



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetništvo

STALIŠČE POSLOVODIJ MERCATOR d.d. DO PROGRAMA FDS

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Darka Hlaj, prof.

Kandidatka: Mateja Hodnik

Kranj, junij 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Vojku Šilerju za strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se direktorju MO 9, g. Mihu Kravanji, in direktorju MO 10, g. Igorju Nograšku, ki sta dovolila izvajanje ankete in vsem poslovojem, ki so anketni vprašalnik izpolnili.

Zahvaljujem se sestri Tatjani Hodnik Čadež za pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Vsem domačim pa se zahvaljujem za podporo in vzpodbudo.

IZJAVA

»Študentka **Mateja Hodnik** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **Vojka Šilerja, univ. dipl. ekon.**«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 08.06 2009

Podpis: _____

POVZETEK

Danes se podjetja v veliki meri osredotočajo na zaposlovanje. Pomembno vlogo igra fleksibilno zaposlovanje in fleksibilna delovna sila, kar predstavljamo v diplomskem delu.

Namen fleksibilnega zaposlovanja in fleksibilne delovne sile ne sme biti samo optimizacija zaposlenih v podjetju, temveč je potrebno zagotoviti tudi pozitivno klimo in komunikacijo, s katero se zaposlene usmerja k doseganju skupnih ciljev.

V empiričnem delu so predstavljeni rezultati o tem, kakšna stališča imajo poslovodje o učinkoviti uporabnosti programa FDS v praksi. Izkazalo se je, da vsi potenciali tega programa še zdaleč niso realizirani.

Ključne besede: fleksibilno zaposlovanje, pozitivna klima, izobraževanje, komunikacije, raziskava fleksibilne delovne sile, program FDS, zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT

Nowadays it is very important for the companies to focus on employment. The diploma thesis deals with the main issues of employment, namely flexible employment and flexible working time. The main purpose of the flexible employment and flexible working time is not only optimizing the number of employees in a company but also stimulating a positive climate and communication in the company and encouraging the employees to work for the common goals.

The empirical part of the diploma thesis presents the results of a survey on the attitudes of managers of the supermarkets towards the programme flexible employment. We have found out that there is still a lot to be done in terms of the potential of the programme Flexible employment.

Key words: flexible employment, positive climate, education, communication, research on flexible employment, programme Flexible employment (FE), satisfaction of employees

KAZALO

1	UVOD	1
2	POZITIVNA KLIMA	2
2.1	KAKŠNA JE POZITIVNA DELOVNA KLIMA?	2
2.2	KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI V ORGANIZACIJI.....	3
3	FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE	6
3.1	POMEN SOCIALNEGA PARTNERSTVA ZA UVAJANJE VARNE FLEKSIBILNOSTI (KANJUO MRČELA, 2006)	6
3.2	TENDENCE FLEKSIBILNOSTI DELOVNEGA ČASA	7
3.3	FLEKSIBILNO DELO V EVROPI	8
3.4	POMEN FLEKSIBILNEGA ZAPOSLOVANJA.....	8
3.5	EVROPSKI DELAVNIK NA POHODU.....	9
4	PROGRAM FLEKSIBILNA DELOVNA SILA (FDS)	11
4.1	OPREDELITEV NAMENA IN CILJA PROGRAMA FDS TER STOPNJE OBREMENJENOSTI ZNOTRAJ DELOVNEGA DNE.....	11
4.2	NORMATIVI ZA MERITVE PROCESOV V TRGOVINAH MERCATOR D.D.	12
4.3	KLJUČNE INFORMACIJE, KI JIH DOBIMO S PROGRAMOM FDS	13
4.4	NAVODILA ZA RAVNANJE S PROGRAMOM FDS	14
4.5	SPREMLJANJE IMPLEMENTACIJE FDS ORODJA.....	15
4.6	KATEGORIZACIJA STOPENJ RAZUMEVANJA FDS ORODJA	16
4.7	KDO VSE JE VKLJUČEN V ORODJE FDS?.....	17
4.8	PRIMER IZDELA VE FDS POROČILA ZA ENOTO SP BEGUNJSKA, KJER SEM ZAPOSLENA KOT POSLOVODKINJA.....	19
5	EMPIRIČNI DEL	20
5.1	OPREDELITEV PROBLEMA	20
5.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	20
5.3	VZOREC.....	20
5.4	METODOLOGIJA DELA	20
5.5	VPRAŠALNIK	20
5.6	POTEK	21
5.7	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	21
6	ZAKLJUČEK	35
	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGE	37

