



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Pristopi in načela optimalne organiziranosti dela

Konferenca o organizaciji delovnega časa v trgovinski dejavnosti

Izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek,
Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerze v Mariboru

Ljubljana, 21. junij 2018



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

DELOVNI ČAS IN NJEGOVA IZRABA



DELOVNI ČAS

Delovni čas je v osnovi **čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju**. V idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Zaradi različnih obremenitev pa tudi zaradi različnih osebnih nagnjenj je praviloma dejanski čas dela nekoliko ali dosti krajši od delovnega časa.

Različne ureditve delovnega časa skušajo doseči, da bi bili ti dve kategoriji časa čim bolj enaki in s tem izgube delovnega časa čim manjše.

Tehnične zahteve dela, zmogljivosti in zahteve delovne sile ter splošni družbeni odnosi določajo vsakokratno ureditev delovnega časa.

Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi strani. Med tema včasih nasprotujočima, včasih istosmernima zahtevama teče dejansko urejanje delovnega časa



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

VRSTE DELOVNEGA ČASA

- Pri delodajalcih se, glede na potrebe delovnega oziroma poslovnega procesa na posameznih področjih dela, uporabljajo praviloma naslednje vrste in oblike delovnega časa:
 - nepremični delovni čas;
 - premični delovni čas;
 - delno premični delovni čas;
 - deljen delovni čas;
 - izmenski delovni čas.



Nepremični delovni čas

- je čas, pri katerem je točno določen čas prihoda in odhoda z dela.

Delno premični delovni čas

- je čas, kjer je točno določen čas prihoda na delo oziroma odhoda z dela, čas odhoda z dela oziroma prihoda na delo, pa je določen v razponu.
- se določi v primerih, ko zaradi narave dela ni mogoče vnaprej določiti začetka oziroma konca delovnega časa.



Premični delovni čas

V sistemu premičnega delovnega časa imajo posamezni pojmi naslednji pomen:

je čas, pri katerem je čas prihoda in odhoda z dela določen v razponu.

»dovoljen delovni čas« je razpon, v katerem lahko delavec opravi svojo delovno obveznost. Omejuje ga ura najzgodnejšega dovoljenega prihoda na delo in ura najkasnejšega dovoljenega odhoda z dela;

»obvezni delovni čas« je tisti del dovoljenega delovnega časa, ko delavec mora biti prisoten na delu;

»premakljivi del delovnega časa« je časovni razpon, v katerem lahko delavec sam odloča o trenutku prihoda na delo in/ali odhoda z njega, razen če narava dela zahteva, da delavec ostane na delu, dokler ne konča posameznega opravila, ki je vezano na rok ali sodelovanje z drugimi delavci.



Deljeni delovni čas

Deljen delovni čas je čas, ko delavec opravlja delo s prekinitvijo polnega dnevnega delovnega časa, prekinitiv pa traja najmanj eno (1) uro.

Dnevni delovni čas se lahko deli največ na dva (2) dela.

Delavcu, ki dela s krajšim delovnim časom do vključno štiri (4) ure, ni dovoljeno odrediti dela v deljenem delovnem času, razen če se delavec in delodajalec dogovorita drugače.



Izmenski delovni čas

je čas, ko se delo izmenoma opravlja v dopoldanski, popoldanski ali tudi v nočni izmeni, ki traja v odvisnosti od pet (5) ali šest (6) dnevnega delovnega tedna od šest (6) do osem (8) ur dnevno in se praviloma ponavlja vsak teden oziroma dnevno, tako da delavec dela en teden oziroma dan v dopoldanski in drug teden oziroma dan v popoldanski oziroma nočni izmeni.

Za delo v popoldanski izmeni se šteje delo, če delavec izpolni 75 % in več svoje redne dnevne delovne obveznosti po 12.00 uri.

Za delo v nočni izmeni se šteje delo, če delavec izpolni 75 % in več svoje redne dnevne delovne obveznosti med 22.00 in 7.00 uro naslednjega dne.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

LETNI KOLEDAR

- Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije v 26. členu določa, da se letni koledar sprejema za posamezno organizacijsko enoto pri delodajalcu.
- Letni koledar določa:
 - delovne dneve (število delovnih dni) organizacijske enote v koledarskem ali poslovnem letu,
 - vrsto in obliko delovnega časa, kar je odvisno od sklenjenih pogodb o zaposlitvah z zaposlenimi in načina organizacije dela v organizacijski enoti,
 - dnevno trajanje delovnega časa zaposlenih.
- V letnem koledarju se ne sme planirati viška ur iz naslova neenakomerne razporeditve delovnega časa in nadur.



TEDENSKI RAZPORED DELOVNEGA ČASA

- mora biti skladen z letnim koledarjem;
- se določa za vsak teden za vsakega posameznega delavca posebej;
- delodajalec je dolžan delavca o tedenskem razporedu delovnega časa obvestiti najmanj dva delovna dneva pred pričetkom dela po tedenskem razporedu,
- če je delavec v času objave tedenskega razporeda delovnega časa odsoten, se je dolžan pri delodajalcu informirati o tedenskem razporedu delovnega časa, ki velja zanj po zaključku njegove odsotnosti.



Neenakomerna razporeditev DČ

V posameznih organizacijskih enotah se lahko, če tako določa letni koledar, delovni čas neenakomerno razporedi tako, da traja v določenem časovnem obdobju več kot znaša redna delovna obveznost delavca, v preostalem delovnem obdobju pa manj od redne delovne obveznosti tako, da delavčeva delovna obveznost ne bo presejala letnega pogodbeno dogovorjenega delovnega časa.

Pri neenakomerni razporeditvi delovnega časa v primerih, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela, se upošteva poln delovni čas kot povprečna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od dvanajst (12) mesecev.

Neenakomerna razporeditev delovnega časa izhaja iz letnega koledarja. Delavci se seznanjajo s tedenskim razporedom delovnega časa na način, kot to določa 26. člena kolektivne pogodbe za trgovinsko dejavnost.

Neenakomerne razporeditve delovnega časa ni mogoče odrediti delavcem, za katere velja prepoved dela preko polnega delovnega časa, skladno z zakonom, ki ureja delovna razmerja.

12-mesečno obdobje iz drugega odstavka tega člena traja neprekinjeno od 1. januarja do 31. decembra tekočega koledarskega leta, razen če z letnim koledarjem delovnega časa ni določen drugačen začetek in konec nepretrganega 12-mesečnega obdobja.



Začasna prerazporeditev DČ

V posameznih organizacijskih enotah se lahko delovni čas začasno prerazporedi tako, da traja v določenem časovnem obdobju več kot znaša redna delovna obveznost delavca, v preostalem delovnem obdobju pa manj od redne delovne obveznosti delavca, in sicer v primerih, ki jih ni mogoče s skrbno organizacijo predhodno in se upošteva poln delovni čas kot povprečna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od dvanajst (12) mesecev.

Delodajalec je dolžan v pisni obliki obvestiti delavce, na kakšen način in za koliko časa se začasno prerazporeja delovni čas, in sicer najmanj 1 dan pred začasno prerazporeditvijo delovnega časa posameznemu delavcu oziroma najmanj tri (3) dni pred začasno prerazporeditvijo delovnega časa več kot desetim (10) delavcem.

Začasne prerazporeditve delovnega časa ni mogoče odrediti delavcem, za katere velja prepoved dela preko polnega delovnega časa, skladno z zakonom, ki ureja delovna razmerja.

12-mesečno obdobje iz drugega odstavka tega člena traja neprekinjeno od 1. januarja do 31. decembra tekočega koledarskega leta, razen če z letnim koledarjem delovnega časa ni določen drugačen začetek in konec nepretrganega 12-mesečnega obdobja.



Presežek ur v okviru neenakomerne razporeditve inčasne prerazporeditve delovnega časa

Pri neenakomerni razporeditvi inčasni prerazporeditvi delovnega časa, delovni čas, vključno z nadurnim delom, ne sme trajati več kot 56 ur tedensko.

Za delavce, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom od polnega, se ure najdaljšega tedenskega delovnega časa sorazmerno zmanjšajo.

Delodajalec je dolžan na vsake tri koledarske mesece narediti analizo stanja presežka ur delavcev, ki nastanejo zaradi neenakomerne inčasne prerazporeditve delovnega časa.

Delodajalec je dolžan delavcu v okviru 12-mesečnega obdobja omogočiti, da presežek ur, ki jih je opravil zaradi neenakomerne razporeditve delovnega časa aličasne prerazporeditve delovnega časa, kompenzira s prostimi urami.

Če kompenzacija s prostimi urami, zaradi narave delovnega procesa, v okviru 12-mesečnega obdobja ni možna, je delodajalec dolžan pri obračunu plače v naslednjem mesecu po izteku 12-mesečnega obdobja, izplačati delavcu presežek do vključno 170 opravljenih ur v višini, kot je določena za nadure, vsako opravljeno dodatno uro pa v višini ustrezne urne postavke od osnovne plače delavca, in sicer do vključno 28. 2. 2018 povečane za 45% od vključno 1. 3. 2018 pa povečane za 60 %.

V primeru, da delodajalec ne odredičasne prerazporeditve delovnega časa v primerih in po postopku kot določata zakon in kolektivna pogodba se opravljene ure plačajo v višini ustrezne urne postavke od osnovne plače delavca, povečane za 100%.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

NADURNO DELO

- poleg primerov določenih z zakonom lahko delodajalec odredi opravljanje nadurnega dela tudi v naslednjih primerih:
 - nepričakovane odsotnosti delavca;
 - izvedbe rednih in izrednih inventurnih popisov;
 - prekinitve energije, če je potrebno začeto delo nadaljevati in dokončati.
- Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitev nadurnega dela, določena z zakonom, se lahko upošteva kot povprečna omejitev v obdobju šestih (6) mesecev.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

NADURNO DELO

- Delodajalec je dolžan nadurno delo po kolektivni pogodbi za trgovinsko dejavnost odrediti v pisni obliki pred začetkom dela. Če tega zaradi narave dela ali nujnosti opravljanja nadurnega dela ni mogoče storiti, se lahko nadurno delo odredi tudi ustno. V tem primeru se pisno odreditev vroči delavcu naknadno, vendar najkasneje v roku petih (5) delovnih dni po opravljenem nadurnem delu.
- Evidenca nadur:
 - Delodajalec vodi evidenco dejansko opravljenih nadur, ne glede na to ali so plačane nadure ali pa so opravljene nadure izrabljene na drugačen način.
 - Pisni nalog je hkrati nalog za obračun in plačilo nadurnega dela, razen če se delavec in delodajalec dogovorita drugače.



Delo na nedelje

Delo na nedelje delodajalec ne sme naložiti:

- delavcu, ki skrbi za otroka do treh let starosti,
- delavki, v času nosečnosti in še eno leto po porodu, oziroma ves čas ko doji otroka,
- enemu od delavcev / staršev, ki ima hudo bolnega otroka ali otroka s telesno ali duševno prizadetostjo, in ki živi sam z otrokom in skrbi za njegovo vzgojo in varstvo.

