

# POVEZANOST ORGANIZACIJE IN DELOVNEGA MESTA S KLJUČNIMI CILJI

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

**Sinopsis** Prispevek predstavlja povezavo organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji. Glede na to, da so v zadnjih letih dejavniki v okolju močno vplivali na delovanje organizacij, so morale organizacije prilagoditi ključne cilje, kar je povzročilo tudi spremembe v organizacijskih strukturah organizacij in analizi delovnih mest. Vsaka organizacija ima za svoje delovanje definirano organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura temelji na definiranju delovnih mest in pristojnosti in odgovornosti zaposlenih. V prispevku je predstavljen primer oblikovanja organizacijske sheme na osnovi strukture in delovanja izbrane organizacije. Prikazan je vpliv spremenjenih ključnih ciljev na zahteve in pogoje delovnih mest, s tem pa tudi na spremembe v opisu konkretnega delovnega mesta izbrane organizacije.

**Ključne besede:**

organizacija,  
delovno mesto,  
delovni proces,  
ključni cilji,  
razvoj kadrov

# THE CONNECTION BETWEEN THE ORGANIZATION AND THE WORKPLACE WITH KEY GOALS

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

**Abstract** The paper connects the organization and the workplace with key goals. Given that environmental factors have strongly influenced the functioning of organizations in recent years, organizations have had to adjust to key objectives, which has also led to changes in the organizational structures of organizations and job analysis. Each organization has a defined organizational structure for its operation. The organizational structure is based on the definition of jobs and the competencies and responsibilities of employees. The paper presents an example of creating an organizational scheme based on the structure and operation of the selected organization. The impact of the changed key objectives on the requirements and conditions of jobs is shown, and thus also on the changes in the description of a specific job of the selected organization.

**Keywords:**  
organization,  
work place,  
work process,  
key goals,  
employee  
development

## **1 Organizacija, delovna mesta in delovni procesi**

Beseda organizacija se v današnjem času pogosto uporablja predvsem v kontekstu delovnega procesa. Beseda se je pojavila že zelo zgodaj, sta se pa pomen in razumevanje organizacije skozi čas spreminjala. V nadaljevanju je razložen pomen organizacije, delovnega mesta in delovnega procesa ter spremembe v razumevanju omenjenih pojmov skozi čas.

### **1.1 Opredelitev organizacije**

Beseda organizacija se pogosto uporablja in ima več pomenov. Najpogostejše je sociološko in tehnično razumevanje organizacije. S sociološkega vidika je organizacija formalna skupina ljudi z enim ali več skupnimi cilji. Pojem »organizacija« je s sociološkega vidika razumljen kot načrtovano, usklajeno in namensko delovanje ljudi, da bi zgradili ali sestavili skupni oprijemljivi ali nematerialni izdelek ali storitev, v ospredju pa je pomen upoštevanja razmerij med ljudmi (Boella & van der Torre, 2006). Tehnično razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot formalen in učinkovit proces kombiniranja poslovnih prvin, procesov in proizvodov ter storitev. To opredelitev razumemo kot tehnično in jo poznamo kot (delovno) organizacijo ali ureditev dela (Rozman, 2019).

Če strnemo različna razumevanja organizacije, bi lahko rekli, da je organizacija racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo medosebni odnosi, način sodelovanja ter naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, 1983 v Vila & Kovač, 1997).

V teoriji organizacije in v praksi se organizacija istoveti tudi z delovno organizacijo ali delovno celoto. To pomeni, da organizacija tvori celoto, ki uresničuje določene cilje na različnih področjih družbene dejavnosti. Tako delovno celoto sestavljajo organi, ki so v medsebojnih odvisnih odnosih in opravljajo vsak svojo določeno nalogo (Ivanko, 2005).

Najpomembnejši vir organizacije so ljudje. To pomeni, da sta organizacija na eni in ljudje na drugi strani različni entiteti, med katerima se ves čas išče optimalno razmerje, da bi se v čim večji meri dosegli cilji organizacije in da bi se hkrati

omogočila zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik & Kohont, 2009). V sociološkem razumevanju organizacije je njen najmanjši del človek, v tehničnem razumevanju je to delovna naloga (Rozman, 2019).

## 1.2 Razumevanje organizacije skozi čas

Organizacija obstaja od nekdaj, razumevanje organizacije se je skozi čas spreminjalo. Beseda organizacija izvira iz grške besede »organon«, katere prvotni pomen je orodje. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preoblikuje v »organizare« s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot deluje človeški organizem (Ovsenik, 1986 v Vila & Kovač, 1997).

Zametki bolj obširnega preučevanja organizacije segajo v prvo polovico 19. stoletja, ko so različni avtorji začeli bolj poglobljeno razmišljati o tem, kako bi bilo potrebno voditi in organizirati delo v organizaciji (Vila & Kovač, 1997). Začne se razvoj organizacije kot znanstvene discipline, ki ga lahko, če upoštevamo še predhodna preučevanja organizacije, razdelimo v 5 večjih obdobjih (Ivanko, 2005):

- predhodna preučevanja organizacije,
- klasična teorija organizacije,
- neoklasična teorija organizacije,
- moderna teorija organizacije,
- postmoderna teorija organizacije.

Tradicionalne organizacije so delovale skladno z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so ga vzpostavile z natančno predpisano organizacijsko strukturo, ter vzpostavljenimi sistemi odločanja, vodenja in nadziranja, kar je bilo možno zaradi stabilnih razmer poslovanja in proizvodnje. Zaposlene so obravnavali kot »organizacijske ljudi«, ki so se morali odpovedati svojim osebnim ciljem in se podrediti zahtevam organizacije (Svetlik & Zupan, 2009).

Sčasoma pa so se zaradi potreb konkurenčnega trga in sprememb v poslovnem okolju pojavile potrebe po drugačni organiziranosti in drugačnem razumevanju delovne organizacije. Transformacija sodobne organizacije se kaže predvsem v vpeljevanju sodobne tehnologije in umetne inteligence v delovne procese, zaradi česar se organizacije hitreje razvijajo in povečujejo svoje zmogljivosti (Wamba-Taguimdje, Wamba, Kamdjoug & Wanko, 2020).

Razvoj tehnologije je omogočil tudi opravljanje dela izven delovnega mesta oziroma dela na domu. Poseben mejnik pri globalni transformaciji organizacij v smislu množičnega uvajanja dela od doma je bila pandemija Covid-19, ki se je začela leta 2020. Na začetku prehoda na delo na daljavo je bila ena od glavnih skrbi organizacij, kako ohraniti produktivnost v okolju digitalnega delovnega mesta. Prevladovalo je zakoreninjeno prepričanje, da delo na daljavo ovira produktivnost, saj naj bi bilo produktivnost težje izmeriti, če ne moreš fizično videti zaposlenih na kraju samem, tj. v njihovih pisarnah in prostorih. Vendar pa je povečanje produktivnosti, doseženo med pandemijo, porušilo to ortodoksnost (Hatfield, 2021).

Trend organizacij po vsem svetu gre nedvomno v smeri ohranitve dela na daljavo, kar bo spremenilo delovna mesta in tudi stile upravljanja s strankami. Delo na daljavo je namreč eno področje, na katerem bodo morale vodilne organizacije razviti nove zmogljivosti, potrebne pa bodo tudi nove organizacijske sposobnosti (Ernest & Young global Ltd., 2021). Wiegert (2022) pravi, da bo nezmožnost ponujanja fleksibilnih delovnih ureditev pomenila veliko tveganje za organizacije, strategije zaposlovanja, zavzetost zaposlenih, uspešnost podjetij in zadrževanja zaposlenih v organizaciji.

Tudi v organizaciji Gallup so mnenja, da bo delo na daljavo ostalo, prihodnost za številne zaposlene, ki lahko delajo na daljavo, pa vidijo v hibridnem delu. Hibridno delo pomaga zaposlenim, da kar najbolje izkoristijo svoj dan, hkrati pa zagotavljajo, da se počutijo povezane s sodelavci in organizacijo. Določanje smernic na podlagi delovnih obveznosti in nenehno spremljanje učinkovitosti teh politik bo ključnega pomena za vodenje hibridnih ekip in celotne organizacije. Smernice, kako natančno bo videti hibridno delo za vsako organizacijo, se šele začenjajo oblikovati, lekcije, ki bodo sledile, pa bodo določale delovno življenje in razumevanje organizacije v prihodnjih letih (Wiegert, 2022).