KAZALO PRIKAZOV

Prikaz 1: Stopnje strinjanja s trditvijo 1	22
Prikaz 2: Stopnje strinjanja s trditvijo 2	23
Prikaz 3: Stopnje strinjanja s trditvijo 3	24
Prikaz 4: Stopnja strinjanja s trditvijo 4	25
Prikaz 5: Stopnje strinjanja s trditvijo 5	26
Prikaz 6: Stopnje strinjanja s trditvijo 6	27
Prikaz 7: Stopnje strinjanja s trditvijo 7	28
Prikaz 8: Stopnje strinjanja s trditvijo 8	29
Prikaz 9: Stopnje strinjanja s trditvijo 9	30
Prikaz 10: Stopnje strinjanja s trditvijo 10	31
Prikaz 11: Stopnje strinjanja s trditvijo 11	32

1 UVOD

Živimo v času hitrih in pomembnih sprememb v našem okolju. Glede na spreminjajoče okoliščine dela se spreminja tudi koncept fleksibilnega trga. Proces spreminjanja pogojev zaposlovanja pomeni organiziranje dela v smeri večje raznovrstnosti.

Vsesplošni trendi v svetu, in tako tudi v trgovskih podjetjih, kažejo na to, da je fleksibilna zaposlitev tudi pri nas potreba in ne zgolj možnost in bo bistveno pomagala pri prilagajanju tržnim razmeram. Pri tem ne smemo samo ugotavljati, kako delajo drugje in prevzeti njihovega načina dela, ampak iskati boljše načine dela.

Pomemben del fleksibilnega zaposlovanja je delovna klima. Pozitivna delovna klima predstavlja delovno mesto, kjer se posameznik počuti prijetno in se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo. Podjetje najbolj uspešno deluje, če so zaposleni motivirani in usmerjeni k skupnemu cilju.

Za doseganje skupnih ciljev Mercator d.d. veliko pozornosti usmerja v izobraževanje, motiviranje, komunikacijo in fleksibilnost delovne sile. Uspešnost teh dejavnikov preverjajo z anketami, raziskavami in letnimi razgovori.

Za Mercator d.d. je fleksibilna delovna zelo pomemben dejavnik pri optimizaciji dela, kar izvajajo s programom FDS. Kako pomembno vlogo ima pri optimizaciji dela in kakšne rezultate daje program FDS, bomo predstavili v empiričnem delu diplomskega dela.

Prvo poglavje opredeljuje pozitivno klimo na delovnem mestu, pri čemer izpostavimo načine komuniciranja z zaposlenimi v organizaciji ter vrste internih komunikacij. Sledi poglavje o fleksibilnem zaposlovanju, kjer izpostavimo pomen socialnega partnerstva za uvajanje fleksibilnosti, različne oblike tako fleksibilnosti kot varnosti, tendence fleksibilnosti delovnega časa, bežno pa omenimo tudi evropski delovnik. V tretjem poglavju podrobno predstavimo program fleksibilne delovne sile (v nadaljevanju FDS) v podjetju Mercator d.d.

Empirični del naloge predstavi rezultate raziskovanja o vlogi FDS-ja pri optimizaciji dela. Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali s programom FDS dobimo ključne informacije o potrebnem številu ur znotraj urnih intervalov, v konicah?
2. Kako so s programom FDS zadovoljni zaposleni in kakšen je vpliv uporabe FDS-ja na delovno vzdušje?
3. Koliko časa program FDS vzame poslovodjem pri načrtovanju in če je dovolj preprost za uporabo?

Anketirani so izpolnili vprašalnike (skupaj 47 poslovodij), ki smo jih analizirali in rezultate tabelarično, grafično in opisno interpretirali. Rezultati so pokazali, da imajo poslovodje v glavnem pozitiven odnos do programa FDS, zaposleni pa manj.

