, ker jo zahteva zakonodaja, in je pogosto nepopolna, tako ne služi svojim številnim potencialnim namenom in je kot takšna sama sebi namen. Če sodobno organizacijo vidimo kot dinamično, hitro prilagodljivo, nagnjeno k napredku in razvoju, neustrašno in odločno, mora biti temu prilagojena tudi sistemizacija dela, ki bo sposobna slediti vsakemu koraku razvoja organizacije. Spreminjanje oz. posodabljanje sistemizacije zavira predvsem pomanjkanje strokovnega znanja o (sodobnem) sistemiziranju delovnih mest, zato številne slovenske organizacije zaostajajo na tem področju. S spreminjanjem organizacije se morajo nujno spremeniti tudi sistemizacija in njeni nameni (Raspor in Labović Begović, 2017).

Sistemizacija dela, kot jo poznamo danes, se težko prilagaja spremembam organizacije dela (Raspor in Labović Begović, 2017). Zgrajena je tako, da ob njenem stalnem spreminjanju

prihaja do prevelikega administrativnega dela. Kadrovskim strokovnjakom predstavlja razvoj ali posodabljanje sistemizacije dela zahteven projekt. V praksi opažamo, da kljub številnim prenovam sistemizacije dela¹⁰, ki v slovenskih organizacijah v zadnjih letih naraščajo, večji del organizacij v Sloveniji zaradi tega ohranja zastarelo sistemizacijo dela¹¹. Redki si namreč lahko privoščijo ekspertnega svetovalca, ki bo zanje (oz. namesto njih) obnavljal sistemizacije proti plačilu, čeprav bo še vedno velik del administracije ostal podjetjem samim. Taka sistemizacija prinaša v organizacijo statiko zatečenega stanja namesto dinamike simultane sledenja spremembam vsebine in strukture delovnih procesov ter iz njih izvedenih opravil.

Današnji delavec pripisuje večji poudarek sebi primernim razmeram na delovnem mestu, zato ga skuša prilagoditi svojim potrebam. Razvoj človeka in njegovega dela ima za posledico tudi razvoj delovnega mesta. Napredek je najbolj opazen pri sredstvih za delo in pri predmetih dela – kot posledica razvoja informacijske tehnologije. Razvile so se tudi povsem nove oblike dela, kot so teledelo, čustveno delo, *outsourcing*, ki jih zastarel koncept sistemizacije novih oblik dela ne upošteva. Izrazit problem današnje sistemizacije dela je omejevanje dela v okviru relativno statičnega delovnega mesta in temu prilagojeno ocenjevanje zahtevnosti dela, ki določa osnovno plačo zaposlenega na osnovi relativno statičnih določil (stopnja izobrazbe) in ne odraža dejanske učinkovitosti opravljenega dela. Sodelavci v uspešnih organizacijah sledijo trendom na trgu dela in s stalnim izobraževanjem ter pridobivanjem novih kompetenc povečujejo svojo konkurenčnost. Makarovič, Rončević, Tomšič in Besednjak Valič (2010) ugotavljajo, da se je večina ljudi za boljše plačano službo pripravljena dodatno usposablјati in začeti študij na fakulteti za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Pridobljeno znanje želijo uresničiti tudi v obstoječem delovnem okolju, medtem ko klasična sistemizacija temu ne more sočasno slediti. Tako sistemizacija dela posredno zavira karierni razvoj sodelavca in ne upošteva spremembe v kakovosti in učinkovitosti njegovega dela. Barney in Wright (1998) svetujeta, da mora biti podjetje na področju človeških virov organizirano tako, da je zmožno izkoristiti vsako lastnost človeških virov kot konkurenčno prednost samega podjetja. Taka organizacija podjetja zahteva obstoj vzpostavljenih sistemov in postopkov, ki omogočajo uspešno uporabo lastnosti sodelavcev. Sharma in Saurabh (2014) ugotavljata, da družbe znanja zahtevajo učinkovito usklajevanje strateških, operativnih in posameznih dejavnosti, ki jih medsebojno usklajuje organizacijska struktura. Upravljanje človeških virov vpliva na dejavnosti, temelječih na znanju, in zagotavlja informacije o kulturi, delovnih vlogah, zahtevah glede učinkovitosti, nagrajevanju in pričakovanem znanju. Intelktualni delavci zahtevajo stalne smernice o opravljanju njihovega dela in o učinkoviti vključenosti v organizacijsko strukturo. Opredeljeni standardi uspešnosti, razvoj zmogljivosti in primerno nagrajevanje uspešnih sodelavcev so pomembni elementi vzpostavitve družbe znanja. Nanjo pomembno vplivajo učinkovito učenje in razvojne

¹⁰ Program Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene (VKO) je omogočil karierno orientacijo zaposlenim s krepitvijo služb za razvoj kadrov v podjetjih in/ali s pomočjo mreže zunanjih izvajalcev v mikro, malih in srednjih podjetjih, ter na ta način zagotovil zaposlenim večjo dostopnost in kvaliteto razvoja njihovih karier.

¹¹ Kežar (2003) za leto 2003 ugotavlja, da imata dobri dve petini organizacij izdelano aktualno in uporabno sistemizacijo, več kot polovica pa je podjetij oz. ustanov, ki razpolaga s sistemizacijo, starejšo od treh let, kar 13,50 % organizacij pa ima sistemizacijo oz. razvid del in nalog (izraz še iz časov zakonodaje »združenega dela«), staro nad 10 let. Seveda se z leti delež zmanjšuje (zaradi ZDR), a je verjetno še vedno sorazmerno velik. Ti podatki kažejo na to, da v mnogih zdruzbah sistemizacije niso prilagajali prihajajočim spremembam, čeprav so morda spreminjali in prilagajali organizacijo.

možnosti vsakega posameznika, načrtovanje nasledstva in prenos znanja z bližnjih delovnih področij.

Klasična sistemizacija je tudi praktično imuna na nenehno nastajajoče nove procese, ki jih je treba simultano dodajati obstoječim opravilom ali določati nova in hkrati tudi njihove izvajalce. Predstavlja tudi oviro, da bi bili delavci plačani za učinkovito in ne za pavšalno delo. Kejžar (2003) je opisoval sodobno organizacijo kot učinkovito, ko sodelavci v njej dosegajo osebno rast in samouresničevanje. Sodelavci tudi želijo sodelovati v procesu odločanja. Pri izdelavi sistemizacije delovnih mest prihaja do veljave tako neposredna oz. »individualna (neposredna)« participacija kot tudi predstavniška oz. »kolektivna« participacija. Uresničevanje individualne participacije v procesu izdelave sistemizacije uveljavljamo s tem, ko delavca vključujemo v sodelovanje pri izdelovanju opisa delovnega mesta in v kritično presojo njegove ureditve ter v soočenje z mejnimi oz. v proces povezanimi delovnimi mesti. Zastarela sistemizacija dela, ki ne sledi potrebam sodelavcev in organizacije, povzroča nezadovoljstvo sodelavcev, ker njihov zaslužek ni sorazmeren z njihovim delovnim učinkom, zato opravljajo svoje delo indiferentno ter s tem škodijo obstoju in razvoju organizacije.

Obstoječa sistemizacija dela se ne more spreminjati s hitrostjo spreminjanja potreb sodelavcev in vsebine ter strukture dela organizacije. Nezadostno znanje na področju sistemiziranja dela dodatno otežuje spreminjanje klasične sistemizacije v sodobno organizacijsko orodje. Sistemizacija dela je toga, sodelavcem v kadrovskih službah prenaporna, drugim sodelavcem nejasna in nekoristna, kar potrjuje že raziskava Madduxa (1992), ki je ugotavljal, da več kot polovica umskih delavcev ne razume, kako se vrednoti njihovo delo. Vse do danes se klasična oblika sistemizacije dela ni spremenila in posledično današnja sistemizacija ne služi svojemu namenu. Spreminjanju organizacijskih oblik, vsebine in pogojev dela mora slediti nov koncept sistemizacije dela, ki bo sodelavcem omogočal takojšnje kreiranje, razvijanje in spreminjanje sistemizacije dela. Pri tem bo neposredni oblikovalec sprememb sodelavec sam, ki bo skrbel, da bodo v njej evidentirane in ovrednotene vse njegove kompetence in opravila, ki jih dejansko izvaja. Sprememba koncepta opravljanja dela, ki prerašča omejenost delovnega mesta, povečuje tudi motiviranost sodelavcev za kakovostno in hitro opravljeno delo, prožnost organiziranja dela, hitro prilagajanje organizacije zunanjemu okolju in potrebam notranjih ter zunanjih kupcev.

Pri raziskovanju obstoja novejših ali drugačnih konceptov sistemizacije dela v znanstvenih bazah razen splošnih smernic nismo našli konkretnih usmeritev ali aplikativnih modelov na področju sistemiziranja dela. Avtorji so v glavnem nakazovali spremembe v načinu organiziranosti organizacij, načinu zaposlovanja, plačevanja sodelavcev, ki bodo posledično nujno vplivale na spremembo sistemizacije dela:

- vzpostaviti bo treba ključne sposobnosti: skupinski način razmišljanja, sposobnost pritegniti sodelavce, delovati brezmejno, sposobnost kreiranja in obvladovanja hitrih in kompleksnih sprememb, obvladati hitro učenje (Ulrich, 1997);
- 0,5 x 2 x 3, kar pomeni 50 % delovne sile, ki je dvakrat bolj plačana, proizvede trikrat več (Handy, 1996);
- 20 : 80 in *tittytainment* (samo 20 % za delo sposobnega prebivalstva bo zadostovalo za ohranjanje zagona svetovnega gospodarstva; angl. *tittytainment* – skovanka iz *tit* in *entertainment*, prisposodba za mešanico zabave in dovolj hrane, ki uduši razmišljanje), ki bi ohranjala zadovoljstvo 80 % nezaposlenega, frustriranega prebivalstva (Brzezinski, 1995);
- fleksibilnost: fleksibilni ljudje, fleksibilni menedžerji, fleksibilna tehnologija, fleksibilna organizacijska shema (Pasmore, 1994).

Vila (2000) je napovedoval, da bo organizacija zelo ploščata, napredovanje s pričakovanim povečanjem plač po vertikali pa ne bo možno, zato se bodo uveljavili novi načini nagrajevanja, ki bodo kombinacija: (1) osnovne plače za določeno delo, (2) udeležbe pri profitu podjetja, (3) udeležbe v bonusu (premiji) skupine za dokončano delo in (4) osebnih bonusov (premij) za svoj prispevek k izvršeni nalogi.

Ugotovitev, da so današnje sistemizacije dela prehiteli novodobne oblike in potrebe dela, ki jim ni zmožna slediti, nas je privedla k modeliranju novega koncepta sistemizacije dela, ki bo oblikovana kot proces. Ključni prispevek tega dela je torej oblikovanje modela *SDP* (sistemizacije dela kot procesa), ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa in kakovosti opravljenega dela. Nova oblika sistemizacije dela bo vplivala na zadovoljstvo sodelavcev, njihovo motiviranost in pridobivanje novih znanj ter na vrednote, kot so poštenost, enakopravnost in pripadnost organizaciji; organizaciji pa omogoča nagrajevanje dela, ki je veliko bližje resničnemu vložku sodelavca, kot je to pavšalna plača.

7.2.1 Namen in koristi sistemizacije dela

Sistemizacija dela je menedžersko orodje, ki nam ob predhodnem strokovnem znanju močno olajša proces kadrovanja in nam omogoča vzpostavitev organizacijskega reda. Namen sistemizacije dela je preglednost obstoječih delovnih procesov v organizaciji in takojšnja ugotovitev njihove medsebojne povezanosti. Za posamezne procese moramo določiti in pridobiti najustreznejše delavce ter jih tja razporediti. Opredeliti moramo lestvico za ocenjevanje kakovosti in zahtevnosti dela, ki nam bo služila tudi kot osnova za izračun plač delavcev. Delavce je treba kontinuirano izobraževati in usposabljeni zaradi hitrega zastarevanja znanja in sprememb, ki jih narekuje okolje (trg), in sprememb, ki nastajajo zaradi ustvarjalnosti sodelavcev.

Sistemizacija ni sama sebi namen, marveč je pomemben in osnovni kadrovski instrument ter zato podlaga vsem aktivnostim v podjetju pri upravljanju človeških virov: izbiri najustreznejših kadrov, izobraževanju, nagrajevanju in napredovanju (Hopp, Iravani in Yuen, 2007).

Kot organizacijsko-kadrovski dokument z izbrano zasnovo za oblikovanje delovnih mest in izbranimi podatki za opis delovnih mest daje temelje za:

- organiziranje ter delitev dela in delovnih procesov;
- načrtovanje in izvajanje kadrovske politike;
- izobraževanje, kadrovanje in zaposlovanje delavcev;
- načrtovanje razvoja ter napredovanje delavcev;
- določanje osnovnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest;
- določanje in razmejevanje pristojnosti in odgovornosti;
- določanje potrebnega števila izvajalcev;
- urejanja varstva pri delu in drugo (Hari, 2001).

Glavni nameni sistemizacije so:

- identifikacija opravil, na katera je členjen delovni proces, programov in organizacijskih enot;
- spremembe organizacije dela;
- ugotavljanje zahtevnosti dela;
- prenova procesov;
- ugotavljanje rezultatov dela;
- izvajanje kadrovskih procesov (Mayer, 2008).

Poleg zgoraj naštetih se sistemizacija dela lahko uporablja še za naslednje namene:

- ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti;
- napredovanje;
- povečanje inovativnosti;
- ocenjevanje kakovosti dela;
- večjo konkurenčnost;
- znižanje stroškov dela;
- izbor in selekcijo kadra;
- zagotavljanje enakomerne obremenitve sodelavcev;
- pregled pooblastil in odgovornosti;
- oblikovanje delovnih področij in delovnih programov;
- načrtovanje dela in kadra;
- izobraževanje kadra;
- varstvo pri delu;
- določanje ciljev in vizije;
- povečanje zadovoljstva kadra;
- urejen pregled nad delovnimi procesi;
- določanje ključnih kompetenc sodelavcev;
- razporejanje sodelavcev na projekte;
- skrb za zdravstveno varstvo pri delu.

Namen sistemizacije je dobiti primerno in ustrezno plačano delovno mesto, ki ima tudi socialno vrednost. Vendar pa razširjena sistemizacija v družbenem sektorju in prevladujoča tržna morala lahko povzročita prekomerno umsko delo, kar lahko pripelje do vedno večjega samostojnega dela posameznika in s tem odtujevanja od družbe (Tsukamoto, 2007). Če je delo sistemizirano, so v sistemizaciji opisana vsa delovna opravila. Ker je organizirano delo bolj tekoče in hitreje opravljeno, organizacije s tem samo pridobijo. Tudi problemi so lahko hitreje rešeni, saj jih sposobni strokovni delavci rešijo sami in prej, kot če bi morali priti do vodstva, ki bi jih reševalo (Benders, Hoeken, Batenburg in Schouteten, 2006).

»Za delavca je sistemizacija pomembna predvsem zaradi varstva in transparentnosti njegovih individualnih pravic iz delovnega razmerja. Z aktom o sistemizaciji se želi doseči določena varnost delavca, saj ta določa stalnost njegovega dela oz. delovnih nalog, zaradi katerih je tudi sklenil pogodbo o zaposlitvi. Akt o sistemizaciji jamči delavcu, da bo v celotnem času trajanja delovnega razmerja opravljal tista dela in naloge, ki so v skladu z njegovo izobrazbo in sposobnostmi. Tako je bil vsak individualni pravni spor, ki je temeljil na nepravilnem aktu o sistemizaciji, po dosedanji sodni praksi razsojen v korist delavca kot 'šibkejše stranke' v sporu« (Vukasović-Žontar, Sevšek, Korade Purg, Kukovičič in Pečnik, 2006, str. 9–10). Taka praksa pa je lahko tudi predmet zlorabe, ko delavec ne želi sprejeti novih aktivnosti ali se dodatno usposablja, če to ni zapisano v sistemizaciji.

Sistemizacija delovnih mest mora biti izdelana po osnovnih načelih. V njej morajo biti najprej zapisani opisi nalog in zadolžitev, ki jih bo sodelavec opravljal. Te naj bi bile napisane natančno in hkrati kratko in jedrnato, tako da sodelavec natančno ve, kaj naj dela, kdaj in kako (Vieira in Ribas, 2008).

»V 60-ih letih preteklega stoletja se je začela razvijati miselnost, da je treba plačevati zaposlene tudi na podlagi znanja, veščin in izkušenj. Tako ocenjevanje dela je primerno le, če je vzpostavljen tudi sistem nagrajevanja učinkovitosti delavca. S sistematizacijo lahko zagotovimo, da ima podjetje točno določene tiste ključne karakteristike, ki jih delavec potrebuje, da doseže določeno plačo (na primer nenehno dopolnjevanje funkcionalnih znanj), hkrati pa so s tem utemeljeni tudi razlagi za morebitno nižjo plačo posameznika. Natančno opredeljena sistemizacija dela je s tem lahko tudi motivacijski dejavnik za učinkovitejše delo« (Hickman, 2000).

S sistemizacijo dela sporočamo sodelavcem, da bomo nagrajevali njihove delovne dosežke; »tako nam bodo izkazali še večjo lojalnost, s tem, da bodo izrabili svoj potencial: sposobnosti, znanja, izkušnje za doseganje ciljev podjetja" (Mantura, 2008, str. 577). Uporaba sistemizacije dela v slovenskih podjetjih se nanaša predvsem na vrednotenje zahtevnosti dela, ki je podlaga za oblikovanje plač (Labović in Mayer, 2009). Sistemizacija dela je urejen sistem vseh opravil v organizaciji, ki vsebuje namenske podatke za izvajanje delovnih nalog in omogoča presojo njihove zahtevnosti (Kravaris in Mousavere, 2007). Razlike v zahtevnosti delovnih nalog se odražajo v denarju (Felin in Foss, 2009).

V sistemizaciji delovnih mest so lahko opisani tudi potencialni dejavniki zadovoljstva sodelavcev, ki so v povezavi z drugimi dejavniki lahko ključ do uspeha podjetja. S pomočjo sistemizacije lahko sodelavci primerjajo svoje osebne cilje s cilji organizacije, v njej je opisana vsebina dela, stopnja samostojnosti, delovne razmere, osnovna plača, strokovni in poslovni odnosi, način vodenja in organizacija dela. V sistemizaciji dela vidijo pomembno organizacijsko orodje le tista podjetja, ki se zavedajo pomena nenehnega nastajanja človeškega kapitala in tudi tega, da je med učinkovitostjo sodelavcev in uspešnostjo podjetja visoka korelacija.

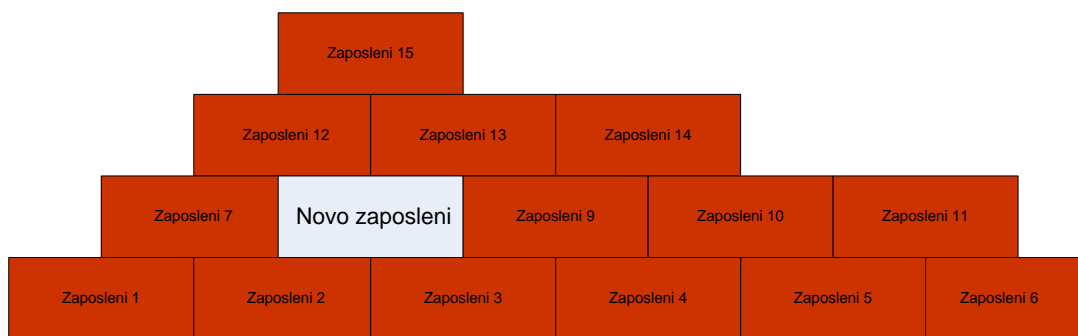
Shaw, Dineen, Fang in Vellella (2009, str. 1018) ugotavljajo, da je »pravičnost sistemov v organizacijah težko prepoznavna«. S sistemizacijo delovnih mest dobi podjetje urejen pregled nad vsemi delovnimi procesi, njihovimi spremembami in razvojem, nad sestavo in planiranjem sodelavcev, omogoča pregled ciljev, sledenje viziji idr. S sistemizacijo vzpostavimo organizacijski red in enakopravnost med vsemi sodelavci do enakomerne obremenitve in ustreznega plačila za zahtevnost in rezultate dela.

Day (2007) meni, da sodelavci z aktivnim izkoriščanjem delovnih nalog iz sistemizacije dela dokazujejo menedžerjem svoj primerni potencial, da bi napredovali na zahtevnejše (vodilne) vloge. Širši namen sistemizacije delovnih mest pa je, da bi z ustrezno storilnostjo in učinkovitostjo sodelavci prispevali k uspešnosti podjetja.

7.2.2 Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oz. po meri sodelavca

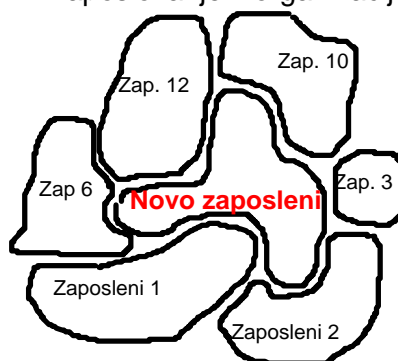
Klasična sistemizacija dela navadno izhaja iz potreb sistema organizacije in je oblikovana na podlagi njenih zahtev. Kot taka določa delovno mesto, katerega naloge bo opravljal imaginarni sodelavec. Baza in središče organizacije je delovno mesto, na katerega se zaposli osebo, ki bo najbolj ustrezala določilom delovnega mesta. Pri tem se ne upoštevajo lastnosti posameznega sodelavca, njegove posebnosti, kompetence, njegove težnje in hotenja. Proces spominja prej na robotiko kot na udobno delovno okolje, kjer lahko sodelavec z ustvarjalnostjo pripomore k razvoju delovnega procesa ter skrbi za svojo osebno in karierno rast.

Sistemizacija dela po meri sistema, ki ne vključuje človeka kot središče delovnega procesa, sodelavca omejuje in s tem škodi razvoju organizacije. Fukuda (1988) poimenuje takšno kadrovske politiko organizacije kot *tip A* (ameriški tip), kjer za vsako delovno mesto v organizaciji iščemo v množici ljudi najbolj primernega in ga v organizacijo vgradimo kot opeko v zid, iz katere se ne more premakniti niti preoblikovati (Slika 46: Zaposlovanje v organizaciji *tipa A*). Novozaposleni v organizaciji *tipa A* je zaposlen izključno z namenom opravljanja dela na delovnem mestu, na katerega je umeščen. V takem primeru se sodelavec ne povezuje z ostalimi delovnimi mesti, temveč z njimi meji in vanje ne posega.



Slika 46: Zaposlovanje v organizaciji *tipa A*
(prirejeno po Vila, 2000)

Nasprotje organizacije *tipa A* je primer organizacije *tipa J* (japonski tip), kjer je vsak sodelavec kot neobdelan kamen, ki ga uvrstimo v okolje, kjer bo lahko razvijal in nadgrajeval svoje znanje. V takšni organizaciji obstaja zavedanje o človeku kot imetniku ključnih in posameznih specifičnih kompetenc, ki jih uporablja na različnih področjih oz. na delovnem mestu, ki je oblikovano specialno glede na vsak individualen primer. Pri taki politiki kadrovanja organizacije iščejo znanje, veščine in sposobnosti, ki bodo uporabne na mnogih področjih, ki se bodo med seboj povezovala in hkrati sodelavcu omogočala opravljati delo, ki si ga želi in najbolje zna (Slika 47: Zaposlovanje v organizaciji *tipa J*).



Slika 47: Zaposlovanje v organizaciji *tipa J*
(prirejeno po Vila, 2000)

Klasična sistemizacija dela, ki je oblikovana izključno po nareku potreb sistema, ima v sodobni organizaciji močno zmanjšano vrednost. Kot takšna ne more slediti vsakodnevemu spreminjanju delovnega procesa in potrebam sodelavcev; posledično se ne razvija. Ker sistemizacije delovnih mest v večini sodobnih organizacij temeljijo na dominantnosti delovnega mesta, jih te opuščajo in jih imajo le zato, ker to zahteva zakon. Tako sistemizacija dela ne služi svojim številnim namenom in ne predstavlja pomembnega organizacijskega in menedžerskega orodja, ki je med drugim osnova za ugotavljanje zahtevnosti dela in s tem plačnih razmerij med delovnimi mesti. S takšno sistemizacijo ni mogoče slediti dejanskim aktivnostim, ki jih opravlja sodelavec, temveč ponuja pavšalno plačo v zameno za opravljeno neaktualno delo.

Znanje oz. kompetenca je prvi pogoj, ki sodelavcu omogoča opravljanje določene delovne naloge v organizaciji. Večja množica znanj in veščin na različnih področjih vpliva na možnost povezovanja delovnih nalog, ki izhajajo iz sicer nezdržljivih področij. Organizacija, ki temelji na znanju in sodelavcu kot osnovnima viroma delovanja organizacije, omogoča oblikovanje delovnih mest na podlagi najboljših karakteristik svojih sodelavcev. Sistemizacija po meri najboljših zmožnosti sodelavca pomeni največji možni izkoristek človekovega potenciala pri opravljanju delovnih nalog. Organizacije na Japonskem prakticirajo absolutno uporabo

znanja vsakega sodelavca za večji doprinos k uspešnosti poslovanja organizacije. Za novega sodelavca ni vnaprej določenega delovnega mesta, saj se bo to oblikovalo na podlagi njegovih kompetenc, ki se bodo po določenem časovnem intervalu pokazale v njegovem organizacijskem vedenju. Novega sodelavca takoj povabijo v tako imenovano »kroženje med oddelki«, kjer se seznanijo s celotnim delovnim procesom organizacije. Na vsakem oddelku pridobi novo ali razvija že pridobljeno kompetenco in povezuje med seboj znanja z različnih področij. Način delovanja japonskih organizacij sodelavcu omogoča opravljanje tistih delovnih nalog, pri katerih uporablja svoje najboljše kompetence, kar omogoča optimalno kakovost opravljenega dela, to pa vpliva tudi na zadovoljstvo sodelavca. Takšno delovno mesto ne omejuje sodelavca, temveč ga spodbuja k širitvi mej med delovnimi področji. Sodelavec uživa svobodo pri delu, kar vpliva na njegovo ustvarjalnost. Naloga menedžmenta je opolnomočenje sodelavcev, tako da lahko izkoriščajo svoje potenciale. Delovno okolje mora sodelavcem ponujati priložnosti, jim dodeljevati pooblastila in odgovornosti za upravljanje s spremembami in za izboljševanje lastnih delovnih procesov. Takšni delavci so bolj motivirani in bolj produktivni, spoštujejo svoje delo in proizvajajo kakovostne produkte (Cartwright, 2002; Chang in Liu, 2008; Rusjan, 2009).

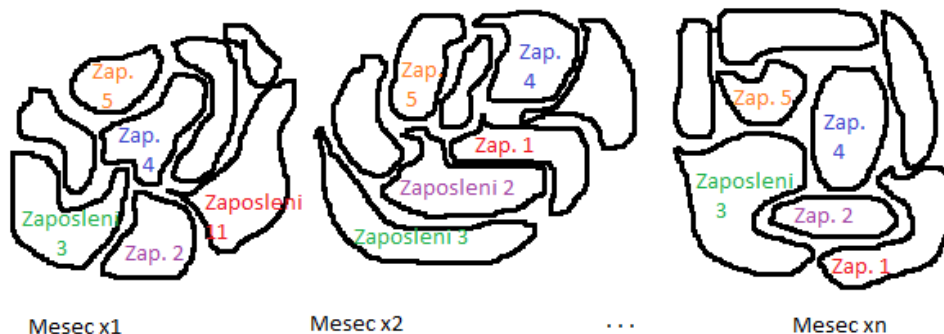
Pisovec Kacin (2004) je nakazala, da bi bilo pri oblikovanju sistemizacije treba doseči naslednje cilje:

- opredeliti vlogo delovnega mesta;
- vsebino opisov nalog posameznega delovnega mesta oblikovati tako, da bo možna čim večja fleksibilnost, kar pomeni, da če se določene vsebine dela malo spremenijo, kar se dogaja, ne bo treba narediti nove pogodbe o zaposlitvi;
- vsako nalogo opredeliti s standardom delovne uspešnosti;
- za vsako delovno mesto je treba izoblikovati kompetence.

Uporaba posameznikovih najboljših zmožnosti oz. kompetenc temelji na:

- določitev korespondenčnih kompetenc za vsako aktivnost delovnega procesa;
- dejanskem kompetenčnem profilu sodelavca.

Na podlagi dejanskega kompetenčnega profila sodelavca lahko določimo delovno mesto, ki bo vsebovalo tiste aktivnosti, pri katerih bo sodelavec lahko najbolje uporabil svoje veščine. Takšen način kadrovanja omogoča, da so osnova sistemizacije dejanski in ne abstraktni ljudje. Oblikujejo se osebna delovna mesta, ki so optimalno prilagojena posamezniku. Model *SDP*, katerega zasnovano in razvoj opredeljujemo v nadaljevanju, omogoča vsakomesečno oblikovanje delovnega mesta posameznega sodelavca (Slika 48: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu *SDP*). Temu se avtomatično prilagodi sistemizacija dela in tudi plača. Takšno kadrovanje pomeni spremembo klasične sistemizacije dela v proces in oblikovanje plače na podlagi aktivno opravljenega dela. Sistemizacija dela in plača postaneta mesečno spremenljivi.