### **1.3 Delovno mesto**

Sestavni del organizacije je delovno mesto. Je posamezni element organizacijske enote in se nadalje členi v delovne naloge in operacije (Svetlik & Kohont, 2009). Delovno mesto je najmanjša organizacijska enota v podjetju in jo opredeljujejo prvine, kot so delovno sredstvo, človek, predmet dela in prostor dela (Kejžar, 1995).

Svetlik in Kohont (2009) pravita, da je delovno mesto »položaj posameznika v organizacijski strukturi in je določeno z zaokroženo celoto delovnih nalog, ki pomenijo normalno delovno obremenitev za enega delavca. Podatki o delovnem mestu zajemajo organizacijske in fizične podatke (npr. naziv delovnega mesta, organizacijo in sestavljenost dela, opis dela, podatke o delovnih okoliščinah ipd.) ter fiziološke in psihične karakteristike delovnega mesta (npr. znanje, ki se zahteva za delovni proces, psihomotorične in psihične karakteristike, zahtevani poklic oz. stopnjo izobrazbe ipd.) (Sedej, 1997).

Podobno kot organizacija se je tudi delovno mesto spreminjalo skozi čas. Sodobna transformacija delovnega mesta je vidna predvsem v tem, da delovno mesto ni več kraj, kamor delavci hodijo na delo, niti tam, kjer je delavec, saj je digitalno delo neodvisno od fizičnega prostora. Novo delovno mesto je tam, kjer delo živi: skupno fizično in digitalno okolje, ki ga uporabljajo organizacije, da omogočijo delovni sili s pravimi orodji opravljanje dela. Vendar pa delo v digitalnih prostorih ustvarja nove izzive za organizacije. Prakse in norme, ki so spodbujale produktivnost na fizičnem delovnem mestu, ne delujejo nujno tako dobro na virtualnem delovnem mestu od koder koli (Hatfield, 2021).

Na podlagi analize organizacije Gallup, ki zagovarja prihodnost v hibridnem delu, bo moralo novo (hibridno) delovno mesto zagotavljati tri stvari (Wigert, 2022):

- produktivnost: učinkovito in uspešno opravljanje dela,
- prilagodljivost: omogoča prilagajanje, tako da lahko ljudje uspevajo v službi in doma,
- povezljivost: spodbujanje partnerstev, ki podpirajo timsko delo in organizacijsko kulturo.

#### **1.4 Delovni procesi**

Delovni procesi so poti ali načini, s katerimi se uresničujejo organizacijski cilji. Sestavljeni so iz številnih podprocesov, delovnih nalog in opravil (Svetlik & Kohont, 2009). Na organizacijo lahko gledamo ne le kot na hierarhično organizacijsko strukturo, temveč tudi skozi prizmo medsebojno povezanih procesov (Gošnik, 2019), ker kot pravi Vila (2000), če procesi v organizaciji prenehajo delovati, preneha delovati tudi organizacija.

Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in so poleg struktur in pravil eden izmed osnovnih gradnikov urejenosti organizacije (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2011). Ustvarjajo produkte in storitve, ki prinašajo vrednost na trgu, ali pa so nujni za samo delovanje organizacije. Procesi usmerjajo managerje v razmislek, kaj pričakujejo, kaj je vrednost, ki jo pričakujejo, kaj še izboljšati, kakšni procesi bi omogočili izpolnitev pričakovanj ter katere vire pri tem potrebujejo, hkrati pa jih usmerjajo, da razmislijo o novih strategijah in produktivnosti (Škrinjar & Trkman 2013).

Če bo delo na daljavo v prihodnosti postalo standardni način delovanja, bodo morale organizacije ustvariti nov proces, ki bo obravnaval več področij, kot na primer: asinhrono odločanje in sodelovanje, protokole vedenja za delo na spletu, nove meritve, ki jih je treba upoštevati pri pregledu uspešnosti, in upravljanje na virtualnem delovnem mestu (Ernest & Young global Ltd., 2021).

## **2 Določitev ključnih ciljev**

Najbolj splošno bi cilj lahko opredelili kot zelena prihodna stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije želijo doseči (Dimovski & Penger, 2002). V nadaljevanju so predstavljeni ključni cilji organizacije in delovnega mesta.

### **2.1. Ključni cilji organizacije in ključni cilji delovnih mest**

Za organizacijo so njeni cilji ključni. V zvezi z njimi v organizaciji potekata dva vzporedna procesa, to sta določanje ciljev in vodenje, izvajanje oziroma uresničevanje ciljev (Svetlik & Kohont, 2009). Ključni cilji organizacije so običajno ustvariti neko količino dobrin ali storitev primerne kakovosti in po primerni ceni, tako da jih lahko z dobičkom proda na trgu in doseže zadovoljstvo uporabnikov. Organizacijski cilji so razčlenjeni na podcilje in tiste, ki jih morajo doseči posamezniki na svojih delovnih mestih (Svetlik & Kohont, 2009).

Organizacijski cilji torej niso enoplastni, ampak zajemajo več ravni. Regev in Wegmann (2002) cilje delita na operativne in strateške, oboji pa so med seboj povezani. Strateški cilji pojasnijo, zakaj nek proces v organizaciji obstaja ali mora obstajati in zakaj bi ga bilo treba organizirati na določen način, operativni cilji pa se nanašajo na primere procesa in kažejo, kdaj se določen proces lahko šteje za uspešno

končanega. Z drugimi besedami: strateški cilji so tisti, ki določajo operativne cilje in v nadaljevanju poslovne procese.

Pri postavljanju ciljev je pomembno, da vodje postavijo ambiciozne cilje, jih prevedejo v specifične meritve in mejnike, hkrati pa morajo cilje predstaviti celotni organizaciji in pogosto razpravljati o napredku (Sull & Sull, 2018). V skladu z najpogostejšimi birokratskimi modeli vodenja običajno najvišji menedžerji oblikujejo organizacijske cilje in vrednote, posredujejo te cilje zaposlenim na nižjih nivojih ter oblikujejo sisteme nagrajevanja in upravljanja za krepitev teh ciljev in vrednot. Srednji menedžerji delujejo kot komunikacijski kanali, izvajajo in vodijo delovni proces glede na cilje organizacije in nato spremljajo in nagrajujejo zaposlene, skladno s strateškimi vrednotami in cilji organizacije (Paarlberg & Perry, 2007).

Tako kot obstajajo organizacijski cilji, obstajajo tudi ključni cilji na posameznem delovnem mestu. Postavljanje ključnih ciljev na posameznem delovnem mestu je pomembno, ker le z natančno postavljenimi cilji lahko merimo delovno uspešnost zaposlenega, hkrati pa zaposleni natančno ve, kaj se od njega na tem delovnem mestu pričakuje, in je zato bolj motiviran za delo (Van Yperen & Orehek, 2013). Pri postavljanju ključnih ciljev delovnega mesta je pomembno, da se v prvi vrsti vodstvo ali mentorji zavedajo pomena doseganja ciljev posameznika, kajti le na tak način bodo ključni cilji zagotovili in spodbudili aktivno in produktivno delovno življenje zaposlenih (Tanaka, Okuno & Yamauchi, 2012).

## 2.2 SMART cilji

Ne glede na to, ali postavljamo organizacijske cilje, cilje na delovnem mestu ali pa osebne cilje, morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi in časovno omejeni. Najbolj znan način za pravilno postavljanje ciljev je relativno enostaven in se imenuje SMART postavljanje ciljev oz. SMART cilji. SMART je kratica za ključne elemente dobro opredeljenega cilja (Rubin, 2002):

- S (specific) – cilj mora biti specifičen, jasen in natančno opredeljen,
- M (measurable, meaningful) – cilj mora biti merljiv in smiseln,
- A (achievable) – cilj mora biti dosegljiv in izvedljiv,
- R (realistic) – cilj mora biti realističen, sorazmeren in relevanten,



- T (time-specific) – cilj mora biti pravilno časovno opredeljen in dosegljiv v določenem času.