Delodajalec mora, za delavce, za katere ne veljajo prej omenjene omejitve ali prepovedi, z letnim razporedom delovnega časa določiti takšen razpored delovnega časa, da delavec ne bo razporejen na delovno obveznost več kot na dve (2) nedelji v mesecu, vendar ne več kot petnajst (15) nedelj v letu.



Delo na praznike

Delo na praznike, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi in na dneve, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi delodajalec ne sme naložiti:

- delavcu, ki skrbi za otroka do treh let starosti,
- delavki, v času nosečnosti in še eno leto po porodu, oziroma ves čas ko doji otroka,
- enemu od delavcev / staršev, ki ima hudo bolnega otroka ali otroka s telesno ali duševno prizadetostjo, in ki živi sam z otrokom in skrbi za njegovo vzgojo in varstvo.

Delodajalec ne sme razporediti delavca na delo na naslednje praznike, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi in na naslednje dneve, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi:

- 1. januar – novo leto,
- 8. februar – slovenski kulturni praznik,
- velikonočna nedelja,
- velikonočni ponedeljek,
- 1. maj – praznik dela,
- binkoštna nedelja,
- 25. junij – dan državnosti,
- 15. avgust – Marijino vnebovzetje,
- 1. november – dan spomina na mrtve,
- 25. december – božič.

Delodajalec lahko razporedi delavca na delo na naslednje praznike, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi in na naslednje dneve, ki so z zakonom določeni kot dela prosti dnevi:

- 2. januar – novo leto,
- 27. april – dan upora proti okupatorju,
- 2. maj – praznik dela,
- 31. oktober – dan reformacije,
- 26. december – dan samostojnosti in enotnosti.



IZRABA ODMORA MED DELOVNIM ČASOM

- Odmor med delom, v primeru polnega delovnega časa, se lahko določi v dveh ali več delih, v skladu s potrebami delovnega procesa in potrebami delavcev, pri čemer mora en del odmora trajati neprekinjeno najmanj 15 minut.
- Pravico do odmora imajo tudi delavci, ki delajo deljen delovni čas. Dnevni odmor se obvezno koristi v času med obema deloma dnevne delovne obveznosti. Odmor se ne všteva v čas prekinitve dela.
- Odmor se lahko določi šele po eni uri dela in najkasneje eno uro pred koncem delovnega časa.



Počitek

POČITEK MED ZAPOREDNIMA DNEVOMA

- (1) Delavec ima v obdobju 24 ur pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 12 ur.
- (2) Delavec, ki mu je delovni čas neenakomerno razporejen ali začasno prerazporejen, ima v obdobju 24 ur pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 11 ur.

TEDENSKI POČITEK

Delavec ima v obdobju sedmih zaporednih dni, poleg pravice do dnevnega počitka, pravico do počitka v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur.

- (2) Če mora delavec zaradi objektivnih, tehničnih in organizacijskih razlogov delati na dan tedenskega počitka, se mu zagotovi tedenski počitek na kakšen drug dan v tednu.
- (3) Minimalno trajanje tedenskega počitka, določeno v prvem odstavku tega člena, se upošteva kot povprečje v obdobju 14 zaporednih dni.



Koriščenje letnega dopusta

<p>Letni dopust je mogoče izrabiti v več delih, s tem, da mora en del trajati najmanj dva tedna.</p>	<p>Delodajalec lahko zahteva od delavca, da planira izrabo najmanj dveh tednov letnega dopusta za tekoče koledarsko leto.</p>	<p>Delodajalec je dolžan delavcu zagotoviti izrabo letnega dopusta v tekočem koledarskem letu, delavec pa je dolžan do konca tekočega koledarskega leta izrabiti najmanj dva tedna, preostanek letnega dopusta pa v dogovoru z delodajalcem do 30. junija naslednjega leta.</p>	<p>Delavec ima pravico izrabiti ves letni dopust, ki ni bil izrabljen v tekočem koledarskem letu oziroma do 30. junija naslednjega leta zaradi odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, porodniškega dopusta ali dopusta za nego in varstvo otroka, do 31. decembra naslednjega leta.</p>	<p>Letni dopust se izrablja upošteva potrebe delovnega procesa ter možnosti za počitek in rekreacijo delavca ter upošteva njegove družinske obveznosti.</p>	<p>Starši šoloobveznih otrok imajo pravico izrabiti najmanj teden dni letnega dopusta v času šolskih počitnic.</p>	<p>Delavec ima pravico izrabiti tri (3) dni letnega dopusta na tisti dan, ki ga sam določi, o čemer mora obvestiti delodajalca najkasneje tri (3) dni pred izrabo. Delodajalec mu izrabe ne sme odreči razen, če bi ta resneje ogrozila delovni proces.</p>	<p>Delodajalec lahko delavcu odreče izrabo letnega dopusta, če bi odsotnost delavca resneje ogrozila delovni proces.</p>
--	---	---	--	---	--	---	--



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

MANAGER IN MANAGEMENT



SPLOŠNE NALOGE MANAGERJA

VODENJE LJUDI

- izbira kadrov,
- delitev dela,
- organizacija dela,
- razvoj zaposlenih,
- zagotavljanje kompetenc,
- delovna uspešnost,
- nagrajevanje,
- motiviranje,
- odločanje in ciljno vodenje

VODENJE POSLOVANJA ORGANIZACIJE

- notranja organizacija,
- opredelitev delovnega časa in delovnega koledarja
- izdelava in izvajanje poslovnega načrta,
- marketing,
- financiranje,
- varovanje okolja,
- investiranje,
- razvoj,
- poslovni izid

USMERJANJE POSLOVNIH VIROV

- raziskava trga,
- nabava,
- proizvodnja/izvajanje procesa,
- prodaja,
- vzpostavitev odnosov do vplivnih dejavnikov

MANAGER

stalno izobraževanje, spremljanje strokovne literature,
spremljanje konkurence, spremljanje zakonskih predpisov in
poslovnih informacij, premagovanje stresa, strah pred izgubo
položaja, pomanjkanje časa



SPECIFIČNE NALOGE POSLOVODJE

Naloge poslovodje strukturiramo v tri skupine

Organizacija:

trgovski poslovodja organizira in vodi poslovanje v posamezni poslovni enoti oziroma v prodajalni. Njegova naloga je, da prodaja blaga poteka nemoteno v času, ko je prodajalna odprta. Pomembna vloga je skrb za učinkovito poslovanje prodajalne, kamor uvrščamo naloge, povezane z usposabljanjem in napredkom kadrov, vključno s prodajalci v trgovini. V manjših podjetjih je naloga trgovskega poslovodje lahko tudi nabavno področje, s tem pa tudi sodelovanje z različnimi dobavitelji blaga.

Varnost:

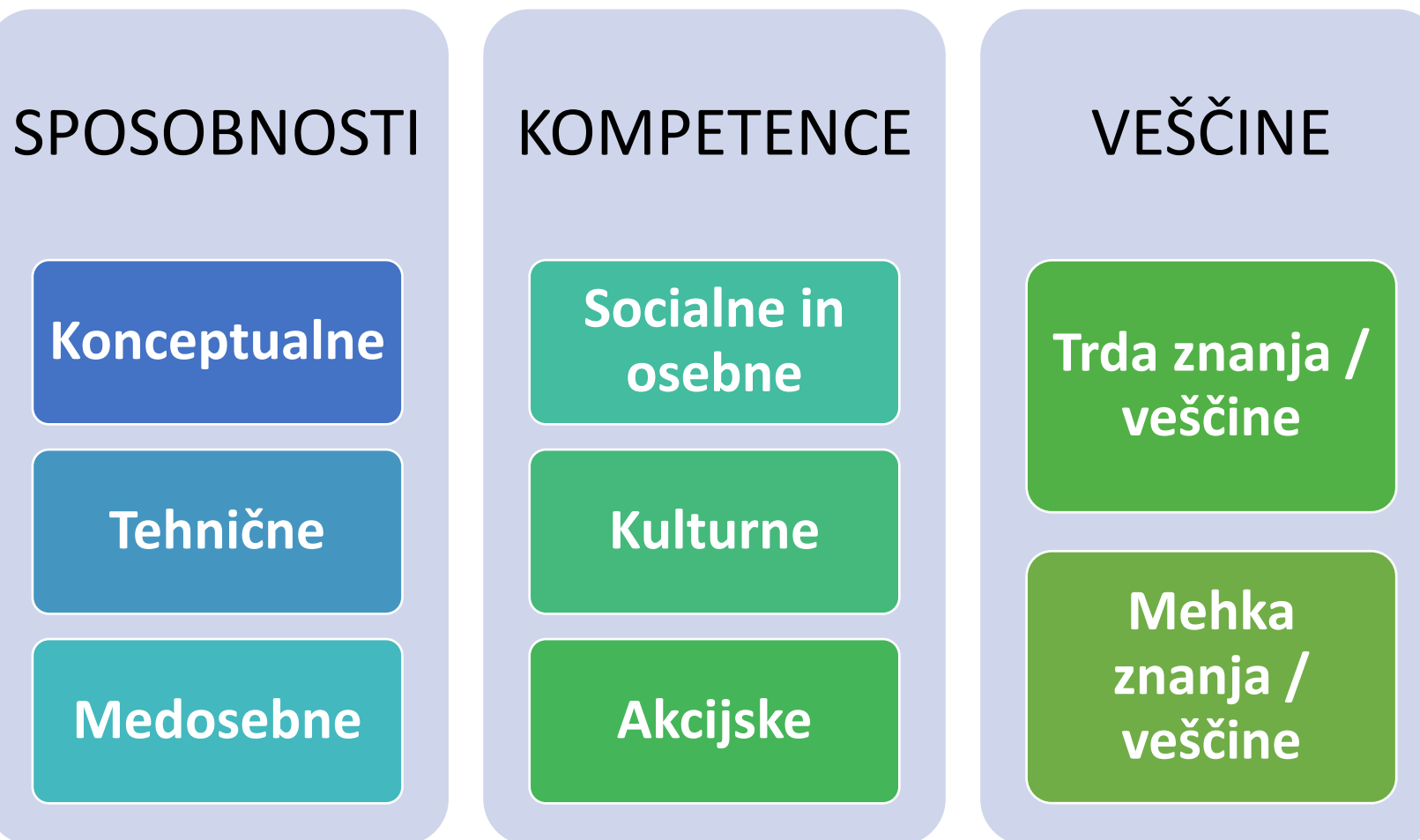
trgovski poslovodja mora med drugim poskrbeti tudi za zavarovanje premoženja, požarno varnost, varstvo pri delu, za izvajanje higiensko tehničnih predpisov, sodeluje pri opravljanju inšpekcijskega nadzora ter organizaciji in izvajanju inventur.

Mentor:

poslovodja lahko v podjetju izvaja tudi mentorstvo dijakom, in sicer pri njihovem praktičnem usposabljanju z delom v okviru obvezne šolske prakse, ključno vlogo pa bo opravljal tudi v novem predvidenem sistemu vajeništva.



POSLOVODJA KOT MANAGER





OSEBNOSTNE LASTNOSTI MANAGERJA

Ekstrovertiranost,

Optimizem,

Ujemanje z drugimi,

Vztrajnost in
doslednost,

Odprtost za novosti,

Vdanost v usodo,

Samospoštovanje,

Potrebe po dosežkih
in sodelovanju.