Slika 48: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu SDP

(Raspor in Labović Begović, 2017)

Pri zgoraj opisanem načinu oblikovanja delovnih mest in s tem sistemizacije dela lahko pride do ostanka aktivnosti, ki niso »pokrite« z ustreznimi kompetencami trenutno zaposlenih. V takšnem primeru lahko uporabimo klasično obliko kadrovanja ali iskanje ustreznih virov zunaj organizacije (*outsourcing*).

7.3 Model SDP (sistemizacije dela kot procesa)

Pri pripravi modela smo uporabili naslednje metodologije: (1) določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, (2) določitev kriterijev kakovosti dela, (3) določitev načina evidentiranja učinkovitega dela, (4) oblikovanje modela sistemizacije dela kot procesa, (5) oblikovanje primera aplikacije.

Poleg izpolnjevanja predpisanih normativov in standardov so začetni elementi modela trije, in sicer: (1) učinkovita izraba delovnega časa, (2) zahtevnost izvršenih opravil in (3) kakovost izvršenih opravil – normirani čas. Elemente modela smo natančno opisali v sledečem podglavju.

Osnovno plačo lahko določimo kot najnižjo plačo, ki zagotavlja ustrezen življenjski standard, ali kot plačo, ki se jo po morebitnem usklajevanju skozi pogajanja določi ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Končna plača je nato posledica učinkovitega dela ter zahtevnosti in kakovosti izvršenih opravil. Doseganje kriterija zahtevnosti posamezne kompetence tako postane merilo uspešnosti posameznika.

Formula 2: Model SDP

Model SDP:

$$PLAČA = OP + \sum \left([Z_o \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_o \times (t_p \times N)]_n \right) + OD$$

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

OP – osnovna plača

Z_o – zahtevnost izvršenega opravila ob ustrezni kakovosti

t_p – priznani čas

N – frekvenca ponovitev opravljanja opravila

OD – ostali dodatki

t_n – normirani čas

t_{ef} – efektivni čas oz. efektivna izraba delovnega časa za opravljanje posameznega opravila

Končna mesečna plača je sestavljena iz osnovne plače, variabilnega dodatka in ostalih dodatkov:

Formula 3: Končna mesečna plača

$$PLAČA = OP + VARIABILNI DODATEK + OD$$

Variabilni dodatek je prikazan kot vsota poljubno mnogo opravljenih različnih opravil:

Formula 4: Variabilni dodatek

$$\sum ([Z_0 \times (t_p \times N)]_1 + \dots + [Z_0 \times (t_p \times N)]_n)$$

Posamezno opravilo je določeno kot zmnožek med zahtevnostjo opravila z zmnožkom priznanega časa in frekvenco ponovitve opravljanja opravila:

Formula 5: Posamezno opravilo

$$[Z_0 \times (t_p \times N)]_n$$

Priznani čas izračunamo tako, da od normiranega časa odštejemo razliko efektivnega časa in normiranega časa.

Formula 6: Priznani čas

$$t_p = t_n - (t_{ef} - t_n)$$

Z razliko $t_{ef} - t_n$ preprečimo morebitno vnašanje večjega časa opravljanja opravila, kar vpliva na večjo plačo. S tem onemogočimo izkoriščanje umetnega povečevanja faktorja časa opravljanja opravila z namenom doseganja večje plače ali povečanja faktorja časa zaradi nezmožnosti opravljanja opravila. V primeru krajšega časa opravljanja opravila oz. manjše efektivne izrabe delovnega časa za opravljanje posameznega opravila se čas ustrezno poveča in vpliva na večjo plačo. Ostale dodatke predstavljajo npr. dodatek za delovno dobo, prispevki, prehrana, prevoz idr.

Formula izračuna plače po modelu *SDP* bi bila integrirana v računalniško aplikacijo in kot takšna v svojem osnovnem kompleksnem zapisu ne bi obremenjevala sodelavcev, vsakemu sodelavcu pa bi bil pojasnjen način oblikovanja plače in odvisne spremenljivke, ki pogojujejo njeno velikost. Pri tem razmišljamo, da bi bil sodelavec seznanjen, da plačo sestavljajo osnovna plača, variabilni dodatek in ostali dodatki, pri čemer je variabilni dodatek odvisen od vrednosti zahtevane in dejanske kompetence za opravljanje posameznega opravila in efektivnega časa opravljanja opravila. Sodelavce bi seznanili z vrednostmi normiranega časa posameznega opravila.

V praksi lahko opazimo, da nekatere organizacije uporabljajo koncept določanja plač na podlagi osnovnega dela plače in variabilnega dela plače. Vendar variabilni del plače do sedaj ni bil merljive narave in je bil navadno določen na podlagi opisnega doseganja delovnih rezultatov. Do danes se variabilni del plače ni neposredno povezoval s sistemizacijo dela.

Model *SDP* omogoča merljivost variabilnega dela, na njegovo velikost pa vpliva sodelavec sam, pod nadzorom vodje, z opravljanjem delovnih nalog z višjim faktorjem zahtevnosti. Variabilni del po modelu *SDP* je natančno specificiran in določen ter se neposredno navezuje na novo obliko sistemizacije dela. Takšno določanje variabilnega dela plače do zasnove modela *SDP* ni bilo izvedeno.

Zahtevnost opravljenega dela v določenem časovnem intervalu (tedensko, mesečno, letno) lahko izračunamo na podlagi evidence in ocene kakovosti učinkovitega dela posameznika in količnika zahtevnosti, ki ga ima vsaka zahtevana kompetenca. Ob tem lahko postavimo tudi morebitne dodatne kriterije (za kakovost, za ustvarjalnost, zadovoljstvo kupcev idr.). Tako objektivno določimo vrednost (ceno) dejanskega dela v določenem časovnem intervalu.

S tem postane sistemizacija dela, ki je bila do sedaj statičen organizacijski akt, proces, ki zajema le aktualne kompetence v začasni konstelaciji. Tak pristop zahteva, da postane kreator svoje osebne sistemizacije vsakdo sam ob nadzorni vlogi neposrednega vodje. To velja tako za aktualen kompetenčni profil kot tudi za evidentiranje opravljenega dela v določenem časovnem intervalu.

Aktivnosti, ki niso kakovostno opravljene, dajejo izhodišče za presojo o tem, ali so pomanjkljive tudi kompetence za njihovo izpolnitev ali pa je morda vzrok le pomanjkanje motivacije. Če je v prvem primeru mogoče ustrezne kompetence dopolniti, izberemo ustrezno usposabljanje, če ne, dodelimo aktivnost drugi osebi.

Dinamična sistemizacija omogoča simultano dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces, in slediti ter črtati tiste, ki se ne pojavljajo več. S tem se sistemizacija nenehno obnavlja in ohranja svojo aktualnost.

Model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa sta zasnovana na način, da sodelavcem v kadrovske službi omogočata sprotno dodajanje delovnih opravil in aktualen pregled nad delovnimi procesi, ki se dejansko izvajajo v organizaciji. Prav tako je sistemizacija vselej aktualno urejena in je omogočen vpogled v kompetenčne profile sodelavcev. Dobro organizirano in opravljeno delo se prav tako rezultira v povezovanju z računovodsko službo, saj ji model *SDP* omogoča hitro izračunavanje mesečnih plač. Vsem ostalim sodelavcem pa model *SDP* in nova oblika sistemizacije dela kot procesa omogočata hiter vsakodnevni vnos podatkov, ki po naši oceni zahteva do največ pet minut dnevnega delovnega časa.

Nov model sistemizacije dela kot procesa je izvedljiv na naslednji način:

- členitev celotnega delovnega procesa na posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti aktivnosti;
- razvrščanje posameznih aktivnosti po zahtevnosti;
- določanje kompetenc za izpolnitev posamezne aktivnosti;
- določanje zahtevnosti kompetenc;
- razvrščanje kompetenc po zahtevnosti;
- določanje dejanske vrednosti kompetenc sodelavcev;
- določanje plače na osnovi faktorja zahtevnosti uporabljene kompetence za opravljanje opravila ali določanje plače na osnovi zahtevnosti opravila, ki ga določa zahtevnost uporabljene kompetence za opravljanje opravila.

Pri tem smo nakazali 4 temelje, ki pojasnjujejo proces:

1. temelj:

- izbor sorodnih aktivnosti za opravila, s čimer so določene tudi ustrezne kompetence;

- določitev zahtevnosti posameznih opravil glede na strukturo zahtevnosti aktivnosti in ustreznih kompetenc;
- razvrščanje opravil po zahtevnosti;
- vrednotenje opravil.

2. temelj:

- sprotno dodajanje novih aktivnosti in ustreznih kompetenc opravilom in črtanje aktivnosti, ki niso več aktualne, in s tem spreminjanje zahtevnosti in vrednosti opravil.

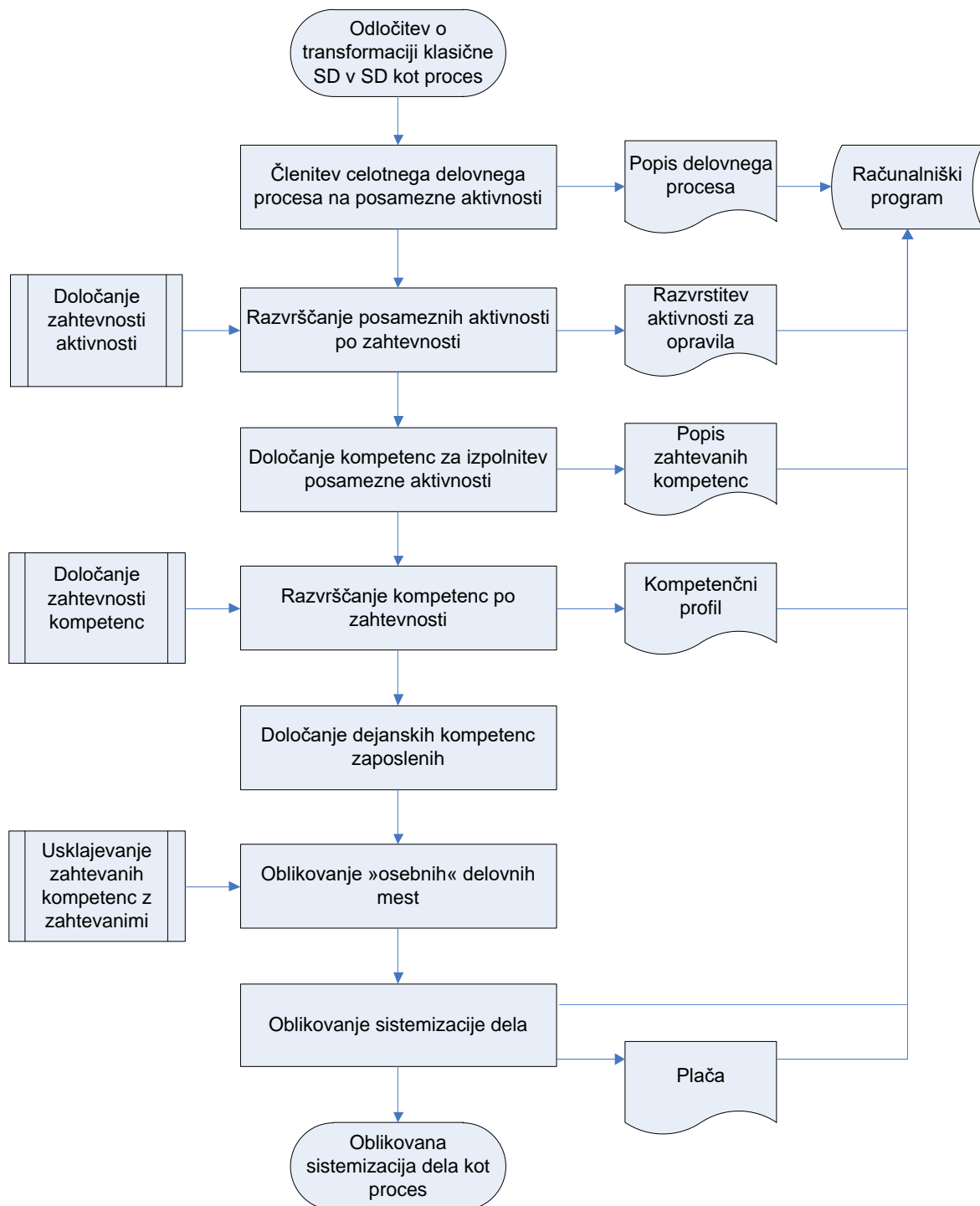
3. temelj:

- primerjava dejanskih kompetenc posameznika z zahtevanimi.

4. temelj:

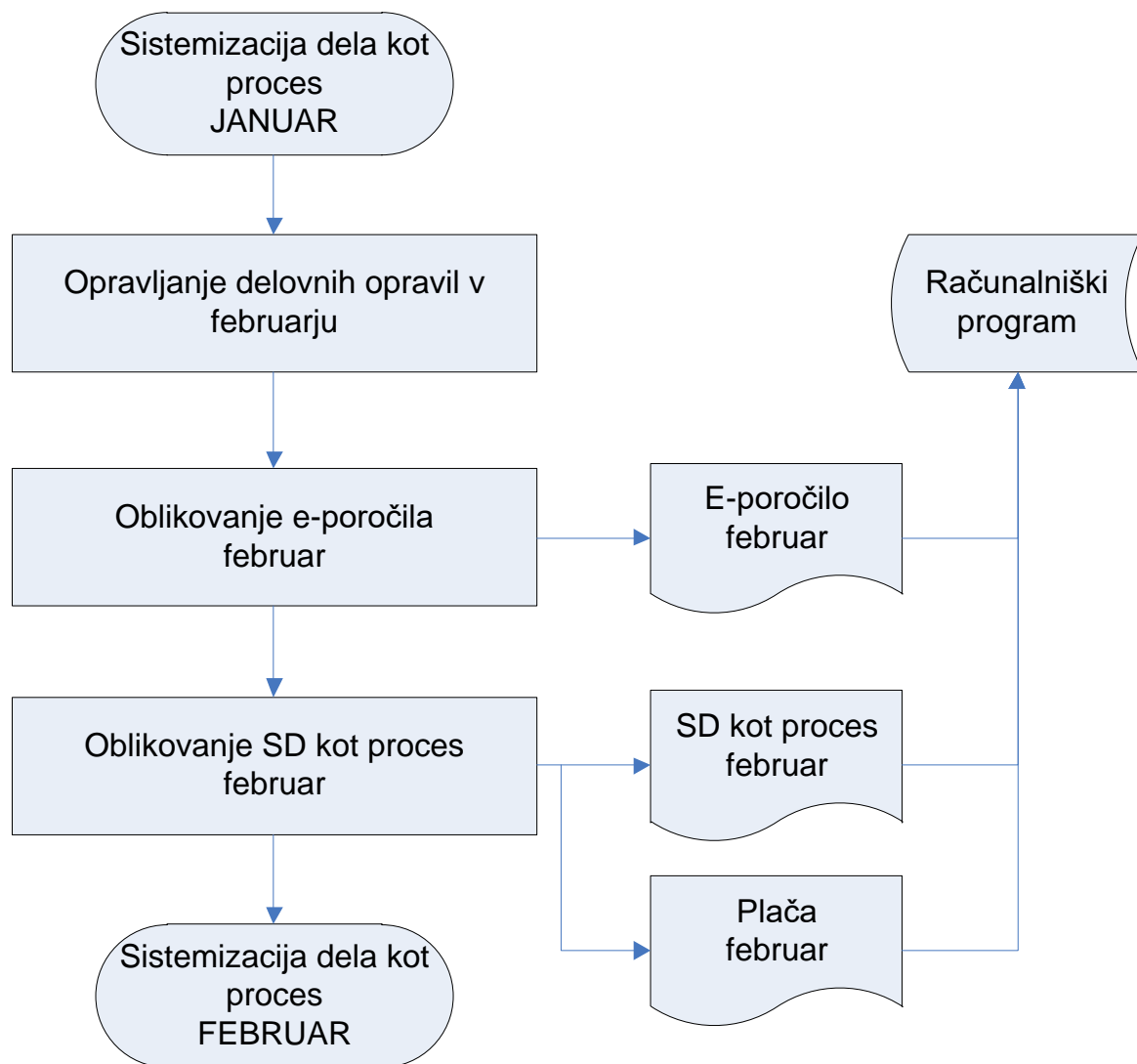
- določanje učinkovitosti dela na osnovi evidence efektivnega trajanja posameznih aktivnosti različne zahtevnosti (primerno za vrednotenje projektov).

Podajamo slikovni prikaz postopka transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces (Slika 49: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces) ter postopka mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa (Slika 50: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot proces).



Slika 49: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces

(Raspor in Labović Begović, 2017)



Slika 50: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot proces
(Raspor in Labović Begović, 2017)

Lahkotnost procesa vpeljave modela *SDP* in sistemizacije dela kot procesa v organizacijo je v večji meri odvisna od zatečenega stanja organiziranosti na področju sistemizacije dela in poslovnih procesov v organizaciji. Prizadevamo si, da bi naš model in novo obliko sistemizacije dela razvili tudi v uporabniku prijazno aplikacijo ali ga integrirali v že obstoječe poslovno-informacijske sisteme. Način implementacije modela *SDP* bi tako sprva pogojevala dosedanja razvitost sistemizacije dela, že morebitni opravljeni popisi poslovnih procesov ali že vpeljan poslovno informacijski sistem. Rončević in Damij (2011) raziskujeta vpeljavo oz. usmerjanje sprememb in inovacij v kompleksne družbe ter pri tem glede vpeljave modelov ugotavljata, da navadno niso strukturirani v posebnem socialnem okolju, vendar so v svoji prvotni obliki uvoženi iz uspešnega podjetja in nato prilagojeni lokalnim okoliščinam.

7.3.1 Elementi modela

7.3.1.1 Način evidentiranja učinkovitega dela

Čas, porabljen za dejansko opravljeno delo, lahko evidentiramo z dnevnimi poročili, ki morajo biti enostavna in sodelavcem ne smejo vzeti več kot nekaj minut dnevnega delovnega časa. V najboljšem primeru so takšna poročila sestavni del aplikacije za obdelavo statističnih podatkov kadrovske funkcije v organizaciji. Primer takšne aplikacije je *Oracle APEX*.

Cilj merjenja učinkovitega dela je povečanje odgovornosti do dela pri vseh sodelavcih ter večja avtonomija, fleksibilnost in zadovoljstvo. Sistem merjenja učinkovitega dela omogoča bolj enakomerno delovno obremenitev sodelavcev in uvaja v delovne procese več reda, hkrati pa omogoča bolj prilagodljivo organiziranost dela vsakega posameznega sodelavca (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Tajnikar, 2009; Andersson, Hallberg in Timpka, 2003).

Kaljanac in Tajnikar (2012) prikazujeta možen način evidentiranja učinkovitega dela, v katerem naj bi najprej določili nabor nalog vsake poklicne skupine, ki neposredno sodeluje pri določeni delovni nalogi. Temu bi sledilo merjenje časa, ki ga sodelavci porabijo pri vsaki nalogi, vključno s časom priprave nanjo. Oblikovanje nalog in merjenje delovnega časa bi morali izvajati dovolj dolgo, da bi zajeli vse morebitne časovne cikle, ki vplivajo na povprečni čas in na strukturo posameznih nalog. Po oblikovanju nabora vseh nalog s povprečnimi časi trajanja dela za vsako poklicno skupino bi morali sodelavci s pomočjo dimenzij umskega dela oceniti raven intenzivnosti dela pri posameznih nalogah z vidika umskega dela (Ramirez Rodriguez, 2006) in na tej osnovi izračunali in določili sistem točk. Najtežji del uvedbe evidentiranja dela je prav evidentiranje nalog, ki jih izvaja posameznik, in nadzor nad evidentiranjem. Z informatizacijo delovnih mest in procesov bi zadnjo nalogo lahko močno olajšali. Samo evidentiranje bi moralo potekati na način, ki bi sodelavcem vzel čim manj časa in jih ne bi oviral pri delu. Lahko bi oblikovali poseben računalniški program, ki bi vseboval naloge sodelavcev po posameznih poklicnih skupinah. Po opravljenem delu bi sodelavci označili naloge, ki so jih opravili, program pa bi avtomatično izračunal točke, ki jih je sodelavec dosegel pri delu, saj vsaka naloga vsebuje tudi informacijo o normativih (Kaljanac in Tajnikar, 2012).

7.3.1.2 Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc

Vsaki želeni, potrebni, zahtevani kompetenci določimo ustrezen faktor zahtevnosti in izdelamo profil zahtevnosti za vsako opravilo. Zahtevnost celotnega profila določa zahtevnost opravila, ki je lahko podlaga za določanje osnovne plače. Plačo lahko sicer določimo tudi na podlagi ocene zahtevnosti posamezne kompetence.

Zahtevnost opravil ali aktivnosti lahko določimo s sumarnimi (npr. klasično rangiranje, metoda primerjanja v parih, šah tehnika) ali analitičnimi (npr. metoda primerjanja zahtev) metodami določanja zahtevnosti. Uhan (1996) je ugotavljal zahtevnost opravil z uporabo naslednjih skupin zahtev:

- sestavljenost dela, tj. usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje določenih opravil;
- odgovornost za opravljanje opravil;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerem delavec opravlja opravila.

7.3.1.3 Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas

Kakovost v delovnem procesu nastaja kot učinek načina uporabe tehnologije, delovnih sredstev, načina ravnanja s surovinami in natančnosti izvajanja predpisanih tehnoloških postopkov. Kaže se v lastnosti proizvoda, storitve, v poslovanju in odnosih, kakovost pa morajo podpirati tudi dokumentacija, promocija, motivacija in zaupanje (Uhan, 2000).

Zagotavljanje kakovosti pomeni vse načrtovane in sistematične aktivnosti, ki potekajo znotraj menedžmenta kakovosti s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bo določeni element izpolnil zahteve kakovosti (Polajnar, Buchmeister in Leber, 2001).

Elementi/sodila, s pomočjo katerih je možno meriti ali ocenjevati kakovost učinkov dela, so lahko norme, normativi, standardi in kriteriji, sodila za kakovost proizvodov in storitev. Norme za kakovost so navadno časovne in količinske, standardi pa vrednostni in količinski. Značilnosti standardizacije režijskih opravil so:

- za vsa standardizirana dela je vnaprej določen čas, tj. čas, ko je delo mogoče opraviti v normalnih razmerah in v sprejemljivi kakovosti učinkov dela;
- količino učinkov merimo tako, da primerjamo za opravljena dela standardiziran čas teh del s časom, ki je bil za ta dela potreben;
- nestandardizirano delo, ki praviloma ne sme zajemati več kot 20 odstotkov, upoštevamo v nastali višini (urah) ali pa – kar je še bolje – z isto ravno uspešnosti kot standardizirano delo;
- pri vodstvenih in vodilnih delavcih upoštevamo doseganje postavljenih ciljev (Uhan, 2000).

Ključni kriteriji za ocenjevanje kakovosti dela pri modelu *SDP* naj bi bili: normirani čas, pravočasnost, inovativnost, stroškovni vidik, pričakovana kakovost, zadovoljstvo notranjih in zunanjih kupcev, izpolnjevanje standardov idr.

7.3.1.4 Naloge vodij

Vodje imajo v modelu *SDP* aktivno vlogo opazovalca dejanskih kompetenc sodelavcev, oblikovalca sistemizacije dela, izvajalca nadzora nad izvajanjem dela in vlogo ocenjevalca uspešnosti. Tavčar (2002) je pripisoval vodjam vlogo regulacijskega elementa v sistemu. Usmerjanje sodelavcev je jedro obvladovanja organizacije, saj se sodelavci razlikujejo po svojih vrednotah (znanju, ustvarjalnosti, usposobljenosti, izkušnjah, veščinah) in po zavzetosti (pripravljenosti, voljnosti, delavnosti, vztrajnosti) za delovanje v organizaciji. Vodje obvladujejo organizacijo tako, da prejete informacije o delovanju primerjajo s standardi in nato dajejo potrebna navodila za nadaljnje delovanje.

Spremljanje, v kolikšni meri dosegamo normative, omogoča lažje ugotavljanje ozkih grl in presežnih zmogljivosti ter s tem učinkovitejšo prerazporeditev dela in načrtovanje zaposlovanja. Če poznamo normative in jih spremljamo tudi v praksi, lahko natančneje načrtujemo število sodelavcev, ki jih potrebujemo za izvajanje dejavnosti (Kaljanac in Tajnikar, 2012; Chase, Aquilano in Jacobs, 1998; Svetlik idr., 2009).

Analiza in popis delovnega procesa, ki v modelu *SDP* rezultirata v popisu aktualnih zahtevanih in dejanskih kompetenc, omogočata vodji podlago za ocenjevanje kakovosti in delovne uspešnosti, saj je, kot raziskuje že Jurančič (1995, str. 77), »ocenjevanje delovne uspešnosti možno in uporabno v vseh primerih, ko so delovne zadolžitve jasno opredeljene, tako da ocenjevalci lahko presodijo, v kolikšni meri dosega posamezni delavec pričakovane delovne rezultate«. Vodja je tudi odgovorna oseba za kakovostno izvajanje delovnih opravil, ki jo kot potrebno določi Mihelčič (2000), ker meni, da je pri načrtovanju kakovosti pomembno opisati vse za kakovost poslovnega učinka pomembne lastnosti in opisati pomembne dejavnike za vsako kontrolirano značilnost ter načrtovati ukrepe pri pojavu teh dejavnikov. Treba je navesti metode, pogostost časa, kraja ter oseb odgovornih za kakovost in določiti stroške preverjanja kakovosti.

7.3.2 Razprava

Sistemizacija dela kot proces:

- Omogoča sprotno dodajanje aktivnosti, ki jih je treba na novo uvesti v delovni proces in jim slediti, ter črtanje tistih, ki se več ne izvajajo. Na ta način se izognemo dolgotrajnim »sivim conam«: opravilom, ki so potrebna, a jih nihče ne izvaja, ker jih ni v njihovi sistemizaciji.
- Omogoča sodelavcu bolj dinamično delo in ne omejuje njegove iniciativnosti in inovativnosti. Hosie, Jayashree, Tchantchane in Lee (2013) ugotavljajo, da delovna mesta, ki zagotavljajo sodelavcem priložnost za izvedbo različnih nalog in s tem povezane izboljšave v smiselnosti dela, spodbujajo zadovoljstvo sodelavcev pri delu, vplivajo na prihodek in povečajo kakovost storitev. Tudi Yang in Wang (2013) se strinjata, saj pravita, da različnost delovnih nalog in redno izvajanje plačil statistično pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu.
- Omogoča trenuten vpogled posameznika v sestavo njegove plače in tako poveča motiviranost za kakovostno opravljeno delo. Oluleye (2011) meni, da se organizacijska učinkovitost lahko v veliki meri doseže s solidno strukturo nagrajevanja. Taka politika nagrajevanja vpliva na vedenje posameznega sodelavca. Ugotovljeno je bilo tudi, da nefinančne nagrade, kot so usposabljanje in razvoj, seminarji, simpoziji in delavnice, lahko izboljšajo organizacijsko učinkovitost. Avtor priporoča uvedbo sistema nagrajevanja, ki bi temeljil na nagrajevanju »kos po kos« in bi se moral neposredno navezovati na sistem velikosti plačila glede na opravljeno delo.
- Sodelavcem bi bil nov sistem določanja plače na osnovi vsakokratne učinkovitosti in uspešnosti bolj spodbuden kot sedanji, ki nudi le pavšalno plačo. Dohmen in Falk (2011) sta raziskala, da je produktivnost sodelavcev z variabilno obliko plače večja kot pri sodelavcih z določeno, pavšalno plačo. Uhan (2000) meni, da je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Ko je plača delavca odvisna od njegove učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom, brez kakršnih koli posrednikov. Lipičnik (2002) se strinja, da sodita plača in nagrajevanje delavcev med psihološke stimulatorje za delo. Alexy in Leitner (2011) sta mnenja, da struktura finančnih nagrad pozitivno vpliva na motivacijo sodelavcev. Plača ima direktno pozitiven vpliv na motivacijo sodelavcev, vendar to ne velja vedno pri posameznikih, ki imajo postavljene močne normative glede plačil. Pouliakas (2010) meni, da ima plačilo, oblikovano glede na uspešnost sodelavca, nezanemarljiv vpliv na zadovoljstvo pri delu. Učinkovitost sodelavcev se poveča na podlagi izplačil nagrad, predvsem se to opaža pri delovno bolj usposobljenih ljudeh zaposlenih v zasebnem sektorju. Dale-Olsen (2012) ugotavlja, da oblikovanje plače glede na uspešnost sodelavca postaja vse pomembnejše. Tudi v centraliziranem gospodarstvu, kot je norveško, se je razširjenost plačila glede na uspešnost znatno povečala.
- Omogoča trenuten vpogled posameznika v njegov kompetenčni profil in s tem spodbuja usvajanje novega znanja in veščin, ki sta pogoj za ustvarjalno delo in napredovanje. Raspor (2010) ugotavlja, da uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov zagotavlja večjo učinkovitost z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga že posedujejo sodelavci.
- Omogoča lažje pokrivanje in izvajanje opravil v primerih absentizma.
- Vpliva na zmanjšanje absentizma, saj v primeru odsotnosti z dela sodelavec ni upravičen do variabilnega dodatka za čas odsotnosti z dela. Dale-Olsen (2012) pravi, da način plačevanja sodelavcev po njihovi uspešnosti zavira odsotnost z dela zaradi bolniških odsotnosti.
- Omogoča lažjo koordinacijo dela v manjših podjetjih, saj je v majhnem podjetju treba vsebinsko opraviti vsa dela prav tako kot v velikem podjetju, s to razliko, da se nekatera

dela pojavijo le občasno in v manjšem obsegu kot v velikem podjetju. Za posamezna dela tako ni mogoče oblikovati delovnega mesta in nanj zaposliti vsaj enega sodelavca, ki bi bil na svojem področju strokovnjak, saj sodelavec ne bi imel dela za ves svoj delovni čas. Zaradi tega je treba opravila združiti. Združevati je možno le tista delovna opravila, ki so si vsebinsko podobna in za katera se zahtevajo enake zahtevnosti, ki so vezane na sodelavca (Kavčič, Vidic in Klobučar Mirovič, 2007, str. 283).