SMART cilji so postali široko uporabljeno orodje za upravljanje v številnih današnjih organizacijah. Vendar pa se kljub temu, da so cilji dobro in merljivo postavljeni, lahko pojavijo težave pri uresničevanju teh ciljev. MacLeod (2012) izpostavlja kot ključni problem dejstvo, da so SMART cilji pogosto postavljeni preveč objektivno in statično ter se ne prilagajajo v zadostni meri dinamičnemu in spreminjajočemu se delovnemu ali poslovnemu okolju. Poleg tega vodstvo vse prevečkrat pozabi na povratne informacije o uspešnosti doseganja ciljev, kar vodi v zmanjševanje motivacije za doseganje ciljev in s tem manjšo uspešnost. Da bi se izognili vsem težavam pri doseganju ciljev, bi vodstvo moralo zagotoviti zadostno fleksibilnost ciljev, usklajenost znotraj organizacije in povratne informacije v realnem času, poteg tega pa bi moralo zagotoviti tudi vse podporne elemente za doseganje SMART ciljev.

### **3 Oblikovanje organizacijske sheme**

Vsaka organizacija ima svojevrstno notranjo hierarhično strukturo zaposlenih, ki je običajno formalno načrtovana z organizacijsko shemo podjetja. Organizacijska shema je grafična ponazoritev strukture organiziranosti v organizaciji (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002). Prikazuje notranjo vodstveno strukturo podjetja kot tudi razmerja in relativne uvrstitve zaposlenih na različnih položajih oziroma delovnih mestih, kar je pogosto vizualni prikaz, kako je podjetje organizirano (Zhang, Yu & Lv, 2015). Hkrati se s spremembami v delovnem okolju in strukturi zaposlenih spreminja tudi organizacijska shema. V pričujočem poglavju je predstavljena opredelitev, kaj organizacijska shema je, ter opisan razvoj in prenova organizacijske sheme na primeru organizacije X.

#### **3.1 Opredelitev organizacijske sheme**

Organizacijsko shemo lahko opredelimo kot racionalno, zavestno in institucionalizirano ureditev delitve dela (Mintzberg, 1988). S shemo prikazujemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002). Večina organizacijskih diagramov podjetij so diagrami

drevesne strukture z izvršnim direktorjem v korenu, izvršnimi podpredsedniki na drugi stopnji in tako naprej (Zhang, Yu & Lv, 2015).

Organizacijska shema v splošnem nudi štiri glavne informacije o strukturi organiziranosti (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002):

- Naloge – Organizacijska shema prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije.
- Podrazdelitve – Vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela.
- Ravni managementa – Shema prikazuje upravljalno-vodstveno hierarhijo od predsednika uprave do oddelčnih vodij. Ti so običajno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhično stopnico višje, in so z njim tudi neposredno povezani.
- Linije avtoritete – Navpične povezave predalov na shemi prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

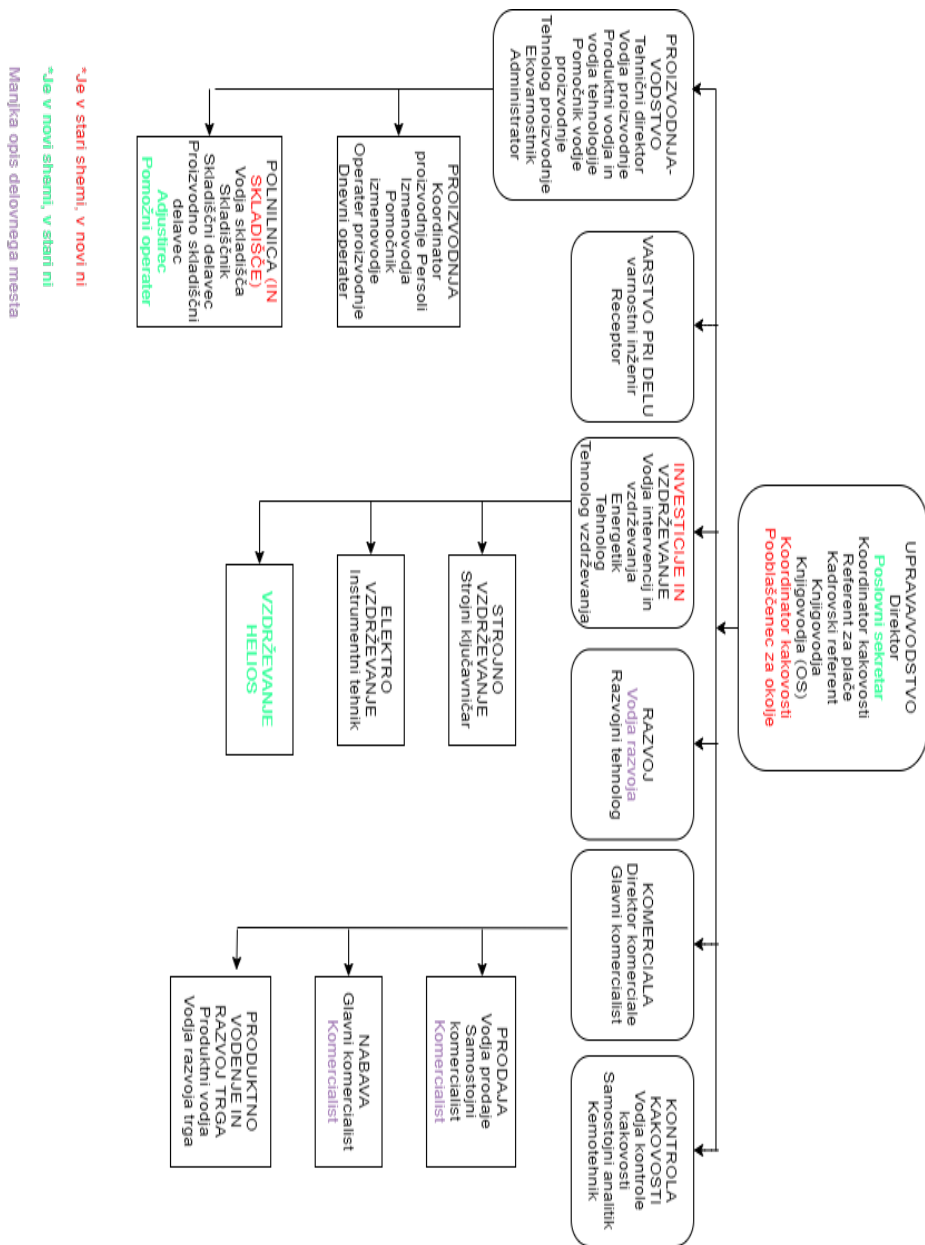
Sepehri in sodelavci (2011) so mnenja, da bi organizacije zaradi globalizacije in konkurenčnih trgov v novem stoletju morale nenehno preučevati svojo organizacijsko strukturo in okolje, da bi preverile, ali ima njihova struktura zahtevano celovitost in prilagodljivost. Od podjetij v enaindvajsetem stoletju se namreč zahteva, da se nenehno prilagajajo negotovemu in nenehno spreminjajočemu se okolju, ki zahteva bolj organsko in fleksibilno organizacijo, ne da bi pri tem izgubili prednosti obsega proizvodnje in ekonomije obsega (Aita, 2016). In skladno s spreminjanjem organizacije se mora vzporedno spreminjati in prilagajati tudi organizacijska shema.

### **3.2 Oblikovanje organizacijske sheme na primeru Organizacije X**

Organizacija X je imela organizacijsko shemo, ki je temeljila na oddelkih, ne pa na razvrščanju delovnih mest glede na odgovornost zaposlenega. Zajemala je oddelka Vodstvo in Proizvodnja. Vodstvo se je nadaljnje delilo na Proizvodnjo in Polnilnico in skladišče, Varstvo pri delu, Investicije in vzdrževanje, ki se je nadaljnje delilo na Strojno vzdrževanje in Elektro vzdrževanje, Razvoj, Kontrolo kakovosti in Komercialo, ki se je delila na Prodajo, Nabavo ter Produktno vodenje in razvoj trga.

Ugotovljeno je bilo, da bo potrebno posamezne oddelke preveriti glede na delovna mesta in odgovornosti zaposlenih, pri tem pa vzpostaviti nove relacije med posameznimi delovnimi mesti in morebiti uvesti nova delovna mesta oziroma preimenovati obstoječa. Poleg tega smo ugotovili, da posamezne podrobnejše sheme oddelkov niso v celoti skladne s celotno organizacijsko shemo.

Zato smo v prvem koraku pri oblikovanju nove organizacijske sheme oblikovali shemo, kjer smo združili prvotno shemo Organizacije X in posamezne podrobnejše sheme oddelkov. Analiza prvotne sheme je pokazala, da je bilo nekaj delovnih mest zavedenih v shemi, v podrobnejših shemah oddelkov, ki so bile vključene v dokumentacijo podjetja, pa teh delovnih mest ni bilo. Po drugi strani pa so nekatera delovna mesta v podrobnejših shemah oddelkov bila, v shemi pa ne. Prav tako so bile razvidne razlike pri poimenovanju dveh oddelkov. V prvem koraku smo tako poenotili organizacijsko shemo in podatke podrobnejših shem oddelkov ter podatke, ki so se razlikovali, primerno označili (slika 1).