VREDNOTENJE DELA MANAGERJA

UČINKOVITOST

- predstavlja kriterij vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali se stvari delajo prav,

USPEŠNOST

- predstavlja kriterij vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali se delajo prave stvari,

DRUŽBENA ODGOVORNOST

- predstavlja kriterij zunanjega in s tem splošno družbenega vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali le-ti delajo prave stvari prav.

(Uršič, 1992)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

MANAGEMENT

Znanost

Poklic

Proces in dejavnost v
organizacijah

Znanje

Umetnost

Spretnost

Pološki Vokić, 2014



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

MANAGEMENT JE

Management je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja (u)porabe virov za doseganje zastavljenih ciljev (Schemerhorn 2001).

Peter Drucker meni, da je management tisto posebno orodje, tista posebna funkcija oz. tisti posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov.

Management je proces oz. orodje, ki omogoča razumsko načrtovanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za uresničevanje opredeljenih ciljev na temelju funkcij managementa kot so načrtovanje, organiziranje, ravnanje z ljudmi pri delu, vodenje in kontroling (nadgrajeno po Prevodnik, 2003).



MANAGEMENT, UPRAVLJANJE IN VODENJE

proces, ki je sestavljen iz treh neodvisnih dimenzij:

faz procesa
managementa,

ravni procesa
managementa,

funkcij procesa
managementa.



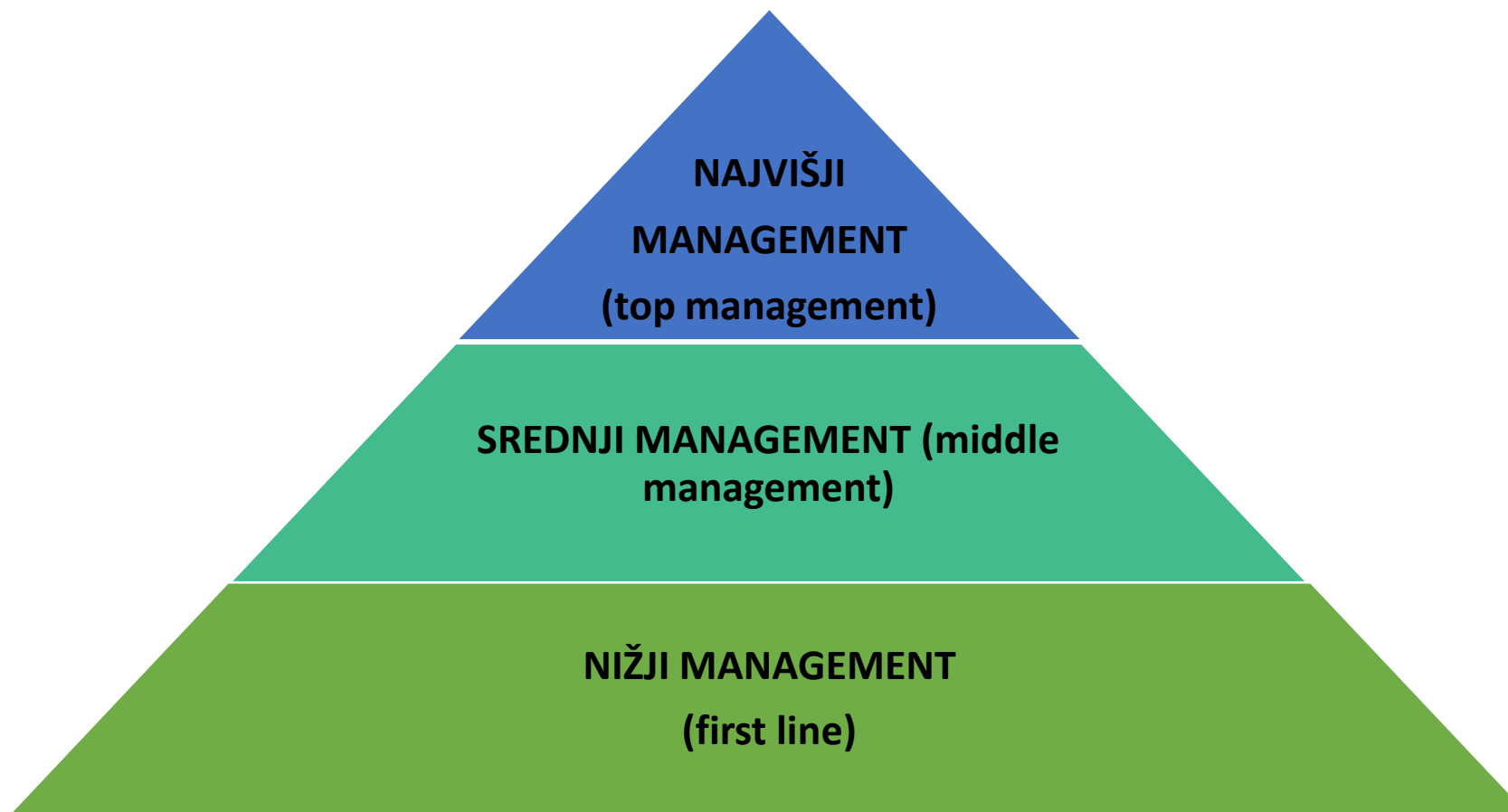
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

RAVNI MANAGEMENTA



Projekt »TRGOVINKO krepi našo usposobljenost in socialni dialog v trgovini« delno financirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija, iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se financira iz Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, 11. prednostne osi »Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev«, 11. 2 prednostne naložbe »Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno s sektorskimi in teritorialnimi dogovori za spodbujanje reform na državni, regionalni in lokalni ravni«, 11. 2. 2 specifičnega cilja »Krepitev usposobljenosti socialnih partnerjev v procesih socialnega dialoga, zlasti na področju politik trga dela in vseživljenjskega učenja«.



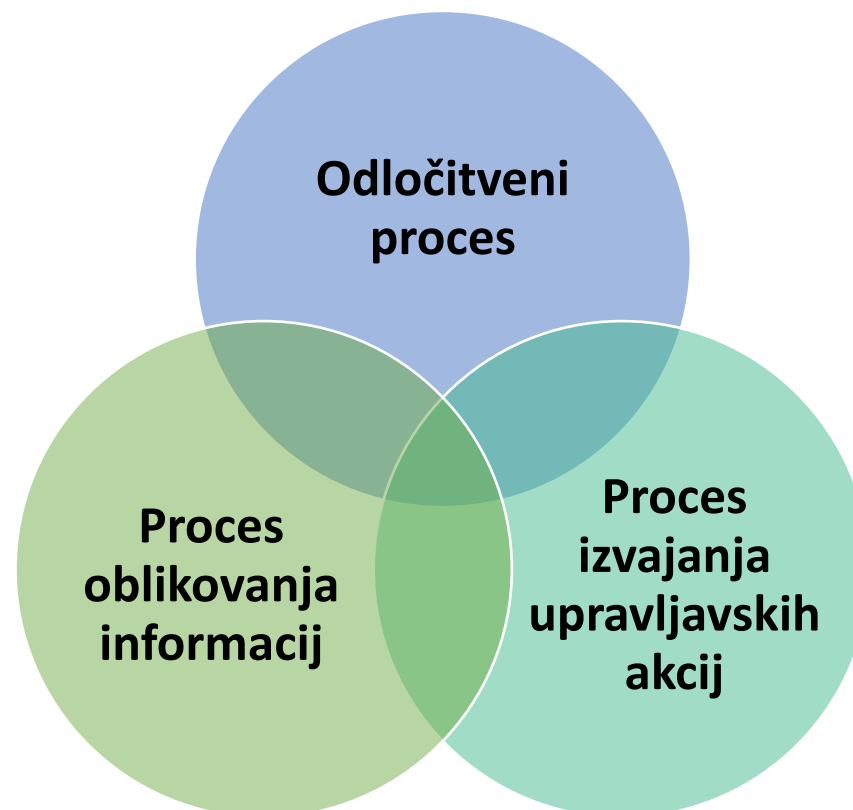
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

FAZE MANAGEMENTA





FUNKCIJE MANAGEMENTA





FUNKCIJE MANAGEMENTA - NAČRTOVANJE

JE PROCES

- prične se z opredelitvijo poslanstva, vizije in ciljev,
- nadaljuje z opredelitvijo strategij, taktik in aktivnosti,
- zaključi se z zasnovo strateškega načrta.

ZAGOTAVLJA

- sistematično zmanjševanja tveganja in negotovosti,
- učinkovito izvajanje nalog, potrebnih za doseganje ciljev,
- nižje stroške, boljšo kontrolo procesov in razvoj organizacije,
- definiranje sredstev, s katerimi želimo doseči cilje,
- preživetje organizacije.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce




EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

FUNKCIJE MANAGEMENTA - NAČRTOVANJE

- Nižji managerji načrtujejo izvedbo procesov.
- Srednji management je odgovoren za taktično in kratkoročno načrtovanje.
- Za načrtovanje strategije organizacije je odgovoren vrhnji management. Na strateški ravni je potrebno tako načrtovati:
 - organizacijsko strukturo,
 - izvajalsko strukturo,
 - strukturo managementa,
 - komunikacijsko strukturo,
 - motivacijsko strukturo,
 - organizacijski proces,
 - uresničevanje,
 - proces kontroliranja.



FUNKCIJE MANAGEMENTA - NAČRTOVANJE

- 
- **ocenitev obstoječe situacije organizacije (interna analiza)**
 - **raziskovanje okolja (eksterna analiza)**
 - **predvidevanja prihodnje situacije (analiza prihodnosti)**
 - **postavljanje ciljev**
 - **opredeljevanje ukrepov/strategij/taktik in virov**
 - **presoja predvidenih ukrepov (za rangiranje ukrepov)**
 - **kontrola in potencialne spremembe**
 - **komuniciranje**

Vir: Cestar Smogavc, 2005



FUNKCIJE MANAGEMENTA - ORGANIZIRANJE

Pomeni razvoj in razporejanje virov organizacije, da bi lažje in učinkoviteje dosegli strateške cilje.


Služi za razporejanje materialnih in nematerialnih virov organizacije, delegiranje pristojnosti in odgovornosti za delovna mesta, spreminjanje organizacijske strukture.

Odraža način, kako želi organizacija uresničiti načrt, saj integrira dodeljevanje nalog, njihovo združevanje v organizacijske enote in alociranje virov posameznim organizacijskim enotam.

Manager ga izvaja s pomočjo orodij informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, s ciljem vplivanja na organizacijski razvoj.



FUNKCIJE MANAGEMENTA - ORGANIZIRANJE

- 
- **opredeljevanje potrebnega dela za izvedbo aktivnosti**
 - **zahteve za izvedbo** (strokovnost, izkušnost, ustrezna informiranost...)
 - **razporejanje materialnih in nematerialnih virov aktivnostim**
 - **združevanje del in nalog ter pristojnosti in odgovornosti v okviru delovnih mest**
 - **snovanje skupin delovnih mest**
 - **horizontalne in vertikalne povezave znotraj organizacije – predlog za snovanje ali spreminjanje organizacijske strukture**
 - **kontrolirati in potencialno spreminjati organizacijo dela**
 - **komuniciranje**



Ravnanje z ljudmi pri delu

Človeški viri:

- predstavljajo **vrednost**
- so **redki**
- so **neposnemljivi**,
- so **nezamenljivi**.