2 POZITIVNA KLIMA

V interesu vsake delovne organizacije je, da zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani in hkrati zadovoljni (Lešnik, 2006). Rešitev predstavlja pozitivno naravnana organizacijska kultura in upravljanje s klimo v organizaciji (Lešnik, 2006). Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. Upravljanje s klimo je naloga vseh zaposlenih, saj učinkuje na počutje in delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Vodstvo organizacije bi se moralo truditi ustvariti takšno delovno ozračje in uvesti takšno vodstveno politiko, ki bo pomembno prispevala k oblikovanju pozitivne in smiselne delovne klime (Lešnik, 2006).

Organizacijska kultura predstavlja trajen sistem vrednot, prepričanj in predpostavk v določeni organizaciji. Člane neke organizacije povezuje tako, da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa organizaciji omogoča lažje prilagajanje okolju. Medtem ko se pojem organizacijske kulture veže na organizacijo kot skupino zaposlenih ljudi, pa se psihološka klima v organizaciji nanaša na psihosocialne vidike delovnega okolja, kot ga vidi posamezna zaposlena oseba (Lešnik, 2006).

2.1 Kakšna je pozitivna delovna klima?

Delovna klima se nanaša na to, kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce, kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo ter odnose v njej (Lešnik, 2006). Pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo (Lešnik, 2006).

Potočnik kot dejavnike pozitivnega delovnega mesta izpostavlja naslednje (v Lešnik, 2006):

- **Natančnost opredelitve delovnega mesta.** Zaposleni mora točno vedeti, katere so njegove dolžnosti in naloge ter kateri so postopki za njihovo izvršitev. S tem dosežemo prvi pogoj, da lahko neko delovno mesto opredelimo kot pozitivno. Na ta način bodo zaposleni motivirani in zadovoljni na delovnem mestu.
- **Možnost odločanja.** Zaposleni, ki sprejemajo odločitve, se počutijo odgovornejši, posledično tudi bolj motivirani in zadovoljnejši.
- **Odsotnost časovnih pritiskov.** Podjetja se morajo zavedati, da zaposleni ne morejo optimalno delovati v okolju, kjer jih omejujejo s strogimi časovnimi roki, ki jih ni mogoče doseči. Vse to pa vodi do stresa pri delu, ki ima negativne posledice tako za zaposlene kot za celotno podjetje.
- **Dobri medosebni odnosi.** Nanašajo se na odnose med zaposlenimi, kot tudi na odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.
- **Plačilo.** Pomemben dejavnik pozitivnega delovnega mesta je plačilo, ki zaposlene lahko zelo motivira ali zelo demotivira, če je prenizko glede na zahtevnost njihovih delovnih nalog.

Konrad (v Lešnik, 2006) kot pomembne dejavnike doseganja optimalnega opravljanja dela zaposlenih navaja:

- **Obogatitev dela.** Nanaša se na razširjanje delovnih nalog zaposlenih. To pomeni, da zaposleni ne opravljajo pretirano enostavnih in enoličnih delovnih nalog, temveč dobijo več različnih odgovornosti, ki se v času vsaj nekoliko spreminjajo.

- **Razvijanje občutka avtonomnosti pri zaposlenih.** To pomeni, da zaposleni sicer mora izpeljati določene jasno postavljene naloge, vendar je pri načinu njihove izvršitve povsem avtonomen.
- **Vpletanje v odločitve.** Zaposleni mora biti vpleten v odločanje, vsaj pri nalogah, ki se nanašajo na njegovo konkretno delo, kar je močno povezano tudi z njegovo avtonomnostjo.
- **Konstantno izobraževanje vodstvenega kadra.** Za optimalno doseganje vseh treh navedenih dejavnikov je najpomembnejše, da se vodstveni kader kontinuirano usposablja in izobražuje. Vodje so namreč tisti, ki morajo na eni strani znati upoštevati ljudi, na drugi strani pa delo ter njegovo učinkovitost samo.

2.2 Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medsebojnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno (Možina, 2000). V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih pridobi visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri razložimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo. Podjetje najbolj učinkovito posluje, če je energija vseh zaposlenih usmerjena v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti bi morali biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami (Možina, 2000).

Možina (2000) našteje naslednje razloge za interno komuniciranje v organizaciji:

1. Boljše komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje.
2. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej, tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot neumne ali »nerelevantne«.
3. Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

V nadaljevanju predstavimo vrste internih komunikacij:

1. Formalna in neformalna komunikacija

Interna struktura organizacije in njena hierarhija pogojeta nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo med posameznimi oddelki ter med nadrejenimi in podrejenimi. Dejavniki, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih, je neformalno komuniciranje uporabljano v večji meri kot v velikih organizacijah.

Ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so **govorice**. Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, to je neformalne komunikacije, ki poteka med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomemben vir informacij za zaposlene.

2. Medosebna in posredovana komunikacija

Medosebna komunikacija je osnova menedžmenta in vodstvo takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Večina medosebne neposredne komunikacije je neformalna, torej spontana in nenačrtovana (vodstvo z zaposlenimi govori o nalogah, ki jih je potrebno izvršiti, komentira dogodke v zvezi z organizacijo in njenim okoljem, z zaposlenimi se pogovarja o predlogih za izboljšave in podobno), lahko pa je tudi formalna (sestanki, predstavitve in podobno).

Tehnike medosebne komunikacije so:

- *Sestanki in briefingi*

V velikih podjetjih pride v poštev predvsem tako imenovana kaskada briefingov, kjer gre za prenašanje sporočila po hierarhiji navzdol, v določenih primerih pa tudi navzgor. Drugi sistematični pristop k sestankom pa je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Ti obiski omogočijo vodstvu, da zbere informacije o zadevah, ki pestijo zaposlene v vsej organizaciji.

- *Izobraževanje*

Takšna oblika medosebne komunikacije ima dva namena: zadovoljiti cilje organizacije in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih.

Posredovana komunikacija je komunikacija, kjer sporočila posredujemo preko medijev, internih časopisov, elektronske pošte in podobno.

Tehnike posredovane komunikacije so:

- *Publiciranje*

Za interne namene lahko sporočila posredujemo v pisni obliki preko zapisnikov, pisem in okrožnic. Publikacije, ki jih uporabljamo v internem komuniciranju, vključujejo priročnike, s katerimi sporočamo zaposlenim politiko podjetja, interne časopise, biltene in revije. Odločilna zahteva pri pripravi takšnih publikacij je vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva in zahtevami zaposlenih po popolnih in zanimivih informacijah. Novinar, ki pripravlja prispevke za interni časopis določenega podjetja, ne more biti povsem objektiven, kljub temu pa mora upoštevati pravila novinarskega dela: informacije morajo biti resnične in natančne ter napisane v ustreznem slogu. Če publikacije ne zadostijo tej zahtevi, jo lahko zaposleni nehalo upoštevati kot vir informacij, oziroma jo označijo kot obliko propagande vodstva.

Prednost je, da omogočajo dramatično in živo predstavitev informacij o organizaciji, pomanjkljivost pa je v tem, da jih lahko v primeru, če niso primerno opravljene, zaposleni vzamejo kot poceni propagando.

- *Telefonske informacije*

Takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporabljajo predvsem večje organizacije, gre pa za redno snemanje novic in informacij na avtomatski telefonski odziv

- *Avdiovizualne tehnike*

Mednje sodijo predstavitve s pomočjo prosojnic, diapozitivov in video posnetkov. Odzivnik, kjer jih lahko pripadniki ciljne javnosti slišijo, če pokličejo določeno številko.

- *Elektronska pošta*

Isti podatek posredujemo vsem članom organizacije, ki imajo dostop do sistema elektronske pošte. Čeprav je elektronska pošta v zadnjem času vse bolj uporabljana in ima svoje prednosti (hitro in natančno posredovanje sporočil, možnosti takojšnjega odgovora), jo moramo gotovo dopolnjevati z drugimi tehnikami. V večjih organizacijskih združbah namreč zaposleni, ki delajo na dislociranih oddelkih in na terenu, pogosto nimajo možnosti uporabe elektronske pošte.

- *Nabiralniki predlogov*

Gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Prednost je v tem, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni poslušati za predloge podrejenih. Ključen pomen takšnih nabiralnikov je v dejstvu, da dovoljujejo anonimnost predlagateljev.

Pomembno je, da je oblika in vsebina komunikacije prilagojena ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih.

Če upoštevamo, da se praksa v marsičem razlikuje od podjetja do podjetja, lahko iz tega potegnemo osnovne značilnosti internega komuniciranja, ki jih lahko uporabljamo tako v velikih kot v majhnih podjetjih. Že dejstvo, da se ob internem komuniciranju zavemo pomena človeškega dejavnika v organizaciji, je velik korak naprej. To spoznanje NAM pomaga pri iskanju vzrokov za težave v organizaciji in pripomore tudi k iskanju rešitev zanje.