- Ponuja bolj enakopraven in pošten način oblikovanja plače in s tem večji vpliv na zadovoljstvo sodelavcev. Poštenost razumemo kot enakopravno določanje dela in plače med sodelavci, glede na njihovo stopnjo dejanskih kompetenc, ki nato rezultira v delovnem rezultatu.
- Omogoča sodelavcem, da postanejo sami odgovorni za doseganje lastne produktivnosti in velikost plače. Lipičnik (2002) plačilo za delo vidi tudi kot orodje oz. sredstvo za krmiljenje delavčeve aktivnosti, učinkovitosti ter s tem dosegajo ciljev in strategije podjetja – motivacijski dejavnik, kot konkurenčnost na trgu delovne sile, kot stimulator za prevzem zahtevnejših del in odgovornosti, kot stimulator za neprestano izobraževanje, kot spodbudo k inovativnosti, kot spodbudo k zvestobi podjetju in kot spodbudo k požrtvovalnosti za dela, ki jih po pogodbi sodelavci niso dolžni opravljati. Podjetja naj motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo, kajti če je sodelavec motiviran za plačo, bo hotel imeti brezpogojno vedno večjo. Če pa bo sodelavec navajen za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako sodelavec kot zaposlovalec.
- Usvajanje novih ali izboljševanje obstoječih kompetenc spodbuja konkurenčnost med sodelavci in željo po lastni izboljšavi. Kralj (2003) ugotavlja, da je med sodelavci prisotna tekmovalnost za koristi, ki jih nudi podjetje. Rončević (2003) pravi, da razvoj človeških potencialov zahteva pozorno oblikovanje sistema in infrastrukture izobraževanja in usposabljanja.
- Omogoča »organiziranje, kar pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne), v katerih organizacija posluje na najuspešnejši način. Vsak delovni proces poteka organizirano in po smiselnem vrstnem in tehnološkem redu« (Ivanušič-Bezjak, 2006, str. 30). Agrež in Damij (2013) nakazujeta razvoj upravljanja procesov v prihodnosti s sledečimi lastnostmi: sistemski, temelječi na informacijski tehnologiji, usklajeni z realnim časom.
- Poveča uporabo sistemizacije dela v organizacijah na naslednjih področjih:
 - ocenjevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti,
 - ocenjevanje zahtevnosti dela,
 - karierni razvoj in napredovanje,
 - povečanje inovativnosti,
 - ocenjevanje kakovosti dela,
 - konkurenčnost posameznika,
 - znižanje stroškov dela,
 - selekcija in izbor kadra,
 - enakomernejša obremenitev sodelavcev,
 - upravljanje z znanjem,
 - prenova delovnih procesov,
 - preglednost pooblastil in odgovornosti,
 - oblikovanje novih delovnih področij in programov,
 - načrtovanje dela in kadra,
 - izobraževanje in usposabljanje,
 - varstvo pri delu,
 - določanje vizije in ciljev organizacije,
 - zadovoljstvo sodelavcev,
 - urejen in aktualen pregled nad delovnimi procesi,
 - določanje ključnih kompetenc sodelavcev,

- razporejanje sodelavcev na projekte,
- mobilnost sodelavcev med področji dela in organizacijskimi enotami,
- organizacijsko vzdušje,
- zagotavljanje namestnikov in naslednikov.

7.4 Zaključek

Ker s klasično sistemizacijo ni več mogoče učinkovito slediti nenehnim spremembam vsebine in zahtevnosti dela, bi sodobna sistemizacija morala postati proces, ki bi sproti upošteval spremembe vsebine dela in zahtevane kompetence. Izhajali bi iz kompetentnosti sodelavca v okviru strokovnega področja in ne izključno iz zahtev delovnega mesta, kjer dominira formalna izobrazba. Vsaki aktivnosti delovnega procesa bi določili korespondenčne kompetence, ki jih te aktivnosti zahtevajo za učinkovito izpolnitev dela in jim določili stopnjo (faktor) zahtevnosti. Tako bi bil sodelavec skupaj z vodjo sokreator nadgradnje svoje sistemizacije dela za vsako spremembo vsebine dela in svoje kompetentnosti.

Na osnovi evidence učinkovnega dela posameznika, faktorja zahtevnosti in ocene kakovosti bi lahko izračunali, kako zahtevno delo je opravil v določenem časovnem intervalu. Nova sistemizacija bi omogočala določanje plače na osnovi časa učinkovnega dela in faktorjev zahtevnosti ob zagotovitvi osnovne plače po pogodbi.

Natančno smo oblikovali in specificirali model sistemizacije dela kot proces, ki statično obliko sistemizacije dela transformira v dinamični proces, ki vsakomesečno na podlagi opravljenih delovnih opravil ponudi drugačno obliko sistemizacije dela. Vsebine opravil in kompetenc v sistemizaciji dela postanejo fleksibilne in dovoljujejo spreminjanje glede na znanje in sposobnosti sodelavca. V nadaljevanju smo oblikovali model *SDP*, ki omogoča vsakomesečno oblikovanje plače sodelavca glede na opravljeno delo. Taka sistemizacija dela omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovne izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Sistemizacija dela na ta način postane bolj uporabno organizacijsko in menedžersko orodje.

Organizacija je sistem, ki mora imeti delitev dela sistemsko urejeno. Določanje dela sodelavcev v okviru delovnih nalog delovnega mesta omejuje izrabo potencialov in kompetenc sodelavcev, ki se kaže v nižji kakovosti dela in manjši delovni učinkovitosti. Neefektivna izraba delovnega časa pomeni strošek organizacije, ki se odliva skozi plače sodelavcev, ki niso dosegli pričakovanih, načrtovanih delovnih učinkov.

Sistemizacijo je mogoče oblikovati kot proces, s katerim:

- oblikujemo plačo sodelavca na podlagi učinkovne izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti izvedenih opravil;
- organiziramo delo na podlagi zahtevanih in dejanskih kompetenc sodelavcev ter tako vplivamo na njihovo učinkovitost in posredno lahko tudi na zadovoljstvo pri delu;
- na osnovi razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami določamo ustrezne oblike usposabljanja sodelavcev za nova opravila.

8 REORGANIZACIJA DELA

8.1 Uvod

Obvladovanje sebe in časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. V prispevku se osredotočamo na elemente obvladovanja časa v poslovnih procesih v povezavi z vsakdanjimi izzivi. Seiwert (L. J. Seiwert, Geder, Baloh in Amic, 1997) pravi, da je čas denar, življenje in kapital. Uvodoma je pomembno poudariti, da ne obvladujemo časa, ampak sebe in spremembe (Seiwert, Graichen, Jarc, Wagner in Dominko-Baloh, 1992).

V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Dejansko se ta proces začne v šoli, ko je treba čas in aktivnosti razporediti na študijske in obštudijske aktivnosti ter pri tem upoštevati posameznikove zmožnosti. Kasneje se nadaljuje v podjetjih. Na žalost se vzorci iz šole prenašajo v podjetje, ko je delo čas med dvema »pavzama«. V šoli so ti intervali predpisani z učnim načrtom, v podjetjih pa so predvsem odvisni od narave dela in napisanih in nenapisanih pravil (kulture v podjetju). Zato ni nujno, da dejansko delo prinaša tudi dodano vrednost. Vse preveč je namreč nepotrebne dela, ki dejansko posameznikom omogoča, da so sicer na plačilni listi in delajo, ni pa pogojeno s tem, da pripomorejo k rasti podjetja.

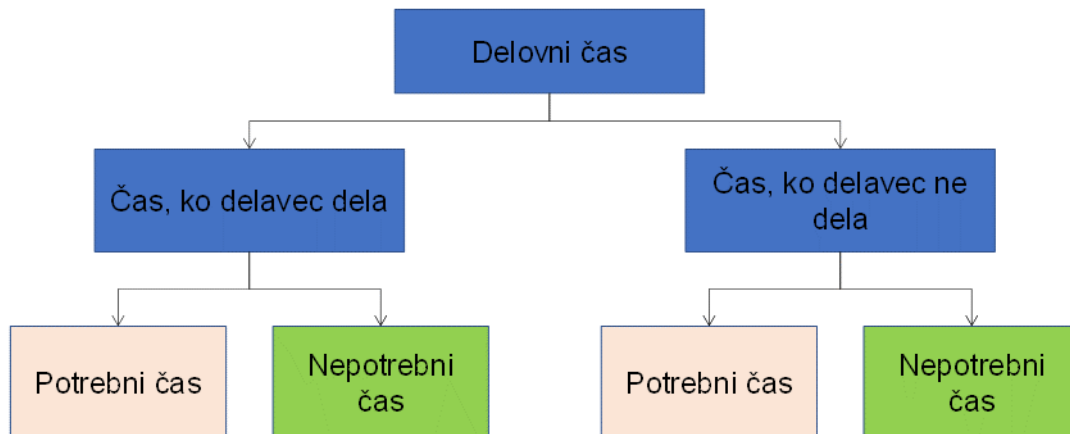
Namen poglavja je, da bi vas usmerili k opravljanju pomembnih nalog. Skozi posamezna podpoglavja vam bomo skušali pomagati pri doseganju tega cilja. Lastne izkušnje in izkušnje drugih potrjujejo, da z ustrezno organizacijo prioritet, ciljev in časa lahko združimo zasebno življenje, študij ob delu in zahtevne naloge v podjetju. Nikakor pa ne smemo pozabiti tudi na prosti čas, ki mu v sodobni, tehnološko podprti družbi namenjamo mnogo premalo pozornosti – časa.

8.2 Trenutna izraba časa

Človek je najpomembnejši element vsakega procesa in ima v njem vsaj tri vloge: kot **porabnik** (delovni proces je v bistvu organiziran zaradi človeka in zanj), **organizator** (usmerja in vodi delovni proces) in **sodelavec** (v procesu neposredno dela). Te tri vloge prav kličejo k temu, da je treba maksimalno izrabiti delovni čas. Zato je dobro, da vemo, kakšna je smiselna izraba le-tega.

8.2.1 Delovni čas kot element delovanja procesa

V svetu poznamo različne ureditve zakonskih pogojev. Od tega, da je zakonodaja izredno naklonjena sodelavcem, do tega, da je sodelavcem nenaklonjena. To se kaže skozi različne vidike – od dnevne, tedenske ali letne obveznosti do počitka med dvema delovnima dnevoma in pravice do letnega dopusta. Ker je prispevek namenjen slovenskim bralcem, bomo v nadaljevanju zbrali in predstavili ključne zakonske osnove, ki vplivajo na samo razporeditev in izrabo časa. Iz slike (Slika 51: Delitev delovnega časa) je razvidna osnovna delitev delovnega časa.



Slika 51: Delitev delovnega časa
(Kaltnekar, 1994)

8.2.2 Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji

Delovni čas je efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu Zakona o delovnih razmerjih (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013, v nadaljevanju: ZDR), prav tako pa tudi čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom delodajalca. Pri tem je efektivni delovni čas glede na 142. člen ZDR vsak čas, v katerem delavec dela. To pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Ta ureditev je nekoliko posebna, saj v večini držav kot osnovo spremljajo le efektivni delovni čas delavca.

ZDR določa tudi **omejitve** v zvezi s trajanjem delovnega časa. Polni delovni čas v skladu s 143. členom ZDR ne sme biti daljši od 40 ur na teden (z zakonom oziroma kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar (praviloma) ne manj kot 36 ur na teden).

Delodajalec lahko delovni čas **neenakomerno razporedi ali začasno prerazporedi**. Razporeditev delovnega časa je sicer ena ob bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, prav tako pa tudi pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa. Če je polni delovni čas pri delodajalcu razporejen neenakomerno ali pa je začasno prerazporejen, potem tak delovni čas ne sme trajati na teden več kot 56 ur. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa pa se upošteva polni delovni čas (torej 40 ur na teden) kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (izjemoma se v skladu s 158. členom ZDR lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da se v primerih, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela, upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od 12 mesecev).

Glede urejanja delovnega časa, **nočnega dela, odmorov in počitkov**, ZDR določa tudi nekatere posebnosti – omogoča drugačno urejanje v zakonu ali s kolektivnimi pogodbami. Tako določa npr. v drugem odstavku 158. člena ZDR, da se z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti lahko določi, da se dnevni in tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot ga določa zakon, v primerih izmenskega dela zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, vendar ne daljšem kot šest mesecev. Nadalje določa ZDR v 3. odstavku istega člena, da se lahko z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti določi, da se dnevni ali tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot je

določen z zakonom, zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, ki ne sme biti daljše od šestih mesecev. Tako se lahko zagotovi pravica do dnevnega ali tedenskega počitka v dejavnostih oziroma za delovna mesta ali poklice v primerih:

- kjer narava dela zahteva stalno prisotnost ali
- kjer narava dejavnosti zahteva kontinuirano zagotavljanje dela ali storitev ali
- v primerih predvidenega neenakomernega ali povečanega obsega dela.

Ker na upravljanje delovnih procesov z vidika delovnega časa vpliva tudi **nadurno delo**, si oglejmo še ta del zakonodaje. V skladu s 144. členom ZDR je delavec dolžan na zahtevo delodajalca opravljati tudi delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo: v primerih izjemoma povečanega obsega dela, če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela, ipd.

Delodajalec mora nadurno delo delavcu odrediti v pisni obliki, praviloma pred začetkom dela (izjemoma ustno) – ob tem pa mora upoštevati, da velja za določene kategorije delavcev (npr. starejši delavci, delavci, ki še niso dopolnili 18 let, delavci, ki delajo krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali drugimi predpisi itd.) prepoved opravljanja nadurnega dela. Nadurno delo lahko traja v skladu z ZDR največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ 10 ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitev se lahko upošteva kot povprečna omejitev v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev.

Ob tem mora delodajalec upoštevati tudi določbe zakona glede zagotavljanja:

- odmorov med dnevnim delom (154. člen ZDR) v trajanju najmanj 30 minut, če dela delavec polni delovni čas;
- počitka med zaporednima delovnima dnevoma (155. člen ZDR) v trajanju najmanj nepretrganih 12 ur v obdobju 24 ur, v primeru neenakomerne razporeditve ali začasne prerazporeditve pa v trajanju nepretrganih najmanj 11 ur;
- tedenskega počitka (156. člen ZDR), ki pripada delavcu v obdobju sedmih zaporednih dni (poleg pravice do dnevnega počitka) v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur.

Na vidik razporejanja delovnega časa vpliva tudi organizacija **dela na domu** (68.–72. člen ZDR), saj delodajalcem omogoča, da so sodelavci plačani od opravljenega dela in ne od prisotnosti. ZDR določa, pod kakšnimi pogoji je možno skleniti pogodbo o zaposlitvi za tovrstno delo.

8.2.3 Čas in njegova delitev

Čas je relativen. Zagotovo se vam je že zgodilo, da se vam je čas vlekel v neskončnost (npr. ko ste se morali zagovarjati pri predpostavljenem vodju). Po drugi strani pa čas, namenjen odmoru za malico oziroma klepet, mine, kot bi trenil. Nekateri zato trdijo, da se čas krči. Ne glede na to, kako »hitro« nam mine čas, imamo vsi v enem dnevu 24 ur ali 1.440 minut, v enem tednu pa 7 dni ali 168 ur oziroma 10.080 minut. Pošteno – vsaj nihče ni favoriziran. **Torej je čas edini vir, ki ga imamo vsi enako.**

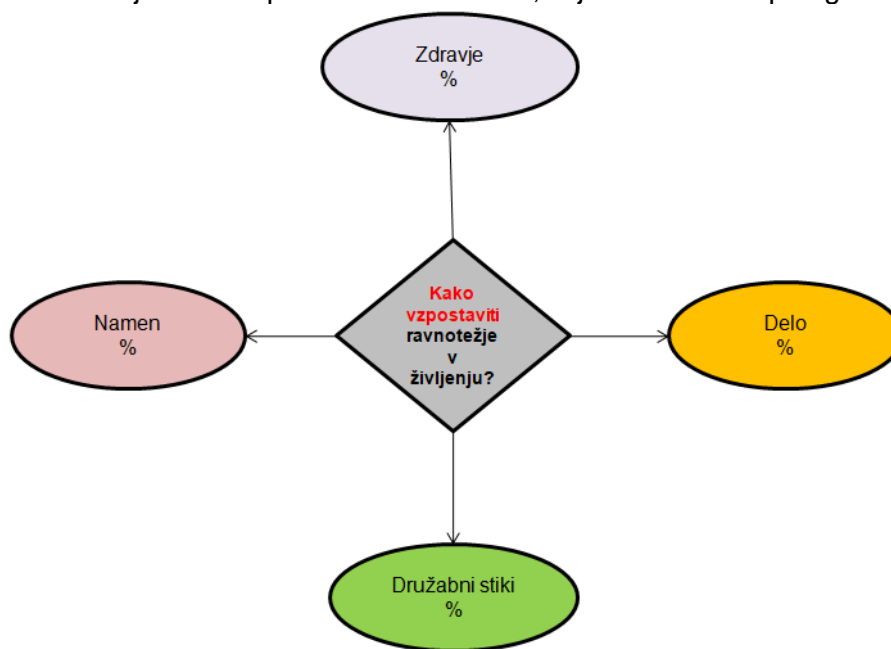
Delo si lahko razporedimo na dan, uro ali celo minuto natančno. Od nas je odvisno, kako in če vsako minuto izrabimo posebej. Tako je npr. skupna minuta časa relativna. Za tekača na 100 metrov je to čas, v katerem lahko teoretično šestkrat izboljša svetovni rekord (Usain Bolt:

0:00:9,572 sekund¹²). Na drugi strani pa je potrebno za svetovni rekord maratona (Wilson Kipsang: 2:03:23,00¹³) bistveno več časa. Za maraton torej potrebujejo skupaj 776,5136-krat več časa kot za tek na 100 metrov. To pomeni, da si mora vsak tekač razporediti aktivnosti (vire – v tem primeru moč) na teku drugače. Dokazano je, da tisti, ki svoje aktivnosti planirajo bolj natančno, bolje izrabijo svoj razpoložljivi čas. To velja tudi za tekače.

V preteklosti so veljale paradigme, da se boljši rezultati dosežejo z več dela in da pri tem pomaga boljša opremljenost delovnih procesov. Sledile so paradigme, da ni treba delati več, ampak bolje, in da je treba vključiti in izkoriščati visoko tehniko. Sedaj pa za obvladovanje delovnega časa, predvsem režijskih delavcev, velja, da se boljše rezultate dosega z usmerjenostjo v prave (pomembne) naloge in da pri tem najbolj pomaga maksimalno vključena in izkoriščena tehnika za obvladovanje časa in poslovnih procesov. Za to pa je potrebna ustrezna organizacija dela.

Celostno obvladovanje časa in življenja ni namenjeno samo pridobivanju časa na vseh odločilnih področjih življenja – delo, družina, zdravje in namen – ampak tudi vzpostavljanju in ohranjanju ravnotežja med temi štirimi področji, torej ustvarjanju ravnotežja pri delu in življenju (Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 76). V nadaljevanju se prvenstveno osredotočamo na področje dela (

Slika 52: Uravnoteženje časa), priporočamo pa vam, da se sami seznanite s preostalimi področji. Pri tem vam je lahko v pomoč tudi literatura, ki je navedena v prilogi.



Slika 52: Uravnoteženje časa
(Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 79)

¹² Moški svetovni rekord v teku na 100 m. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_teku_na_100_m (16. 6. 2016)

¹³ Moški svetovni rekord v maratonu. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_maratonu (16. 6. 2016)

Četudi prosto razpolagamo s prostim časom in časom za spanje, nam čas za delo ureja delodajalec. Izjema so lahko le tisti, ki so samozaposleni in zato s svojim prostim časom in časom za delo v celoti razpolagajo sami. Ključ do uspeha se skriva v zdravem ravnotežju med štirimi področji življenja – znano je kot ravnotežje pri delu in življenju.

8.2.4 Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa

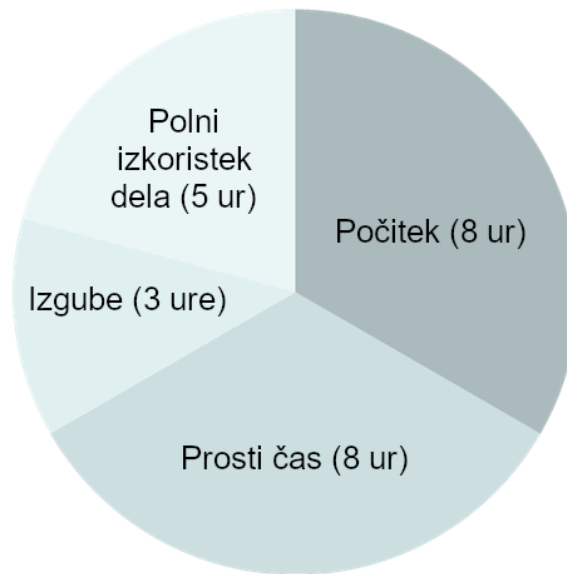
Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec dejansko dela. Ugotovljeno je bilo, da se s skrajševanjem delovnega časa do neke mere učinek ne zmanjšuje, ampak se ob dobri organizaciji celo poveča.

Čeprav plačano delo traja npr. 8 ur dnevno, smo povprečno le 6,5 ur v službi (gledano na 365 dni, upoštevajoč redne odsotnosti: letni dopust, bolezni, odmori). Resnično delamo celo manj, saj je treba upoštevati še čas za druge motnje. V povprečju naj bi tako delali celo manj kot 5 ur. To je tudi osnova za izračun produktivnosti. Izkoristek je odvisen od mnogo dejavnikov (dejavnosti, vrste in organizacije dela, kulture podjetja ipd.). Razmerja so prikazana na sliki (Slika 53: Izkoristki delovnega časa), iz katere je razvidno, da predstavlja polni dnevni izkoristek le 63 % razpoložljivega dnevnega časa.

Vsakodnevno ureditev delovnega časa urejajo:

- **tehnični pogoji dela** (za kakšno vrsto dela gre). Ne moremo namreč enačiti dela v proizvodnji, za tekočim trakom in dela režijskih delavcev;
- **zmogljivost** (kompetentnost) delavca. Vsak posameznik ni enako zmogljiv na vseh področjih. Če nekdo naloge opravi dejansko z »levo« roko, se drugi lahko zelo trudi, pa mu to ne uspe;
- **zahteve** (npr. zahteve sindikatov, vplivnih posameznikov, lastnikov);
- **splošni družbeni pogoji** (splošni dogovori in norme v družbi). Ti se z leti lahko zelo spreminjajo. Če je bila pred letom 2005 lahko še tendenca k zmanjševanju obremenitev delavca (iz 40 na 36 ali celo 32-urni delovni tednik), je danes zaradi globalne konkurenčnosti to neizvedljivo.

Osnovni cilj urejanja delovnega časa naj bi bil čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi. Tako naj bi se omilili vplivi krize in globalnih sprememb. Če bomo bolje organizirali delo in delovni čas, ne bo treba tega podaljševati.



Slika 53: Izkoristki delovnega časa

8.2.5 Delitev delovnega časa

Skozi zgodovino se je uveljavljala trojna delitev delovnega časa: za delo (8 ur) se je nekako uveljavil 8-urni delovni dan ali 40-urni delovni tednik; za prostočasne dejavnosti (8 ur); za spanje (vsaj 8 ur). Prav tako se je izoblikovala delitev delovnega časa na togi in spremenljivi.

Togi ali fiksni delovni čas je razporeditev delovnega časa, kjer je delovni čas za vsakega delavca točno določen po dolžini trajanja kot tudi po začetku in zaključku delovnega dneva ter razporeditvi delovnih dni v daljšem časovnem obdobju. Pri tem je pomembno poudariti, da vsako odstopanje predstavlja izjemo, ki jo je treba odpraviti. Lahko pa je tudi prekršek, za katerega je treba delavca celo kaznovati.

Spremenljivi ali variabilni delovni čas zajema vse oblike delovnega časa, pri katerih delavec v večjem ali manjšem obsegu lahko svobodno izbira začetek in konec delovnega dneva ter največkrat tudi njegovo dolžino trajanja. V daljšem časovnem obdobju mora opraviti predpisano število ur oziroma izvršiti postavljene delovne naloge. Zato je različen začetek in zaključek delovnega dneva za različne delavce in za istega delavca v različnih dnevih praktično pravilo in ne izjema.

Iz teh dveh oblik delovnega časa lahko izluščimo nekatere posebnosti, ki so prikazane v spodnji preglednici (Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa).

Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa

	Togi delovni čas	Spremenljivi delovni čas
Začetek in konec dela	Določen trenutek	Določen časovni interval
Kot delovni čas se računa	Čas med uradnim začetkom in koncem dela	Dejansko v podjetju prebit čas
Dolžina delovnega dneva	Vsak dan enaka	V povprečju v daljšem časovnem obdobju
Delavec mora opraviti delovno časovno obveznost	Vsak dan posebej	V povprečju v daljšem časovnem obdobju
Obvezna prisotnost delavca	Ves uradno določeni delovni dan	Praviloma samo en del delovnega časa

Kontrola	Točnost prihodov in odhodov	Z obračunom časovnih vsot
Zamujanje	Po uradnem začetku delovnega časa	Po začetku evidenčnega obveznega časa
Nadure	Vsako delo po uradnem koncu dela	Največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekoračuje časovno obveznost za daljše obdobje.
Pravica do odsotnosti	Samo v določenih primerih	Po dogovoru tudi za osebne opravke

(Kaltnekar, 1994)

8.2.6 Vrste togega ali fiksnega delovnega časa

Vrste togega ali fiksnega delovnega časa lahko delimo na: **istočasno delo**, ko vsi delavci iz vseh služb istočasno prihajajo na delo in istočasno z dela tudi odhajajo, ter na **zaporeden začetek**, ko posamezne službe ali oddelki ali posamezne po različnih kriterijih izbrane kategorije delavcev prihajajo zaporedno. Odhod se izvaja v istem vrstnem redu. Istočasno delo je smiselno tam, kjer se delo navezuje in bi v primeru, da bi bil nekdo odsoten, trpel delovni proces. Na drugi strani zaporeden začetek razrešuje to, da lahko delavci vstopajo glede na aktivnosti v delovnem procesu. Seveda niso togi samo urniki od – do, ampak tudi razporeditev na delovne in proste dni. Iz tega lahko izpeljemo intervale prihodov in dolžino posameznega delovnega dne, kot je prikazano v spodnji preglednici (Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti).

Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti

Število delovnih dni	Interval	Dolžina delovne obveznosti
Dva	(2:2, 2:1)	11 ur; 8,4 ure
Tri	(3:3, 3:2, 3:1)	11 ur; 9,2 ure; 7,3 ure
Štiri	(4:3, 4:2, 4:1)	9,2 ure; 8,5 ure; 7 ur
Pet	(5:2, 5:1)	8 ur; 6,75 ure
Šest	(6:2, 6:1)	7,3 ur; 6,5 ure;
Sedem	(7:3; 7:2, 7:1)	7,9 ure; 7 ur; 6,2 ure

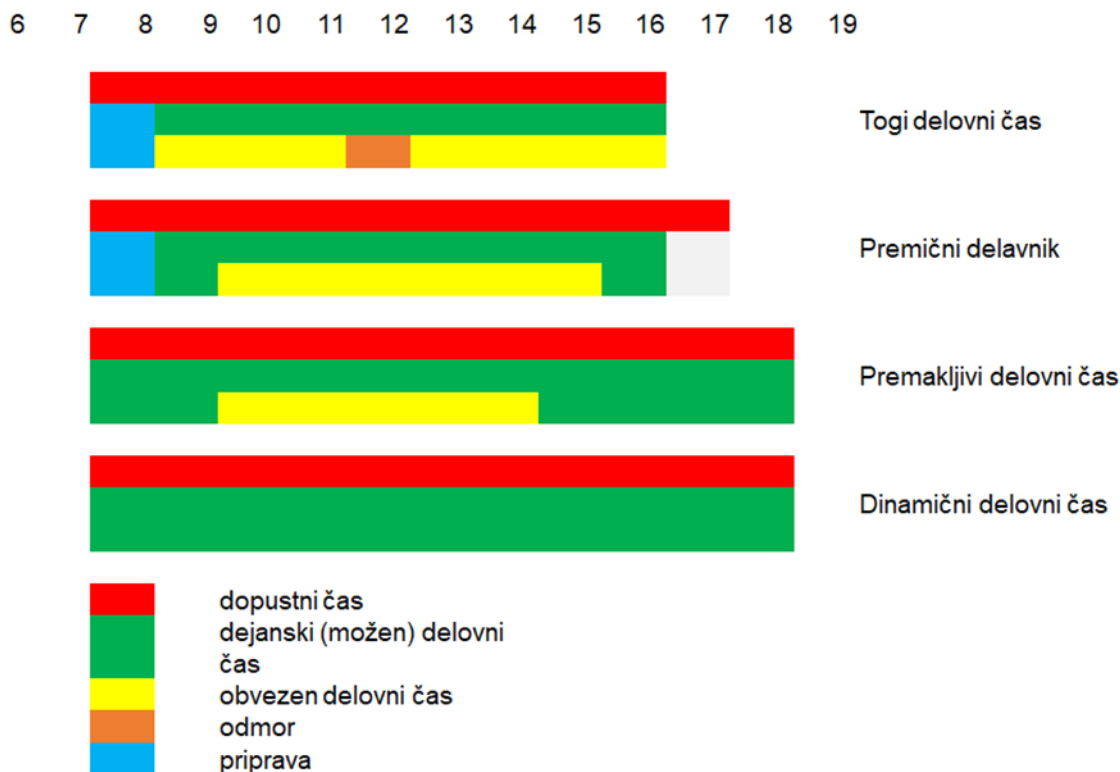
Poznane so tudi druge (posebne) oblike dela: delo v izmenah (zjutraj, popoldan, ponoči), delo ob vikendih in praznikih, deljen delavnik (npr. del delovne obveznosti zjutraj in drugi del popoldan), delo na domu (delavec opravlja delo na svojem domu in se zgleda pri delodajalcu le občasno).