Opredelimo ga kot strateški, celosten in usklajen pristop k zaposlovanju, razvoju in dobrem počutju ljudi, ki delajo v organizacijah.

Temeljne funkcije so:

- Upravljanje zunanjega in notranjega okolja
- Načrtovanje
- Privabljanje, selekcija in izbira kadrov
- Razvoj in izobraževanje
- Ocenjevanje dela in rezultatov
- Nagrajevanje zaposlenih



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

FUNKCIJE MANAGEMENTA – RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU



- **upravljanje zunanjega in notranjega okolja**
- **načrtovanje zaposlenih**
- **privabljanje, selekcija in izbira ter zaposlovanje zaposlenih**
- **razvoj in izobraževanje človeških virov**
- **motiviranje in krepitev zadovoljstva zaposlenih**
- **ocenjevanje dela in rezultatov**
- **nagrajevanje zaposlenih**
- **kontrola in ocenjevanje rezultatov**
- **komuniciranje**

Vir: Cestar Smogavc, 2005



FUNKCIJE MANAGEMENTA – VODENJE



je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih in oddelkov k doseganju opredeljenih ciljev.



vkjučuje proces motiviranja zaposlenih, ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot organizacije.



vpliva na organizacijsko klimo, na odnose med zaposlenimi in interno komuniciranje.

(Kejžar in Škrabar, 2011)



FUNKCIJE MANAGEMENTA – DELA IN RAVNANJA VODENJA

načrtovanje
lastnega dela in
dela svojih
sodelavcev,

nadziranje,

obveščanje,
sporočanje in
sporazumevanje,

dajanje povratnih
informacij,

usmerjanje
sodelavcev k
določenemu
ravnanju,

poverjanje nalog,

usklajevanje nalog,

spodbujanje
motivacije za delo,

vrednotenje in
nagrajevanja dela,

odločanje in
soodločanje,

sodelovanje v
kariernem razvoju
sodelavcev,

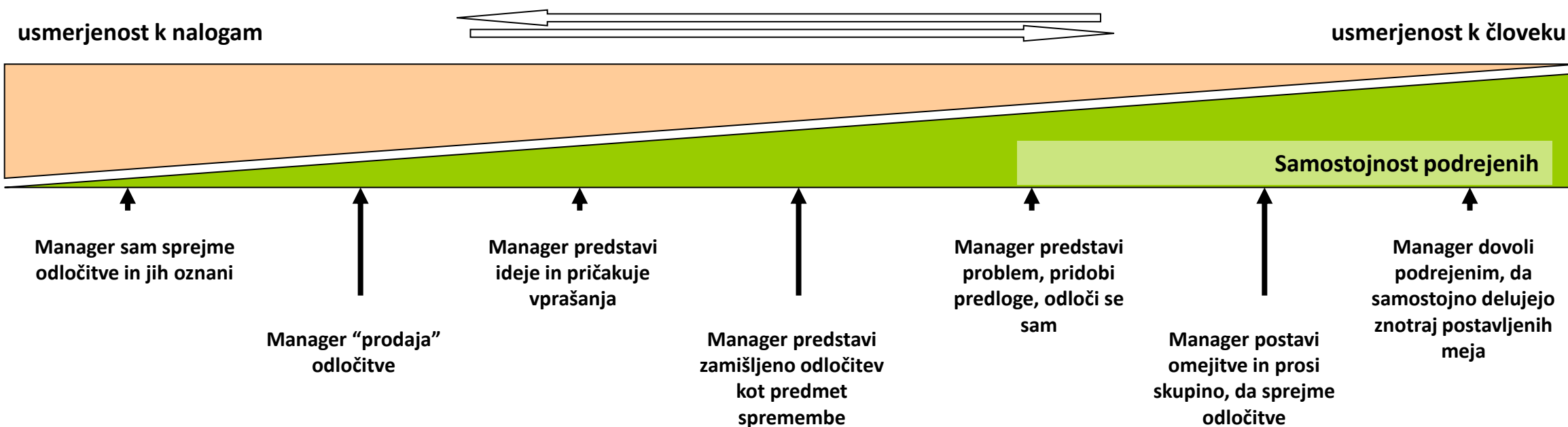
preprečevanje in
reševanje
konfliktov.

(Kovač 2004, 20)



FUNKCIJE MANAGEMENTA - VODENJE

Vodstveni kontinuum (Tannenbaum in Schmidt)





REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

FUNKCIJE MANAGEMENTA – VODENJE

Vodenje je vplivanje na ljudi, ob uporabi moči, da bi dosegali zastavljene cilje.

IZVORI MOČI

POZICIJSKA MOČ

OSEBNOSTNA MOČ

LEGITIMNA
MOČ

MOČ
NAGRAJEVANJA

MOČ
PRITISKA

ESKPRTNA MOČ

REFERENČNA
MOČ



FUNKCIJE MANAGEMENTA – NAČELA VODENJA

Vsi ljudje v organizaciji so pomembni.

Zaposleni, management in organizacija so samo različni izrazi za isto stvar.

Vsak posameznik v organizaciji mora razumeti bistvo poslovanja.

Vsi zaposleni morajo biti udeleženi pri bonitetah, ki izhajajo iz uspeha organizacije.

Management je dolžan oblikovati okolje, kjer bo možno uveljaviti prejšnje štiri principe.

(Cohen v Bernik 2000, 28)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

FUNKCIJE MANAGEMENTA – SMERNICE VODENJA

Vodja mora poznati zastavljene cilje organizacije.

Imeti mora oblikovano vizijo, kako uskladiti različne interese zaposlenih glede uresničitve ciljev organizacije.

Pridobiti si mora zaupanje in spoštovanje zaposlenih.

Vodja mora sprejemati odločitve.


Več kot ima moči in vpliva, bolj mu zaposleni zaupajo in lažje sprejema neprijetne odločitve.

Moč naj uporablja pretežno v pozitivnem smislu.

Krepiti mora motivacijo, zadovoljstvo, zavzetost in pripadnost zaposlenih.



FUNKCIJE MANAGEMENTA - VODENJE

- 
- **komuniciranje s sodelavci o ciljih, nalogah in rezultatih**
 - **opredeljevanje standardov za izvedbo dela (interni, ISO,...)**
 - **izgrajevanje odnosov s sodelavci, vključno z reševanjem konfliktov;**
 - **oblikovanje ustrezne org. kulture in klime;**
 - **motiviranje sodelavcev, krepitev njihovega zadovoljstva in zavzetosti;**
 - **nagrajevanje za dosežene rezultate;**
 - **kontrola in ocenjevanje vodenja**
 - **komuniciranje**

Vir: Cestar Smogavc, 2005



FUNKCIJE MANAGEMENTA - KONTROLING

Zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti in izvajanje korekcij, če so potrebne.

Služi managerjem za preverjanje uspešnosti pri doseganju ciljev.

Je kot zaključna faza managementa namenjena ugotavljanju odstopanj med želenim in dejanskim stanjem.

Ni usmerjeno samo v nadzorovanje ljudi temveč predvsem v rezultate organizacije.

(Kejžar in Škrabar, 2011)



FUNKCIJE MANAGEMENTA - KONTROLING



- uveljavljanje standardov
- primerjave standardov z izvedbo temelji tudi na ugotavljanju in odpravljanju odstopanj
- odpravljanje odstopanj (ta proces ponovno zažene vsebino funkcij managementa)
- kontrola in ocenjevanje kontrolinga
- komuniciranje

Načrtovanje → Organiziranje → Kadrovanje → Vodenje → Kontroling



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

DELO in ORGANIZACIJA DELA



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

DELO je

- ključni sociološki pojem in eden osrednjih vidikov človekovega življenja.
- umska in/ali fizična in odgovorna aktivnost, za katero se zahtevajo sposobnosti, izkušnje, zmožnosti in znanja, in ki rezultira v materialnih in nematerialnih rezultatih.
- na individualni, osebni ravni delo glavno sredstvo za doseganje ekonomske sposobnosti za življenje in status odrasle osebe.
- pomembno tudi za organizacije, v katerih to predstavlja temelj poslovnega procesa.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

POJMI, POVEZANI Z DELOM

Delavec

Delodajalec

Delovno sredstvo

Pripomočki za delo

Delovno mesto

Delovno okolje

Organizacija dela

Delovni čas

Varnost in zdravje pri delu



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

ORGANIZACIJA

Prihaja iz grške besede »organon«.

Kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v »organizare« s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem.

Je pojav, s katerim se neprestano srečujemo na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Je pomembno raziskovalno področje.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

ORGANIZACIJA

katerekoli združbe je sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje cilja (Lipovec 1987).

Je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane, tako da lahko dosežejo cilje, ki so si jih skupno zastavili (Steers, v Vila 1994)

je način, s katerim so vsi deli neke celote medsebojno tako urejeno povezani, da delujejo kot eden oz. kot celota (Cooper Jones, v Vila 1994).

je racionalno, v naprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

NAJPOGOSTEJŠI ELEMENTI OPREDELITEV ORGANIZACIJE

velikost

medsebojna odvisnost

input

transformacija

output



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Teorija organizacije

za organiziranje, vodenje in prilagajanje socio-tehničnim sistemom raziskuje in oblikuje

preučuje
socio-tehnične
sisteme.

zakonitosti,

metode,

tehnike,

načela in

organizacijska
sredstva.



ZAKONITOSTI ORGANIZACIJE

sprejem energije
(input)

preoblikovanje energije
(throughput)

dajanje izložkov okolju -
izid
(output)

dejavnosti v organizaciji
imajo ciklično naravo

sprejem informacij in
negativno povratno
delovanje

nenehno gibanje stabilnih
stanj zaradi izmenjave
energije

upiranje entropiji
(razpadanju)

diferenciacija funkcij
(široke organizacijske
oblike zamenjujejo
specilizirane naloge)

doseganje končnega
stanja glede na različne
začetne možnosti in poti



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

METODE ORGANIZACIJE

delitev dela,

racionalizacija,

standardizacija,

tipizacija,

unifikacija,

diverzifikacija,

skupinska
tehnologija.



NAČELA ORGANIZACIJE

Načela delitve dela

- Delitev nalog
- Delitev pristojnosti in odgovornosti (oblast in odgovornost)

Načela, ki se nanašajo na tradicionalno strukturo

- enotnost ukazovanja (podrejeni morajo dobiti ukaze samo od enega nadrejenega),
- enotnost vodenja oz. usmerjanja,
- podrejanje posameznih interesov splošnim interesom,
- centralizacija (centralizirano ne enem samem mestu),
- hierarhija, red

Načela vodenja zaposlenih

- pravičnost (spoštovanje pravil obnašanja za vse zaposlene),
- stabilnost osebja (želja po stalni zaposlitvi istih ljudi),
- iniciativnost (dajanje različnih predlogov, ki bi izboljšala poslovanje),
- enotnost oz. strnjenost osebja.