3 FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE

Koncept fleksibilnega trga dela so si izmislili ekonomisti in pomeni hitrost, s katero se delodajalci in zaposleni odzivajo na spreminjajoče se okoliščine dela. Na fleksibilnem trgu to pomeni, da bo ponudba preprostih del upadla in bodo nezaposleni imeli priložnost za zaposlitev pri zahtevnih delih, za katerega so usposobljeni. Fleksibilnost zaposlovanja je razvrščena v različne kategorije. V praksi obstajajo (Evrobitlen, 2000):

- Funkcionalna fleksibilnost je povezana s sposobnostjo delodajalca, da se prilagaja različnim nalogam in lahko pomeni brisanje ločnic med poklici. Gre za posebna dela za ljudi s posebnim poklicnim ozadjem. Natančna opredelitev dela je večkrat neuporabna, še posebno tam, kjer je delo timsko ali zahteva več vrst znanj.
- Finančna ali plačna fleksibilnost je sposobnost plačnega sistema, da podpira spremembe in nagrajuje dobro delo. Izplačila po rezultatih dela za proizvodne delavce in ugodnosti za uspešnost pri delu npr. prodajnega osebja ali plača, povezana z dobičkom, se marsikdaj uporabljajo za vse zaposlene. Nekateri menijo, da sistem plačila po rezultatih dela, profit-sharing, gain-sharing in podobni sistemi, niso povezani z motivacijo zaposlenih, temveč pomagajo delodajalcu pri kontroli stroškov.
- Delovna mobilnost (fleksibilnost) ali prestavljanje ljudi z enega na drugo delo, od enega poklica k drugemu, tudi geografsko, omogoča prilagajanje ekonomskim pogojem del.
- Fleksibilnost v modelih in organizaciji se v praksi oblikuje na več načinov:
 - a) Številčna fleksibilnost: prilagajanje števila zaposlenih ali delovnih ur glede na potrebe.
 - b) Delovni čas ali časovna fleksibilnost je povezana z razlikami v številu in času delovnih ur. Sem sodijo spremenljiv delovni čas, pogodbe o letnem številu delovnih ur in delo prek polnega delovnega časa.
 - c) Lokacijska fleksibilnost (delavci morajo delati zunaj podjetja, npr. delo na domu in tele-del)

3.1 Pomen socialnega partnerstva za uvajanje varne fleksibilnosti (Kanjuo Mrčela, 2006)

Fleksibilizacija je proces spreminjanja pogojev zaposlovanja in načina organiziranja dela v smeri večje raznovrstnosti. Koncept varne fleksibilnosti (»flexicurity«) pa razumemo kot kombinacijo fleksibilizacije dela (npr. krajši delovni čas, mobilnost in izbira med različnimi oblikami in načini organizacije dela) in ustvarjanja varnih ekonomskih in družbenih okvirov fleksibilizacije (revalorizacije različnih oblik dejavnosti, garantiranega prihodka, ustreznega davčnega sistema, socialne kontrole gospodarstva, ustrezne delovne zakonodaje, dobro organizirane socialne politike na področju izobraževanja, skrbi za otroke in stanovanjskih vprašanj). (Kanjuo Mrčela in Ignjatovič, 2004). Koncepta varne fleksibilnosti ne smemo razumeti kot usmerjenost k rahljanju ali zmanjševanju socialne varnosti za ljudi, ki so soočeni s posledicami prožnih oblik dela in zaposlovanja.

Najnovejša delovna gradiva sveta EU na področju varne fleksibilnosti podpisujeta skupaj Odbor za socialno varnost in Odbor za zaposlovanje (Council of the European union, 2006). Gradiva poudarjajo potrebo po hkratnem spodbujanju in medsebojnem dopolnjevanju ukrepov socialne zaščite, vseživljenjskega učenja in politik na trgu delovne sile. Koncept varne fleksibilnosti vsebuje različne oblike tako fleksibilnosti kot varnosti (Kanjuro Mrčela, 2006).