8.2.7 Spremenljive oblike delovnega časa

Gre za najbolj naravno obliko, saj je nastala skozi dolga obdobja zgodovine, ko si je človek načrtoval delo glede na možnosti, zmožnosti in zahteve. Časa svojega dela sploh ni meril, ampak je bilo ključno opravljeno delo. V spremenljivem delovnem času so seveda možne številne različne oblike z več ali manj svobode izbire delovnega časa. Pri najnižjih oblikah gre za zelo majhne tolerance izbire začetka dela, drugače pa delovni čas ohranja številne togosti. Pri najvišji obliki pa sploh ne postavlja omejitev. Pomembno je, da je delo opravljeno. Poznamo več oblik sprejemljivega delovnega časa (Slika 54: Oblike delovnega časa).

Premični delavnik vključuje tiste oblike, kjer se ohrani dnevna časovna obveznost, in ga delimo na: **premični delavnik z omejeno izbiro** (začetek in s tem tudi konec določa delavec sam za daljše časovno obdobje vnaprej) in **premični delavnik s svobodno izbiro** (delavec

vsak dan sproti določi čas svojega prihoda; delovna obveznost ostaja predpisana, delavec pa mora opraviti določeno število ur).



Slika 54: Oblike delovnega časa
(Kaltnekar, 1994, str. 142)

Premakljivi delovni čas ne zahteva več enakega obsega dela vsak dan in ga delimo na: **premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju** (delavec mora vsak mesec izenačiti dejansko opravljeno število delovnih ur s časovno obveznostjo za to obdobje) in **premakljivi delovni čas z možnostjo prenosa časovnega salda** (izravnalno obdobje ni več v obračunskem obdobju, ampak daljše). Ta oblika že dopušča, da delavec lahko koristi ure (tudi celodnevna odsotnost) za privatne namene.

Dinamična oblika delovnega časa ne zahteva obveznega delovnega časa, ko morajo biti prisotni vsi delavci. Pri tem poznamo **dinamični delovni čas z izravnavo in s prenosom**.

Svobodni delovni čas pomeni, da delavec dela, kadar želi, pomembno je, da zadovoljivo in (največkrat tudi) do roka opravi svojo delovno nalogo. Poznamo **svobodni delovni čas z merjenjem delovnega časa** in **brez merjenja**.

Še nekateri pojmi, povezani z delovnim časom:

- Dopustni čas je čas razpona, ko delavec lahko izbira svoj delovni čas.
- Premični čas je spremenljivi del dopustnega časa. Sestavljen je iz časa za prihod in časa za odhod.
- Obvezni delovni čas je čas, ko morajo biti prisotni vsi delavci.
- Dnevna časovna obveznost ostaja kot obračunska kategorija.
- Dovoljeni delovni čas je največji obseg dela, ki ga podjetje oziroma zakonodajalec dovoli v enem dnevu.

- Nadurno delo je čas, ko delavec opravlja delo izven časa delovne obveze in je za to posebej nagrajen.
- Odmori so plačana odsotnost. Lahko so za malico ali drugi dogovorjeni odmori, ki jih zahteva narava dela.
- Priprava oziroma zaključek na delo je plačan del delovnega časa, ki je namenjen pripravi oziroma zaključevanju dela, povezanega z delom.

Skozi zgodovino se je, kot smo že navedli, uveljavila trojna delitev delovnega časa (8 + 8 + 8). Tendence v razvoju oblik delovnega časa pred letom 2005 so bile v skrajševanju tedenske delovne obveznosti z 42 na 36 in celo 32 ur tedenske delovne obveznosti. Zaradi vedno manjše konkurenčnosti in ugotovitve, da niso prinesle zelenih učinkov, saj nastaja problem, kam s prostim časom delavca¹⁴, se postopoma ukinjajo. Sindikati temu nasprotujejo.

Še vedno ostajajo naslednje tendence pri urejanju delovnega časa:

- možnosti izbire delavca (delavec lahko izbira, kako in kdaj bo izvajal določene naloge);
- uvajanje svobodnejših oblik dela (delo na domu, svoboda določanja, kdaj boš delal);
- spremenljiv delovni teden (zmanjševanje oziroma dvig tedenske obveznosti in skrajševanje tedenske obveznosti iz npr. 5 : 2 na 4 : 3);
- spremenljiva delovna doba (čeprav je upokojitvena starost določena, se lahko upokojiš prej);
- vedno manjši potrebni obseg dela zaradi uvajanja sodobnih tehnologij dela (tehnologija omogoča manjšo obremenjenost, razporeditev študija in dela skozi vsa obdobja življenja).

8.2.8 Izkoriščenost delovnega časa

Izkoriščenost delovnega časa bi lahko delili na čas delavčeve prisotnosti na delu in vseh različnih vrst njegovih izostankov ter razmerja med časom delavčeve prisotnosti in dejanskim izkoriščanjem tega časa za učinkovito in koristno delo.

Izgube delovnega časa, ki so na strani delavca, so, ko delavec ni navzoč na delu, torej izostaja z dela (absentizem) in njegova navzočnost še ne zagotavlja, da delavec tudi dejansko ves čas koristno dela. Tako **absentizem zajema** resnične bolezenske izostanke, občasne izostanke zaradi osebnih razlogov in neupravičene izostanke brez utemeljenih razlogov. Vzroki izhajajo iz situacije na delovnem mestu, socio-ekonomskih razmer družbe in okolja ter osebnih problemov posameznega delavca. Na vzroke, ki povzročajo bolezni, lahko vplivamo z izboljšanjem delovno-življenjskih razmer delavcev, z organizacijo higiensko-tehnične varnosti pri delu in z mehanizacijo napornih del v proizvodnem procesu.

Čas, ko delavec dela, delimo na potrebni čas (minimalno potrebni čas za neko delo, ki izhaja iz tehnologije in organizacije dela) in nepotrebni čas (ko delavec dela zaradi pomanjkljivosti delovnega procesa – veliko različnih izdelkov, negospodarni delovni postopki). **Čas, ko delavec ne dela, delimo na** potrebni čas (odvisen od dela samega – čakanje, tehnološki proces, počitek, osebne potrebe) in nepotrebni čas (ko delavec ne dela po svoji krivdi – nedisciplinarnost, okvare, slabe delovne razmere).

¹⁴ Prav preveč prostega časa oziroma brezposelnost lahko prinaša nezaželene družbene pojave.

Vzroke za izgube delimo na vzroke:

- slabe organizacije tehnološkega procesa (za proizvodni proces je odvisna predvsem od: slabe konstrukcije izdelka, majhnih serij, slabega operativnega načrtovanja, nepravilne izbire strojev in delovnih metod, sprememb v konstrukciji, slabih strojev itd.; v režijskih službah pa predvsem od: premalo tehnične podprtosti s sodobnimi orodji in informacijskimi sistemi ipd.);
- nepravočasne preskrbe delovnega mesta (če gre za proizvodni proces, je odvisna predvsem od pravilnega operativnega načrtovanja, pravočasnega načrtovanja, notranjega transporta ipd.; v režijskih službah pa predvsem od slabe organizacije dela);
- nezadostne strokovnosti delavca – pomanjkanja kompetenc (npr. neprava smer ali stopnja izobrazbe, nezadostna strokovna kvalifikacija za delo na določenem delovnem mestu, nepravi človek na nepravem mestu, pomanjkanje navodil) in
- pomanjkljive delovne discipline (npr. zamujanje oziroma predčasen odhod z dela, zapuščanje delovnega mesta med delovnim časom, podaljševanje odmorov, lenarjenje, slaba kakovost dela).

Zaradi vsega zapisanega je pomembno, da imajo delodajalci ustrezne mehanizme za spremljanje izkoriščenosti, izgub, absentizma ipd. in sproti uvajajo ukrepe za izboljšanje.

8.3 Organizacija dela pri delodajalcu

Kot smo videli, lahko z ustrezno organizacijo dela vplivamo na produktivnost. Le-ta je odvisna od vrste organizacije in potreb. Zato se postavlja vprašanje, zakaj se je smiselno organizirati.

Z vidika delodajalca nastane manj stresnih kritičnih situacij (zamud), boljši izkoristek delovnega časa, večja produktivnost, večje zadovoljstvo sodelavcev in manjši stroški. Seveda pa ni mogoče gledati na pridobitve zgolj samo z vidika delodajalca, ampak tudi **z vidika delavca**. Tracy pravi, da na ta način pridobimo dodatni prosti čas (najmanj 2 produktivni uri na dan) (Tracy, 2006). To tudi daje osnovo, da lahko počnemo nove stvari (to nam lahko poveča zaslužek tudi za 25 % in več). Doživljamo manj stresa in imamo več energije ter večji občutek nadzora nad situacijo. Poleg tega imamo več časa za družino, prijatelje, sprostitev, osebni in poklicni razvoj ter vse, kar si vsak želi početi.

Vse to je mogoče urediti tudi s tem, da spremenimo proces dela. Dlje časa so že prisotne **drugačne metode za širjenje in bogatitev dela**: menjava dela (delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo), širjenje delovne naloge (združevanje več delovnih taktov), bogatitev dela (delavcu dodamo nove naloge z različno zahtevnostjo) in skupinska avtonomija (skupina prevzame širšo nalogo za določeno obdobje). S temi načini lahko prenovimo delovno področje kot tudi delovne naloge. Obseg gradiva ne omogoča, da bi jih podrobneje predstavili, so pa prednosti in slabosti posamezne metode predstavljene v spodnji preglednici (

Tabela 10: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela).

Tabela 10: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela

Prednosti	Slabosti
Menjava dela	

Delavec pozna več faz v proizvodnji/procesu.	Ta organizacija zahteva fleksibilnejšega delavca.
Razbije monotonijo dela.	Zahteva dobro organizacijo.
Omogoča izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	Delavec ne more takoj delati z vso zmogljivostjo, zato se pojavljajo izgube.
Možnost za osebni razvoj.	Pri delih, kjer je potrebna specializacija, pride do slabšega izkoriščenja naprav.
Večja poklicna kvaliteta.	
Večja kvaliteta proizvodov in storitev.	
Širjenje delovne naloge	
Zmanjševanje monotonije zaradi različnih poslov znotraj širše delovne naloge.	Zahteva po večji strokovni usposobljenosti delavca.
Manj enostranskih obremenitev in zato manjše utrujanje.	Zahteva dobro organizacijo.
Boljše izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	
Bogatitev dela	
Delavcu daje več svobode.	Lahko vodi v anarhijo.
Možnost samokontrole.	V času, ko se uvaja, se zmanjša izkoriščenost.
Manjše potrebe po kontroli.	
Prispevajo k zmanjševanju odtujenosti.	
Skupinska avtonomija	
Zmanjšajo pritiske formalne organizacijske strukture.	Težko upoštevanje vseh individualnosti pri pripravi dela.

(Kaltnekar, 1994)

Vidne prednosti so večje zadovoljstvo delavcev, večja produktivnost, manj absentizma in fluktuacije ter boljša kvaliteta proizvodov.

Psihološke prednosti se vežejo na:

- zmanjševanje monotonije pri delu, zaradi enostranskih obremenitev tudi manjše utrujanje;
- večji interes za delo in večje delovno zadovoljstvo;
- več možnosti za izkoriščanje posameznikovih telesnih in umskih zmogljivosti;
- večjo poklicno kvaliteto, možnost za osebni razvoj in samouresničevanja pri delu;
- večjo fleksibilnost organizacije in zato manjši pritisk formalne organizacijske strukture na posameznega delavca;
- zmanjševanje vloge hierarhičnih pozicij, več sodelovanja v skupini enakopravnih sodelavcev in zato večja pozornost skupine ter večja socializacija delavcev.

Kot posledica teh in še drugih prednosti prihaja do zmanjševanja odtujevanja dela.

Razporejanje sodelavcev vedno predstavlja problem, saj mora razporeditev zagotavljati potrebe sodelavcev na eni strani, čim bolj tekoče delo in manjše stroške podjetju na drugi. Vsekakor je cilj razporejanja zagotoviti dovolj primerno usposobljenih delavcev s kar najnižjimi stroški dela. To je bolj možno tam, kjer je stabilen proces proizvodnje, težavno pa pri storitvah zaradi nihanj povpraševanja. Tam je možno proces urediti bodisi na škodo stranke bodisi podjetja. Čakalne vrste in naročanje strank so ugodne za organizacijo, ne pa za uporabnika. Na drugi strani predstavlja večji strošek za delodajalca prilagajanje kapacitet skozi povečanje števila sodelavcev ali storitve v sili, ko mora biti stalna pripravljenost izvajalca. Pomoč pri postavitvi modela zagotovo izhaja iz izkušenj. Za izračun optimalne razporeditve pa obstajajo računalniški programi.

8.3.1 Načela dobro organiziranega časa

Ni treba posebej poudariti, da je posameznik uspešen toliko, kolikor se zna organizirati. Kvaliteta življenja je v veliki meri določena s kvaliteto organiziranja svojega časa. Obvladovanje časa pomeni, da posameznik obvladuje svoj čas in delo in ne dopušča, da bi le-ta obvladoval njega. Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa. Iz tega sledi: boljši pregled nad aktivnostmi, prioriteta, več prostora za kreativnost, zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam, pridobitev več prostega časa, doslednejše doseganje svojih ciljev itd.

V nadaljevanju prikazujemo **12 načel za dobro organiziranja časa**, ki jih je oblikoval Tracy¹⁵, sami pa smo jih le dopolnili in prilagodili na naše kulturno in gospodarsko okolje (Tracy, 2005).

1. **Organiziranje časa omogoča, da povečamo vrednost svojega prispevka.** Dobro mnenje o sebi prihaja iz spoznanja, da dajemo več, kot prejemamo. Večji, ko je naš občutek koristnega prispevka v svojem življenju in podjetju, večje je naše dobro mnenje o sebi.
2. **Moje nagrade bodo vedno enake vrednosti mojih uslug drugim ljudem.** Več, kot vlagamo, več bomo dobili. Če nič ne vložimo, ne moremo pričakovati, da bi kaj dobili.
3. **Vidite se kot podjetje.** Podjetje ima tri področja. Najprej je tu vložek (čas, delo, denar, viri). V samem podjetju potekajo procesi (aktivnosti) – stvari, ki morajo biti narejene, da lahko proizvajamo. Iz podjetja prihajajo proizvodi – rezultati. Cilj dela je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto proizvodov – spoznati moramo, da nismo plačani za to, da se osredotočimo na vložke ali aktivnosti, ampak za to, da bi se osredotočili na rezultate. Za dobro organizacijo časa se moramo vedno vprašati: »Kakšne rezultate pričakujejo od mene?« Namen organiziranja časa je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto rezultatov, za kar smo tudi plačani. To pa lahko postorimo le z ustrezno organiziranimi procesi.
4. **Ravni dosežkov in dela sta odvisni od naše sposobnosti, da svoje delo dobro opravimo.** Kvalitete in kvantitete svojega dela ne moremo povečati za več, kot povečamo svojo sposobnost organiziranja časa. Zato organizacija časa daje najhitrejše in največje učinke.
5. **Čas je najredkejši vir za uspeh.** Ljudem primanjkuje časa na skoraj vseh področjih življenja. Čas je neraztegljiv, je neprilagodljiv. Brez njega ni uspeha. Je nenadomestljiv. Ne moremo ga shraniti. Ko smo ga zapravili, smo ga zapravili za vedno.
6. **Organizacija časa razvija sodbo, zanašanje nase in povečuje samodisciplino.** Če smo organizirani in vemo, kje smo, se bomo lahko zanesli nase in na svoje delo. Če smo dovolj disciplinirani, se bomo lahko tudi organizirali in naloge izvedli v dogovorjenih rokih.
7. **Organizacija časa nam pomaga, da se osredotočimo na rezultate.** S tem ko razdrobimo nalogo na posamezne aktivnosti, jo časovno opredelimo, točno vemo, ali smo pred planom ali zamujamo. To pa pomeni, da se lahko osredotočimo na končni rezultat.

¹⁵ V gradivu se večkrat sklicujemo na Tracya, saj skupaj s Coveyem in Seiwertom spada med največje svetovne avtoritete tega področja, zato se mu ni moč izogniti, če se dosledno povzema gradivo. V spisku literature so vsa gradiva, ki so bila uporabljena oziroma jih lahko bralci uporabijo, ko bodo iskali še dodatne informacije.

8. **Organizacija časa nam omogoča, da delamo pametneje, ne samo trše.** Mnogo neuspešnih ljudi dela trše od uspešnih, vendar zaradi slabe organizacije časa naredijo manj.
9. **Dobro upravljanje s časom je vir energije, entuziazma in pozitivne naravnosti.** S tem, ko ponotranjimo organizacijo časa, bomo lahko obvladovali tudi druga področja.
10. **Organizacija časa nam omogoča osebno rast.** Kot osebnost rastemo glede na zahteve, ki jih imamo do sebe – samodisciplina pri organiziranju časa gradi naš značaj, zaupanje in vero vase in v svoje sposobnosti.
11. **Usmerjeni moramo biti v dosežke.** Motivacija prihaja le iz dosežkov – več kot naredimo, bolje se počutimo in več smo pripravljeni narediti.
12. Izhajati moramo iz **organizacije časa na najmanjši časovni enoti**, ki je za določeno nalogo smiselna. Če organiziramo vsako minuto, bodo ure in dnevi poskrbeli sami zase.

V tem podpoglavju smo si ogledali, kakšna je groba razmejitev organizacije dela pri delodajalcu, ki lahko pomaga k večji usmerjenosti v cilje in manjšemu ukvarjanju s tem, kako reševati časovne zagate. Posledično bo med sodelavci manj stresa in večje zadovoljstvo.

8.4 Nagnjenosti k opravljanju nujnih nalog

Najprej je treba osvežiti nekatera znanja o tem, kako upravljati čas. Nekateri se tako navadimo adrenalinskega sunka ob reševanju kriz, da nas zasvoji in potegne v občutek navdušenja in energije.

Vprašati se moramo kako občutimo nujnost? Kot stresno, kot napetost, kot pritisk, izčrpavajoče? Če smo do sebe pošteni, bomo ugotovili, da nas tudi poživlja, saj se pri tem počutimo koristne in uspešne. Čeprav bi morala biti skrb delavca usmerjena v pomembne naloge, je vsakdo občasno nagnjen k opravljanju nujnih nalog. Pri tem zanemarja resnično pomembne naloge, za katere je dejansko plačan in prinašajo napredek podjetju in tudi osebni rasti. Iz slike (Slika 55: Nujno in pomembno) izhajajo **prednostne naloge** glede na **pomembnost** in **nujnost**.

	nujno	ni nujno
pomembno	I <ul style="list-style-type: none"> * krize * neodložljive težave * načrti, ki imajo skrajne roke, sestanki, priprave 	II <ul style="list-style-type: none"> * preprečevanje * priprave * jasne vrednote * načrtovanje * grajenje odnosov * prava rekreacija * moč
ni pomembno	III <ul style="list-style-type: none"> * prekinitve, nekateri tel. klici * nekatera pošta in poročila * nekateri sestanki * mnoge neposredne, neodložljive zadeve * mnoge priljubljene dejavnosti 	IV <ul style="list-style-type: none"> * nepomembnosti, nesmiselno delo * nepomembna pošta * nekateri telefonski klici * zapravljanje časa * "ubežne" dejavnosti

Slika 55: Nujno in pomembno
(Covey, Merrill in Merrill, 1997, str. 36)

8.4.1 Nujne in pomembne aktivnosti

V prvem kvadrantu (I.) so aktivnosti, ki so nujne in pomembne ter hkrati zahtevajo takojšnjo pozornost: krize, neodložljivi problemi, načrti, ki imajo rok, sestanki, priprave ipd. Tem aktivnostim s skupnim imenom običajno pravimo »krize« ali »problemi«.

V življenju imamo vsi opraviti z njimi, saj zajemajo področja vodenja, upravljanja in proizvodnje. Osredotočenje nanje pomeni, da bomo kmalu reševali samo še »krize« ali »probleme«. Kljub temu se moramo zavedati, da pomembne stvari, ki trenutno še niso nujne, to kaj kmalu postanejo, če odlašamo z njimi in jih ne načrtujemo vnaprej. Ljudje, ki večino svojega časa delajo stvari, ki so pomembne in nujne, kmalu začnejo iskati uteho v nepomembnih aktivnostih, ki niso nujne. To pripelje do tega, da 90 % svojega časa preživijo v opravljanju nujnih in pomembnih nalog, večino preostalih 10 % pa v opravljanju nalog, ki niso niti pomembne niti nujne.

8.4.2 Nepomembne naloge

Drugi ljudje preživijo večino svojega časa v opravljanju nujnih, vendar nepomembnih aktivnosti (npr. prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje neodložljive zadeve, priljubljene dejavnosti ...), pri čemer so prepričani, da opravljajo nujne in pomembne. Te so v tretjem in četrtem kvadrantu (III. in IV.)

Odzivajo se na stvari, ki so nujne, misleč, da so pomembne. Večino teh nalog je nujnih le za druge ljudi – nujnost je pogosto utemeljena na prednostih in pričakovanih drugih. Ljudje, ki preživljajo svoj delovni čas skoraj samo ob opravljanju nepomembnih dejavnosti (prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje in neodložljive zadeve, priljubljene in

prijetne dejavnosti, malenkosti, zaposlenost, zapravljanje časa ...), ne glede na to, ali so nujne ali ne, živijo precej neodgovorna življenja.

8.4.3 Pomembne naloge, ki niso nujne

Učinkoviti ljudje se izogibajo opravljanju nepomembnih dejavnosti, pa naj bodo nujne ali ne. Izogibajo se tudi nujnim in pomembnim nalogam. Drugi kvadrant ni orodje, ampak način razmišljanja. Svoj čas raje preživijo v opravljanju pomembnih nalog, ki sicer niso nujne, vendar pa predstavljajo jedro uspešnega upravljanja s podjetjem in s samim seboj, npr. dolgoročno načrtovanje, prepoznavanje novih priložnosti, izvajanje, preventivno vzdrževanje, pridobivanje novih znanj in veščin, oblikovanje odnosov, pisanje izjav o osebnem poslanstvu, rekreacija, priprava, osebna rast, posvečanje družini ... To so stvari, o katerih vemo, da jih je treba storiti, a se jih zelo redko lotimo, ker niso nujne. S posvečanjem večino časa tem dejavnostim, se poveča posameznikova sposobnost, da dela učinkovito. Zanemarjanje teh dejavnosti vodi vedno bolj v opravljanje nujnih in pomembnih nalog, ustvarja stres, pregorevanje (angl. *burnout*) in globoke osebne krize. Medtem pa vlaganje v pomembne dejavnosti, ki niso nujne, zmanjšuje možnost, da posameznik začne delati nujne in pomembne stvari. Skratka, najpomembnejše je, da najpomembnejše ostaja najpomembnejše. Zato je pomembno, da se te naloge ustrezno razporedi in jim vsak dan posveti vsaj nekaj časa, ki se ga postopoma podaljšuje.

Vsa razmerja niso značilna za vsa delovna področja enako. Če pa gledamo na visoko strokoven in vodstven kader, bi bilo razmerje lahko naslednje. Slika (Slika 56: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami) prikazuje povečanje posameznih parametrov (črne številke prikazujejo stanje, kot ga ponavadi srečamo, procenti v oranžnem pa predstavljajo ciljno razmerje).

	nujno	ni nujno
pomembno	I 20-25% 25-30%	II 65-80% 15%
ni pomembno	III 15% 50-60%	IV manj kot 1% 2-3%

Slika 56: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami
(Covey, Merrill in Merrill, 1997)

Številke kažejo veliko nasprotje – ni nevtralnega stališča – in veliko nasprotje med II. in III. kvadrantom. Visoko produktivna podjetja povečajo veliko časa pomembnim, čeprav ne

nujnim stvarjem, in precej manj časa stvarjem, ki so nujne, a manj pomembne. V večini primerov je glavni razlog, ki tiči za temi razlikami, jasno razumevanje pomembnosti. Dostikrat se zgodi, da smo vse lepo in prav načrtovali, potem pa nas presenetijo krize. Zato je pomembno, da znamo naloge takoj razporediti tako, da bodo pomembne naloge še vedno pravočasno postorjene.

Kakor koli bi si želeli, da bi opravljali zgolj naloge iz II. kvadranta, pa to ni vedno mogoče. Dejstvo je namreč, da je življenje eno samo prilagajanje, in če nas nekaj zmoti, se na to odzovemo. Ljudje smo namreč socialna bitja s svojimi potrebami na eni strani in senzorji na drugi. Ti pa imajo velik vpliv na naše obnašanje. Kako krmariti med temi zahtevami, bomo videli v naslednjem podglavju.

8.5 Kako zagotoviti obvladovanje časa

V nadaljevanju smo razdelali, kako zagotoviti obvladovanje časa. Predlogi izhajajo iz osnovne organizacije dela, postavljanja ciljev in/ali planov ter prepoznavanja in obvladovanja tatov časa.

8.5.1 Organizacija dela

Dobra organiziranost dela je predpogoj za uspeh. Še posebej je pomembna dobra organiziranost dela za vodjo katere koli skupine, tima ali organizacije. Pri tem mora vodja upoštevati dve pomembni organizacijski zahtevi dela:

- organizacijo svojega dela in
- organizacijo dela svojih sodelavcev.

Vodja torej ne more organizirati drugih, dokler ne zna organizirati sebe.

Vsak sodelavec, še posebej vodja, lahko pri sebi upošteva nekatere bistvene zahteve: skuša obvladovati oziroma načrtovati čas, načrtovati delovne naloge, razvrščati delo glede na razpoložljivi čas, upoštevati svoje zmogljivosti in uporabiti različne pripomočke za načrtovanje dela in časa. Znotraj razpoložljivega časa je smiselno razvrstiti naloge glede na to, **koliko časa** želimo porabiti za določeno nalogo. To je odvisno od tega, **kako pomembna je** in **do kdaj** moramo določeno nalogo opraviti, kar je zopet odvisno od tega, **kako nujna je**.

Kreativne naloge so skoraj vedno tudi pomembne, zato jim je treba odmeriti dovolj časa. Nujnost in pomembnost nista isto. Nujne naloge je treba opraviti takoj, da ostane dovolj časa za pomembne naloge. Rutinske naloge pogosto niso pomembne, lahko pa so nekatere izmed njih nujne. Pogosto zapravimo preveč časa za mnoge postranske probleme, več življenjsko pomembnih nalog pa ostaja praviloma neizpolnjenih. Zato je treba naloge smotrno načrtovati in jih razvrstiti po prednostih. Pri uspešni uporabi časa in delovnih metod lahko prihranimo med 10 % do 20 % časa vsak dan (**8 ur = 480 min, 10 % = 48 min, 20 % = 96 min = 1 ura in 36 minut**).

8.5.1.1 Nasveti za boljšo organizacijo dela

Obstajajo nekateri standardni pristopi (Tracy jih navaja pet, mi pa smo jih še dopolnili), ki so v pomoč pri izboljšanju organizacije. Tako imata učinkovita organizacija dela in izvajanje nalog naslednje zakonitosti, ki jih navajamo v obliki nasvetov:

1. **Pospravite in organizirajte svoj delovni prostor.** Če pospravimo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ..., imamo občutek, da smo veliko bolj

učinkoviti. Z očmi nevtralne osebe si oglejmo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ... in se vprašajmo: Kakšna oseba dela pri tej mizi? Kakšna oseba bi imela takšno torbico? Kakšna oseba bi živela tako? Ali bi tej osebi zaupali pomembno nalogo? Zakaj bi ali zakaj ne bi? Raziskava, ki jo navaja Tracy, je pokazala, da 50 od 52 anketiranih vodij ne bi omogočilo napredovanja osebi, ki nima urejenega delovnega okolja in se ne zna organizirati, ne glede na to, da sicer dobro dela. Oseba, ki nima urejenega delovnega mesta, običajno porabi preveč miselnega napora za to, da se spomni, kje ima določeno stvar, namesto da bi opravljala svoje delo. Če imamo neurejeno delovno okolje, si zadajmo izziv, da cel dan delamo za urejeno pisalno mizo. Z mize odstranimo vse, razen tistega, kar trenutno delamo in je trenutno naša najpomembnejša naloga.