ORGANIZACIJA KOT

SUBEKT

Poslovna organizacija je racionalna in zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in začrtanimi potmi za doseganje tega namena.

STRUKTURA

Gre za družbeno, socio-tehnično strukturo delovnih sredstev in ljudi, kjer je poudarek dan nizu elementov, ki so sestavljeni i na določen način n medsebojno povezani v določene odnose.

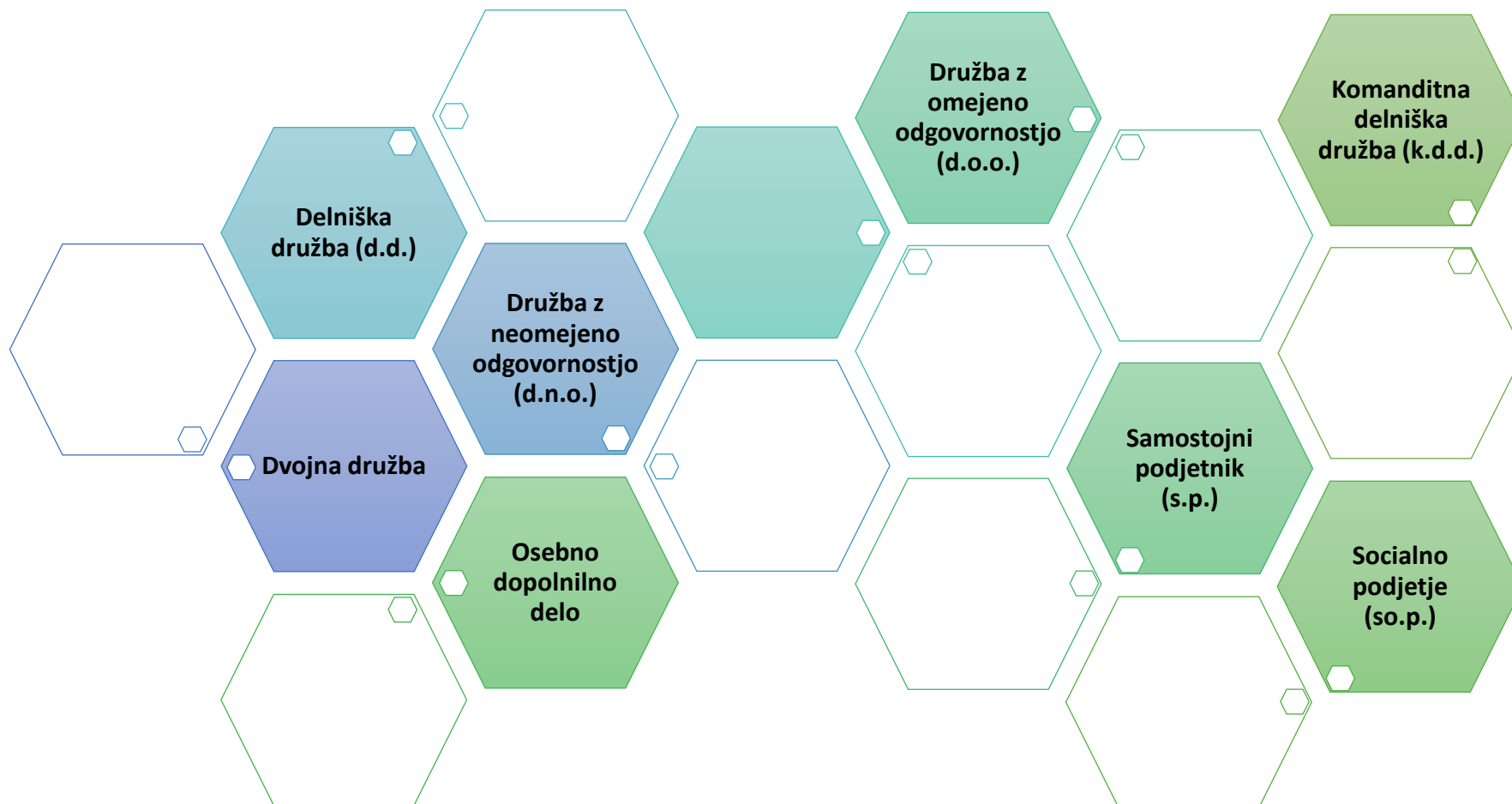
ORGANIZACIJSKI PROCES

Je proces, katerega potek definiran v določenem času.

Gre za smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene org. strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri.

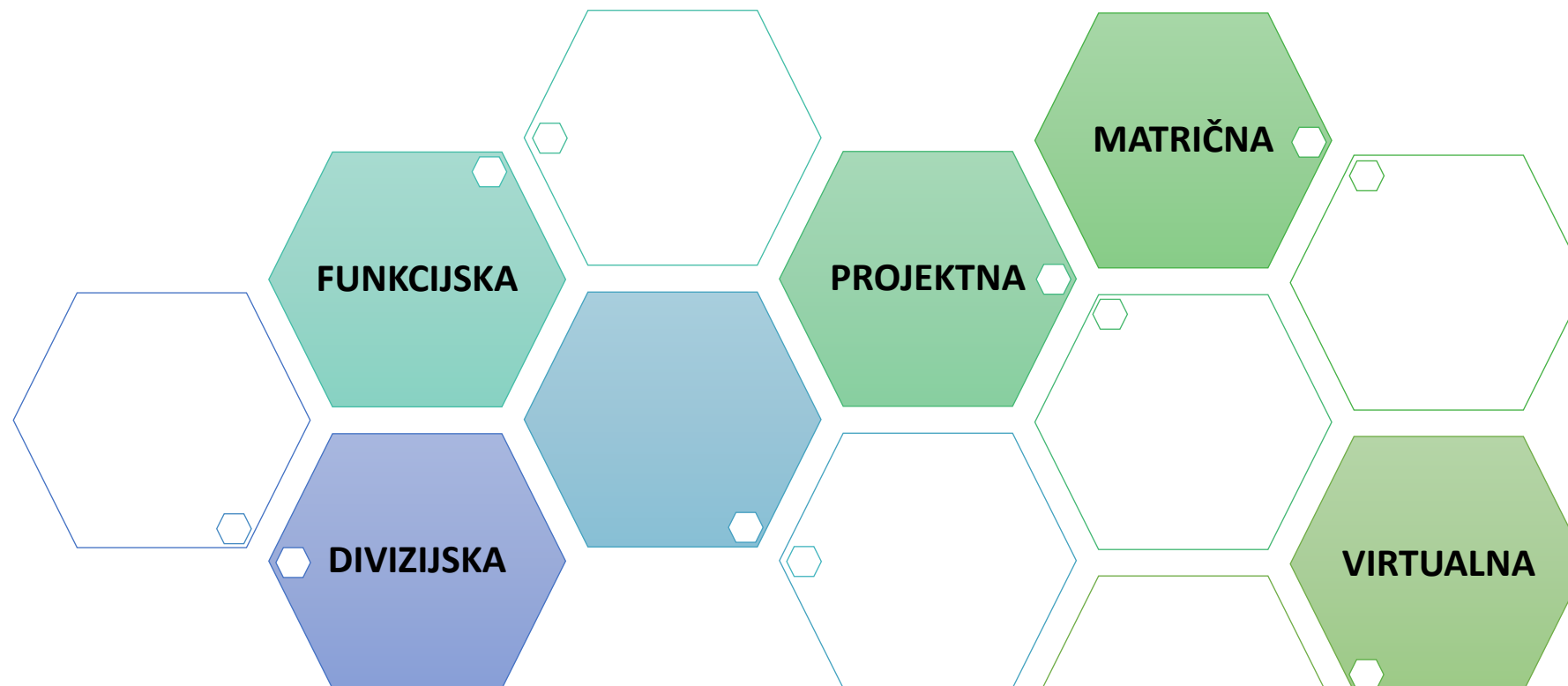


ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT



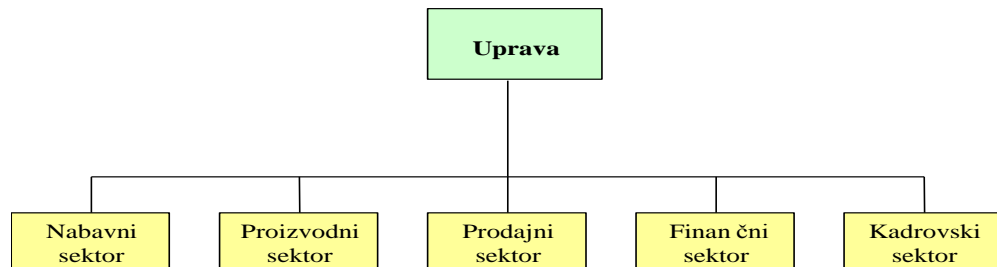


ORGANIZACIJA KOT STRUKTURA





PREDNOSTI IN SLABOSTI FUNKCIJSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE



Prednosti:

- ☑ Spodbuja specializacijo znanj
- ☑ Enostavnost in obvladljivost strukture
- ☑ Omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v funkcijskih oddelkih
- ☑ Spodbuja doseganje ciljev posameznih funkcij

Slabosti:

- ☑ Počasen odziv na spremembe
- ☑ Slaba koordinacija med oddelki
- ☑ Koncentracija odločitev na vrhu
- ☑ Omejen (necelovit) pregled nad cilji organizacije
- ☑ Funkcije se lahko razrastejo preko potreb
- ☑ Zavira inovativnost in fleksibilnost

Primernost:

Kadar podjetje z uporabo iste tehnologije proizvaja nek proizvod (ali nekaj podobnih proizvodov), ki je namenjen istemu trgu (isti ciljni skupini).



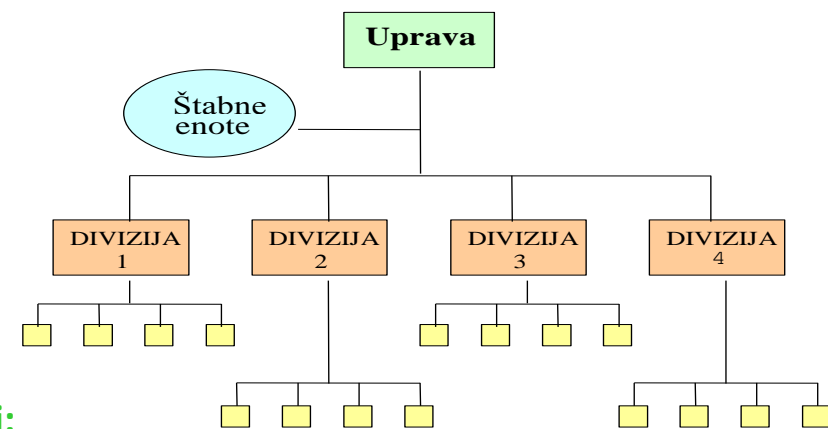
PREDNOSTI IN SLABOSTI DIVIZIJSKE STRUKTURE

Slabosti:

- ☒ Ponavljanje funkcij znotraj večih divizij
- ☒ Vodi k tekmovalnosti za organizacijske vire (notranja konkurenca)
- ☒ Težnja po osamosvajanju divizij
- ☒ Manj specializacije, standardizacije
- ☒ Višji stroški režije

Primernost:

Za velika podjetja z zelo raznolikim proizvodnim asortimanom, ki se proizvaja na različnih linijah, lokacijah ali za zelo različne kategorije kupcev.