Slika 1: Organizacijska shema 1

Vir: lasten.

V drugem koraku smo zaradi večje razumljivosti izdelali organizacijsko shemo, kjer smo delovna mesta razčlenili poimensko na posamezne zaposlene.

V tretjem koraku smo shemo nekoliko dopolnili predvsem v oddelku Proizvodnje. Proizvodnjo smo razdelili na Polnilnico in skladišče ter Proizvodnjo, kot je bilo v prvotni shemi. Iz prvotne sheme smo iz Proizvodnja – vodstvo izločili Administratorko in jo umestili ločeno pod Proizvodnja – vodstvo. Oblikovno smo popravili tudi oddelek Investicije in vzdrževanje.

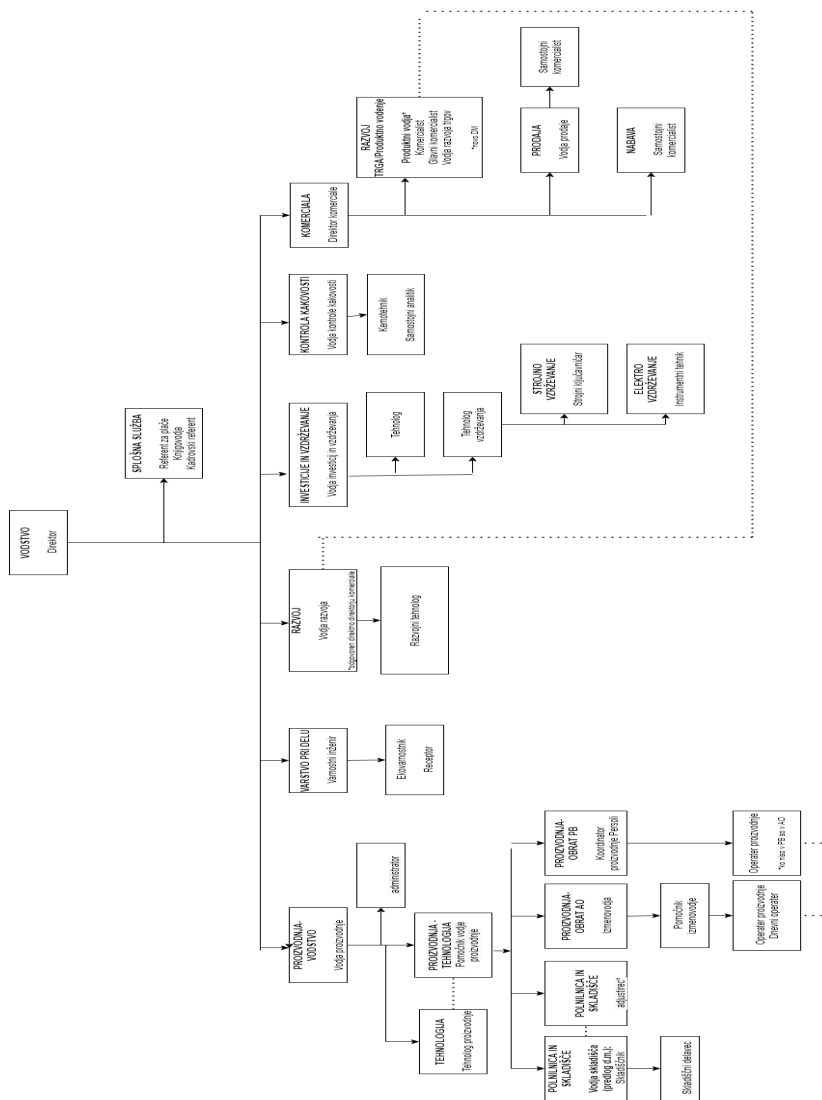
V četrtem koraku sta bili oblikovani dve različici organizacijske sheme (Organizacijska shema 4 in Organizacijska shema 5), ki sta se od prejšnjih različic razlikovali predvsem v oddelku Proizvodnje. Obema shemama je bilo skupno, da so bili pod vodstvo umeščeni Vodja proizvodnje, Pomočnik vodje proizvodnje in Administrator.

V Organizacijski shemi 4 je bila v nadaljevanju proizvodnja razdeljena na Polnilnico in skladišče, Tehnologijo, Proizvodnjo – Obrat 1 in Proizvodnjo – Obrat 2. Proizvodnja – Obrat 1 je bila v nadaljevanju razdeljena na 4 skupine, kamor so spadali Pomočnik izmenovodje in Operaterji proizvodnje, pri čemer je bil en Operater proizvodnje iz vsake skupine povezan s Koordinatorjem proizvodnje v Proizvodnji – Obratu 2. V Organizacijski shemi 5 pa so Proizvodnja – Vodstvo, Polnilnica in skladišče, ter tehnologija enaki kot v Organizacijski shemi 4, Proizvodnja pa ni razdeljena na dve obrata, ampak sta obrata 1 in 2 združena. V obeh shemah so bila navedena tako imena zaposlenih kot delovna mesta, ki jih zasedajo. Prav tako je bil v obeh shemah poimenovan oddelek Razvoj trga in dodano delovno mesto Vodja razvoja trgov. Delovno mesto Produktni vodja in vodja tehnologije se je preimenovalo v Vodja razvoja.

V naslednjem koraku (Organizacijska shema 6) je bil oddelek Proizvodnja dodatno dopoljen. V oddelku Proizvodnja – vodstvo je ostal le Vodja proizvodnje, Administrator in Pomočnik sta bila umeščena en nivo nižje. Pod Pomočnikom proizvodnje so bili v tej različici Organizacijske sheme (6) Vodja skladišča, Adjustirec (ki je bil v tej shemi za razliko od prejšnje ločen od Skladiščnih delavcev in na istem nivoju kot Vodja skladišča), Izmenovodje v Obratu 1 in Koordinator Proizvodnje 2. Obrat 1 in Obrat 2 sta ostala ločena, tako kot je bilo predlagano v Organizacijski shemi 4. Pod oddelkom Izmenovodja so bili Pomočniki izmenovodje in en nivo pod njimi Operaterji proizvodnje in Dnevni operaterji, ki v tej različici niso bili več razdeljeni v skupine, temveč združeni. So pa od Operaterjev proizvodnje, ki so ves čas v Obratu 1, ločeni tisti Operaterji proizvodnje, ki so del časa v Obratu 2 in so povezani s Koordinatorjem Proizvodnje 2. Dodatna razlika te sheme od prejšnjih

dveh različic je bila tudi, da je bil Vodja razvoja povezan z oddelkom Razvoj trga, ki se je po novem imenoval Razvoj trga/Produktno vodenje.