2. **Preden začnete z delom, si pripravite vse, kar potrebujete pri delu** (prenosni računalnik, svinčnike, ravnila, računalnik, radirko, diktafon, datoteke, knjige, priročnike, kontaktne podatke ...).
3. **Najprej se lotite zahtevnih nalog.** Ko začnemo dan z najbolj zahtevno nalogo, je vsaka kasnejša naloga lažja.
4. **Končajte eno nalogo, nato se lotite druge.** Skakanje z ene naloge na drugo je velik porabnik časa, saj se moramo vsakokrat ponovno spomniti, za kaj sploh gre pri kakšni nalogi. S tem ko nalogo zaključimo do konca, teh težav ni več. Ko jo končamo, jo lahko odmislimo.
5. **Vsak dokument (list papirja¹⁶) obravnavajte samo enkrat.** Ko dokument enkrat vzamemo v roko, z njim nekaj naredimo. Ne vzamemo ga v roko, če nismo pripravljeni z njim nekaj storiti. Največja potrata časa je, da kar naprej jemljemo v roke **isti dokument oziroma papir, ga preberemo, odložimo in se kasneje ponovno vračamo k njemu.** Sistem, ki pomaga kaj narediti z dokumentom oziroma papirjem, ki ga prejmemo v roke, je predstavljen v spodnji preglednici (Tabela 11: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije).

Tabela 11: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije

Odvrzite	Največ časa prihranite, če papirje, ki jih ne potrebujete in ki niso povezani z vašimi cilji, vržete v koš za smeti. Vprašajte se: »Ali bodo kakšne negativne posledice, če tega ne preberem?« Če je odgovor »ne«, potem papirje vrzite v koš za smeti.
Delegirajte	Ko vzamete neki dokument v roke, se vprašajte: »Ali bi nalogo v zvezi z njim lahko naredil kdo drug, oziroma ali lahko kdo to nalogo opravi bolje kot jaz?« »Komu lahko torej delegiram nalogo?«
Naredite takoj	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi in to takoj, saj zahtevajo hitro reakcijo in ne zahtevajo več kot nekaj minut časa.
Shranite, da boste naredili kasneje	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi, vendar zahtevajo več časa, priprav in drugih informacij. Zato jih spravite v kartoteko »akcija« in jih imejte pri sebi, da boste lahko kasneje začeli z delom v zvezi z njimi.
Trajno arhivirajte	80 % shranjenih papirjev nikoli več ne potrebujete. Preden dokument shranite, se vprašajte: »Kaj bi se zgodilo, če tega dokumenta oziroma papirja ne bi našel? Kakšne bi bile negativne posledice, če ne bi imel na

¹⁶ Enako velja tudi za e-dokumente.

	voljo teh informacij?« Če ni negativnih posledic ali pa so zelo majhne, če lahko potrebne informacije dobite drugod, vrzite dokument oziroma papir stran.
--	---

6. **Ko ste opravili delo v zvezi z nekim dokumentom ali papirjem, ga odložite.** Začnemo s pospravljenimi mizami in s pospravljenimi mizami končamo ter se discipliniramo in naredimo nalogo, ki smo jo začeli, do konca.
7. **Osredotočite se na omejeno število nalog.** Velika napaka je, da si zastavimo preveliko število nalog, misleč, da jih bomo lahko opravili. Bolje je načrtovati manj in se manj posvečati podrobnostim.
8. **Pri načrtovanju upoštevajte čas za premislek.** Vedno se je med opravljanjem dela dobro vrniti k načrtu in ugotoviti, ali smo si resnično ustvarili pravo mnenje o nalogi in ali so nam cilji ponovno jasni. S tem ko se večkrat vrnemo k načrtovanju, bomo te dileme razrešili in hitreje prišli do cilja.
9. **Zavedajte se časa.** Tega se lahko zavedamo le tako, da stalno merimo svoje aktivnosti.
10. **Uporabljajte "sodobne" pripomočke za obvladovanje časa.** Na tržišču je nešteto pripomočkov za obvladovanje časa, ki nam lahko olajšajo delo le, če jih redno uporabljamo, in ne, če jih kupimo zaradi slabe vesti.

8.5.2 Postavljanje ciljev in planov

Ključno je, da si, preden se lotimo kakršne koli specifične naloge, postavimo cilje, ki bi jih radi realizirali. Vsakdo mora upoštevati svoje zmogljivosti, ki se lahko čez dan tudi spreminjajo in so pod vplivom naravnega ritma posameznika. Zato jih je mogoče vnaprej predvidevati.

8.5.2.1 Zakaj si postaviti cilje

Namen postavljanja ciljev je, da se poglobimo v svoje sanje in želje ter naredimo načrt, kako tako stanje določen dan v prihodnosti tudi doseči. Končni rezultat postavljanja ciljev je, da dosežemo več v krajšem času, smo bolj motivirani pri doseganju ciljev, izboljšamo učinkovitost, se lažje osredotočimo na prioritete ter postanemo vsesplošno bolj organizirani.

Postavljanje ciljev je določanje smeri, v katero želimo iti v svojem življenju. S cilji si izostrimo dolgoročno vizijo svojega življenja in pridobimo potrebno kratkoročno motivacijo ter fokus, da te cilje realiziramo. Na tem področju je narejenih mnogo raziskav. Večina raziskav je pokazala, da imajo posamezniki, ki si postavljajo cilje ter uporabljajo določene tehnike postavljanja ciljev, boljše raven učinkovitosti, so bolj samozavestni, lažje upravljajo stres in nejevoljo, so bolj srečni in zadovoljni, se pravi, imajo svoje življenje veliko bolj pod nadzorom in živijo polnejše življenje.

Smiselnost postavljanja ciljev za vsakega posameznika je dodobra dokazana s teoretičnega kot tudi praktičnega vidika. Seveda je pomembno, da so ti cilji postavljeni pravilno.

8.5.2.2 Temelji postavljanja ciljev

Kaj so temelji učinkovitega postavljanja ciljev?

1. **Kaj želimo doseči?** To je osnovno in izhodiščno vprašanje. Pri tem je pomembno poznavanje samega sebe, lastnih vrednot, načel, prednosti in slabosti ter stvari, ki nas resnično osrečujejo.
2. **Kako bomo to dosegli?** Ko si izberemo, kaj želimo doseči, je treba sestaviti plan aktivnosti, kako določen cilj doseči. Za doseganje cilja potrebujemo

določena sredstva (energija, kapital, poznanstva itn.), ki pripomorejo, da se doseže cilj. S čimer je treba začeti, so naše kompetence, znanja, veščine, vrednote in stališča. Smiselno je razmisliti tudi o ovirah, ki se lahko pojavijo na poti za doseg cilja (*work smart, not hard*). Dobro je upoštevati Paretovo načelo 80/20, kar pomeni, da pri ciljeh običajno velja, da 20 % časa, ki sestavljajo določen cilj, ponavadi pripelje k 80 % rezultatu. Zaradi tega je dobro, da prepoznamo, kaj je prvi korak (ali dva) k realizaciji cilja. Če se držimo tega, naš cilj lahko dosežemo veliko hitreje, kot če ne bi prepoznali korakov za doseg cilja in se jih lotili najprej

- 3. Zakaj želimo to doseči?** Veliko ljudi se ne spomni na to vprašanje pri postavljanju ciljev, je pa izjemno pomemben del. Veliko ciljev ima neki posreden podzavestni motiv, kot je na primer pridobitev spoštovanja, ljubezni, večanje občutka vrednosti, varnosti itd.
- 4. Kdo vse je vpleten?** Večino ciljev, ki si jih postavimo, vključuje tudi druge ljudi, kar ima svoje prednosti in slabosti.

Pri tem se je dobro zavedati, da obstajajo območja, kjer imamo celoten vpliv, prav tako pa obstajajo območja, kjer ne moremo vplivati s svojimi dejanji.

8.5.2.3 Prvi koraki k postavljanju ciljev

Pri postavljanju ciljev so običajno najtežji prvi koraki. Takoj na začetku moramo imeti pravi pristop do postavljanja ciljev – pozitiven, konstruktiven pristop, ki ga spremlja navdušenje, ne pa dvom v smiselnost metode in pa druga prepričanja, kot so: za to enostavno ni časa, to počno zgolj motivacijski trenerji itn.

Metoda, ki je smiselna, je enostavna – **brainstorming**. Smisel metode je, da napišemo vse, kar nam pade na pamet, od najbolj absurdnih ciljev do tistih, ki prihajajo iz najbolj intimne notranjosti. Ko listamo po potencialnih ciljeh, je pomembno, da smo dovolj pogumni zapisati tiste (naj)globlje cilje, ki so še toliko bolj pomembni, ter da smo iskreni do sebe, kaj resnično želimo in kaj ne. Ko imamo vse cilje napisane – dobro je, če jih je več kot 100 – jih sistematično uredimo, združimo, rangiramo in preoblikujemo v skladu z metodami učinkovitega postavljanja ciljev. Dobra metoda, da gremo preko tega, je, da napišemo na ločen list še stvari, za katere smo hvaležni v življenju, in stvari, ki smo jih do sedaj že dosegli. Hkrati ozavestimo, da je moč zgolj v sedanjem trenutku.

8.5.2.4 Ročnost in število ciljev

Ko zapišemo prve cilje, se pojavi vprašanje, v kakšnem časovnem roku jih izpeljati. Pri metodi listanja vseh potencialnih ciljev to ni pomembno. Ko pa cilje urejamo, je smiselno razmišljati tudi o tem. Nekaj avtorjev priporoča, da najprej razmišljamo, kaj bi radi slišali na našem pogrebu, nato postavimo **dolgoročne cilje** za 25 let, 15 let, 10 let, 5 let in nato **kratgoročne cilje** za eno leto in naslednji mesec.

Nekateri poudarjajo, da si je treba zastaviti večje število ciljev, drugi, da samo enega in se na tega fokusirati. Večina mnenj strokovnjakov pa je nekje vmes, in sicer da si je za eno leto smiselno postaviti od 10 do 25 ciljev. Veliko ljudem se po določenem obdobju povsem spremenijo vrednote, sanje, želje in stvari, ki jih želijo dosežati.

8.5.2.5 Pametno postavljanje ciljev

Pri postavljanju ali preoblikovanju ciljev je smiselno, da se držimo določene formule, ki jo priporoča večina strokovnjakov za postavljanje ciljev. Osnova formule je angleška beseda *smart* v pomenu 'pameten' – S.M.A.R.T.S. Posamezna črka besede predstavlja eno izmed pomembnih značilnosti, ki jo mora vsebovati vsak cilj.

Dobro postavljen cilj naj bi bil:

- **specifičen** (angl. *Specific*) – Pri ciljih je zelo pomembno biti čim bolj specifični. Npr. »želim 3.000 evrov plače« je veliko bolj specifično, kot le »želim višjo plačo«;
- **merljiv** (angl. *Mesurable*) (cilj, ne naš napredek) – Vsak cilj mora biti merljiv in na zgornjem primeru lahko dobro vidimo, zakaj je to pomembno (uporaba tehtnice);
- **dosegljiv** (angl. *Attainable/Agreed-to*) – Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi, hkrati pa nas mora spremljati občutek, da lahko to dejansko naredimo ter da smo se zmožni dejansko zavezati k realizaciji zastavljenega. Pri tem se dosegljivost navezuje predvsem na kratkoročne ovire, ki jih moramo upoštevati pri postavljanju ciljev (predvsem materialnih). Prav tako se morajo z zastavljenim ciljem strinjati tudi drugi, če so tesno vpleteni v doseganje le-tega ali kako drugače direktno cilj vpliva nanje;
- **realen** (angl. *Realistic/Relevant/Rewarding*) – Z dosegljivostjo je povezana tudi realnost postavljenega cilja, pri čemer se to navezuje predvsem na časovni okvir cilja. Vsak cilj mora biti dosegljiv, prav tako pa zastavljen v realnih rokih. Vsak cilj mora biti resnično pomemben za nas in mora posledično tudi prinašati ustrezno zadovoljstvo;
- **časovno opredeljen** (angl. *Time-related*) – Za vsak cilj moramo določiti tudi časovno omejitev oziroma rok, do kdaj bomo cilj izpolnili;
- **oprijemljiv** (angl. *Spikes*) – Cilj, ki si ga zastavimo, mora biti konkreten, tako da vemo, kaj je tisto, kar nam bo dalo jasen znak, da smo cilj dosegli.

Akcijski načrt prihrani čas, preprečuje kaos in pomaga izogniti se izvajanju nenačrtovanih nalog (Rothschild, n. d.).

8.5.2.6 Dodatni napotki za postavljanje ciljev

V nadaljevanju navajamo še nekaj dodatnih napotkov za postavljanje ciljev. Prvi tak napotek je, da mora biti vsak **cilj zapisan**. Kar ni zapisano z določenim datumskim rokom, ni cilj, ampak še vedno želja. Drugi napotek je, da naj bi bil vsak cilj postavljen v **prvi osebi ednine**, kot da je že dosežen (npr. Postal sem vodja oddelka.), stavek pa naj bi bil **pozitivno formiran** (npr. Želim napredovati.).

Ozadje teh nasvetov izhaja predvsem iz tega, kako delujejo naši možgani in naša podzavest, ki ima izjemno moč. Naši možgani naj namreč ne bi ločevali med realnostjo in tem, kar si zamišljamo. Postavljanje ciljev naj bi bilo bolj učinkovito, če so postavljeni tako, kot da smo v zelenem stanju že v danem trenutku. Tako naj bi bili veliko bolj motivirani za doseg teh ciljev, saj naj bi v tej smeri delovala tudi naša podzavest.

Drugo pomembno izhodišče pa je, da naši možgani razmišljajo v slikah. Tako npr. vsakič, ko izrečemo »nisem več administrator«, dobimo v možganih sliko sebe, kako administriramo delo. Naši možgani dejansko ta stavek razumejo kot »še več administriram«, kar prej prispeva k večji frustraciji kot pa motivaciji za delo.

Če je cilj formiran kot »jaz sem vodja oddelka«, dobimo v možganih sliko sebe v fotelju na sestanku, ko vodimo oddelek. To pa verjetno veliko bolj pozitivno prispeva k realizaciji našega cilja.

8.5.2.7 Določanje prioritete

Ko imamo organiziran svoj delovni prostor in postavljene cilje, je veliko lažje postaviti prioritete. V nadaljevanju je predstavljen nekaj nasvetov za lažje postavljanje prioritete, kot jih navaja Tracy.

1. **Paretovo načelo – pravilo 80/20.** Pravilo pravi, da 20 % aktivnosti daje 80 % vrednosti. Ostalih 80 % aktivnosti daje samo 20 % vrednosti. Lahko rečemo, da 20 % tega, kar delamo, prinaša 80 % vrednosti tega, kar delamo. V nekaterih primerih je to celo 90/10. Zato je pomembno, da se vedno, preden začnemo z nekim delom ali ko razporejamo svoje aktivnosti, vprašamo: »Ali to, kar delam, spada med 20 % tistega, kar daje 80 % vrednosti?« Razmisliti moramo, preden začnemo z delom, in se vedno osredotočiti na 20 % aktivnosti, ki dajejo večino vrednosti.
2. **Ločite nujne od pomembnih nalog.** Veliko stvari je nujnih, niso pa pomembne (podpoglavje 4). Pomembne stvari, ki imajo dolgoročne posledice, so redko nujne. Naloge, na katerih bi večino dneva morali delati, so tako nujne kot pomembne. To so naloge, ki morajo biti narejene in imajo dolgoročne pozitivne ali negativne posledice, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
3. **Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika.** Med nami in ciljem je skoraj vedno nek omejujoči dejavnik, ki določa hitrost, s katero dosegamo ta cilj. Zato je pomembno, da vsakodnevno ugotavljamo, »kateri je omejujoči dejavnik, ki nas ovira oziroma ki določa hitrost na poti do cilja«.
4. **Vprašajte se, kakšne so prihodnje posledice sedanjih odločitev.** Aktivnosti z visoko prioriteto imajo lahko velike pozitivne ali pa negativne posledice v prihodnosti, če jih naredimo oziroma ne naredimo. Aktivnosti z nizko prioriteto nimajo posledic, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
5. **Kreativno odlašanje.** Naučiti se je treba »kreativno odlašati« v tistih 80 % aktivnosti, ki prinašajo samo 20 % vrednosti. Odlašanje ni slabo vse dotlej, dokler gre za odlašanje z nalogami nizke prioritete.
6. **Naredite rajši pravo stvar kot pa stvar prav.** Vzeti si je treba čas za razmislek, katere so tiste prave stvari za nas in druge, na katere morate osredotočiti svoj čas in pozornost. Če stvari ni vredno narediti, je ni vredno narediti prav.
7. **Preden se lotite nove naloge, določite aktivnosti oziroma naloge, ki jih boste nehali delati.** Ne glede na nadarjenost in energijo lahko naredimo samo določeno količino dela. Največja napaka ljudi, ko postavljajo prioritete svojim aktivnostim, je, da se zavestno ne odločijo, česa ne bodo več počeli.

8.5.2.8 Metoda postavljanja prioritete

Smiselno je uporabljati metodo postavljanja prioritete, s katero naloge razdelimo na nujne in pomembne. Vse nepomembne naloge, ki jih lahko opravijo drugi, delegiramo. Pri razvrščanju in delegiranju in postavljanju prioritete si lahko pomagamo z naslednjim sistemom:

- aktivnosti, ki jih moramo narediti, ki so pomembne in nujne;
- aktivnosti, ki bi jih morali narediti, niso pa nujne;
- aktivnosti, ki bi jih bilo prijetno narediti, vendar ne bo nobenih negativnih posledic, če jih sploh ne naredimo;

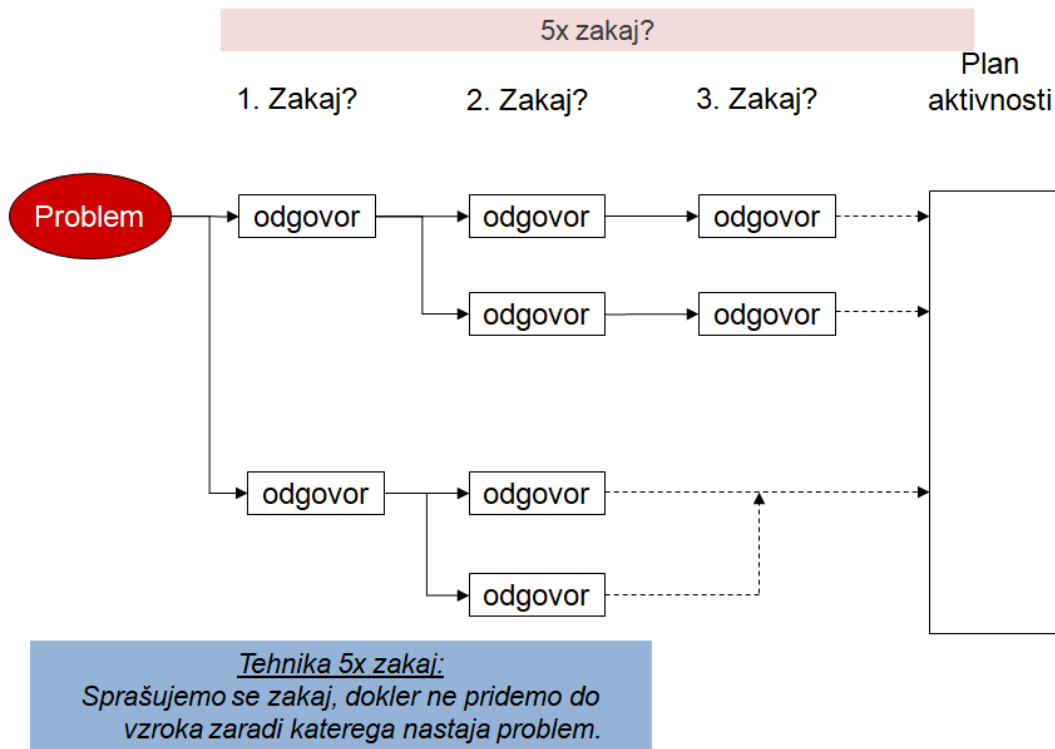
- aktivnosti, ki jih moramo delegirati drugim;
- aktivnosti, ki jih moramo odstraniti – če ni nobenih negativnih posledic, če nalogo popolnoma odstranimo, potem to tudi naredimo.

V pomoč je lahko spodnja tabela (Tabela 12: Matrika za postavljanje prioritet).

Tabela 12: Matrika za postavljanje prioritet

<p>Kvadrant I. (Nujno in pomembno.) I.O (Seznanitev ali odločitev nadrejenega, da je potrebno narediti.) I.S (Izvedeš sam.) I.D (Delegiraš del naloge ali celotno nalogo.)</p>	<p>Kvadrant II. (Pomembno.) II.O (Seznanitev ali predhodna odločitev nadrejenega o tem, kar nameravaš narediti.) II.S (Moram narediti sam.) II.D (Delegiraš delne naloge najbolj kompetentnim sodelavcem.)</p>
<p>Kvadrant III. (Nujno.) III.S (Izvedeš sam.) III.D (Delegiraš celotno nalogo.) III.E (Kreativno odlašaj ali po premisleku eliminiraj – opustiš.)</p>	<p>Kvadrant IV. IV.S. (Izvedeš sam, če bo čas za to.) IV.D (Delegiraš celotno nalogo.) IV.E (Takoj eliminiraj – opustiš.)</p>

Ko imamo jasen pregled nad nalogami, začnemo kratkoročno in dolgoročno planirati svoje aktivnosti in aktivnosti sodelavcev. Dobro si je tudi postaviti vprašanje »zakaj« in nanj odgovoriti (Slika 57: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj). Tako zagotovo pridemo do dovolj povratnih informacij, potrebnih za odločanje. Uporabna je tudi tehnika 5x zakaj: sprašujemo se zakaj, dokler ne pridemo do vzroka, zaradi katerega je nastal problem.



Slika 57: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj
(Serrat, 2009)

8.5.2.9 Načrtovanje delovnih nalog

Dnevni načrtovalec je eno od najboljših orodij za sledenje dnevnim planiranim aktivnostim (Rothschild, n. d.). Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa, iz tega sledi:

- boljši pregled nad aktivnostmi, prioritetai,
- več prostora za kreativnost,
- zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam,
- pridobitev več prostega časa in
- doslednejše doseganje svojih ciljev.

Dnevni načrtovalec od nas zahteva napraviti **seznam vseh nalog**, posebej pa pregledati, ali seznam vsebuje tiste zadolžitve, ki bodo pomagale uresničiti poglobitni namen našega dela – razvoj in uresničevanje ciljev. Ko imamo ta seznam, lahko nadaljujemo tako, da zadolžitve **razdelimo v dve skupini**:

- **kreativne** – pomagajo uresničevati resnični namen našega delovnega mesta in
- **rutinske** – pomagajo, da delo poteka tekoče.

Kreativne (pozitivne) naloge so tiste, ki jih moramo opravljati, da bi zadostili resničnim namenom našega delovnega mesta, rutinske pa tiste, s katerimi se moramo dnevno ubadati, da delo poteka tekoče. Neorganizirani ljudje so v nevarnosti, da porabijo ves razpoložljivi čas za uresničevanje rutinskih nalog.

Vedno je treba načrtovati pisno, in sicer:

- neopravljene naloge iz prejšnjega dne;
- nova dodatna dela;

- roke, ki se jih morete držati;
- telefonske pogovore in korespondenco;
- redne naloge.

Pomembno je, da naloge načrtujemo/planiramo tako, da se lahko hitro znajdemo. Zato je poleg delitve iz zgornje preglednice (Tabela 12: Matrika za postavljanje prioritet) zaželeno, če uporabljamo čim več različnih barv:

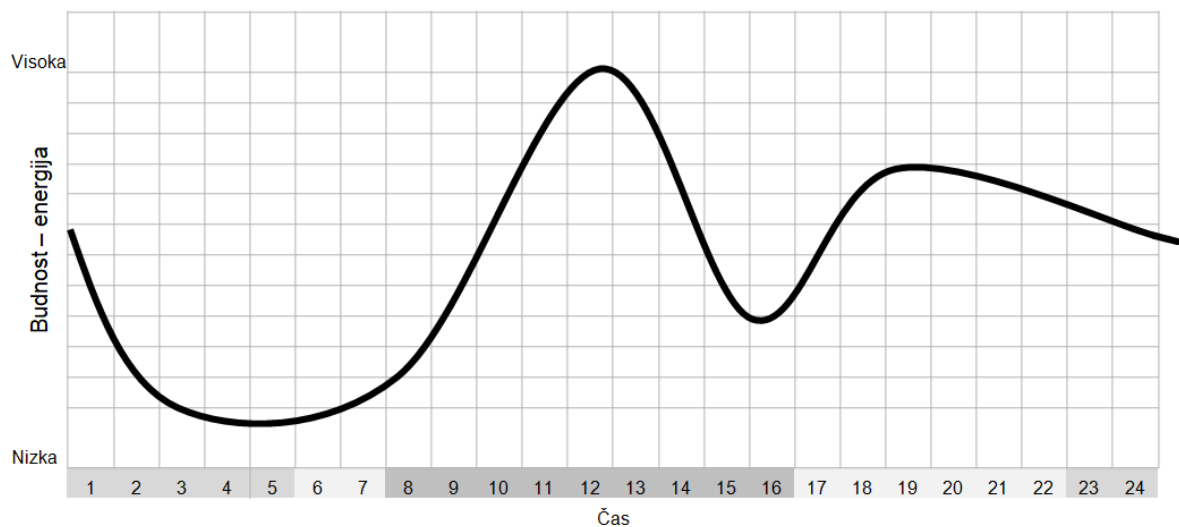
- rdeča – tiste obveznosti, ki zahtevajo veliko priprav in so nujne (iz kvadranta I.);
- zelena – dejavnosti za načrtovanje (iz kvadranta II.) in ohranjanje življenja;
- vijoličasta – razgovori s sodelavci, s katerimi iščemo nove rešitve (iz kvadranta II.), ne spadajo pa v okvir nalog za delegiranje ali časa za razmislek – tiha ura;
- oranžna – sestanki v podjetju, ki se jih moramo udeležiti, vendar nimamo pomembnih zadolžitev (iz kvadranta III.);
- rumena – npr. sestanki, ki so v drugih mestih in zahtevajo predčasno pripravo in pravočasen odhod (kvadrant I.);
- modra – druge obveznosti, za katere pa ni nujno, da so opravljene (iz kvadranta IV.) itd.

8.5.3 Dnevno planiranje

Čeprav bi morali izhajati iz življenjskih ciljev, bomo za potrebe podjetja vse skupaj obrnili na glavo. Naši življenjski cilji v podjetju namreč izhajajo iz vizije in strategije podjetja, ki jo vnaprej predpišejo lastniki. Če pri njenem nastajanju nismo sodelovali, se ji moramo podrediti. Pomembno je, da ne planiramo zgolj časa, ki ga bomo preživeli v prostorih delodajalca, ampak da začnemo upravljati celoten čas, ki nam je na razpolago. Dnevno planiranje je pomembno, da imamo jasen pregled nad nalogami za posamezen dan. Zahtevajo podrobno planiranje (Tabela 13: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti) vsaj na 30 minut natančno. Praviloma naj bi za naslednji dan planirali ob zaključku dela oziroma zvečer. Zjutraj naj bi naloge samo še preleteli in jih dopolnili, če je prišlo do kakšnih sprememb. Pomembno je tudi, da si pustimo dovolj časa in prostora za nepredvidene zadeve in tiho uro.

Vsak človek je po svoji zmogljivosti v različnih obdobjih dneva izpostavljen določenim nihanjem, ki potekajo v nekem naravnem ritmu in se jih da že vnaprej napovedati (Slika 58: Cirkadiani ritmi). Pomembno je, da jih prej identificiramo. Praviloma imamo višek zmogljivosti pred kosilom¹⁷. Zato je ta čas pametno izkoristiti za zahtevne in velike naloge. Po kosilu sledi popoldanska utrujenost. V tem obdobju lahko delamo rutinske naloge. Ko se nam ponovno vrne zmogljivost, pa zahtevne naloge.

¹⁷ Kako različni smo si, pokaže že primerjava med avtorjema, saj imata različen najbolj kreativen čas: Raspor med 22. 00 in 02. 00 uro (nočni tip), Macuh pa med 06.00 in 10.00 (jutranji tip).



Slika 58: Cirkadiani ritmi
(Seiwert, 1997)

Nerealno je pričakovati, da bodo sodelavci imeli enako energijo in bodo zato tudi enako produktivni skozi celoten delovnik. To je namreč v nasprotju z naravo in cirkadianimi ritmi. Praviloma sodelavci dosežejo svojo najvišjo raven budnosti in energije nekaj ur po tem, ko pričnejo z delom. Po kosilu začne energija upadati. Najnižjo točko doseže okoli 15. ure. Ta proces velikokrat povezujemo s kosilom, ampak gre v resnici zgolj za naravni del cirkadianega procesa. Po 15. uri začne budnost zopet naraščati in doseže drugi vrh okrog 18. ure. Nato zopet začne upadati in upada skozi večer ter zgodnje jutranje ure in doseže najnižjo točko ob približno 3.30 zjutraj. Potem začne zopet naraščati med jutrom, ko doseže prvi vzpon po 12. uri (Barnes, 2015). Za ugotavljanje lastnega ritma je v pomoč tabela (Tabela 13: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti). Vsekakor je dobro ugotoviti, ali smo jutranji ali nočni tip človeka, in svoje aktivnosti prilagoditi temu.