Prednosti:

- ☒ Večja decentralizacija
- ☒ Fleksibilnost za spremembe
- ☒ Upravljanje lastnega razvoja divizije
- ☒ Večja samostojnost in odgovornost zaposlenih
- ☒ Višja motivacija in dobra koordinacija znotraj divizije



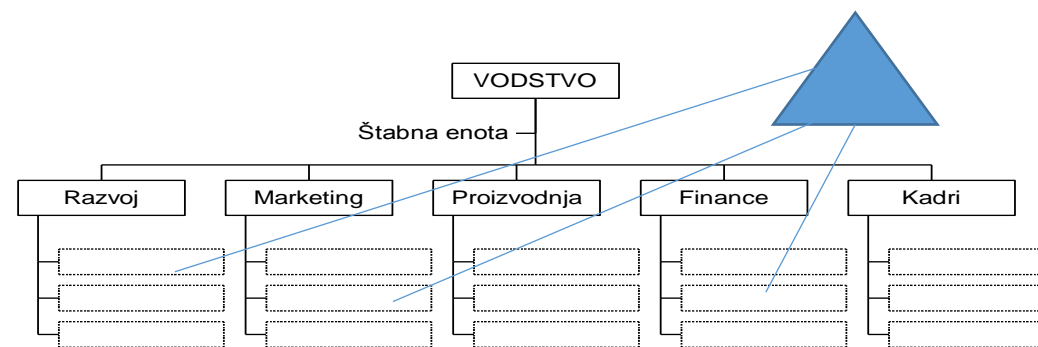
PREDNOSTI IN SLABOSTI PROJEKTNE STRUKTURE

Prednosti:

- ☑ Jasnost časovne in stroškovne odgovornosti
- ☑ Odlična koordinacija
- ☑ Vzpodbujanje inovativnosti
- ☑ Boljši izkoristek človeških zmožnosti
- ☑ Visoka motivacija
- ☑ Zelo dobra medsebojna povezanost (interdisciplinarnost dela)

Primernost:

Za podjetja s poudarjenimi zahtevami po inovativnosti in v dinamičnem okolju



Slabosti:

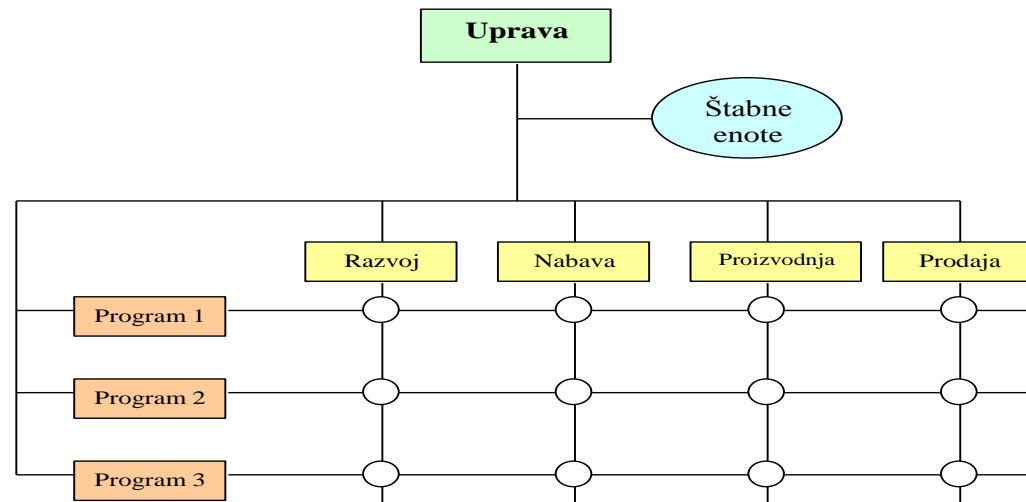
- ☒ Težnja po funkcijski usmerjenosti pri interdisciplinarnem delu
- ☒ Organizacijski problemi po zaključku projektov
- ☒ Težnja po ustaljenosti projektov timov



PREDNOSTI IN SLABOSTI MATRIČNE STRUKTURE

Prednosti:

- ☑ Zelo učinkovito izkoriščanje resursov
- ☑ Zelo hitra prilagodljivost ljudi in do okolja
- ☑ Zahteva dodatne naloge od zaposlenih
- ☑ Interdisciplinarnost: strokovna znanja so dosegljiva (divizijam)
- ☑ Daje priložnost tako funkcijskemu kot divizijskemu razvoju



Slabosti:

- ☒ Zelo zapleteno vodenje (dualna odgovornost, zmeda, stres, ...)
- ☒ Zahteva izgrajene medsebojne odnose in tolerantnost
- ☒ Višja konfliktnost, zato večja poraba časa za usklajevanje in reševanje
- ☒ Težja je ohranitev pravega razmerja med funkcijami in programi
- ☒ Vodi lahko do prevlade moči z ene strani (iz funkcije ali iz divizije)

OBLIKE in PRIMERNOST matrične strukture:

- **projektno – matrična**
(za org., ki izvajajo večje št. projektov po naročilu kupca)
- **produktno – matrična**
(za org., ki istočasno izvajajo večje število programov)
- **programsko – matrična**
(za org., ki sočasno proizvajajo večje število proizvodov po naročilu za znanega kupca)



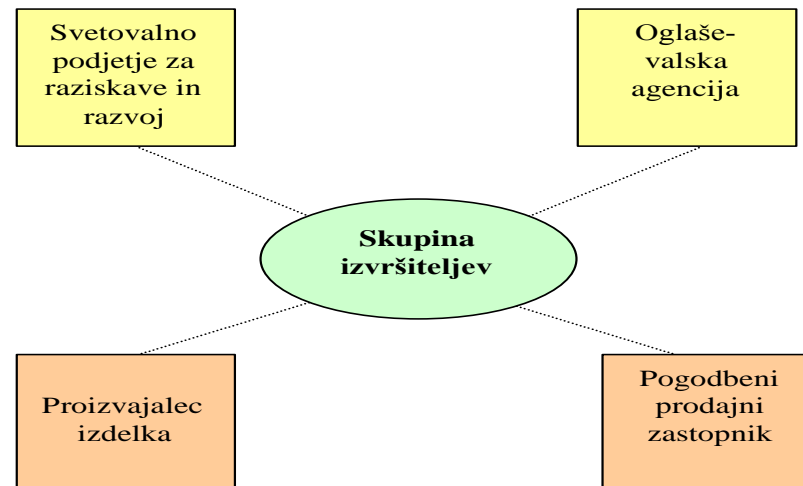
PREDNOSTI IN SLABOSTI NAVIDEZNE ORGANIZACIJE

Slabosti:

- ☒ Zahteva izredno veliko mero medsebojnega zaupanja in profesionalnosti
- ☒ Brez dobrih informacij o partnerjih se lahko zmotimo pri izbiri
- ☒ Velika avtonomija posameznih enot in možnost enostavne odcepitve (obstajajo izjeme)
- ☒ Otežena celovita kontrola nad poslovanjem in zaposlenimi
- ☒ Zaradi razpršenosti oslabi organizacijska kultura

Primernost:

- za podjetja dinamičnih panog
- za velika podjetja, ki se želijo z izločanjem (outsourcingom) osredotočiti le na svoje področje

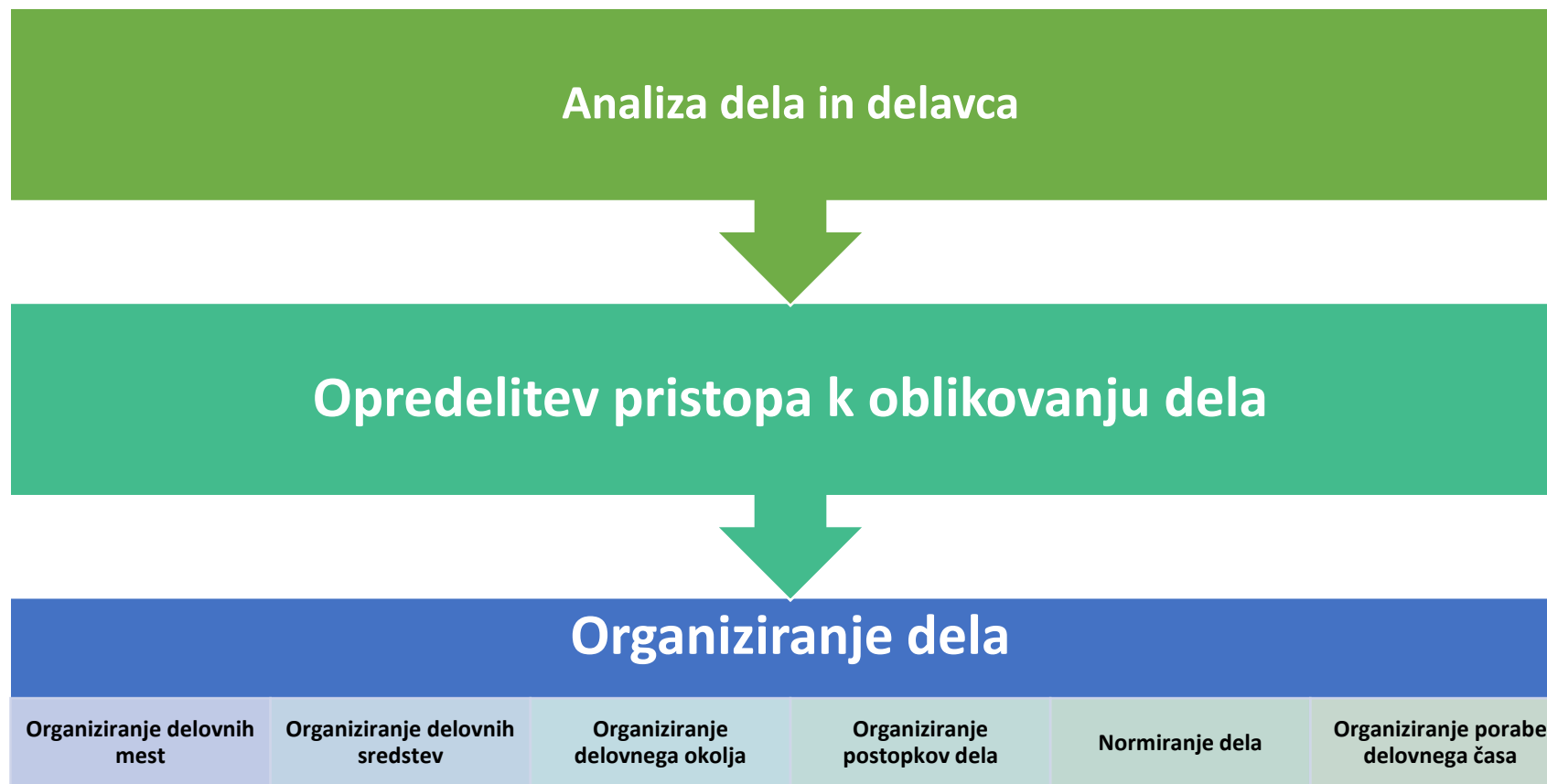


Prednosti:

- ☒ Omogoča globalno delovanje (konkurenčnost)
- ☒ Izjemno hiter odziv in popolna prilagodljivost
- ☒ Zniževanje stroškov (administracije, ...)
- ☒ Izbor najboljših izvajalcev
- ☒ Hitro dodajanje novih enot (znanja)

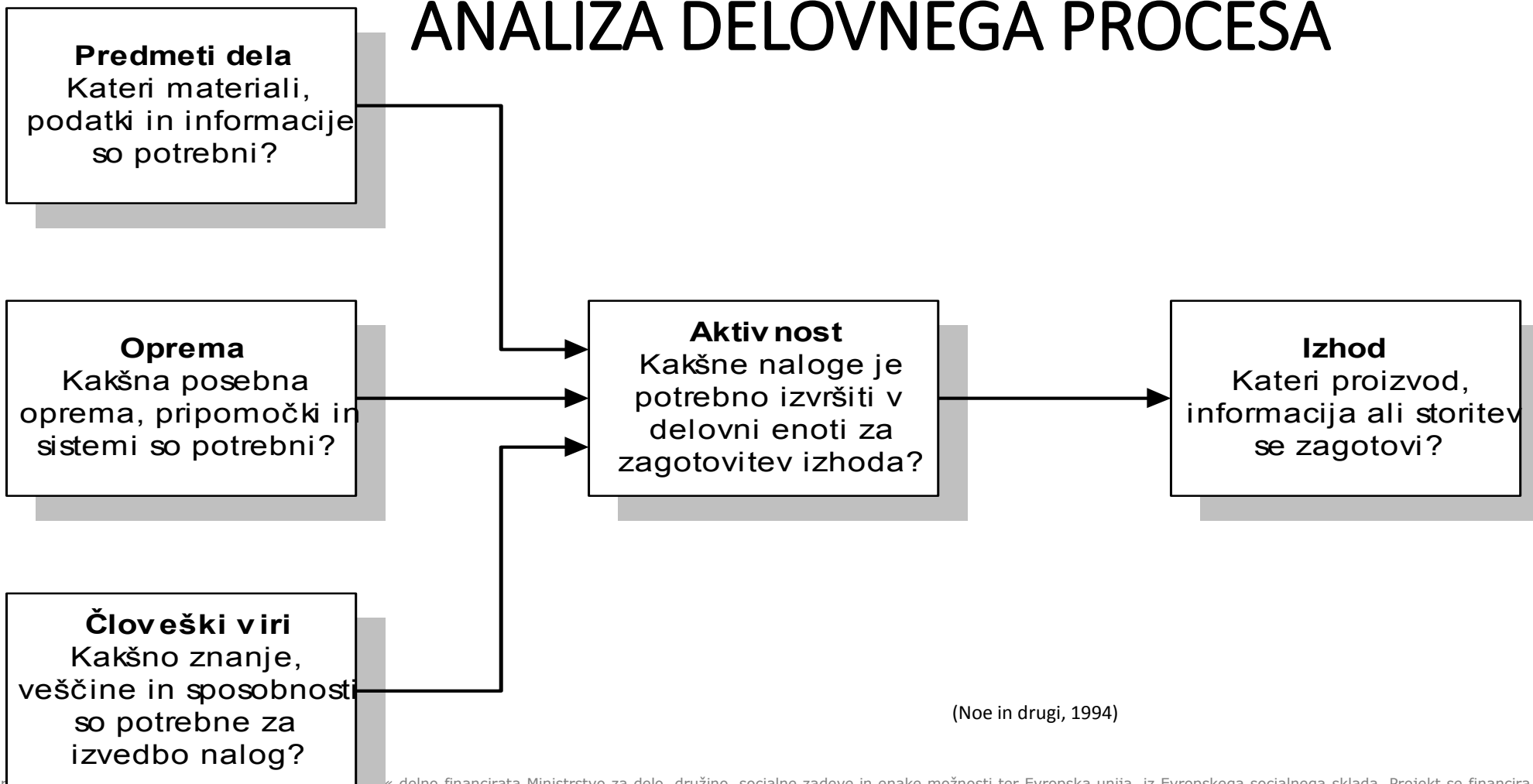


ORGANIZACIJSKI PROCES





ANALIZA DELOVNEGA PROCESA



(Noe in drugi, 1994)



Analiza dela

je proces zbiranja informacij o dveh temeljnih vprašanih (Harris, 1997):

Kaj delo vključuje (katere naloge in funkcije opravljajo zaposleni)?

Kakšno znanje, veščine in sposobnosti so zahtevane za izvedbo dela?.

V procesu analize dela se zasnuje dve vrsti opisov. To sta: (1) *opis dela* in (2) **opis značilnosti osebe**.

Opis dela je pisni dokument, ki opredeljuje, določa in opisuje delo glede na naloge, ki jih je potrebno izvršiti, odgovornosti, delovne pogoje in možnosti za napredovanje.

Opis značilnosti osebe je prav tako dokument v pisni obliki, v katerem je omenjeno znanje, veščine, sposobnosti in izkušnje, s katerimi mora razpolagati zaposleni delavec, da bi lahko uspešno opravil določeno delo (Gomez-Mejia in drugi, 1995).

Informacije pridobljene z analizo dela se uporabljajo za:

- Kadrovanje
- Nagrajevanje
- Razvoj in usposabljanje
- Ocenjevanje dela
- Planiranje kariere
- Oblikovanje dela
- Planiranje človeških virov
- Management izvedbe
- Varnost pri delu



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

OBLIKOVANJE DELA

Je proces, s katerim se določa način, na kateri bo delo opravljeno, in naloge, ki jih je potrebno izvršiti za posamezno delo. Preoblikovanje dela pa se nanaša na spreminjanje nalog ali načina, ki se bo uporabil za izvedbo dela.

Na oblikovanje dela vplivajo trije dejavniki. Prvi vključuje analizo delovnega procesa, s katero je potrebno zagotoviti, da vsak zaposleni v podjetju prejme določen vhod, opravi posamezne aktivnosti in z njimi ustvari nek izhod, ki se prenese drugemu delavcu. Drugi in tretji dejavnik se nanašata na strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, ki mora v največji meri ustrezati izbrani strategiji.

V zadnjih letih so se uveljavili različni pristopi k oblikovanju dela na področju različnih ved, kot so denimo psihologija, management, ergonomika.



OBLIKOVANJE DELA – Motivacijski pristop

Izhodišče je v psihologiji dela in managementu.

Upošteva:

- značilnosti dela, ki so pomemben motivacijski dejavnik in vplivajo na odnos zaposlenih do njihovega dela,
- spremenljivke vedenja (zadovoljstvo, omotivacija, prizadevnost, pripravljenost za sodelovanje, učinkovitost), ki jih obravnava kot najpomembnejše rezultate dejavnosti oblikovanja dela.

En pristop je Herzbergova dvofaktorska teorija: posameznik je bolj motiviran z notranjimi vidiki dela, manj pa z zunanji značilnostmi dela. Ta teorija predpostavlja, da za motivacijo zaposlenih niso preveč pomembne denarne spodbude. Delavce je mogoče v večji meri motivirati s preoblikovanjem njihovega dela v smeri, da občutijo svoje delo kot pomembno.

Izpopolnjen model, ki prikazuje, kako oblikovanje dela vpliva na učinke zaposlenih, je model značilnosti dela. V njem sta Hackman in Oldham opredelila pet temeljnih značilnosti dela: (1) različnost spretnosti, (2) različnost nalog, (3) pomembnost nalog, (4) samouprava in (5) povratna zveza.

Prednosti:

- Večje zadovoljstvo pri delu
- Večja motivacija
- Večja učinkovitost
- Manj odsotnosti z dela



OBLIKOVANJE DELA – Mehanski pristop

Izhodišče je v klasičnem industrijskem inženirstvu. Namen tega pristopa je določiti način zgradbe dela, ki bo zagotovil največjo učinkovitost delavca.

Takšen način oblikovanja dela pogosto zanemari potrebo po kompleksnosti dela in je usmerjen izključno na zagotovitev čim večje učinkovitosti in fleksibilnosti zaposlenih.

Zato so dela, oblikovana po tem pristopu, zelo preprosta, tako da jih lahko opravlja vsak delavec že po kratkotrajnem in nezahtevnem usposabljanju. Mehanski pristop je usmerjen na oblikovanje del po konceptu specializacije nalog, enostavnih veččin in ponavljanja opravil.

V podjetju, v katerem oblikujejo dela po mehanskem pristopu, zanemarjajo dejstvo, da potrebujejo tudi zelo sposobne posameznike. Ker teh nimajo zaposlenih, tudi poslovanje podjetja ni odvisno od takih delavcev.

Zaposlene je mogoče v tem podjetju hitro nadomestiti, vsak novi delavec lahko prične opravljati svoje delo že po kratkotrajnem usposabljanju, ki ni povezano z velikimi stroški.

Prednosti:

- Krajši čas za usposabljanje
- Višja raven uporabnosti
- Manjša verjetnost napak
- Manj psihične preobremenjenosti in stresa



OBLIKOVANJE DELA – Biološki pristop

Pristop izhaja iz biomehanike, fiziologije dela in medicine. Uporabi se za proučevanje povezave med fiziološkimi značilnostmi posameznika in delovnim okoljem.

Njegov namen je, da zmanjša fizični napor delavca na najmanjšo možno mero in pripomore k oblikovanju takšnega delovnega okolja, v katerem bodo čim bolj upoštewane fiziološke značilnosti zaposlenega.

Težišče biološkega pristopa je zato usmerjeno v fiziološke težave zaposlenih, kot so denimo bolečine, fizični napor in problemi z zdravjem.

Pristop je koristen v primeru preoblikovanja opreme, s katero opravljajo delavci fizično zahtevna dela.

Cilj takšnega preoblikovanja je pogosto v zmanjšanju fizične zahtevnosti del, tako da jih tudi ženske lahko brez težav opravljajo.

Veliko posegov, ki so biološkega pomena, je usmerjenih na preoblikovanje strojev in tehnologije, kot je denimo prilagoditev višine tipkovnice računalnika, da bi bilo čim manj poklicnih obolenj.

Uporabimo ga tudi za pravilno oblikovanje stolov in miz, ki morajo omogočiti pravilno držo zaposlenih pri opravljanju pisarniških opravil.

Prednosti:

- Manjši fizični napor
- Manj težav z zdravjem
- Manj odsotnosti z dela
- Večje zadovoljstvo pri delu



OBLIKOVANJE DELA – Zaznavno motorični pristop

Pristop je zasnovan s pomočjo spoznanj iz psihologije.

Medtem ko je biološki pristop usmerjen na fizične sposobnosti in omejitve, se ta pristop ukvarja z umskimi sposobnostmi in omejitvami posameznika.