Fleksibilnost:

- *numerična*: zunanja in notranja; zaposlovanje in odpuščanje ter reguliranje delovnega časa;
- *plačna*: odvisna je od uspešnosti;
- *funkcionalna*: organizacija dela; sposobnost zaposlenih, da opravljajo več različnih nalog, povezano z njihovim usposabljanjem in razvijanjem kompetenc.

Varnost:

- *delovnega mesta*: pri sedanjem delodajalcu;
- *zaposljivosti*: najti novo delovno mesto, povezano z investicijami v znanje in kompetence;
- *dohodka*: v primeru, da ni plače;
- *usklajevanja*: plačnega dela in drugih obveznosti in dolžnosti, kot so npr. učenje, starševstvo.

Pri spodbujanju prožnih oblik dela in zaposlovanja, da bi dosegli kriterije varnosti, je potrebno poskrbeti, da se trg delovne sile ne segmentira tako, da so večji fleksibilnosti in manjši varnosti nesorazmerno podvrženi določeni deli populacije (npr. segmentiranje mladih v službe za določen čas ali žensk v službe s skrajšanim delovnim časom).

3.2 Tendence fleksibilnosti delovnega časa

Po podatkih LFS (Labour Force Survey) iz leta 1993 je skoraj 40 odstotkov delovne sile zaposleno fleksibilno (Eurobilten, 2000). Raziskava se nanaša na vse tiste, ki niso v delovnem razmerju za nedoločen čas in ne delajo polni delovni čas (Eurobilten, 2000). Večina študij potrjuje, da fleksibilno delo nenehno narašča. Delo na domu in letno število opravljenih ur pa bosta postala skoraj standardni obliki dela.

Delavci niso navdušeni nad fleksibilno zaposlitvijo, vendar menijo, da gre za dobro stvar, ker jim omogoča kombiniranje dela in osebnih interesov, večje zadovoljstvo z delom, dokazljivo motivacijo in manj utrujenosti. Slabosti take zaposlitve vidijo v neenaki obravnavi pri izplačilih in ugodnostih, zmanjševanju možnosti razvoja osebne kariere, omejenih možnosti usposabljanja, naraščanju delovne negotovosti in povečanju stresa (Eurobilten, 2000). Raziskava LSF iz leta 1996 kaže, da 72 odstotkov delavcev dela skrajšani delovni čas, ker ne marajo dela s polnim delovnim časom. Na splošno so moški manj zadovoljni s skrajšanim delovnim časom kot ženske (Eurobilten, 2000).

3.3 Fleksibilno delo v Evropi

Delo je največji strošek za delodajalce. Zato je razumljivo, da poskušajo ta strošek zniževati na vseh ravneh. Posebej močan pritisk je na zniževanje proizvodnih stroškov. Fleksibilno zaposlovanje je koncept, ki vsaj deloma pomaga zmanjšati te stroške. Cranfield Network on European Human Resources Management (Cranet-E) je v 18 evropskih državah uporabil enak vprašalnik, ki ga je razdelil med organizacije z več kot 200 zaposlenimi. V letih 1995/1996 se je vrnilo 6289 vprašalnikov iz 15 držav. Vprašanja so zajela različne oblike fleksibilnosti dela, delovnega časa, pogodb, mest dela, nalog ali del in finančni paket. Rezultati analize so naslednji (Eurobilten, 2000).

1. skrajšan delovni čas (part-time working)

To je najpogostejša oblika fleksibilnosti, saj kar sedmina delavcev dela s skrajšanim delovnim časom. Taka oblika zaposlovanja pa kaže težnjo po naraščanju. Najbolj je delo s skrajšanim delovnim časom razvito v skandinavskih državah, na Nizozemskem in v Veliki Britaniji, precej manj pa je razširjeno v Sredozemlju. Delo s skrajšanim časom pomeni 20 odstotkov vsega plačanega dela, na tak način pa je zaposlenih več kot 40 odstotkov žensk. V Grčiji, na Portugalskem, v Španiji in Italiji tak način pomeni manj kot desetino vsega plačanega dela.

2. delo v izmenah (shiftworking)

Tehnologija dela nekaterim dejavnostim narekuje 24-urno delo. Podobno je s čedalje dražimi tehnologijami, ki vsak dan bolj pritiskajo na delavce, da povečujejo produktivnost. Zaradi različne zakonodaje, ki v nekaterih državah prepoveduje nočno delo, so tudi podatki o izmenskem delu zelo različni. Vsekakor pa je tako delo v EU precej razširjeno in nenehno narašča.