Ko planiramo, si zastavljamo naslednja vprašanja:

- Kdaj zapravljam svoj čas?
- Kdaj drugi zapravljajo moj čas?
- Česa mi ni treba opraviti, da bi pridobil čas?
- V katerem obdobju dneva sem najbolj produktiven?
- Koliko ur na dan sem produktiven?
- V katerem delu dneva sem sposoben delati in mi je omogočen mir za daljše naloge?
- V katerem delu lahko opravljam izključno krajše naloge?

Tabela 13: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti

DNEVNI NAČRT				Mesec:				
				Datum:				
	Vsebina planiranega dela	Prioriteta	OK	NOVI KONTAKTI				
				Koga	Kdaj	Prioriteta	Opombe	OK
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00				NOVE DELEGIRANE NALOGE				
				Komu	Kdaj	Prioriteta	Opombe	OK
8,30								
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30				NOVE NALOGE, KI JIH JE POTREBNO IZVESTI (TO DO)				
				Kaj	Do kdaj	Prioriteta	Opombe	
13,00								
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30				Statistika				
17,00								
17,30				Zasebno				
18,00								
19,00								
20,00				Dnevni cilj				
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

8.5.4 Mesečno/letno planiranje

Mesečno/letno planiranje je pomembno za jasen pregled nad nalogami, ki naj bi jih opravili v daljšem časovnem obdobju, saj se ne pojavljajo vsakodnevno. Zahtevajo le identifikacijo nalog in njihovo opredelitev glede na prioriteto in nosilca, zato ni potrebno podrobno planiranje (Tabela 14: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana).

Tabela 14: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana

KONTROLNA LISTA AKTIVNOSTI/KONTROLA NALOG za mesec/leto											
Datum vpisa naloge	Razporeditev glede na nujno in pomembno					Aktivnost/naloga	Potreben čas	Opravi	Pričetek	Končano do	OK
	I.	II.	III.	IV.							

Zelo pomembno je, da vse obsežne naloge razčlenimo do najmanjše še smiselne aktivnosti in tako izboljšamo pregled nad tem, kaj in kako bomo opravili sami, kaj in kako bomo delegirali ter koliko časa bomo porabili za te aktivnosti. Prav tako nam omogoča pregled nad tem, katere aktivnosti lahko potekajo vzporedno in katere se vežejo druga na drugo, zato jih bomo morali izvajati zaporedno.

V tem podpoglavju smo si ogledali nekaj primerov s konkretnimi nasveti, kako lahko zagotovimo celovito obvladovanje časa. Seveda lahko le-to zagotovimo, če res dobro poznamo, kakšne so lahko izgube in kako jih lahko obvladujemo. Prav temu je namenjeno naslednje podpoglavje.

8.6 Izgube v delovnem procesu z vidika delovnega časa

Da lahko obvladujemo izgube v delovnem procesu z vidika delovnega časa, jih moramo najprej dobro spoznati.

8.6.1 Tatovi časa

Aktivnosti, s katerimi izgubimo največ časa, kot ugotavljajo številni avtorji (npr. Tracy, Covey), so:

- telefonski razgovori oziroma vse, kar je povezano z aparatom, ki mu pravimo pametni telefon, tablica, stacionarni ali prenosni računalnik in ki omogoča klice;
- nepričakovani obiskovalci;
- sestanki;
- krizni menedžment;
- odlašanje;

- socializacija;
- neodločnost;
- pošta;
- arhivi;
- drugo.

Glede na ugotovitve strokovnjaka za organiziranje časa Michaela Fortina (2005), v življenju porabimo 7 let v kopalnici, 6 let pri raznih obrokih, 5 let za čakanje v vrstah, 4 leta pri čiščenju hiše, 3 leta na sestankih, 1 leto pri iskanju stvari, 9 mesecev za odpiranje nepomembne pošte, 6 mesecev pred rdečo lučjo na semaforju, 120 ur za umivanje zob in 4 minute na dan za pogovor z zakoncem in 30 sekund na dan za pogovor z otroci. Da bi spremenili ta povprečja, se moramo naučiti obvladovati tatove časa in si postaviti jasne cilje, kaj bi želeli postati v življenju.

Na delovnem mestu se moramo nenehno spraševati:

- zakaj sem na plačilni listi;
- za dosego česa so me zaposlili;
- kaj je moj cilj;
- kaj naj bi delal;
- katere rezultate naj bi dosegel;
- ali je to, kar delam sedaj, pomembno za dosego mojega najpomembnejšega cilja.

Največji prihranek časa je beseda »ne« stvarem, ki ne nas vodijo k našim ciljem.

8.6.1.1 Telefoni

Telefonija je v zadnjih 20 letih doživela velike spremembe. Če je bilo še za devetdeseta leta značilno klicati na stacionarno številko, je danes mobilni aparat z nami povsod. Skype in druga tehnika nam omogočata brezplačne pogovore. To pa je izjemno podaljšalo dolžino telefonskih klicev. Posledično je povečalo tudi naše izgube časa.

V nadaljevanju je nekaj nasvetov, kako se upreti telefonskim motnjam in ne motiti drugih.

- 1. Telefon uporabljajte kot poslovno orodje.** Pogovor končamo hitro, ne klepetamo po telefonu.
- 2. Telefonske klice preverite, preden sami dvignete slušalko.** Ugotovimo, kdo kliče in zakaj. Upremo se skušnjavi, da bi govorili z ljudmi, za katere še nikoli nismo slišali, preden ugotovimo, zakaj kličejo. Še posebej, če smo prezaposleni.
- 3. Telefonske klice zadržite.** Določimo ure, ko ne sprejemamo telefonskih klicev. Ne smemo postati suženj zvonečega telefona. Kadar delamo kaj pomembnega, izključimo telefon – če je pomembno, nas bodo poklicali tudi kasneje.
- 4. Povejte, kdaj boste odgovarjali na klice in preverite, kdaj lahko vi pokličete drugo osebo.** Kadar kličemo neko osebo in je ni, pustimo sporočilo in povemo, kdaj vas lahko pokliče. Če kdo kliče nas in ne moremo sprejeti klica, naročimo telefonistu ali tajnici, naj povpraša, kdaj ga lahko ponovno pokličemo.
- 5. Vse telefonske klice opravite naenkrat.** To pripomore k temu, da lahko telefonske klice združimo v skupine in tako podvojimo učinek.
- 6. Telefonske razgovore načrtujte vnaprej.** Nanje se pripravimo kot na sestanek. Napišemo si »dnevni red« pogovora, da ne pozabimo, zakaj kličemo.

7. **Telefonirajte, ko ste v avtomobilu**, če je to zakonsko dovoljeno in imate napravo za prostoročno telefoniranje. Posebno tisti, ki so precej časa na poti, lahko ta čas kreativno izrabijo. Vendar pazite na svojo varnost in uporabljate napravo premišljeno. Izogibajte se, da bi se preveč vživeli v pogovor in bi pozabili, da ste na cesti.
8. Ko koga kličite, ga **vprašate, ali ste ga zmotili** sredi sestanka. Tako kot nam tudi drugim ni všeč, če jih zmotimo.
9. **Preverite, ali je klic še aktualen**. Ko vračamo klic, se največkrat zgodi, da se s kreativnim odlašanjem določene naloge rešijo same in zato niso več aktualne.
10. **Natančno zapisujte stvari, ki ste se jih dogovorili**, (številke, datume, ure, ...) saj nam olajšajo nadaljnje delo.
11. **Poskrbite, da vas na sestanku ne bodo motili**. Če imamo pomemben sestanek, prevezemo klice (na centralo ali k sodelavcem) oziroma se umaknemo v sejno sobo, kjer ni telefona.
12. Ne nosimo prenosnih telefonov na sestanek, saj ne bomo učinkoviti. Če že pričakujemo pomemben klic, ga imejmo utišanega.
13. **Uporabljajte e-pošto namesto telefona**. Omogoča sledenje dogovorom in odgovarjanje, ko imamo čas.
14. **Največje izgube so zaradi privatnih telefonskih klicev, e-pošte** (klepet z ženo/možem, otroki, straši, širšim sorodstvom, prijatelji in drugimi, kot so obrtniki, klici v trgovine, v šole, vrtec ...) in zaradi brskanja po spletnih straneh v socialnih omrežjih¹⁸ ipd.

Za ostale naprave, ki omogočajo klice (stacionarni, prenosni računalnik, tablice, pametni telefoni) priporočamo, da jih uporabljamo zgolj kot poslovno orodje. Če je le mogoče, jih uporabljamo zgolj takrat, ko nam ne kradejo časa in ne motimo drugih.

8.6.1.2 Nepričakovani obiskovalci

Pogosto se dogaja, da nas kdo zmoti sredi pomembnega dela, zato je dobro, da poznamo načine, kako se upreti nepričakovanim obiskovalcem. Nepričakovani obiskovalci so lahko fizični ali virtualni.

Tracy svetuje, kako ravnati s fizičnimi obiskovalci ob nepričakovanem času.

1. **Določite čas, ko ne želite biti moteni**. Kupimo znak "ne moti" in ga v času, ko ne želimo biti moteni, obesimo na kljuko vrat ter vsem povemo, da takrat resnično ne želimo, da nas kdo moti. Izklopimo telefon, e-pošto, na skype vključimo funkcijo »nedosegljiv«.
2. **Pospremite prihajajočega v pisarno iz pisarne**. Ko nekdo nepričakovano pride v pisarno, vstanemo, kot da se odpravljamo iz pisarne, in stojimo, dokler ga ne pospremimo do vrat in gremo tudi sami iz pisarne. Takoj, ko se ga znebimo, se lahko vrnemo v pisarno.
3. **Ko se pogovor zavleče, recite**: »Preden greš ...,« vstanite in obiskovalca pospremite do vrat, ali pa recite: »Preden greš, bi ti rad še nekaj pokazal ...« in skupaj z njim pojdite iz pisarne ter mu nekaj pokažite.
4. **Določite čas za obiske**. Sestanke s svojimi sodelavci organiziramo in jim povemo, da so v točno določenem času vaša vrata odprta zanje in da smo jim na voljo. Prav tako seznanimo poslovne partnerje, kdaj smo jim na voljo.

¹⁸ Kar danes omogočajo pametni telefoni.

Za virtualne obiskovalce uporabimo možnost, da smo nedosegljivi in jim določimo, kdaj bomo lahko stopili z njimi v stik.

- 5. Ne bodite nepričakovani obiskovalci drugim.** Na ta način ustvarjamo kulturo nepričakovanih obiskovalcev. Če že pridemo nepričakovano, vedno vprašamo, ali je pravi trenutek za obisk ali bi bilo bolje, da se oglasimo kdaj drugič. Tudi druge spodbujamo, da bodo isto vprašali nas.

8.6.1.3 Sestanki

Vprašanje je, kako se upreti izgubljanju časa na sestankih. Po definiciji so namreč sestanki čas, kjer se izgubljajo ure, da bi se privarčevale minute. Tracy navaja, da se skoraj 50 % delovnega časa porabi na sestankih – bodisi na skupinskih bodisi z enim človekom (Tracy, 2005). Skoraj 50 % tega časa je zapravljanje časa. To pomeni, da je skoraj 25 % delovnega časa zapravljenega za sestankovanje, čeprav sestanki sami po sebi niso zlo, pač pa nujno poslovno sredstvo za izmenjavo informacij, reševanje problemov in pregled napredka. Ker je strošek vsakega sestanka urna postavka vseh ljudi, ki so na njem, pomnožen s številom ur, ki jih prebijejo na sestanku, je sestanke treba gledati kot investicijo in učinke primerjati s tem, kaj bomo s sestankom dosegli. Sestanki so pravzaprav zapravljanje denarja podjetja, zato jih skrbno načrtujte. V tabeli (Tabela 15: Časovne izgube na sestankih) so predstavljene izgube v času. Tako je npr. pri 15-minutnem sestanku, kjer je prisotnih 6 udeležencev, poraba časa 90 minut. Če je sestanek neproduktiven in je bruto strošek dela posameznega prisotnega 20 evrov, znaša izguba 1.800 evrov. Sodelavce je dobro seznaniti s temi ugotovitvami, saj se bodo zagotovo obnašali bolj racionalno.

Tabela 15: Časovne izgube na sestankih

		Število udeležencev								
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trajanje sestanka v min	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750
	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900
	120	240	360	480	600	720	840	960	1.080	1.200
	150	300	450	600	750	900	1.050	1.200	1.350	1.500
	180	360	540	720	900	1.080	1.260	1.440	1.620	1.800
	240	480	720	960	1.200	1.440	1.680	1.920	2.160	2.400
300	600	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000	

Navajamo nekaj nasvetov v zvezi s sestanki.

- 1. Vprašajte se, ali je ta sestanek nujen.** Veliko sestankov je nepotrebnih, saj isti cilj lahko dosežemo tudi drugače (pisno obvestilo, individualni pogovor ...). Če sestanek ni nujen, se mu izognemo. Vprašamo se tudi, ali je pomembno, da se udeležimo sestanka. Če naša prisotnost na sestanku ni nujna, potem se ga ne udeležimo. Prav tako obvestimo druge sodelavce, kadar zanje ni potrebno, da so prisotni na sestanku.
- 2. Jasno določite namen sestanka in napišite dnevni red.** V enem stavku zapišemo razlog za sestanek. »Sestali se bomo, da bomo dosegli ta in ta cilj ...« V dnevni red zapišemo vse teme, ki jih bomo obravnavali in kdo naj bi o tem poročal. Dnevni red razdelimo vsaj 24 ur pred sestankom, da vsaka povabljen oseba ve, kaj naj bi na sestanku prispevala, o čem bodo govorili

- na sestanku in kaj je namen sestanka. Enako velja za sestanke z eno osebo – s podrejenim, nadrejenim, stranko, z dobavitelji itd.
- 3. Določite uro začetka in konca sestanka ter nato sestanek začnite in končajte točno.** Zamudnikov ne čakamo. Predpostavljamo, da jih ne bo, in sestanek začnemo točno. V nekaterih podjetjih se ob uri, ko naj bi se sestanek začel, zaklenejo vrata.
 - 4. Najprej obravnavajte najpomembnejše točke.** Če zmanjka časa, imamo od sestanka vsaj 80 % vrednosti, ki vanj vključuje 20 % najpomembnejših stvari.
 - 5. Po obravnavi posamezne točke dnevnega reda naredite povzetek in zaključek.** Preden se preide na naslednjo točko, zapišemo, kaj smo se dogovorili in odločili v zvezi s to točko. Zato je nujno določiti, kdo bo zapisnikar.
 - 6. Ko ste se dogovorili za neko nalogo, takoj določite odgovorno osebo, ki bo nalogo naredila, in določite časovni rok, v katerem mora biti narejena.** Večina sestankov se zaključi brez jasnih nalog in ciljev. To pomeni, da se je čas na sestanku neproduktivno porabil. Takim sestankom pravimo debatni krožki.
 - 7. Vse dogovore na sestanku si zapisujte – zapisnik v 24 urah izročite vsem prisotnim.** Tako bodo vsi prisotni in vabljeni, ki se sestanka niso mogli udeležiti, dobili jasno sliko, kaj je bilo na sestanku dogovorjeno.
 - 8. Vzpostavite sistem spremljanja sklepov in stopnje realizacije le-teh.** Pomemben faktor pri izgubi časa je tudi ugotavljanje, ali je sklep že realiziran. Skrb za spremljanje prepustimo osebi, ki je dobila zadolžitev.

8.6.1.3.1 Organizacija in vodenje sestanka

Načrtovanje je prva izmed faz. Pri tem moramo imeti pred seboj jasne cilje. Dobro je treba razmisliti, koga povabimo na sestanek (kdo lahko pripomore k razrešitvi problema). Natančno je treba definirati izziv/problem. V sklop načrtovanja sodi tudi informiranje. Vsakdo mora vedeti, zakaj je vabljen, kakšen je problem in kakšni bodo cilji razprave. Na sestanek je treba povabiti prave ljudi, ki bodo lahko razrešili problem, o katerem se bo razpravljalo. Poleg tega je treba pripraviti podatke, ki bodo na sestanku predstavljeni. Le-te lahko naroči in/ali predstavi sklicatelj sestanka ali pa to poveri nekemu izmed vabljenih. V tem primeru mu mora jasno delegirati, kakšne podatke hoče in namen teh predstavitev. Ko imamo razdeljene naloge, ki jih morajo posamezniki realizirati pred sestankom, se posvetimo pripravi sestanka. Dinamiko sestanka organiziramo tako, da si točke sledijo v logičnem zaporedju. Vsekakor se čas za razpravo odmeri po pomembnosti in ne po nujnosti nalog.

Druga faza je sam sestanek – **zgradba in nadzor**. Poskrbeti moramo, da bodo vsi vabljeni za obravnavano točko dnevnega reda najprej predstavili dokaze, potem sledi interpretacija. Šele nato pride na vrsto odločitev (sklep). Pomembno je, da se prisotnim ne dovoli preskakovati tega zaporedja. Čeprav se morda zaradi tega izgubi kakšna podrobnost, je treba skrbeti za optimalno izrabo časa (80/20) za posamezno točko.

Zadnja faza je **povzetek vsega in zapis**. Pomembno je narediti povzetek vseh odločitev, jih zapisati v vsem prisotnim razumljiv jezik, določiti imena in naloge, roke za izvedbo ter kako se bo spremljalo sklepe.

8.6.1.3.2 Obvladovanje udeležencev

Posebna motnja so tudi udeleženci na sestankih. Seveda gre za podobne motnje tudi pri drugih razgovorih. V nadaljevanju bomo temu dali večji poudarek, saj se prav na sestankih srečujemo z največ sodelavci naenkrat.

Pomembno je, da zna vodja sestanka združiti skupino. Pri tem lahko uporablja naslednje tehnike za nadzor »napadalnosti«. Dovoliti mora, da se prisotni »izkašljajo«. Včasih je že dovolj, če lahko izrazijo svoje mnenje. Paziti mora le, da se držijo teme, ki se obravnava. Do »kašljanja« mora ostati nevtralen in poskrbeti, da se v pogovor vključi vse. Le tako bo prišlo do prave izmenjave mnenj. Kljub vsemu ne sme dovoliti, da bi postali kritizerski kar povprek, zato jih mora usmerjati, da se držijo dejstev.

Naslednje, kar je pomembno, je, da se vsi osredotočijo na delo. Vodja mora biti pozoren na vsako malenkost na sestanku. Zato je dobro, če se sestanek bodisi snema bodisi pa prepusti pisanje zapisnika nekemu drugemu. Ker smo danes vsi dovolj računalniško pismeni, če ne gre za »reprezentančne« sestanke, naj bi si prisotni sami pisali zapisnik. Sicer pa je lahko zapisnikar tudi tajnica. Tako bo zabeležena vsaka podrobnost, ki bi lahko kasneje koristila razjasnitvi. Vodja je pozoren tudi na neumestne pripombe, ki jih pravočasno izloči. Čeprav je v razpravah dovoljena določena svoboda, mora držati krmilo trdno v rokah in poskrbeti, da se vsi držijo teme. Razumevanje preverja tako, da zastavlja vprašanja. Šele, ko je vsem vse jasno, naredi povzetek in povzetke drugih.

Vsakdo v skupino prinaša svojo osebnost in vlogo, zato je treba aktivirati vse prisotne. Prisotni, ki se ne vključujejo v delo na sestanku, tam nimajo česa iskati. Vodja skupino aktivira tako, da zavaruje molčeče in jih izzove, da se vključujejo v razpravo. Ker so v skupini tudi verbalni nasilneži, jih mora držati pod nadzorom. Preveriti je treba mnenja vseh. Več kot bo zamisli o problemu, bolje in lažje se bo skupina prikopala do rešitve. Pomembno je zbrati čim več zamisli in jih zapisati, smiselno pa shraniti dobre ideje, tudi tiste, ki se ne nanašajo na konkreten problem. Vodja jih ne sme zadušiti, saj drugič sodelavci novih idej ne bodo »prinesli« na sestanek.

8.6.1.3.3 Delegiranje

Drucker pravi, da se menedžerji navadno osredotočajo na vodenje drugih ljudi. Toda drugih se ne da voditi, če menedžer ne zna voditi najprej samega sebe. Najbolj bistven vitalni vir, ki ga ima kot vodilni in kot menedžer, je on sam.

Delegiranje pomeni prenos naloge v samostojno izvajanje. Poleg naloge, ki jo delegiramo, moramo zagotoviti tudi pristojnosti za izvajanje le-teh. Nadalje avtor navaja, da je razlika med uspešnimi in povprečnimi organizacijami v tem, da znajo ljudje, ki vodijo uspešne organizacije, voditi predvsem sebe. Za spodbudo sodelavcev k najboljši storilnosti moramo najprej odkriti področja, na katerih se organizacijske potrebe in cilji prekrivajo s posameznikovimi potrebami, cilji in sposobnostmi. Nato lahko oblikujemo dogovore »zmagam – zmagaš«. V njihovem okviru bodo sodelavci lažje delovali in nadzirali.

Delegiranje je potrebno zaradi: razbremenitve vodje tima in razdelitev nalog, povečanja učinkovitosti in delitve dela, povečane samostojnosti sodelavcev ter večje motivacije sodelavcev. Delegiranje je zato eden od najbolj učinkovitih načinov, kako privarčevati čas.

Pravila delegiranja:

- Kaj je treba narediti (vsebina)?
- Kdo naj to naredi (osebno)?
- Zakaj naj to naredi (motivacija, cilj)?
- Kako naj to naredi (obseg, podrobnosti)?
- Kdaj naj to naredi (roki)?

Poverjanje nalog sodelavcem terja načrtno in premišljeno delovanje. Za preproste naloge je treba načrtovati le nekaj minut, bolj zapletene pa terjajo več časa.

Pri poverjanju nalog mora vodja najprej obvladati nekatera čustva, kot na primer: strah pred izgubo nadzora nad nalogami; obžalovanje, ker bo moral opustiti tiste naloge, ki jih je zelo rad opravil; strah pred tem, da ga sodelavci ne bodo več marali oziroma ga bodo začeli celo sovražiti, če jih bo obremenil z novimi delovnimi nalogami. Poleg čustev je prisotna še t. i. zmeta o vsemogočnosti – prepričanje, da bi vse to lahko bolje opravil sam. S poverjanjem nalog sodelavcem lahko vodja med drugim tudi pridobi čas za pozitivna kreativna dela.

Pri poverjanju nalog sodelavcem mora vodja upoštevati več stvari, in sicer:

- **katere** delovne naloge bo poveril drugim izvajalcem (rutinska opravila; tista opravila, ki jih sam ne mara; tista, za katera je sam najmanj usposobljen; naloge, ki bodo sodelavce obogatile z izkušnjami; take naloge, ki bodo popestrile njihovo rutinsko delo ipd.);
- **kdo** bo opravil posamezne naloge – treba je določiti konkretne izvajalce posameznih nalog;
- **informirati in izuriti** sodelavce, ki bodo prevzeli naloge – osebe je treba naučiti opravljati posamezne naloge in jih uvesti v delo (nujen je osebni pogovor z vsakim sodelavcem, ki bo prevzel določeno nalogo);
- **določiti** je treba **pristojnosti**, ki se prenesejo na posameznega izvajalca (povezano z zaupanjem izvajalcu in zapletenostjo naloge);
- obvestiti je treba ostale sodelavce o spremembi;
- **spremljati** je treba **napredovanje** sodelavcev pri novih delovnih zadolžitvah (sklicevati sestanke, izdelati sistem meril delovne uspešnosti ipd.);
- **vodja** mora biti na voljo **z nasveti**;
- **preverjati** je treba **ključne točke** – tisti, ki je naloge poveril, mora aktivno preverjati poglobitve točke uspešnosti opravljanja poverjene naloge.

Postavlja se vprašanje, kako priti do učinkovitega delegiranja. Tracy predlaga naslednjih sedem ključev učinkovitega delegiranja (Tracy, 2005).

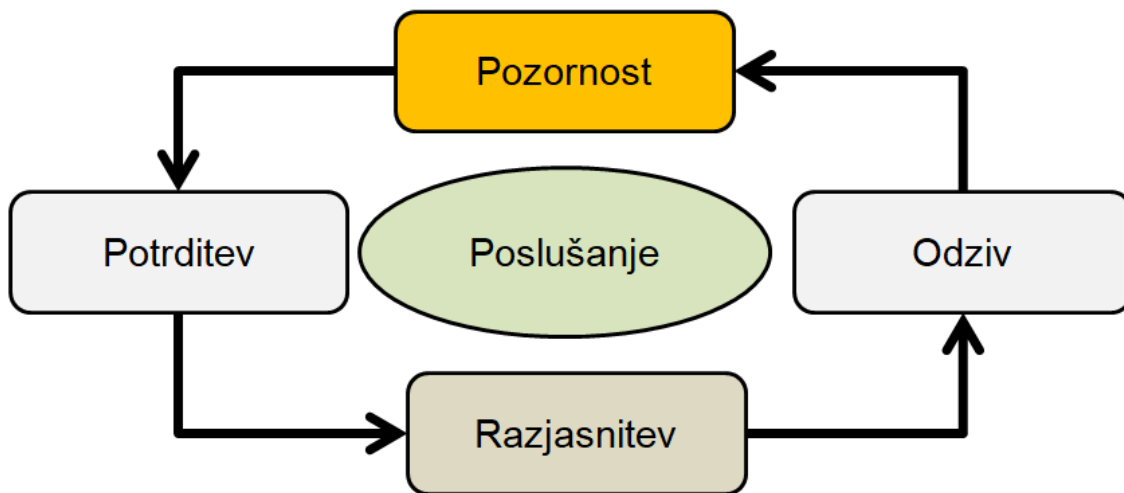
1. **Uskladite zahteve naloge s sposobnostmi posameznika.** To ne pomeni, da vodja sodelavcem ne sme dati nalog, ki so večji izziv, ampak jim ne sme delegirati nalog, ki so zanje tako težke, da jih ne morejo narediti, ali tako lahke, da nimajo motivacije. Če jim delegira preveč zahtevno nalogo, jih lahko zavre in jih kasneje ne bo mogel razviti, da bi sprejemali zahtevne naloge.
2. **Delegirajte postopoma, da tako zgradite sposobnosti posameznikov.** Šele ko vodja ugotovi, da je posameznik sposoben rešiti nalogo določene zahtevnosti, mu delegira novo, bolj zahtevno. Velja pa pravilo, da se delegira vedno bolj zahtevno nalogo.
3. **Dodelite celotno nalogo.** Oseba je najbolj motivirana, če ima od začetka do konca popoln nadzor nad nalogo. Dodajanje naloge vzbudi pri sodelavcu sum, da mu vodja ne zaupa v celoti.
4. **Delegirajte z namenom doseganja vnaprej opredeljenih določenih rezultatov.** Tistemu, ki vodja nalogo delegira, mu mora jasno sporočiti, kaj se od njega pričakuje.
5. **Delegirajte s sodelovanjem in s pogovorom z drugimi.** Obstaja neposredna povezava med količino časa, ki ga oseba porabi za razpravljanje in razčiščevanje naloge z neposrednim vodjem, ter zavezanostjo, da nalogo pravilno izvede. Tu naj vodja ne varčuje s časom, saj je vložen čas dejansko investicija, ki se bo hitro povrnila.
6. **Delegirajte pristojnosti sorazmerno z nalogo.** Vodja naj vnaprej opredeli, katera sredstva bodo na voljo za opravljanje naloge, da pozneje ne bo

nesporazumov. Poleg tega mora povedati, kakšne pristojnosti ima za odločanje. Le tako se bodo sodelavci jasno zavedali svoje odgovornosti.

7. **Ko delegirate nalogo, osebo pustite pri miru.** Nenehno zahtevanje povratnih informacij, podajanje komentarjev in predlogov vpliva na sodelavčevo nižjo motivacijo. To povzroči, da je naloga pogosto delegirana nazaj k vodji in jo ta bodisi v celoti bodisi po delih prevzame v izvedbo.

8.6.1.3.4 Poslušanje

Najmočnejši člen v verigi, ki povezuje ljudi med seboj, je večina poslušanja. Ker se včasih ne poslušamo, to pripelje do izgube časa, saj se bodisi nismo slišali bodisi smo se slabo razumeli. Na sliki (Slika 59: Večstopenjski model poslušanja) je prikazan večstopenjski model poslušanja, ki vključuje elemente pozornosti v primeru jasnosti potrditve, v primeru nejasnosti pa sledi razjasnitev. Zato je zelo pomemben odziv sogovornika, da se vse nejasnosti razčistijo.



Slika 59: Večstopenjski model poslušanja
(Shapiro, 2002)

Pomembno je vedeti, kaj ni poslušanje. Poslušanje sogovornika zagotovo ni polovično poslušanje, ko to počnemo zaradi vljudnosti in ker to delajo »dobri, prijazni in prijetni ljudje«. Prav tako ni poslušanje polovično poslušanje, ker ne vemo, kako bi se uspešno izvlekli, ne da bi sogovornika prizadeli ali užalili. Sledi pretvarjanje, kot da nas nekaj zanima, pa nas v resnici ne, in komaj čakamo, da se bo pogovor zaključil. Spet drugi poslušalci iščejo šibke točke v pogovoru z namenom, da bi na vsak način imeli vedno prav. To imenujemo poslušanje zaradi priprave streliva za napad. Velika napaka je tudi poslušanje z namenom iskanja ene same informacije na račun vsega drugega. Skratka, iščemo potrditev o nečem, kar smo vedeli že vnaprej. Dostikrat se v mislih pripravljamo z naslednjo pripombo, medtem ko druga oseba govori. Od sogovornika se tudi pričakuje, da je aktiven poslušalec in sogovornik, zato tudi nepremično sedenje z zaprtimi usti ni to, kar bi si od sogovornika želeli.