Z njim zagotovimo, da dela zaposlenih ne presegajo njihovih umskih sposobnosti. Dela so oblikovana tako, da so jih sposobni opraviti tudi zaposleniz najmanj znanja in veščinami.

Zato tudi ta pristop, podobno kot mehanski, vpliva na zmanjšanje zahtev po znanju in drugih sposobnostih, ki izhajajo iz posameznega dela.

Managerji se morajo pri oblikovanju del zavedati, kako visoke so zahteve po umskih sposobnostih, ki izhajajo iz posameznih zaposlitev, in zagotoviti, da te ne bodo takšne, da jih ne bi mogel izpolniti tudi umsko najmanj sposoben delavec, ki bi morda prevzel v izvedbo določeno delo.

Prednosti:

- Manjša verjetnost napak
- Manjša verjetnost nesreč
- Manj psihične preobremenjenosti in stresa
- Krajši čas za usposabljanje
- Višja raven uporabnosti



METODE OBLIKOVANJA DELOVNEGA PODROČJA

menjavanje dela

širjenje delovne naloge
oz. razširitev dela
(job enlargement)

obogatitev dela
(job enrichment)

delitev dela
(job sharing)

krožno zaposlovanje
(job rotation in task
rotation)

karierni razvoj

timsko delo

medgeneracijsko
sodelovanje

mentorstvo in obratno
mentorstvo

opolnomočenje



Menjavanje dela

pomeni kvantitativno širjenje delovnega področja. Delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo in prehaja z enega na drugo delovno področje.

Vsebina njegove delovne naloge se torej sistematično spreminja, po določenem časovnem obdobju prevzame drugačno delo.

V odvisnosti od usposobljenosti delavca to število novih nalog seveda ne more biti neomejeno. Po nekem (običajno manjšem) številu menjav se ponovno vrača na enako delo.

Čas za menjavo je lahko različen, odvisno od vrste dela, od spreminjanja vsakih nekaj minut ali ur pa do (najpogostejše) tedenske menjave z zamenjavo izmen.

razbije monotonijo enoličnega dela, zmanjša utrujanje, saj izkorišča različne mišične sklope v različnem času.

Zaradi širjenja delovnega področja zahteva od delavca več znanja.

To daje delavcu možnost za osebni razvoj, zaradi večje možnosti za priznanje in zadovoljstvo z delom motivirajoče vpliva tudi na delavčeva delovna prizadevanja.



DELITEV DELOVNEGA MESTA (JOB SHARING)

- Delitev delovnega mesta, oziroma »job sharing« je vrsta dela s krajšim delovnim časom, kjer si isto delovno mesto delita dva različna delavca. Zahteva odlično medsebojno komunikacijo in organizacijo.

PODJETJE

- Večja produktivnost zaradi boljše koncentracije delavcev
- Možnost za zadržanje dobrih delavcev v podjetju
- Manj absentizma in prezentima

POSAMEZNIK

- Fleksibilen delovni čas
- Več prostega časa in večja kvaliteta življenja
- Manj stresa
- Boljše fizično in psihično počutje

(dodelano po: Entrepreneur, 2006; povzeto po Veingerl Čič, 2017)



Širjenje delovne naloge

Gre za količinsko povečevanje delovnega področja. V nasprotju z delitvijo dela pomeni združevanje večjega števila dejavnosti.

Vsebina delavčeve delovne naloge se torej razširi na več enako zahtevnih dejavnosti, ostaja pa, v nasprotju z menjavo dela, daljše časovno obdobje enaka.

S širjenjem posla iščemo takšen obseg delovnega področja, ki najbolj ustreza delavčevim psihofizičnim sposobnostim.

Prednosti širjenja delovne naloge so podobne prednostim menjave dela: zmanjšanje monotonije, manj enostranskih obremenitev in utrujanja, boljše izkoriščanje delavčevih sposobnosti, večja strokovnost itd.

Zahteva dobro organizacijo dela. Predvsem je pomembna ugotovitev najustreznjše širine delovne naloge, tako v tehničnem kot tudi v psihosocialnem smislu.



Bogatitev dela

Bogatitev dela pomeni kvalitativno širjenje delovnega področja. Delavcu dodajamo nove naloge z različno zahtevnostjo, ki vnašajo več kakovostne različnosti v njegovo delo.

Sprememba ni, kot pri širjenju nalog, samo v večjem obsegu delovne naloge, ampak predvsem v različnosti posameznih opravil. Bogatitev dela omogoča delavcu mnogo večjo svobodo odločanja o svojem delu.



KROŽNO ZAPOSLOVANJE

Krožno zaposlovanju, oz. »job rotation“ je strukturirana menjava zaposlenih na različnih delovnih mestih, pri čemer zaposleni rotirajo v določenih intervalih.

PREDNOSTI

- Boljše celostno razumevanje delovanja podjetja.
- Način zadržanja dobrih zaposlenih.
- Zmanjševanje sindroma izgorelosti.
- Povečana produktivnost in fleksibilnost zaposlenih.
- Možnost za raziskovanje skritih talentov.
- Zmanjšan absentizem.
- Krepitev konkurenčnosti.
- Usposobljenost zaposlenih je usklajena s potrebami podjetja.
- Zmanjšanje časa in stroškov za nadaljnja usposabljanja

TASK ROTATION

POSITION
ROTATION

Veingerl Čič, 2017



Premeščanje zaposlenih

Premeščanje zaposlenih na višje ali nižje delovno mesto ali v okviru obstoječe ravni so pogosti načini, ki jih uporabljajo v podjetjih z namenom razvoja zaposlenih.

Pri premeščanju v okviru iste ravni prejme zaposleni drugačno nalogo od tiste, ki jo je opravljal doslej, s podobnimi odgovornostmi.

Napredovanje je povezano s premestitvijo zaposlenega na višje delovno mesto, na katerem bo ta opravljal delo z več izzivi ter večjo stopnjo samostojnosti in odgovornosti. Z napredovanjem navadno prične zaposleni prejemati tudi večjo plačo.

Pri premeščanju navzdol ali na nižje delovno mesto se zaposlenemu zaupa manj samostojnosti in odgovornosti pri opravljanju njegovega dela, kot mu je bilo dodeljeno doslej.



MENTORSTVO

PODJETJA UPORABLJAJO MENTORSTVO ZA

- uveljavljanje interesov zapostavljenih skupin;
- prenašanje znanja in informacij o podjetju in produktu ter razvijanje delovnih spretnosti;
- izpolnjevanje zahtev generacije X za sodelovanje pri odločanju;
- podporo managementu znanja,
- oblikovanje organizacijske kulture naklonjene učenju;
- spodbujanje medgeneracijskega dialoga in medgeneracijskega sodelovanja;
- lažje načrtovanje razvoja podjetja glede na razpoložljiv kader.

CILJNE SKUPINE

- novozaposleni;
- pripravniki;
- ženske;
- etične manjšine;
- invalidi;
- posamezniki, ki se soočajo s spremembo poklica;
- ljudje s posebnimi željami in motivacijo za upravljanje lastnega razvoja in učenja

PREDNOSTI

- mentoriranca;
- mentorja;
- podjetje.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

OBRATNO MENTORSTVO

Običajno je, da je mentor starejši in bolj izkušen kot njegov mentoriranec. Vendar obratno mentorstvo priznava, da na obeh straneh obstajajo vrzeli v znanju, in da lahko vsaka oseba nadgrajuje svoje slabosti. Obratno mentorstvo torej ni samo enosmerna ulica (starejši učijo mlajše) ampak je dvosmerna cesta.

V obratnem mentorstvu, je mlajši član ekipe vstopil v "strokovno mentorstvo" z nekom starejšim in si izmenjuje spretnosti, znanje in razumevanje. Mlajši deluje kot mentor in svoje znanje deli s starejšimi.

Namen je izmenjava znanja (mlajšega) mentorja s (starejšim) mentorirancem. Osredotočeno je na učenje s področja tehnologije, socialnih medijev in trenutnih trendov.

Povratno mentorstvo je inovativen način spodbujanja učenja in izboljšanja medgeneracijskih odnosov.



Medgeneracijsko sodelovanje

- je osrednja in ena najpomembnejših oblik trajnostnega razvoja, ki izboljšuje pogoje zdravja in blaginjo vseh generacij (Mlinar, 2009).
- spodbuja tesnejše povezovanje in sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu.
- ima odločilno vlogo pri zmanjševanju medgeneracijskega prepada in zmanjševanju konfliktov na DM, je pa ključno tudi pri DEJAVNEM STARANJU, KARIERNEM NAČRTOVANJU, RAZVOJU POSAMEZNIKOV TER PRENOSU ZNANJA
- Je NAČIN DELA IN SISTEM ZDRUŽEVANJA RAZLIČNIH GENERACIJ ZAPOSLENIH z namenom zagotavljanja MEDSEBOJNEGA UČENJA, SODELOVANJA, SPOŠTOVANJA IN RAZUMEVANJA.

Bistvo vzpostavitve sistema medgeneracijskega sodelovanja je:

- zagotoviti učenje drug od drugega,
- pomoč ene generacije drugi,
- ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže in
- učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij.



TIMSKO DELO

O timskem delu govorimo takrat, kadar s ciljem opraviti več in boljše z manjšimi stroški ter večjim osebnim zadovoljstvom, postavljamo člane skupine v organizacijski in komunikacijski kontekst.

Tim je majhna skupina ljudi, pri katerih imajo skupni cilji prednost, deluje usklajeno, da bi te cilje dosegli.

Značilnosti uspešnega tima so naslednje:

- predanost članov skupnemu cilju,
- prostovoljno, aktivno sodelovanje,
- kontinuirana skupna ustvarjalnost in podjetnost,
- enakopravni položaj članov,
- pozitivno ozračje.

Timsko delo uvajamo zaradi ustvarjanja prednosti na področju motivacije, skupne kohezije, sinergije, boljše organizacije, skupne kreativnosti in večjega zadovoljstva.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

OPOLNOMOČENJE

Opolnomočenje zaposlenih (krepitev notranje moči) (angl. employee empowerment) je proces nudenja znanja, informacij in veščin zaposlenim, da sprejemajo avtonomne odločitve in zanje tudi odgovarjajo.

Je delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji.

Pri opolnomočenih zaposlenih se razvije večja samozavest, boljša samopodoba, navdušenje, zadovoljstvo, pripadnost in inovativnost.

Opolnomočenje je motivacijski dejavnik in obenem dejavnik konstruktivnih medsebojnih odnosov.

Okolje, ki podpira opolnomočenje mora omogočati visoko vključenost zaposlenih, avtonomijo pri odločanju, raznolikost dela, identificiranje z delovnimi nalogami in povratno informacijo.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

POSLEDICE SLABE ORGANIZIRANOSTI

Absentizem

Prezentizem

Nezadovoljstvo
z delom

Nemotiviranost

Nepripadnost

Slabo delovno
vzdušje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

POSLEDICE DOBRE ORGANIZIRANOSTI





REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

TRGOVINSKA
ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

**"Spodbude prihajajo od
zunaj, spoznanja od
znotraj, a le, ko oboje
sovpade, dobimo razvoj."
Seneka**