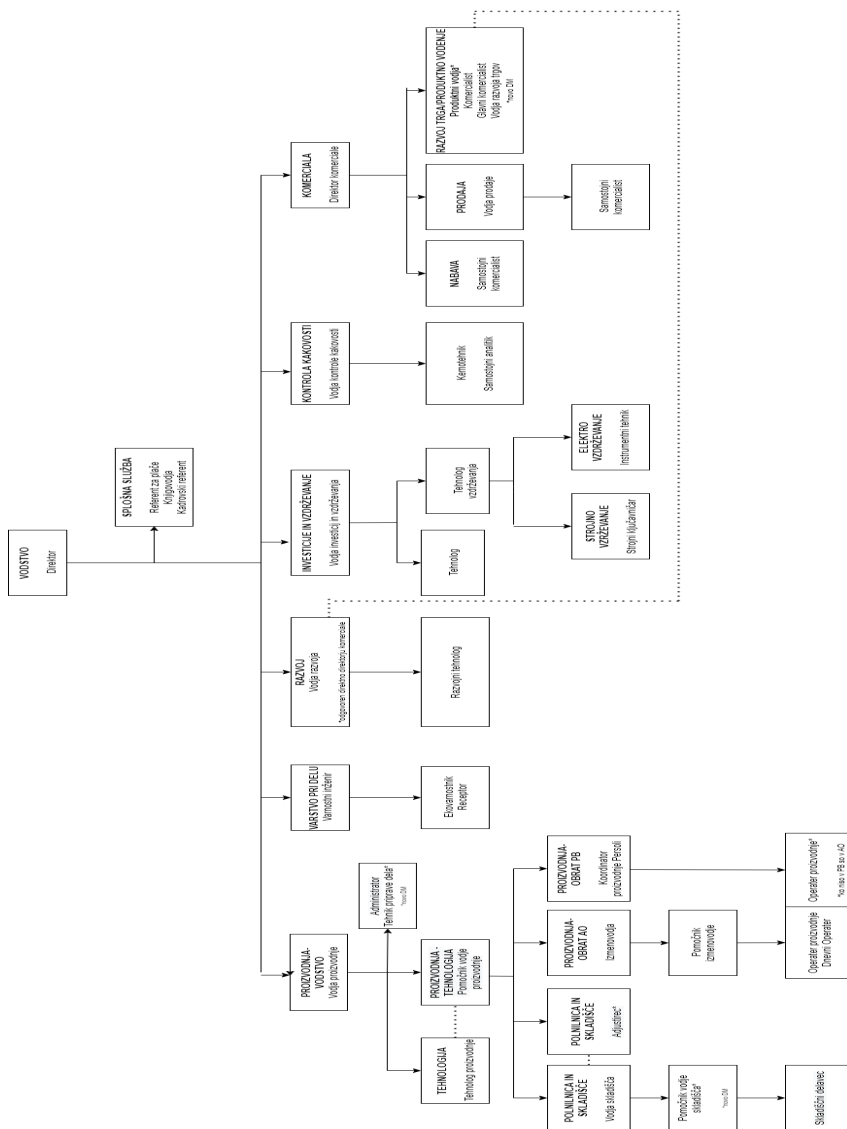
V naslednjem koraku je bila narejena različica (Organizacijska shema 7), ki je enaka predhodni različici, le da so bila odstranjena imena zaposlenih in je sestavljena le iz nazivov delovnih mest (slika 2).



Slika 2: Organizacijska shema 7

Vir: lasten.

V zadnjem koraku smo v organizacijsko shemo vključili tudi dve novi delovni mesti, ki ju v času oblikovanja sheme še ni bilo, so ju pa načrtovali v prihodnosti, in sicer Pomočnik vodje skladišča in Tehnik priprave dela. Organizacijska shema je bila potem nekoliko oblikovno popravljena in enotno oblikovana v končno novo organizacijsko shemo Organizacije X (Organizacijska shema 8 – Končna organizacijska shema).



Slika 3: Organizacijska shema 8 – Končna organizacijska shema

Vir: lasten.

#### 4 Metode analize delovnega mesta

Ko organizacije raziskujejo transformacijo dela kot posledico pandemije Covid-19, analizirajo tri elemente, ki se dopolnjuje med sabo: delo, zaposleni in delovno mesto (Schaninger in Sharma, 2022). Pandemija Covid-19 je spremenila delovna mesta, kot smo jih poznali do sedaj. Medtem ko fizični prostor še vedno obstaja, je potrebno na novo definirati, kaj delovno mesto sploh je in čemu služi. Organizacije se morajo transformirati in se spoprijeti s spremembami, ki jih je na eni strani povzročila pandemija Covid-19, na drugi strani pa hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki omogoča oddaljeno in prilagodljivo delo.

Organizacije se glede delovnih mest soočajo z naslednjimi izzivi (Mugayar-Baldocchi et al., 2022):

- Hibridni modeli delovnih mest – del zaposlenih dela izven prostorov tradicionalne pisarne. Da bi bil hibridni model uspešen, je potrebno natančno definirati pogoje dela. Jasna in pogosta komunikacija je nujna za nemoteno delovanje organizacije.
- Pisarne prihodnosti – organizacije morajo poskrbeti, da je fizični prostor oblikovan skladno s cilji in strategijami v prihodnosti. Razmišljati je potrebno v smeri fizičnih prostorov in njihove opremljenosti za področja sodelovanja, inovacij in gradnje skupnosti.
- Zagotavljanje temeljnih potreb zaposlenih – izkazalo se je, da prehod na delo na daljavo ni zmanjšal produktivnosti zaposlenih, temveč jo je celo povečal, je pa delo na daljavo povzročilo slabšo povezanost med sodelavci in težave pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Delovna mesta še nikoli niso bila tako fleksibilna, kot so postala ravno v času pandemije, in sicer s široko uvedbo dela na daljavo. Na prvi pogled se zdi, da delavci zaradi dela na daljavo več sodelujejo med sabo, saj jim informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča hitro in enostavno povezavo s sodelavci ne glede na trenutno lokacijo delovnega mesta.

Kljub temu pa je realna slika drugačna. Bernstein in Waber pravita, da dejstva glede sodelovanja med zaposlenimi kažejo v nasprotno smer. Zaposleni sodelujejo drug z drugim manj, kot so nekoč, predvsem pa je sodelovanje med njimi manj ciljno



orientirano. To je posledica tega, ker zaposleni sami izbirajo, kdaj in s kom želijo sodelovati, in ne več podjetje. Posameznik tako več sodeluje s tistim sodelavcem, s katerim se dobro razume, hkrati pa skoraj popolnoma prekine stike s tistimi, s katerimi se ne počuti dobro. Rezultat tega je, da se formirajo zaprti krogi sodelavcev, ki imajo premalo kritičnega pogleda na obravnavano situacijo in premalo znanja, da bi lahko dosegli zastavljene cilje.

Hou in sodelavci so ugotovili, da je pandemija Covid-19 povzročila izjemno hitro prilagoditev delovnih mest trenutni situaciji, pri čemer so se prilagoditve delovnih mest nanašale predvsem na 2 vrsti nadzora tveganj: administrativno kontrolo in osebno zaščito. Prilagodljivost delovnega mesta trenutnim potrebam je bila povezana s področjem korporativnega upravljanja nepremičnin, kar je pomenilo, da se je delovno mesto lahko prilagodilo tam, kjer so možnosti to dopuščale.

Za uspešno analizo delovnega mesta je potrebno imeti ustrezne podatke. Podatke lahko pridobivamo na 2 načina: osebno ali s pomočjo ustreznih informacijskih tehnologij. Osebno zbiranje podatkov predstavlja osebni kontakt s subjektom in je največkrat najhitrejši način pridobivanja podatkov. Uporaba ustrezne informacijske tehnologije je pogojena z dostopom do nje in do možnosti njene uporabe. Izbira načina je odvisna od narave dela in delovnega prostora, v katerem delavec dela.

Narava dela je na delovnem mestu odvisna od:

- zahtevnosti nalog,
- parcialnosti nalog,
- odgovornosti na delovnem mestu,
- pristojnosti na delovnem mestu,
- tveganj na delovnem mestu.

Narava dela je pogojena tudi z dejavnostjo podjetja, njegovo velikostjo in organizacijsko strukturo. Zaradi globalizacije trga pa se velikokrat pojavlja tudi mednarodno delovanje podjetij, zaradi česar je posledično zbiranje podatkov pogojeno tudi s kulturo države, v kateri se podjetje nahaja.

Poleg narave dela je izbira načina zbiranja podatkov odvisna tudi od delovnega prostora, kjer delavec dela. V zadnjem času se namreč vedno bolj uveljavlja delo na daljavo, ki zahteva drugačen pogled na delo in delovne procese. V tem primeru se za zbiranje podatkov uporabljajo različna informacijsko-komunikacijska orodja, ki omogočajo zbiranje podatkov na daljavo.

Podatke o delovnem mestu zbiramo s posameznimi metodami:

1. z analizo dokumentacije na delovnem mestu,
2. z anketiranjem,
3. z intervjuvanjem,
4. s testiranjem,
5. z opazovanjem.

#### **4.1 Analiza dokumentacije na delovnem mestu**

Analiza dokumentacije na delovnem mestu se izvaja takrat, ko imamo že oblikovano delovno mesto, pa je zaradi zunanjih oz. notranjih razlogov prišlo do sprememb na delovnem mestu in je potrebno pregledati in izvesti ponovno sistemizacijo dela. Pri delu z dokumentacijo je potrebno zato najprej določiti tiste dokumente, ki jih potrebujemo, nato pa jih pregledati in analizirati. Ločimo dve vrsti dokumentacije:

- notranjo in
- zunanjo.

Notranja dokumentacija zajema naslednjo skupino dokumentov:

- dokumente, povezane z obstoječo analizo delovnega mesta,
- dokumente, ki so del splošnih aktov in določb podjetja.