8.6.1.4 Krizni menedžment

V vsakem podjetju se zgodi, da prihaja do občasnih kriz. Če je kriza dvakrat do petkrat na leto, je obvladljiva. Ponavljanje iste krizne situacije je znak slabega menedžmenta in neučinkovite organizacije. Če se določena krizna situacija ponavlja, je pomembno, da menedžment razmisli o sistemu in se vpraša, zakaj se to dogaja, in nato določi potrebne korake za to, da se situacija ne bo več ponovila. V primeru, da podjetje in posamezniki

zapadajo iz krize v krizo, je to kriza vodenja. V tem primeru podjetje potrebuje bolj celovito »zdravljenje«. Vendar se postavlja vprašanje, kako ravnati v primeru nepričakovanih kriz. Dejstvo je, da so nepričakovane krize velik tat časa tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Najlažje se jim izognemo tako, da se že vnaprej vprašate: »Kaj gre lahko narobe in kaj storiti, če bo narobe tudi šlo?« ali »Kaj je najslabša stvar, ki se lahko zgodi čez tri, šest, devet ... mesecev? Katere možne krize se lahko pojavijo?«

Ena od značilnosti dobrih vodij je, da pogledajo vnaprej in ocenijo, kaj vse gre lahko narobe, ter vnaprej načrtujejo, kaj storiti v tem primeru. Če delujejo permanentno na vsebinah iz kvadranta II., je manjša možnost, da bodo zašli v krizo. Še vedno lahko pride do elementarnih nesreč, na katere je vpliv zanemarljiv le v preventivi.

Če pride do nepričakovane krize, se vodje lahko držijo naslednjih korakov.

1. **Preden kaj naredite, se ustavite in premislite.** Vodja naj se umiri in ostane objektivni. Rek »ko je največja sila, je treba za trenutek obsedeti« največkrat drži. Šele ko bo dobro razdelal problem, bo lahko objektivno pristopil k njegovi rešitvi.
2. **Kadar koli je mogoče, nalogo oziroma odgovornost delegirajte.** Naloga vodje je, da se ukvarja z nalogami iz kvadranta II. Krize pa spadajo v kvadrant I. Bolj kot se bo vodja ukvarjal s krizami, manj se bo ukvarjal s preprečevanjem le-teh.
3. **Preden kaj naredite, zapišite, kaj je bistvo krize.** Tako bo vodja ostal miren in objektivni, vedel bo točno, kje je in kaj je treba narediti.
4. **Zberite dejstva.** Kaj se je zgodilo, kdaj, kje, kako, zakaj, kdo je bil udeležen ...
5. **Razvijte takšen sistem reševanja kriz,** da jih lahko reši vsaka oseba, tudi kadar vodje ni. To je še posebej pomembno, kadar imajo krizne situacije tendenco ponavljanja.

8.6.1.5 Odlaganje

Če je odlaganje ena od prirojnih človeških slabosti, je na drugi strani tudi ustrezno orodje za to, da prepustimo, da se naloge rešijo same – po naravni poti. Treba je le ugotoviti, kdaj si to lahko privoščimo. Če imamo kakšno nevarno bolezen, zagotovo ni primerno, da odlašamo z odhodom do zdravnika. Prav tako bosta požar ali poplava v podjetju zahtevala takojšnjo reakcijo. Zato je dobro, da znamo razločiti med nujnim in pomembnim.

Tracy navaja naslednjih **16 najpomembnejših tehnik premagovanja odlaganja.**

1. **Mislite na papirju.** Vnaprej naredimo seznam vseh nalog. Razdelimo naloge na manjše dele. Proces lahko tudi narišemo v diagramu poteka procesa.
2. **Pripravite si vse potrebne stvari in orodja,** ki jih potrebujete pri delu, da ne bo treba vstajati, dokler delo ne bo končano.
3. **Nalogo začnite z majhnim korakom.** Pravilo 80/20 pravi, da je prvih 20 % naloge pogosto vrednih 80 % vrednosti naloge. Ko se naredi majhen korak za začetek naloge, se potem lažje nadaljuje.
4. **Nalogo razstavite na majhne koščke in jo delajte košček za koščkom.** To še posebej velja za velike naloge, ki zahtevajo vsakodnevno delo, kot je študij, učenje jezikov ipd.
5. **Tehnika švicarskega sira.** Nalogo razbijemo na manjše dela, izberemo del s točno **določenim časom** (npr. 5 minut) in ga nato opravimo, pri čemer ne razmišljamo o nalogi kot celoti.

6. **Začnite »od zunaj« in najprej dokončajte manjše naloge.** Včasih je treba narediti več stvari, da bi lahko začeli delati bistvo naloge. V tem primeru najprej naredimo manjše naloge, ki pomagajo premagati odlašanje, in se nato soočimo z večjimi.
7. **Začnite »od znotraj« in najprej naredite večje naloge.** Pregledamo svoj seznam nalog, potrebnih za dokončanje nekega dela, in se vprašamo, katera naloga je največja in bo vzela največ časa ali napora. Nato se prisilimo, da z njo začnemo in jo tudi dokončamo. Vse ostale naloge bodo v primerjavi z njo videti lažje.
8. **Najprej naredite naloge, ki vam vzbujajo največ strahu oziroma so vam najbolj neprijetne.** Običajno se nanašajo na nekoga drugega oziroma so povezane s strahom pred neuspehom ali zavrnitvijo.
9. **Dan začnite z najbolj neprijetno nalogo.** Najbolje jo je opraviti že na začetku dneva in ne odlašati z njo.
10. **Pomislite na negativne posledice,** ki bodo nastale, če dela ne boste naredili. Tako strah kot želja sta velika motivatorja za to, da nalogo naredimo.
11. **Pomislite, kakšne koristi boste imeli od opravljene naloge.** Zapišemo vse koristi, ki jih imamo od pravočasno opravljene naloge. Več ko imamo koristi, bolj smo motivirani za dokončanje naloge.
12. **Določite 15-minutne časovne bloke, v katerih boste delali na projektu.** Da bo ta tehnika delovala, se je treba dogovoriti za »sestaneke s samim seboj« in to zapisati. Ko pride ta čas, pripravimo vse potrebno in začnemo z delom. Če po 15 minutah ugotovimo, da delo lahko nadaljujemo, ga nadaljujemo, sicer pa si rezerviramo nov termin. Pomaga tudi, če si navijemo uro v intervalih. Dokler nas ura ne opozori na pretek časa, namenjenega delu, za nobeno ceno ne zaključimo dela.
13. **Odločite se, da se ne boste obremenjevali s tem, če dela ne boste naredili popolno.** Pomembno je, da začnemo z delom. Napake bodo in popravke lahko naredimo kasneje. Nič ni bilo že prvič narejeno popolno.
14. **Izberite področje, na katerem vas odlašanje najbolj prizadene in najbolj ovira.** Naredimo seznam vseh področij, na katerih odlašamo in jih razvrstimo po prioritetah. Nato se najprej osredotočimo na samo eno področje, kjer premagovanje odlašanja lahko največ doprinese k uspehu. Vedno najprej začnemo z najtežjo nalogo.
15. **Razvijte sposobnost, da nalogo zaključite.** Ko začnemo z nalogo, jo delamo toliko časa, dokler ni popolnoma končana. Zadnjih 5 % naloge je pogosto tistih, ko mislimo, da lahko upočasnimo, ker smo že »blizu konca«.
16. **Ohranite hiter tempo dela.** Hodimo, premikamo se, pišemo, reagiramo hitro. Zavedno pospešujemo hitrost delovanja. Tako začutimo večje zaupanje vase in v svoje sposobnosti, hkrati pa v krajšem času naredimo več.

8.6.1.6 Socializacija med službenim časom

Človek je družabno bitje. Čredni nagon ga podzavestno sili k druženju. Od tu tudi toliko sestankov. Druženje predstavlja prav tisto nepotrebno, eno izmed glavnih izgub v poslovnem procesu. Posebna oblika socializacije je socializacija po družabnih omrežjih. Postavlja se vprašanje, kako se upreti druženju in klepetanju z drugimi ljudmi. Popolnoma se temu ne bomo mogli nikoli izogniti. Če pa imamo pred očmi, kako lahko to slabo vpliva na kariero, ga bomo lahko vsaj delno omejili. Druženje in klepetanje z drugimi lahko onemogoči delavčevo kariero, če postane znan po tem. Večina ljudi zapravlja čas in dela daleč pod svojimi sposobnostmi, zato imajo dovolj časa za druženje in klepetanje. Seveda ga imajo tudi

nesposobni vodje, ki tega ne znajo opaziti. Vodja mora znati ugotoviti, kdaj je socializacija prerasla zdravo in dopustno mejo.

Med klepetanje in debatiranje spada tako »žlobudranje v prazno«, opravljanje, obrekovanje, razprave o politiki, športu oziroma čemer koli (neslužbena tematika), dokazovanje sodelavca drugim, da ve nekaj več kot oni (prerekanje) ter pritoževanje čez šefa, nekatere sodelavce, poslovne partnerje, življenje nasploh, kar koli (sosede, partnerja, otroke, sorodstvo ...). Debata poleg same izgube časa škoduje tudi drugače, saj se z njo spušča na področja, o katerih naj ne bi razpravljali v službi.

Nekaj nasvetov. Z drugimi se družite in klepetajte med odmori, ob kosilu, po službi ... Če se preveč zapletete v pogovor in vidite, da se ta ne bo končal hitro, si recite: »Nazaj na delo!« ali pogovor prekinite: »Moram nazaj na delo.« Vedno se sprašujte, ali je to tisto, za kar ste plačani, ali bi to počeli, če bi bil ob vas nadrejeni, ali bi to počeli, če bi delali za svoje podjetje ... Če tega v prisotnosti nadrejenega ne bi delali, je to verjetno tisto, zaradi česar vas niso zaposlili. To velja tudi za lastno podjetje. Izjema v zvezi z druženjem je komunikacija s strokovnimi sodelavci, vendar mora biti pogovor osredotočen na rezultate, ki se jih želi doseči, in ne na klepet o nogometni tekmi ali počitnicah.

Vodja mora znati pravilno združiti svoje sodelavce. Določi uro, ko se zjutraj dobijo za 10 minut na kavi, si povedo kaj spodbudnega in gredo nazaj na delo. Take prekinitve so lahko celo koristne, saj prinesejo nove ideje in povežejo sodelavce. Vodja lahko temu nameni pet minut časa pred formalnim začetkom sestanka. Poleg tega se lahko skupaj organizirajo in gredo na kakšen izlet, ogled tekme, piknik ipd. Tam si lahko v miru vse povedo.

8.6.1.7 Neodločnost

Neodločnost stane veliko tako v denarju kot tudi v izgubi časa. Osnovno pravilo pri odločanju je, da naj bi 80 % odločitev sprejeli takoj, ko se pojavijo, samo 15 % kasneje, 5 % odločitev pa naj ne bi sprejeli nikoli. Neodločnost ima še toliko večji strošek, če so v odločanje vključeni drugi sodelavci. Še posebej pride do izraza, če se sklicuje sestanke.

Ločimo štiri tipe odločitev.

- 1. Odločitve, ki jih moramo sprejeti sami.** Te odločitve morajo biti sprejete in jih ne more sprejeti nihče drug namesto nas. Prav je, da so sprejete čim prej, najkasneje pa v 24 urah od seznanitve s problemom, če je treba predhodno pridobiti še kakšne podatke. Spadajo v kvadrant II.
- 2. Odločitve, ki jih lahko sprejmejo drugi.** Kadar koli so negativne posledice slabe odločitve majhne, naj odločitev sprejme nekdo drug. Spadajo v kvadrant I ali III. Nalogo delegiramo in ugotovimo, ali je sploh potrebno, da smo z aktivnostmi seznanjeni. Če ni treba, na nalogo pozabimo in se ukvarjamo z drugimi pomembnejšimi nalogami.
- 3. Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da bi jih sprejeli.** Negativne posledice bi bile prevelike, če bi bila odločitev slaba (npr. bankrotiranje podjetja ...). Tudi te spadajo v kvadrant II. V tem primeru moramo iskati nadrejenega, da sprejme odločitev (npr. nadzorni svet). Potrebno je le, da zagotovimo vse potrebne informacije, da bo ta oseba ali skupina lahko določitev sprejela.
- 4. Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da jih ne bi sprejeli.** To so odločitve v zvezi s priložnostmi, kjer je prelaganje odločitve lahko zelo drago in kjer so pozitivne posledice za vodjo oziroma podjetje velike. Sodijo v

kvadrant I., zato jih je treba sprejeti čim prej. Včasih je dobro, če poslušamo tudi intuicijo in se enostavno odločimo.

Nekaj nasvetov v zvezi z odločanjem.

1. **Kadar koli je mogoče, delegirajte odločitev drugim.** Zaradi tega se lahko posvetimo pomembnejšim nalogam. S tem delegiramo tudi odgovornost za posledice.
2. **Če se ne morete odločiti takoj, določite skrajni rok za sprejetje odločitve.** Vodja svojim sodelavcem jasno pove, da bo odločitev sprejel v roku dveh ur, do naslednjega dne do 9. ure zjutraj ipd. Včasih je koristno, da si vzamemo čas za razmislek, ki pa ne sme biti predolg, čeprav smo v sebi odločitev že sprejeli.
3. **Zberite dejstva (informacije, podatke).** Dejstva naj bodo resnična in ne predvidena ali želena. Več, ko imamo podatkov, lažje se odločimo. Včasih je dobro, da podatke križamo. To storimo tako, da nalogo za zbiranje podatkov zaupamo dvema osebam, ki ne vesta eden za drugega. Ker pa namere sodelavci kmalu ugotovijo in se temu primerno prilagodijo, tovrstne tehnike ne uporabljamo za manj pomembne naloge, ampak zgolj za strateške.
4. **Odločanje zahteva pogum, saj vsaka odločitev vsebuje določeno negotovost in z vsako odločitvijo obstaja možnost neuspeha.** V življenju je nemogoče uspeti, če nismo pripravljeni sprejemati odločitev. Pogosto je to, da sprejmemo odločitev – kakršna koli je že – bolje, kot če je sploh ne sprejmemo.
5. **Izogibajte se perfekcionizmu v odločanju.** Boljša je nepopolna odločitev, sprejeta takoj, kot pogosto boljša popolna odločitev kasneje.

8.6.1.8 Pošta

Čeprav postaja večina pošte elektronske (e-pošta), dobivamo na mizo še vedno tudi klasično pisemsko pošto (navadna pošta). Ker bomo ostale sestavine spoznali pri dokumentaciji, naj se tu osredotočimo le na to, kdaj in kako se obnašati do pošte. Klasična pošta z izjemo telegramov prihaja praviloma enkrat dnevno. Zato lahko upravljanje tovrstne pošte bolje organiziramo.

8.6.1.8.1 Obvladovanje klasične pošte

1. **Pošto naj se dostavlja enkrat dnevno.** Le v nujnih, izjemnih primerih naj se jo dostavlja bolj pogosto.
2. **Določite pravila, do kdaj mora biti pošta odpremljena.** To, da sodelavci ne pregledajo pošte in je ne posredujejo naprej, predstavlja zamude v procesu. Zato je prav, da postavimo jasna pravila.
3. **Vzpostavite sistem e-poslovanja.** To olajša delo in sledljivost za dokumentacijo. Obstajajo izjeme, ko moramo imeti klasične dokumente.
4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda pisemske pošte.** To je še posebej možno, ko postavimo svojim sodelavcem (npr. vložišče, tajnica) jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Reklame lahko zavržejo. Opozoriti morajo, ali je kakšna pošta nujna in zahteva prioritarno obravnavo. Na ta način pridobimo filter in se ukvarjamo le s tisto pošto, ki je pomembna.
5. **Vzpostavite sistem hranjenja originalne dokumentacije.** Največkrat se zgodi, da se zaradi delegiranja naloge in kopiranje dokumentacije sled za originalnim dokumentom izgubi.

8.6.1.8.2 Obvladovanje elektronske pošte

1. **Uprite se skušnjavi, da greste zjutraj takoj pogledat pošto.** To predstavlja eno izmed največjih izgub časa. Zjutraj se je namreč po pregledu dnevnega plana in njegovi morebitni korekciji treba fokusirati na pomembne naloge, ki so največkrat tudi neprijetne.
2. **Uprite se skušnjavi, da bi brali e-slamo.** Povzroča velike izgube časa in bremenih arhive. Posebna izguba je lahko internet ali e-pošta z naslednjo vsebino: branje vicev, ogled slikic in kratkih filmčkov, ki so vam jih poslali, in pošiljanje teh filmčkov naprej svojim prijateljem, brskanje po spletu, branje in pisanje blogov, branje novic, iskanje produktov ...
3. **Izklopite funkcijo, ki vas obvešča o prejeti pošti,** medtem ko delate z računalnikom. Obveščanje povzroča motnje.
4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda e-pošte.** To je še posebej možno, ko vodja svojim sodelavcem (npr. tajnica) postavi jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Pooblaščenim sodelavcem lahko odgovorijo na večino dopisov, vodjo pa samo obvestijo.
5. Elektronska pošta prihaja v ciklu 24 ur, zato je podvržena drugačnim pravilom. Pod elektronsko pošto štejemo tudi SMS-sporočila, ki jih dobivamo na mobilni telefon ter sporočanje preko Skypa in socialnih omrežij.

8.6.1.9 Dokumentacija

Večina papirjev, ki jih dobimo na mizo, sodi med t. i. dokumentacijo. Zato je pomembno, da znamo, ko jih dobimo na mizo oziroma po e-pošti, pravilno in hitro razvrstiti v kategorije, ki omogočajo kasnejše sledenje in reševanje nalog. Nesporno je, da je vedno večji del arhivskega gradiva tudi slikovnega. Se pa za arhiviranje le-tega uporablja dokaj podoben sistem kot za ostalo gradivo.

Dokumentirano gradivo se deli v tri dele.

1. **Dokumentirano gradivo v reševanju.** To je gradivo, ki ga imajo (strokovni) sodelavci pri sebi, ker ga še obdelujejo.
2. **Tekoča zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno, hrani pa se bodisi pri posameznikih, organizacijskih enotah bodisi centralno.
3. **Stalna zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno in se v organizaciji hrani centralno v posebnih arhivih za daljši čas.

Najpogostejše razvrščanje po mapah je abecedno razvrščanje. Obstaja še geografsko, številčno, kronološko in vsebinsko razvrščanje. Tu nas zanima razvrščanje glede na kasnejše aktivnosti in izgubo časa. Nasploh je iskanje stvari (dokumentov) in stvari, ki smo jih založili, ali stvari, ki jih potrebujejo drugi in jih iščejo (mi pa pomagamo), velika izguba časa v tistih podjetjih, ki so neorganizirana.

Nekaj nasvetov, kako se lahko lotimo razvrščanja in v kakšne kategorije jih lahko razvrščamo:

- takojšnja akcija, ker sodi v aktivnosti kvadranta I. ali III;
- zgolj informacija, ki jo potrebujemo za delo – lahko jo dodamo k skupni kartoteki ali jo posredujemo naprej do osebe, ki ji je bila naloga delegirana;
- takojšnja hramba v arhiv, ker sodi k določenemu gradivu;
- v koš, ker je gradivo brezpredmetno.

Pomembno je, da vse nepotrebne dokumente čim prej vržemo stran, saj se bo sicer z njimi ukvarjal nekdo drug. Shranimo le tiste, ki jih bomo prebrali oziroma jih potrebujemo za nadaljnje aktivnosti. Hitro se odločimo za potrebno akcijo. Shranimo jih tako, da so vsi dokumenti o isti nalogi v skupni kartoteki. Če je treba, jih lahko kopiramo. Pomembno je le, da imamo vzpostavljen sistem, kje se nahajajo originalni dokumenti, če jih bomo kdaj potrebovali.

Preden kakšen dokument zavržemo, se vprašamo:

- Ali ga bomo res kdaj potrebovali?
- Bi bilo narobe, če bi ga izgubili?
- Ali kdo drug hrani kopijo?
- Ali ga potrebujemo v celoti ali delno?

Tiste, ki zahtevajo akcijo, zabeležimo (shranimo za obdelavo ali vložimo v prednostno mapo). Določimo roke za odgovor in opominjanje zamudnikov. Ostale dokumente razporedimo po prioritetah.

Pravila za spravljanje dokumentov:

- Ločiti »mrtve« dokumente od »aktivnih«.
- Ločiti kartoteke na »rutino« in »projekt«.
- Prenesti dokumente za »opominjanje« na seznam opravil v dnevnik in v sistem tekočih opravil.
- Uporabiti veliko različnih kartotečnih map.

Delitev arhivov je lahko različna: glede na vsebino (papirnati, elektronski, kombinirani), glede na namen (priročni, trajni) in pristojnosti (osebni, skupni). Vsak izmed arhivov zahteva drugačen pristop. Vsem je skupno, da moramo biti v delu z dokumentacijo dosledni, sicer kmalu pride do anarhije. To pa povzroča velike izgube časa. Artač (1999) deli dokumentacijo na tehnično, vodstveno, kadrovsko, nabavno, prodajno, proizvodno, servisno, finančno in tujo dokumentacijo.

Vedno bolj se uveljavljajo tudi različna orodja za rokovanje z dokumenti. Zadnja faza je tudi arhiviranje. Prednosti arhiviranja so v hitrejšem dostopu do podatkov, enostavnejšem in hitrejšem iskanju, varnosti ipd. Poleg tega si lahko obetamo prihranek prostora, časa in stroškov. Tu je treba paziti na sistem razvrščanja, ki se deli na skupino (npr. kadrovske zadeve), podskupine (plače, delovna razmerja, izobraževanje) in zadeve (pogodba o zaposlitvi, plan izobraževanja, odločba o plači).

8.6.2 Druge izgube

Obstajajo tudi druge izgube, ki nastopajo samostojno ali pa v kombinaciji s prej naštetimi in jim je treba tudi dati določeno pozornost. Lahko gre za **neustrezno načrtovanje**, ki je posledica **slabega planiranja**. Kmalu lahko pride do tega, da ima lahko posameznik **preveč dela naenkrat**, medtem ko nekdo drug ne dela nič. Poleg slabega planiranja in kontrole je krivda tudi v **neučinkovitem delegiranju** ali pa v osebni neorganiziranosti oziroma pomanjkanju samodiscipline posameznika. Kljub vsemu pa je pomembno, da poudarimo, da lahko posameznik, če ima **preveč dela** (oziroma misli, da ga ima), reče predpostavljenu, da dela ne bo mogel opraviti (skratka mora znati reči »ne«). Vodja bo ocenil, ali to drži, in ponovno razporedil delo, prioritete in resurse. Tako bo prišlo do manj nedokončanih nalog, ki ne bodo kasneje povzročale zastojev v procesu.

Poseben kradljivec časa je **urejanje papirjev** (arhivi, pošta), ki smo ga že omenili. V času računalnikov in vseh elektronskih zapisov smo mnenja, da je dokumentov v pisni obliki manj,

vendar temu ni tako. Večina od nas je še vedno prepričana, da mora biti poleg dokumentacije v računalniški obliki še dokumentacija, natisnjena na list papirja. To prinese kupe papirja brez velike vrednosti. V večini primerov imamo samo težave, kje najti pomembne listine. Izpostaviti je treba tudi nekompetentno osebo in slabo opredeljeno odgovornost ali pooblastila.

Poseben kradljivec časa so **potovanja**. Kot pri vseh ostalih kradljivcih časa se je tudi pri potovanjih treba vprašati, ali ima sploh smisel, da potujemo. Pred vsakim načrtnim potovanjem moramo narediti plan, kaj nam bo to potovanje prineslo. Če se za potovanje odločimo, si moramo delo zasnovati tako, da nam ne bo vzelo veliko časa, ali pa, da bodo določeni elementi dela ta čas, ko bomo odsotni, v nekem izvajanju. Na ta način si lahko zagotovimo, da delo ne bo ušlo iz začrtane časovne smeri. Zelo pomembno je, da potovanja, ki jih moramo nujno opraviti, rezervirajo in uredijo drugi, npr. tajnice ali agencije. S tem ko se ne bomo obremenjevali, kako in s kom bomo potovali, si lahko še marsikaj uredimo v zvezi s planiranim delom na potovanju.

Izgube so tudi čakanje na telefonski klic, e-pošto, faks ali pošto, da zavre voda za kavo ali čaj, kosilo ali konec delovnega dne ali planiranje in organiziranje dogodkov, ki niso povezani s podjetjem. To so lahko družabni dogodki (rojstni dnevi, obletnice, zabave ...), prostočasne aktivnosti (izlet, dopust, vrtnarjenje, gradnja hiše ...) in stvari za stanovske organizacije (za društva, zveze, organizacije ...).

V podpoglavju smo si ogledali, kaj vse predstavljajo izgube v delovnem procesu. Še vedno največjo izgubo predstavlja telefon, zato kaže biti prav z njim racionalen. Zavedati se moramo, da časa ne izgublja le eden, ampak več oseb, ko smo na sestankih ali telefoniramo. Vendar tudi drugi kradljivci časa niso nič manj poslovno škodljivi. **Do neproduktivnosti pride lahko tudi zaradi slabega čustvenega stanja**, kot je jeza, razočaranje, ljubosumje, sovraštvo ali zavist in stres.

8.7 Trendi pri obvladovanju časa

V tem poglavju se bomo osredotočili na nove trende pri obvladovanju časa. Ker je to izredno dinamično področje, bo zagotovo, če že ni, vsebina poglavja najhitreje zastarela. Nove trende pri obvladovanju časa narekuje vedno nova in nova tehnologija, čeprav so osnove za izdelavo vseh pripomočkov dejansko izumili že pred več kot 2.000 leti.

Pri obvladovanju časa je zelo pomembna uporaba pripomočkov, ki bi jih lahko v grobem razdelili v tiskane in elektronske. Na pripomočke seveda ne moremo obesiti nalog in krivde, če te niso realizirane, lahko pa nam pomagajo naloge spremljati in morda v nekih primerih celo izvesti namesto nas.

8.7.1 Tiskani pripomočki

Dnevniki, ki jih uporabimo za označevanje časovnih terminov: predvidimo čas za pripravo in pisanje poročil, za obiske pri pomembnejših partnerjih, časovne presledke lahko izkoristimo za nenačrtne naloge ipd.

Stenski in letni planerji predstavljajo vidno informacijo, ki je strnjena in redno časovno usklajena – lahko nas opozori na možne spremembe, izpostavi vidne pomanjkljivosti ipd.

Opomniki – v njih so podatki o rutinskih nalogah, opozorila za določene spremembe ipd.

8.7.2 Elektronski pripomočki

Internet in intranet sta postala simbola za decentralizirano obliko dela in sodelovanja. Hkrati sta postala tudi prisposoba hitrega in zelo revolucionarnega razvoja. Omogočata delo na različnih lokacijah istočasno.

Elektronska pošta in povezava z mobilnim (pametnim) telefonom nam omogoča, da smo stalno na tekočem in planiramo le enkrat. Pri planiranju nalog je namreč pomembno, da nimamo več različnih baz, ki niso usklajene med seboj.

Elektronski organizatorji podpirajo mobilni informacijski menedžment z odlikami, kot so shranjevanje podatkov, imeniki, telefonske številke omrežnih skupin, valute, koledarji.

Snemalniki nam pomagajo, da lahko nalogo bolj podrobno delegiramo, če tisti, ki mu nalogo delegiramo, ni fizično dosegljiv. Poleg tega nam služijo za snemanje sej. Ni treba pisati dolgih zapisnikov, ampak se lahko osredotočimo v bistvo.

Videokonference – včasih ni smiselno, da se oseba pripelje iz oddaljenega kraja, ampak lahko opravimo videokonferenco in razjasnimo odprte dileme. To ima velik prihranek na času in stroških. Za videokonference imamo lahko kompleksne sisteme. Odvisno je, za kakšno naravo sestanka gre. Videokonference lahko potekajo tudi preko skypa, ki je praktično zastoj in zahteva le dober internetni signal.

Popolnoma elektronsko poslovanje z dokumentacijo sestoji iz različnih faz:

- zajem dokumentov (papirnatih v elektronsko, avtomatsko razvrščanje, označitve, določitev lastnika, pretvorbe v formate hranjenja, opombe),
- upravljanje sprememb (omogoča neomejeno število verzij, pregled, zagotovitev vseh podatkov o zgodovini in veljavni verziji dokumenta),
- nadzor nad potekom dela (popolna avtomatizacija, grafični vmesnik, orodja za izdelavo poročil, uporaba pravil v celotnem življenjskem ciklusu),
- odobritev (kontrola in odobritev dokumentov, distribucija, obveščanje o spremembah, pregledovanje različnih formatov, elektronski podpis),
- uporaba (dostop do dokumentov, iskanje po vsebini in lastnostih dokumentov, integracija z intranetom in internetom ter drugimi aplikacijami in orodji, sprotno popraviljanje dokumentov skozi celoten življenjski cikel),
- arhiviranje,
- ponovna uporaba,
- zaščita.