Pri pregledu notranje dokumentacije je potrebno kritično pristopiti k njeni analizi. To pomeni, da je potrebno pogledati vsebino in tudi čas in okoliščine nastanka dokumenta, ki sta povezana z vsebino. Časovni okvir nastanka dokumenta je lahko namreč daljši, kar pomeni, da je tudi njegova vsebina prilagojena za tisti čas in je neustrezna, dokument kot tak pa nikoli ni bil preverjen in dopolnjen.

Zunanja dokumentacija predstavlja dokumente, ki se nanašajo na pravne vidike urejanja sistemizacije dela v državi. Temeljni pravni akt za ureditev področja sistemizacije dela in s tem analize delovnega mesta je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).

## **4.2 Anketiranje**

Z anketiranjem zbiramo podatke, ki jih nimamo v obstoječi dokumentaciji. Ankete uporabljamo zlasti takrat, ko izvajamo večje število analiz delovnih mest naenkrat. Za te namene se uporablja vnaprej oblikovan vprašalnik, ki je običajno izdelan za posamezno podjetje in je redko standardiziran. Vprašanja so običajno v večini zaprtega tipa, nekaj pa jih je tudi odprtega tipa, tako da lahko delavec sam izrazi svoje mnenje in poda nove informacije. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- 1. del se vsebuje datum, naziv delovnega mesta in oddelka,
- 2. del se nanaša na vsebino,
- 3. del vsebuje ime in priimek anketiranca in njegovega nadrejenega.

Prednost anketiranja je v hitrem postopku zbiranja informacij, saj lahko v relativno kratkem času zberemo večjo količino informacij. Slabost anketiranja se kaže v netočnosti podatkov. Z anketiranjem ne zbiramo podatkov, ki jih lahko dobimo z drugimi načini.

Eden od pomembnih vidikov anketiranja je dolžina ankete. Anketa mora biti namreč dovolj dolga, da z njo zajamemo podatke z vseh področij, ki jih potrebujemo, hkrati pa ne sme biti predolga, saj anketiranec izgubi zanimanje za izpolnjevanje in so podatki netočni. To pomeni, da vprašanja glede delovnega mesta ne smejo biti prepodrobna in se morajo vezati izključno na področja, ki jih potrebujemo za analizo delovnega mesta.

Pri oblikovanju ankete Fisher (2022) predlaga naslednje:

- definiranje namena zbiranja podatkov,
- vprašanja naj se nanašajo zgolj na področja raziskovanja,
- anketa naj bo enostavna in kratka,
- uporaba jasnega jezika,

- vprašanja naj se ne podvajajo in naj si ne bodo preveč podobna,
- izogibanje insinucijskim vprašanjem,
- vprašanja naj bodo prilagojena anketirancu,
- v čim večji meri naj se uporablja merska lestvica,
- izogibanje rangiranju,
- čim manj dihotomnih vprašanj,
- merska lestvica naj bo enakomerno utežena,
- anketa naj se testira.

Pridobivanje podatkov s pomočjo ankete ima velikokrat slabost, da ni prilagojeno posameznemu zaposlenemu in njegovemu delovnemu mestu. Zato se velikokrat organizacije raje poslužujejo intervjujev, ki so lahko bolj natančni in kjer je možna obrazložitev postavljenih vprašanj. To velja predvsem za organizacije, ki so manjše ali srednje velike in kjer ni veliko enakih delovnih mest.

### 4.3. Intervju

Intervju se lahko izvaja osebno, preko telefona ali spleta. V času pandemije Covid-19 se je izkazalo, da je intervju potekal večinoma preko videokonferenc, klepetalnic in telefonov (Saarijärvi & Bratt, 2021). Kahn in MacEachen (2022) pravita, da izvajanje intervjuja preko konferenc in klepetalnic na eni strani zgublja intimnost in socialni stik med udeležencema, vendar pa na drugi strani povečuje pragmatičnost, saj izenačuje čas in prostor udeležencev, zmanjšuje potne stroške in povečuje varnost in je kot tak lahko koristen dodatek ali pa celo nadomestilo klasični osebni izvedbi intervjuja. V raziskavi (Burke & Patching) so udeleženci poročali, da so virtualne platforme bolj priročen način, saj so lahko izvedli intervjuje, ko jim je ustrezalo.

Izvedba virtualnega intervjuja s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij lahko poteka na 2 načina:

- sinhrono (v živo),
- asinhrono (vnaprej posneti intervjuji).

Raziskava, ki jo je izvedla Kaytlynn R. Griswold s sodelavci (2021) in je potekala v 46 državah ter je v analizi zajela vzorec 644 905 virtualnih intervjujev, je pokazala, da so bili intervjuvanci po vsem svetu na splošno bolj zadovoljni s sinhronimi virtualnimi intervjuji, čeprav sta bila oba načina izvedbe intervjuja visoko ocenjena. Rezultati so med drugim pokazali tudi, da so bili sinhroni intervjuji učinkovitejši od asinhronih virtualnih intervjujev.

Virtualni intervju bo v prihodnje zasedel pomembno mesto v procesu pridobivanja podatkov, saj je združevanje organizacij v večje korporacije povzročilo, da hčerinske organizacije delujejo v različnih časovnih pasovih na različnih kontinentih. Temu se bo pridružilo tudi definiranje novih delovnih mest, ki bodo zahtevala nove poklice prihodnosti in bodo delovala med drugim tudi na daljavo. Pojem »analiza delovnih mest« bo zamenjal pojem »analiza dela«, kar pomeni, da se bo analiziralo delo kot tako in ne več delovno mesto.

#### **4.4. Opazovanje**

Pridobivanje podatkov o delovnem mestu lahko poteka tudi z opazovanjem. Opazovanje poteka na dva načina:

- posredno z uporabo snemalnih naprav,
- neposredno z osebno udeležbo.

Pri opazovanju z osebno udeležbo si opazovalec pomaga z zapisovanjem zaporedja in trajanja posameznih delovnih operacij, medtem ko lahko pri opazovanju s snemalno napravo izvede analizo dela kasneje. Opazovanje z osebno udeležbo lahko poteka na več načinov (Svetlik & Kohont, 2009):

- Opazovalec lahko v določenem časovnem intervalu natančno zapiše, kaj delavec počne. Časovni interval je odvisen od narave dela in dolžine delovnih operacij, ki se izvajajo na posameznem delovnem mestu.
- Opazovalec lahko zapisuje posamezne delovne operacije po principu njihovega zaporedja.
- Opazovalec zapisuje posamezne delovne operacije neodvisno od časovne komponente in ga zanimajo le vrsta, zaporedje, pogostost in trajanje operacij.

Opazovanje pri zbiranju podatkov za analizo dela se uporablja skladno z določenimi cilji in po vnaprej izdelanem načrtu. Na osnovi svojega znanja opazovalec določi svoj individualni načrt in izdelava program opazovanja. Podatki, ki se zapišejo v sklopu opazovanja, morajo biti jasno in celovito zapisani. Sistematično zapisovanje podatkov je osnova za kasnejši prenos podatkov v digitalno obliko in njihovo analizo (Florjančič et al, 1997).

Slabost opazovanja kot načina zbiranja podatkov se kaže v dolžini izvedbe opazovanja, ki je običajno lahko zelo dolga. Poleg tega opazovanje podzavestno vzpodbudi v opazovalcu primerjave med posameznimi delavci, kar zmanjša objektivnost opazovanja. Ivanko (2005) definira objektivnost kot »nepristranski, stvaren, nevtralen in pravičen odnos do določenega pojava ali predmeta raziskovanja, ki obstaja neodvisno od subjekta, njegovega opazovanja in mišljenja.« Opazovalec je tako objektivni takrat, ko ima dovolj znanja o opazovani problematiki in ko se je sposoben čustveno odmakniti od subjekta, ki ga opazuje.

## 5 Opis delovnega mesta

V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR) je vsak delodajalec, ki ima zaposlenih več kot 10 delavcev, 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 (22. člen ZDR) (ZDR-1, URL RS, št. 21/13). Sistemizacija delovnih mest predstavlja organizacijski kadrovski akt, ki vsebuje opise vseh delovnih mest v organizaciji.