Elektronsko poslovanje med podjetji. Gre za povezavo med podjetji s ciljem olajšanja dela z dokumentacijo in ustvarjanje »enoumnih« podatkov.

Spremljanje sodelavcev z videonadzorom. V tem primeru delodajalec spremlja sodelavce, ali delajo. Čeprav taki sistemi neposredno ne morejo odkriti, ali delavec tudi resnično dela in kaj dela, predstavljajo velik poseg v človekovo zasebnost. Nekatere bolnišnice se poslužujejo teh metod celo za snemanje operacij (t. i. črne skrinjice). Zajemajo tako video- kot avdionadzor. Na ta način lahko rekonstruirajo potek dogodkov, če bi se med samim operativnim posegom kaj zgodilo.

Pristopna kontrola se uporablja za spremljanje prihodov in odhodov sodelavcev. Povezava z ostalimi sistemi (npr. za obračun plač) omogoča administrativen nadzor prisotnosti, ne pa dejanskega spremljanja dela sodelavcev.

Orodja za podporo skupinskemu delu (angl. *Groupware*):

- omogočajo **komunikacijo** in pošiljanje sporočil z uporabo elektronske pošte, klepetalnic, videokonferenčnih sistemov;
- omogočajo **objavljanje skupnih dokumentov**, dostopanje do njih, vodenje evidence o spremembah, popravkih, novih različicah ...;
- običajno vključujejo tudi možnosti **uporabe koledarja, rokovnika** posameznika in skupine.

8.7.3 Prednosti elektronskega načrtovanja časa

Dodeljevanje stikov, terminov nalog, oseb itd. ustreznim projektom in posameznikom in obratno. Sistem nam omogoča, da lahko avtomatično, po vnaprej določenih kriterijih, kreiramo skupine, ki bodo delale na nalogi, izvajamo naloge ipd.

Dosledno spremljanje ciljev in kontrola rokov. Sistem spremlja, v kakšni fazi je naloga na kritični poti, in nas opozarja na odstopanja.

Preverjanje novih terminov z obstoječim načrtovanjem glede na (morebitno) podvajanje za preprečevanje dvojnih vnosov, ki bi povzročali zmedo in preveliko obremenitev le določenih sodelavcev.

Avtomatičen prenos pomembnih, neopravljenih nalog na naslednji dan ter določanje in trajanje prioritete. Če določena naloga ni opravljena v predvidenem roku, se le-ta avtomatično prenese na naslednji dan in nas opozarja o tem, da ni bila zaključena.

Programska oprema osebnega organizatorja je posebej pomembna v kombinaciji načrtovanja časa z osebnim projektnim menedžmentom. Vse podatke lahko povežemo glede na naloge osebe in termine. Z uporabo mreže se izboljša komunikacija, v timu pa tudi hitreje dobimo in izmenjamo informacije. Obstajajo tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da posegamo v intimo posameznika. Vprašljivo je varstvo osebnih podatkov. Slabost je tudi, da obstaja možnost zlorab.

Tako kot bo obvladovanje delovnega časa vedno aktualno, tako bomo vedno priča stalnim spremembam na področju obvladovanja le-tega. Pojavljali se bodo novi in novi pripomočki, rojevala jih bo tehnologija, ki nam danes sploh še ni poznana. Verjetno bomo v prihodnosti priča »uberizaciji« tega področja. Zakaj bi namreč šli v investicijo, če lahko preprosto najameš tehnologijo tisti trenutek, ko jo potrebuješ. Nekaj je zagotovo: nikakor nam ne bo dolgčas, če bomo le pripravljeni stopiti bližje novim tehnologijam.

8.8 Kako izboljšati izrabo časa

Sedaj, ko vemo, kaj počnemo narobe, kaj nam ustvarja stres in kako bi se lahko tega izživa lotili, je treba še spoznati tehnike, ki nam bodo pomagale, da bomo še uspešnejši. Tehnike, ki pomagajo pri razvijanju podzavestnih vzorcev organiziranja časa, so: pozitivno pogovarjanje s samim seboj oziroma pozitivne trditve, vizualizacija, igranje vlog, predstava, da boste čez eno leto predavali o organizaciji časa in vodenje s primerom.

Tracy predlaga sedem načinov, ki pomagajo razviti navado organiziranja časa.

1. Vaša samopodoba določa vaše delovanje – vidite se takšne, kot želite biti. Če želite biti dobri v obvladovanju časa, se morate najprej sami prepoznati v tem.
2. Nov vzorec vedenja zahteva 21 dni ponavljanja in vaje, da ga podzavest sprejme. To pomeni, da morate biti vztrajni. Toda tudi če vam bo uspel 21-dnevni podvig, še ne pomeni, da ste prišli do cilja. Vedno se boste morali vračati na začetek in vedno znova izboljševati vaša vedenja.
3. Obljubite si, da boste postali odlični v organiziranju svojega časa. Vi ste tisti, ki ste se odločili, da boste odlični v tej veščini.
4. Najprej začnite delati na tistem področju, na katerem vas slaba organizacija časa najbolj ovira, da bi bili uspešni, in ne poskušajte spremeniti vsega naenkrat. Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika. Vedno nas namreč nekaj ovira, da bi hitreje izboljševali sebe. Prepoznajte, kaj je to, in potem bo šlo vse hitreje.
5. Bodite dosledni in vztrajajte pri svoji odločitvi, da boste odlični pri upravljanju s časom – ne pustite, da vas zanese na staro pot neorganiziranosti.
6. Učite se na napakah – analizirajte razloge za slabo organiziranje časa, pogledjte, kje najslabše organizirate svoj čas, in se vprašajte, zakaj se vam to dogaja in katere so ovire, ki vam onemogočajo bolje izrabiti svoj čas.
7. Popolnoma verjemite, da lahko postanete odličen organizator svojega časa. Če boste to dovolj dolgo verjeli, boste takšni tudi postali.

8.8.1 Spremljanje dela

Če se odločimo, da organiziramo sebe in svoje sodelavce, je zaželeno, da en mesec vsak dan beležimo svoje aktivnosti (Tabela 16: Spremljanje dela). Pri tem je zaželeno, da si pripravimo šifrant, kako jih klasificiramo. Tako si olajšamo pregled nad združevanjem nalog.

Predlog grobe delitve aktivnosti.

- Telefonska komunikacija pomaga razjasniti, koliko klicev je neposredno v pisarno in koliko klicem moramo odgovoriti tudi, ko nismo v pisarni (klici na mobilni telefon):
 - stacionarni telefon,
 - mobilni telefon.
- Korespondenca:
 - pregled e-pošte,
 - odgovarjanje na e-pošto,
 - pregled klasične pošte,
 - odgovarjanje na klasično pošto.
- Sestanki:
 - individualni sestanki,
 - sestanki od 2 do 5 udeležencev,
 - sestanki od 6 do 10 udeležencev,
 - sestanki z 11 ali več udeležencev.
- Ustvarjalno delo:
 - priprava na sestanek,
 - priprava letnih poročil,
 - razvojno delo (projekti).
- Reševanje kriz:
 - kratke krize,
 - dalj časa trajajoče krize.

- Tekoče naloge iz opisa del in nalog delovnega mesta: (opišejo naj se vse naloge, ki so v opisnem listu, vsaka naj bo napisana ločeno).

Tabela 16: Spremljanje dela

SPREMLJANJE DELA								
Datum:					Razporeditev glede na nujno in pomembno			
Ime in priimek:								
Zap. št.	Vsebina dela	Od koga	Za koga	Glavne ugotovitve in ozka grla	I.	II.	III.	IV.
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00								
8,30								
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30								
13,00								
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30								
17,00								
17,30								
18,00								
19,00								
20,00								
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

Ko izvedemo popis, ocenimo še ostale aktivnosti, ki jih izvajamo manj pogosto (npr. plani, letna poročila ...). Vse aktivnosti združimo in ocenimo, koliko časa smo porabili za kakšno aktivnost. Zabeležimo ozka grla in predlagamo, kako bi lahko ta ozka grla odpravili. Popis je lahko osnova za optimiziranje procesa poslovanja ali zmanjševanje stresnih situacij.

8.8.2 Načrt ukrepov

Na podlagi ugotovitev iz prejšnje ankete pripravimo načrt ukrepov (Tabela 17: Načrt ukrepov), kako obvladovati posamezna področja v prihodnosti.

Tabela 17: Načrt ukrepov

NAČRT UKREPOV			
<i>Kaj bom naprej spremenil, da bi trajno izboljšal svoje obvladovanje časa</i>			
Kaj želim odpraviti	Datum vpisa	Posamezne aktivnosti za izboljšanje	Opravljeno do

8.9 Kazalniki obvladovanja časa

Tako vsak posameznik kot podjetje si mora nastaviti določene kazalnike, na podlagi katerih bo spremljalo svojo učinkovitost. In prav tej tematiki je namenjeno to podpoglavje.

Vsako podjetje ima natančno evidenco svojih finančnih sredstev (Farooq, Rehmani in Afridi, 2010). Računovodski izkazi pa le redko navajajo enega od najpomembnejših in nenadomestljivih sredstev – potrebnih čas. Če je čas denar, potem ga je treba obravnavati kot dragocen neobnovljiv vir. Čas je treba enako intenzivno spremljati, saj se pojavlja z drugimi sredstvi. Tem trendom moramo slediti tudi v Sloveniji.

8.9.1 Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.

Za zmanjšanje stroška dela je zelo pomembno razporejanje sodelavcev, zato je ključno, da se postavijo standardi produktivnosti. Le-ti bodo sodelavce in vodje usmerjali k temu, da se obnašajo optimalno, saj jih sicer ne bodo dosegli. Da pa bi lahko sodelavce optimalno razporejali, je treba popisati aktivnosti na čim manjše časovne enote. Planirati je treba aktivnosti na izmeno, dan, teden, mesec. Iz tega kasneje izhaja potrebno število sodelavcev na prej navedene enote. Ko imamo popisani plan potreb, ga je treba spraviti v urnik in seznaniti sodelavce. Pri planu je treba upoštevati morebitne kritične točke in postaviti minimalen standard potrebnega števila sodelavcev. Zaradi absentizma, zunanjih faktorjev (vreme, posebnih dogodkov, sezone ipd.) je vsekakor mogoče, da bomo imeli preveč ali premalo sodelavcev. Treba bo spretno krmariti med kvaliteto in kvantiteto sodelavcev, saj vsi nimajo enakih kompetenc.

Za spretno krmarjenje med potrebami delovnega procesa imamo nekaj (zakonsko dovoljenih) možnosti:

- v primeru dodatnih potreb pokličemo sodelavce, da se vključijo v delovni proces;
- v primeru prevelikega števila sodelavcev jih predčasno pošljemo domov;
- imamo sodelavce, ki jih občasno vključimo v delovni proces;
- imamo deljeni delovni čas, ko imamo predvidene potrebe;
- jih pošljemo na dodaten odmor;
- jim skrajšamo odmore;
- jim podaljšamo delovni proces (nadurno delo).

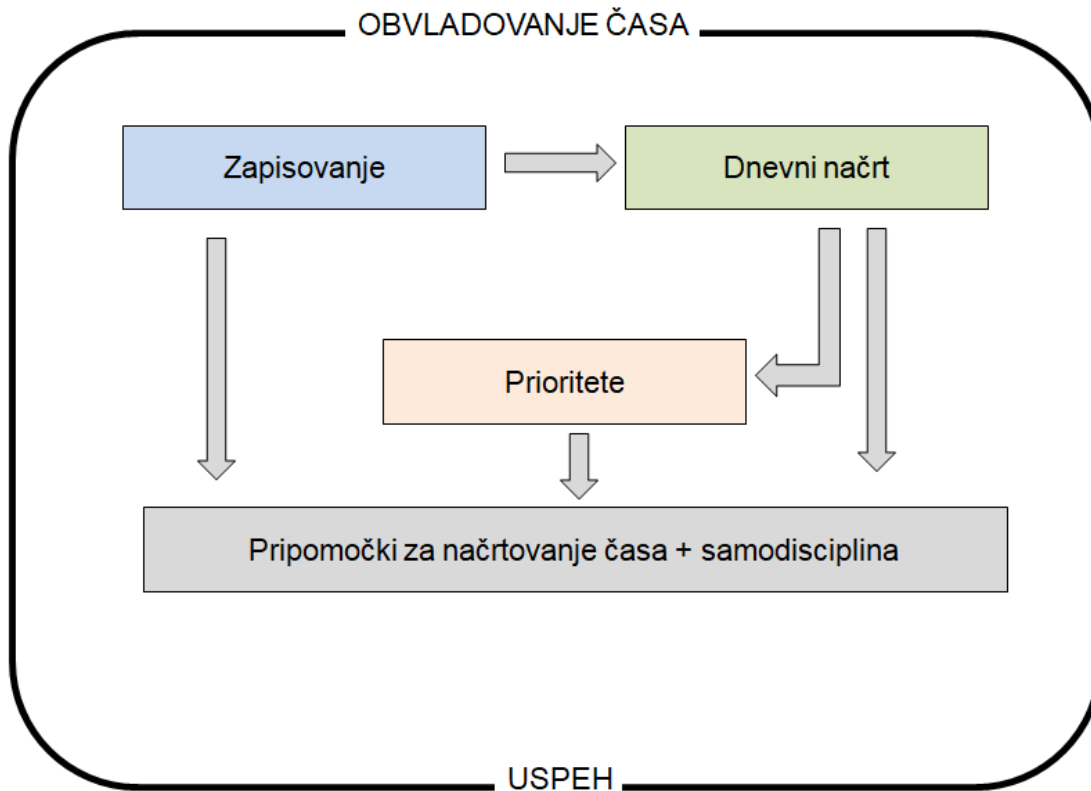
Vsaka izmed prej naštetih rešitev ima svoje pozitivne pa tudi negativne posledice. Zato je pomembno, da se s sodelavci o možnih rešitvah dogovorimo vnaprej. Prav tako moramo upoštevati delovnopravno zakonodajo. Vse to vpliva na kasnejše odražanje v kazalnikih uspešnosti, povezanih z delovnim časom. V spodnji tabeli (Tabela 18: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom) prikazujemo nekaj primerov kazalnikov za spremljanje, povezanih z delovnim časom. Vsak posameznik oziroma podjetje si lahko postavi še dodatne. Gotovo pa si mora vsako podjetje postaviti kazalnike, ki izhajajo iz dejavnosti in posebnosti ter kulture podjetja.

Tabela 18: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom

	Plan	Realizacija
Število vseh sodelavcev po pogodbi		
Število vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število sodelavcev FTE		
Število ur letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur absentizma letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število ur vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število ur vseh sodelavcev po FTE		
Bruto realizacija/efektivna ura		
Efektivne ure/obisk		
Dodana vrednost na sodelavca		
Produktivnost sodelavcev		
Število dogodkov/efektivno uro		
Čas za izvedbo določene naloge (opravila)		
Čakalni čas		
Pravilnost dela		

8.10 Zaključek

Dosledno obvladovanje časa na podlagi prikazanih načel, zbranih v slikovnem prikazu (Slika 60: Najvažnejša načela obvladovanja časa), ne vpliva samo na občutno izboljšanje pregleda, načrtovanja in kontrole, ampak dodatno prispeva k odpravljanju hektike in stresa – in s tem k pozitivnemu, optimističnemu življenjskemu občutju (L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100).



Slika 60: Najvažnejša načela obvladovanja časa
(L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100)

Ponovno si bomo izposodili Druckerjevo misel, ki pravi, da mora posameznik ugotoviti, kje je res dober, in potem delovati tam, kjer svoje prednosti lahko prenese v dobre rezultate. Vrhunski strokovnjak namreč lahko postane, če dela na področju, kjer ima prednosti in te prednosti razvija.

Seveda vsi nismo sistematični in nekateri smo radi spontani. Zato je morda smiselno, da se testiramo in se z določenimi metodami ne obremenjujemo oziroma se z njimi ukvarjamo le do te mere, kolikor nam lahko pomagajo izkoristiti potenciale. Test je objavljen v knjigi *Hiti počasi* (L. Seiwert in McGee-Cooper, 2009, str. 38). Z njim lahko izmerimo, ali smo nagnjeni k sistematici in lahko delamo samo eno nalogo naenkrat oziroma smo spontani ter lahko izvajamo več nalog hkrati.

Za levo možgansko polovico je značilna logika, usmerjenost h konkretnemu, matematiki, znanosti, z jasno uporabo jezika. Vsa dojetja temeljijo na resničnosti. Tipični predstavniki so odvetniki, računovodje, inženirji, knjižničarji, programerji, uradniki, bankirji ipd. Za ljudi, pri katerih prevladujejo funkcije desne možganske polovice, je značilno, da imajo domišljivo, uporabljajo podobe, simbole. So odprti za prostorsko dojetje, fantazije ipd. Tipični predstavniki so podjetniki, športniki, prodajniki, glasbeniki, obrtniki ipd.

Človek, ki ne želi in niti ne zmore biti dolgo časa sistematičen, ima dve možnosti: (1) da dobi tako delo, kjer bodo prišli njegovi potenciali najbolj do izraza, ali (2) najde nekoga v timu, ki bo delo, ki mu ne odgovarja, opravljal namesto njega oziroma mu bo vsaj pomagal lažje premagovati vsakodnevne izzive. Skratka, naloge je treba delegirati, postopoma pa usvajati veščine za obvladovanje časa.

Delo je zelo pomembna sestavina posameznikovega življenja in srečni smo lahko, da ga opravljamo (zdravje, zmožnost, priložnost, potreba ...). Treba ga je umestiti v čas, ki je na voljo, in ga vzporedno peljati s prostočasnimi aktivnostmi, ki so zelo pomemben element življenja vsakogar, ter ga koristno izrabiti. Če ga ne, se lahko soočimo s psihičnimi težavami, ki povzročajo stres – bolezen sodobne in razvite globalizacijske družbe. Zato kadar je le mogoče, je treba odpraviti nastale težave, ki povzročajo stres, tako da se npr. pogovorimo s partnerjem (prijateljem), ali pogumno odklonimo dodatne obveznosti. Naučimo se uporabiti besedo »ne«. Predvsem pa je pomembno, da težave rešujemo sproti. Za krotitev stresa je zelo pomembna redna, zmerna telesna dejavnost – dokazano je, da ljudje z dobro telesno zmogljivostjo, ki jo značilno oblikuje tudi zdrava prehrana, lažje premagujejo stres. Naučiti se je treba vzeti si čas za sprostitev, čas za tisto, kar nas zares veseli in povezuje s seboj in življenjem – za dobro knjigo, dišečo zeliščno kopel, masažo, sprehod v naravi, vrtnarjenje ... Sprostitutvene tehnike lahko odločilno pomagajo k vrnitvi na pot harmonije telesa in duha. Uživati življenje in mu nameniti več kot doslej – to se bo vračalo z veliko mero osebnega zadovoljstva, sreče in miru.

9 ZAKLJUČEK

Knjigo smo pripeljali do konca. Z njo smo želeli bralcem prikazati poslovanje organizacij.

Vendar pa tega ni možno v celoti predstaviti brez seznanitve z zgodovino teorij menedžmenta. Knjiga ni le pregled preteklosti, temveč tudi opozori kaj vse nas še čaka. Evolucija se namreč še ni končala; neprestano se razvijajo nove oblike, ki jih že narekuje industrija 4.0, še toliko bolj pa jih bo narekovala industrija 5.0. Veliko je govora tudi o singularizaciji, združitvi človeka in stroja. Takrat naj bi bile nekatere odločitve bolj racionalne in manj emocionalne. A pustimo času čas. Živimo v sedanosti in soočati se moramo s tekočimi problemi večanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v globalnem trgu, kjer je prisotna velika konkurenca.

Za podjetja je ključno, da imajo sisteme za postavitve poslanstva in projektiranja organizacije. Prav tu imajo veliko možnosti izbire, saj jim ponujamo različna orodja s katerimi lahko analizirajo stanje in napovedujejo prihodnost. Funkcije podjetja so relativno statične. Do zadnjih večjih sprememb je prišlo ob pojavu informacijske tehnologije. V prihodnosti pa bodo deležne reorganizacij zaradi vse bolj tridimenzionalne procesne organiziranosti, kar bo narekovalo spremembe v vse bolj dinamične organizacijske strukture.

Vsekakor lahko podjetje s pravilno organizacijo izboljša poslovanje, pospeši komunikacijo v podjetju ter izboljša delovno klimo. Razlog za kakovostno ureditev sistemizacije delovnih mest ni le zadostitev zahtevam zakonodaje, ampak tudi vzpostavitev zaupanja vrednega odnosa do zaposlenih! Prav to smo hoteli prikazati z dinamično sistemizacijo.

Vendar pa je pomembno tudi, da se znamo organizirati tudi na mikro nivoju. Čas je potrebno ceniti, znati si ga moramo dobro organizirati in učinkovito izkoristiti. Značilnost učinkovitih ljudi je med drugim tudi sposobnost razvijanja veščin organiziranja dela znotraj delovnega časa in postavljanja prioritet v njem. Vsak zase mora ugotoviti, za katere stvari porabi preveč časa in za katere premalo, katere naloge dela po nepotrebnem in bi jih moral prepustiti drugim.

Cilj te knjige je približati bralcu tematiko, da se bo tudi sam lahko loteval raziskovanja ali pa uvajanja sprememb v svojem osebnem ali poklicnem življenju.

10 SEZNAM VIROV IN LITERATURE

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Agrež, J., & Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. In *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (pp. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alberdi, L. De. (1990). *People, psychology, business*. New York; Port Chester; Melbourne.: Cambridge University Press.
- Alexy, O., & Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Almada-Lobo, F. (2016). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3(4), 16–21.
- Andersson, A., Hallberg, N., & Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barnes, C. M. (2015). The ideal work schedule, as determined by circadian rhythms.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2000). Incentives and Motivation. In S. Rynes & B. A. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: current research and practice* (pp. 104–150). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Bavec, C., & Manzin, M. (2012). *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov [skripta]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.

- Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja*. Educa.
- Boston Consulting Group. *Perspectives on experience*. , (1970).
- Buble, M. (1995). Methodological Approaches to the Determination of Enterprise Organization Bonity. *Retrospective Collection*, 15, 47–58. Trans Tech Publ.
- Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Ekonomski fakultet.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. In M. Losey, S. Mescsinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management* (pp. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern Management - Concepts and Skills* (11th ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H. (2003a). *Open innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2003b). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2017). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1997). *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Craimer, S. (2003, December). Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, p. 18.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Nelson Education.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Mason (Ohio): South-Western, Cengage Learning.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, 121–127.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development* (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.

- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Farooq, S. U., Rehmani, R., & Afridi, S. A. (2010). Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management. *European Journal of Scientific Research*, 43(2), 252–255.
- Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2003). Technology roadmapping: linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2–19.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Felstead, A., & Jewson, N. (1999). Flexible labour and non-standard employment: an agenda of issues. In *Global trends in flexible labour* (pp. 1–20). Springer.
- Fenişer, C., & Sadeh, A. (2017). Organisational strategy in industry. *MATEC Web of Conferences*, 112, 9005. EDP Sciences.
- Fortin, M. (2005). *7 great selfhelp tips*.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. In *Routledge Library Editions: Japan*. London: Routledge.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ;;New York: Routledge.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. In *CAHRS Working Paper Series 01-12* (p. 75). Ithaca (N.Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Gravett, L. (2002). *Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions*.
- Greg Satell. (2016). *3 Reasons To Believe The Singularity Is Near*.
- Gričar, J., & Piskar, S. (1988). *Sistemiški inženiring*. Moderna Organizacija, Kranj.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix — A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510–531.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford (UK); New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. GV založba.
- Hodgetts, R. M. (2002). *Modern human relations at work* (8th ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanko, S. (1999). *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. In S. Možina (Ed.), *Management: nova znanja za uspeh* (p. 872). Radovljica: Didakta.
- Ivanko, S., & Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367–384.
- Jurančič, I. (1982). *Razvid del in nalog z enotno metodologijo za razvid*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E., & Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje efektivnega dela in njegov vpliv na poslovodenje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kaltnekar, Z. (1994). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kania, R. R. E., & Davis, R. P. (2011). *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2000). *Oblikovanje racionalne sistemizacije delovnih mest*. Kranj: Zavod za izobraževanje odraslih Kranj.
- Kejžar, I. (2001a). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest v podporo razvoju kadrov. *Management in globalizacija*, 33–44.
- Kejžar, I. (2001b). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska Demokracija*, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska Demokracija*, 3(VII).
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. 27. *Mednarodna Konferenca o Razvoju Organizacijskih Znanosti, Znanje Za Trajnostni Razvoj*, 19. - 21. Marec 2008, Portorož.
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, p. 15.
- Kemp, D., & Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: core to business but not "core business." *Resources Policy*, 38(4), 523–531.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public relations: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, Kakovost, Razvoj: Zbornik*, 2, 117–124.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C., & Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Kurzweil, R. (2006). *The Singularity Is Near*. Penguin Books.
- Labović, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, 821–830.
- Labović, D., Mayer, J., & Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. In T. Kern & V. Rajkovič (Eds.), *People and sustainable organization* (pp. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.

- Lem, M., Tulder, R. J. M., & Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: A Strategic Guide for Entrepreneurs*. Berenschot.
- Lhopiteau, B. (2015). Maintenance 4.0, for the worker of tomorrow.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). *Fleksibilna zaposlitev - zgolj možnost ali potreba?*
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: a motivational technique that works!* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Madsen, E. S., Bilberg, A., & Hansen, D. G. (2016). Industry 4.0 and digitalization call for vocational skills, applied industrial engineering, and less for pure academics. *5th World Conference on Production and Operations Management P&OM*.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M., & Besednjak Valič, T. (2010). *Slovenski utrip 11/2010 razvoj in delo*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386.
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company*.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *REFLECTIONS*, 2(11), 22–28.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mihelčič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London; New York: Routledge.
- Mlinar, Z. (2013). Ustvarjalnost in inovacije v procesu globalizacije. V *Slavko Splival (Ur.), Globalizacija v Dobro Ali Zlo*, 161–188.
- Morrell, K. (2008). The narrative of “evidence based” management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.

- Mowshowitz, A. (1999). The Switching Principle in Virtual Organization. *Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop, September 23-24*. Simowa Verlag Bern.
- Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. In *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlantij*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- PEST analiza | Blaž Kos - Born to create. (n.d.).
- Pisovec Kacin, A. (2004). Prenovitev sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri*, 10(12), 6–12.
- Podjetnik - prvi medij podjetništva - Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. (n.d.).
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. E., & Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Raspor, A. (2010a). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Raspor, A. (2010b). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Raspor, A. (2017). *Izzivi sistemizacije delovnih mest v podjetju*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Raspor, A., & Labović Begović, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.

- Raspor, A., & Labović Begovič, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Rončević, B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za financijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Rončević, B., & Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rothschild, D. (n.d.). Increased Efficiency through Effective Time Management.
- Rozman, Rudi. Kovač, Jure, Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2015). Izzivi managementu. *Revija o Izzivih in Dosežkih Sodobnega Managementa*, VII(2), 42–53.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012a). *Management* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012b). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Saldivar, A. A. F., Goh, C. S. F., Chen, W., & Li, Y. (2016). *Self-organizing tool for smart design with predictive customer needs and wants to realize Industry 4.0*.
- Sami Kassem, M., & Moursi, M. a. (1971). Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14(3), 381–388.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations?
- Seiwert, L. J., Geder, M., Baloh, P., & Amic, I. (1997). "Novi" 1x1 obvladovanja časa: čas pod kontrolo, cilji v ravnotežju, uspeh z metodo. Maribor: Doba.
- Seiwert, L. J., Graichen, W. U., Jarc, M., Wagner, H., & Dominko-Baloh, J. (1992). 1 x 1 obvladovanja časa: [pot do vaše uspešne prihodnosti]. Maribor: Doba.
- Seiwert, L., & McGee-Cooper, A. (2009). *Hiti počasi: kako obvladovati čas in ponovno vzpostaviti ravnotežje v življenju*. Kranj: Lifetrek, Events.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2014/v3i1/46900>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.
- Šteiner, A. (2002). Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske. *Sodobni Vojaški Izzivi*, 51.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.

- Strader, T. J., Lin, F.-R., & Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- Subroto, R., & Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8(1), 132–142. <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4287722>
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management.
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot čas za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. In *Zdravstvo v času gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (pp. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tavčar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. In D. Radonjić (Ed.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*, 4. *MBA posvetovanje* (pp. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Taylor, F. (1967). *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Tracy, B. (2005). *Gospodar svojega časa podvojite svojo učinkovitost in pridobite dve uri časa na dan*. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh.
- Tracy, B. (2006). *Vodenje v mezincu*. Panta Rei.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2014). *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- Vieira, G. E., & Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (1999). Postmoderna družba in organizacija. In B. Kavčič & J. Kovač (Eds.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Virtual Organization: Virtual team member. (n.d.).

- Von Bertalanffy, L. (1968). General Systems Theory. *Behavioral Science*, Vol. 21, pp. 228–239.
- Vukasović-Žontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovičič, S., & Pečnik, R. (2005). *Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v različnih dejavnostih*. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Weber, J.-J. (1947). *Le livre de Job L'Ecclesiaste: texte et commentaire*. Paris: Societe de saint Jean l'Evangeliste; Desclee & cie.
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. John Wiley.
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417–424.
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih. (n.d.). *Uradni List RS, Št. 21/13, 78/13 – Popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. , (2013).
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. (2011). Ljubljana: GV založba, Zavod za varstvo pri delu.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA 20,00 EUR