Opis delovnega mesta je kadrovski in organizacijski instrument, ki zajema ključne informacije o delovnem mestu in delu na tem delovnem mestu. Opis delovnega mesta se običajno dela na podlagi natančne analize dela in zajema podatke o delu na delovnem mestu in lastnosti, ki naj bi jih imel zaposleni, ki to delo opravlja (Svetlik & Kohont, 2009). Podatki o delu zajemajo sestavine, kot so: naziv in šifra delovnega mesta, povzetek opisa dela (vsebina dela in način opravljanja dela) ter glavne delovne naloge na tem delovnem mestu. Poleg tega so v opisu delovnega mesta navedene tudi delovne razmere (hrup, delovni čas, stres ipd.) ter lastnosti, ki jih delavec na tem delovnem mestu potrebuje (znanja, izkušnje in izobrazba (Novak, 2008). Iz opisov delovnih mest so pogosto razvidni tudi pričakovani delovni dosežki (Možina, 1998).

Organizacije si prizadevajo, da so opisi delovnih mest, ki jih imajo, učinkoviti tako pri produktivnosti kot pri doseganju ciljev organizacije, zato je pomembno, da je opis delovnega mesta jasen in specifičen. V hitro spreminjajočem se svetu je veliko sprememb v naravi delovnega okolja in tehnologije, zato je treba tudi opise delovnih mest prilagoditi tako, da se vključi tudi spremembe (Raju & Banerjee, 2017). V nadaljevanju je prikazan primer prilagoditve in spremembe opisa delovnega mesta v Organizaciji X.

## **5.1 Oblikovanje opisa delovnega mesta na primeru Organizacije X**

V organizaciji X se je pojavila potreba po novem opisu delovnih mest, ker je bil prvoten opis že nekoliko zastarel in ker so bile občutne razlike med opisi delovnih mest v Organizaciji X in njihovo matično organizacijo. Poleg tega se je dopolnila in spremenila organizacijska struktura, ker se vidi v organizacijskih shemah. Opise delovnih mest je bilo potrebno poenotiti in posodobiti.

V prvem koraku je bila narejena analiza opisa delovnega mesta v Organizaciji X na primeru delovnega mesta »Operater v proizvodnji«. Opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X je zajemal podatke, ki so se na grobo delili na organizacijske podatke in kadrovske podatke.

Organizacijski podatki so zajemali:

- naziv delovnega mesta,
- organizacijsko enoto,
- stroškovno mesto,
- opis del in nalog,
- naziv in šifro del in nalog,
- odgovornosti delovnih mest – splošno,
- odgovornosti delovnega mesta – posebno,
- pristojnosti delovnega mesta,
- delovni pogoji,
- varnost pri delu,
- nadomeščanje.

Kadrovski podatki so zajemali:

- stopnjo in smer izobrazbe,
- delovne izkušnje,
- poskusno delo,
- funkcionalna znanja,
- veščine,
- periodični preizkus znanja,
- tarifni/plačilni razred,
- konkurenčno prepoved.

Tabela 1: Opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X

### ORGANIZACIJSKI PODATKI

Naziv delovnega mesta	OPERATER PROIZVODNJE
Organizacijska enota	OBRAT 1
Stroškovno mesto	0000
Opis del in nalog	Po tehnoloških navodilih izvajanje dela v vseh procesih proizvodnje obrata 1. Kontroliranje delovanja naprav, izvajanje vnosa surovin v procese, vodenje proizvodnih dnevnikov in kontrolnih listov in odpravljanje napak na posameznih napravah. Izvajanje laboratorijskih analiz za kontrolo procesov.
Naziv in šifra del in nalog	Operater proizvodnih procesov – 0000
Odgovornosti delovnih mest – splošno	Kot je določeno v internem organizacijskem predpisu podjetja »Predpis o organizaciji delovnih mest v Organizaciji X«.
Odgovornosti delovnega mesta – posebno	Odgovarja za izvajanje proizvodnje po določenih normativih in planih in po navodilih tehnoloških knjig. Odgovoren je za ukrepanje v primeru neustreznosti in za uvajanje delavcev v delo.
Pristojnosti delovnega mesta	Razpolaganje s sredstvi podjetja: V skladu z organizacijskim predpisom.
Delovni pogoji	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra X – OPERATER PROIZVODNJE
Varnost pri delu	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra X – OPERATER PROIZVODNJE
Nadomeščanje	OPERATER PROIZVODNJE KOORDINATOR PROIZVODNJE

### KADROVSKI PODATKI

Stopnja in smer izobrazbe	poklicna IV., strojna ali elektro, kemijski procesničar
Delovne izkušnje	1 leto
Poskusno delo	2 meseca
Funkcionalna znanja	Izpit za operaterja proizvodnje, izpit za gasilca, izpit za strojnika kotla ali strojnika kompresorskih naprav (posebno po dogovoru).



<b>Veščine</b>	Natančnost in doslednost pri delu, prisebnost, identifikacija in pravočasno skupinsko reševanje problemskih situacij, zaupanje v sodelavce, odločnost, sledenje postopkom, normam, pravilom, točno prihajanje na delo, odzivanje na zahteve nadrejenega, prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja, pripravljenost odločati se brez oklevanja, jasno, natančno in učinkovito upravljanje časa, spoštovanje varnostnih postopkov in normativov, poročanje o nevarnih delovnih okoliščinah, uporaba delovnih sredstev, pripomočkov in materialov na varen in optimalen način.
<b>Periodični preizkus znanja</b>	XXX-na 2 leti, interni obratni izpit – na 2 leti, gašenje v obratu – na 1 leto
<b>Tarifni/plačilni razred</b>	IV./X.
<b>Konkurenčna prepoved</b>	Ne

## ODOBRITEV

<b>Odobril:</b>	Podpis:	Datum odobritve:
<b>Direktorica/direktor</b>		1. 3. 2016

Vir: Interna dokumentacija Organizacije X

Na osnovi obstoječega opisa delovnega mesta Operater proizvodnje je bilo analiziranih več različnih sorodnih primerov podobnih delovnih mest v drugih organizacijah. Ugotovili smo, da opisi del in nalog zajemajo opisni in podrobni način predstavitev nalog na delovnem mestu. Na tej podlagi smo pripravili nov opis delovnega mesta Operater proizvodnje (tabela 2).

**Tabela 2: Nov opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X**

### Opis delovnega mesta

1.	<b>Šifra in naziv delovnega mesta:</b>	0000 Operater proizvodnje	
2.	<b>Šifra in naziv organizacijske enote:</b>	2.1 Obrat 1	
3.	<b>Tarifni razred:</b>	5. tarifni razred	
4.	<b>Temeljne naloge:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajanje dela v vseh procesih proizvodnje,</li> <li>- kontroliranje delovanja naprav,</li> <li>- izvajanje vnosa surovin v procese,</li> <li>- vodenje proizvodnih dnevnikov in kontrolnih listov,</li> <li>- odpravljanje napak na posameznih napravah,</li> <li>- izvajanje laboratorijskih analiz za kontrolo procesov.</li> </ul>	
5.	<b>Stopnja in smer izobrazbe:</b>	Stopnja:	IV.
		Smer:	strojna ali elektro, kemijski procesničar
		Šifra po SKP:	0000
6.	<b>Delovne izkušnje:</b>	Časovne:	12 mesecev
		Vsebinske:	na podobnih delih
7.	<b>Poskusna doba:</b>	2 meseca	

8.	<b>Zahtevana dodatna znanja:</b>	Jezikovna:	-	
			1. Slušno razumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			2. Bralno razumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			3. Govorno sporazumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			4. Govorno sporočanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			5. Pisno sporočanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
	Računalniška:	1. stopnja računalniških znanj		
	Ostalo:	- izpit za operaterja proizvodnje, - izpit za gasilca, - izpit za strojnika kotla ali strojnika kompresorskih naprav (posebno po dogovoru).		
9.	<b>Odgovornosti:</b>		<input type="checkbox"/> za lastno delo in cilje	<input type="checkbox"/> za rezultate sodelavcev
			<input type="checkbox"/> za vodenje in razvoj sodelavcev	<input type="checkbox"/> za prihodke
			<input type="checkbox"/> za usklajevanje dela v timih in projektih	<input type="checkbox"/> za stroške
			<input type="checkbox"/> za strateški vpliv na poslovanje	<input type="checkbox"/> za varno in zdravo delo
			<input type="checkbox"/> za delovna sredstva in opremo	<input type="checkbox"/>
10.	<b>Psihični napori</b>	Stopnja:	1 – majhna	
		Opis:	majhna intenziteta	
11.	<b>Fizični napori</b>	Stopnja:	3 – velika	
		Opis:	velika intenziteta	
12.	<b>Napori pri komuniciranju</b>	Stopnja:	1 – majhna	
		Opis:	majhna intenziteta	
13.	<b>Varnost pri delu:</b>	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra XX-operator proizvodnje		
14.	<b>Delovni pogoji:</b>	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra XX-operator proizvodnje		
15.	<b>Zahtevane kompetence:</b>	- natančnost in doslednost, - zanesljivost, - reševanje problemov, - učinkovitost, - odločnost, - samostojnost, - usmerjenost v kakovost.		
16.	<b>Nadomeščanje:</b>	operater proizvodnje, koordinator proizvodnje		
17.	<b>Opis pripravil:</b>	kadrovski referent/referentka		
18.	<b>Opis potrdil:</b>	direktorica/direktor		
19.	<b>Datum zadnje spremembe:</b>			

## 6 Zaključek

Svet dela, vse od delovnih organizacij, delovnih procesov, delovne sile in delovnega mesta, se spreminja. Zaradi umetne inteligence in avtomatizacije bo ta premik tako pomemben kot mehanizacija v prejšnjih generacijah kmetijstva in proizvodnje. Medtem ko bodo nekatera delovna mesta izgubljena, številna druga ustvarjena, se bodo skoraj vsa spremenila. Kriza Covid-19 je pospešila obstoječe trende in povzročila, da so organizacije ponovno ovrednotile številne vidike dela.

V prihodnosti bodo morale delovne organizacije, če bodo želele uspeti v svetu po pandemiji in graditi svojo strategijo z upoštevanjem sprememb v naravi dela, jasno ovrednotiti vsaj tri ključna področja. Ta področja so začasne spremembe kot odziv na krizo (na primer hitre prilagoditve delovnega procesa delu na daljavo), trajne spremembe v vsakodnevem delu (na primer naložbe v digitalne in avtomatizacijske transformacije) ter nove vrste dela (Mugayar-Baldocchi, Schaninger & Sharma, 2021). Organizacije bodo morale razumeti negotovost sprememb, da bodo lahko sprejemale ustrezne strateške odločitve na vseh področjih.

Prihodnost dela se bo nedvomno spremenila, ni pa še popolnoma jasno, kateri od trenutnih trendov bodo začasni in kateri bodo postali trajni, ko bodo organizacije uravnotežile nove poti ustvarjanja kapitala, razvijajočo se tehnologijo in spreminjajoča se družbena pričakovanja.

### Literatura

- Aita, R. (2016). The network organizational chart as a tool for managing organizational complexity. *R. Design & Nature and Ecodynamics*, 11(4): 593–599.
- Baldocchi, M. M., Schaninger, B., Sharma, K. (2021). *The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-the-workplace-embracing-change-and-fostering-connectivity>
- Bernstein E., Waber, B. (2019). *The Truth About Open Offices*. Harvard Business Review, November-December
- Boella, G., van der Torre, L. (2006). Coordination and Organization: Definitions, Examples and Future Research Directions. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science* 150: 3–20. doi:10.1016/j.entcs.2006.03.002
- Burke, T., Patching, J. (2021). *Mobile methods: Altering research data collection methods during COVID-19 and the unexpected benefits*. Collegian, Volume 28, Issue 1, p.p. 143–144, Elsevier DOI10.1016/j.colegn.2020.08.001
- Dimovski, V., Penger, S. (2002). *Poslovanje malega podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ernest & Young global Ltd. (2021). *Discover the tools, such as Microsoft Teams, organizations can leverage to improve their remote-working capabilities*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani:

- [https://www.ey.com/en\\_br/alliances/how-manufacturers-can-capture-the-knowledge-of-experienced-workers](https://www.ey.com/en_br/alliances/how-manufacturers-can-capture-the-knowledge-of-experienced-workers)
- Fischer, S. (2022). *How to create an effective survey*. <https://www.qualtrics.com/blog/10-tips-for-building-effective-surveys/>
- Florjančič, J., Jesenko, J., Boštar, B. (1991). *Izgradnja informacijskega sistema kardovske dejavnosti v podjetju*. Založba Moderna organizacija
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Burr Ridge: Irwin. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: [https://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](https://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf)
- Gošnik, D. (2019). *Management temeljnih procesov – instrumentalni in interesni vpliv na uspešnost podjetja*. Založba Univerze na Primorskem, Koper.
- Griswold, K. R., Phillips, J. M., Kim, M. S., Mondragond, N., Liffd, J., Gullyb, S. M. (2021). *Global differences in applicant reactions to virtual interview synchronicity*. The International Journal of Human Resource Management, DOI 10.1080/09585192.2021.1917641, Routledge Taylor and Francis Group
- Hatfield, S. (2021). *Rethinking the ways we look at productivity in a Work from Anywhere world. How to evaluate remote worker productivity post-pandemic*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/remote-work-productivity.html>
- Hou, H. C., Remøy, H., Jylhä, T., Putte, H. V. (2021). *A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 23 No. 3, pp. 186–202, Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/JCRE-10-20
- Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Kecžar, I. (1995). *Modra knjiga – Plače v Sloveniji*. Založba moderna organizacija, Kranj.
- Khan, T. H., MacEachen, E. (2022). *An Alternative Method of Interviewing: Critical Reflections on Videoconference Interviews for Qualitative Data Collection*. International Journal of Qualitative methods, Vol. 21, <https://doi.org/10.1177/16094069221090063>
- MacLeod, L. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive* 38 (2): 68–72. Pridobljeno 15. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.proquest.com/openview/259baaca492d360bcf2d0fcf02b684eb/1?cbl=36212&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=43J%2BeiQ53al4rtuKGgRyVlhouU7cf24Sc13raPUv6g%3D>
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Jamšek, F., Lipičnik, B. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. ur. Možina, S., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Ur. Možina, S. Didakta, Radovljica.
- Mintzberg, H. (1988). *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research, 1979)*. Barcelona: Ariel. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B., Sharma, K. (2021). The future of work: Understanding what's temporary and what's transformative. *McKinsey Organization Blog*. Pridobljeno 15. 4. 2022 na spletni strani: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-whats-temporary-and-whats-transformative>
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija, Kranj.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4): 387–408. doi: 10.1177/0275074006297238.
- Raju, K. K., Banerjee, S. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, 6(2): 1–10.

- Regev, G., Wegmann, A. (2002). *Regulation Based Linking of Strategic Goals and Business Processes*. Pridobljeno 14. 4. 2022 s spletne strani: [icawww.epfl.ch/Publications/Regev/RegevW02B.pdf](http://icawww.epfl.ch/Publications/Regev/RegevW02B.pdf)
- Rozman, R. (2019). Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. *Economic and business review*, 21(2019): 211–219.
- Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26–27. Pridobljeno 15. 4. 2022 na spletni strani <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.523.6999&rep=rep1&type=pdf>
- Saarijärvi, M., Bratt, E. L. (2021). *When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research*. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, Volume 20, Issue 4, April 2021, Pages 392–396, <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038>
- Schaninger, B., Sharma, K. (2021). *The future of work: Balancing three symbiotic elements*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-what-next>
- Sepehri, P., Mousavi, S., Khajehnejad, S., Madani, F., & Moeindarbari, G. (2011). *Designing a Proper Organizational Chart for a Project-oriented Company* through Studying its Conceptual and Structural Dimensions. *dimensions*, 6, 8.
- Sedej, M. (1997). *Metode in tehnike kadrovanja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Svetlik, I., Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, I., Zupan, N., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Svetlik, I., Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, I., Zupan, N., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Škrinjar, R., Trkman, P. (2013). Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices. *International Journal of Information Management* 33 (1): 48–60. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011
- Sull, D., & Sull, C. (2018). With goals, FAST beats SMART. *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1–11. Pridobljeno 14. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.betterworks.com/wp-content/uploads/2021/02/MIT-Sloan-Management-Review-With-Goals-FAST-Beats-SMART.pdf>
- Tanaka, A., Okuno, T., Yamauchi, H. (2012). Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace. *Motiv Emot* (2013) 37: 457–464. DOI 10.1007/s11031-012-9318-1
- Van Yperen, N. W., Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71–79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.013>
- Vila, A., Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Moderna organizacije, Kranj.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*. DOI: 10.1108/BPMJ-10-2019-0411
- Wigert, B. (2022). The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data. *Gallup workplace*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Zhang, J., Yu, P. S., & Lv, Y. (2015). Organizational chart inference. In *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 1435–1444).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) – (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČMIS-A, 202/21 – odl. US in 15/22