3. nestalna zaposlitev (non-permanent employment)

V EU se nestalna zaposlitev na trgu dela od leta 1980 povečuje počasneje kot zaposlitev s skrajšanim delovnim časom. Kljub temu je v Evropi število delavcev z nestalno zaposlitvijo precejšnje, čeprav se povsod, razen na Norveškem, bolj povečuje kot zmanjšuje.

4. Podnajemno delo

Podjetja rada posojajo svoje delavce drugim organizacijam. Najemniki delavcev se s tem izognejo fiksnim stroškom za stalno ali nestalno zaposlitev delavca za specialna občasna dela. Delavcev, ki opravljajo določena dela za podjetje, v katerem sploh niso zaposleni, je kar veliko.

3.4 Pomen fleksibilnega zaposlovanja

Spremembe na trgu so izredno hitre in od delodajalcev zahtevajo hitro in nenehno prilagajanje, včasih že kar improvizirano reakcijo. Zato so cilji organizacije postali spremenljivi. Sistematizacija delovnih mest je postala samo začasna, saj je mogoče ugotavljati samo rezultate skupnega dela. Delovna mesta se med seboj tako prepletajo, da skoraj ni mogoče

ugotoviti, kaj posameznik počenja. Zato lahko rečemo, da je delovno mesto v klasičnem pomenu izginilo.

Motili bi se, če bi mislili, da bomo na tovrstne spremembe pri nas čakali nekaj let ali desetletij. Vse te spremembe so že danes pri nas in z njimi se soočajo tudi slovenska podjetja, a ne vsa enako. Uveljavljajo se različne metode dela z ljudmi, različni izobraževalni seminarji, ki ljudem dajejo manjkajoče znanje, uveljavlja se študij na daljavo, ki upošteva to, da ljudje nimajo časa, da bi lahko bili na predavanjih.

Fleksibilna zaposlitev v Evropi in pri nas je potreba in ne zgolj možnost, ki bistveno pomaga k hitremu prilagajanju tržnim razmeram. Vsako vgrajevanje stalnic v hitro spreminjajoči se svet je lahko pogubno. Ugotavljanje, kako delajo drugje, ne sme pomeniti prevzema njihovega načina dela, ampak naj bo impulz za iskanje boljšega načina dela.

3.5 Evropski delavnik na pohodu

Mlajši ljudje brez otrok in tisti, ki prihajajo iz urbanega okolja, so pri nas evropskemu delovnemu času bolj naklonjeni (Lipičnik, 2002).

V kadrovskih agencijah in v nekaterih podjetjih ter bankah so preverili, kako se internacionalizacija poslovanja naši družb ter prihod številnih tujih podjetij v Slovenijo pozna pri delovnem času, kdo je pripravljen delati najdlje in koliko nam pomeni prosti čas.

V kadrovskih agencijah opažajo, da so zaposleni evropskemu delovnemu času po ugotovitvah Simone Torkar Slajnik iz ljubljanske agencije za posredovanje kadrov Kadis različno naklonjeni (Lipičnik, 2002). Manj zadržkov do evropskega delovnega časa imajo mlajši, ki bolje poznajo gibanja v svetu. Podobno opaža tudi Beti Part iz agencije za posredovanje kadrov Adecco v Celju, ki dodaja, da na odnos do delovnega časa vpliva to, ali si je nekdo že ustvaril družino (Lipičnik, 2002). Tisti, ki so stari od 20 do 30 let in še nimajo družine, so praviloma pripravljeni delati dlje in sprejemajo evropski delovni čas brez zadržkov. Med 30. in 40. letom si ljudje ustvarijo družino in si zato želijo več prostega časa, po 40. letu starosti, ko so otroci že samostojni, pa zanje evropski delavnik spet ne pomeni večje težave. Dejstvo je, da se zaposleni brez družine evropskemu delovnemu času lažje prilagajajo. Mag. Franc Jamšek, direktor ljubljanskega Profila, ki posreduje delovna mesta višje in visoko izobraženim, ugotavlja, da po delovnem času več sprašujejo ženske z otroki (Lipičnik, 2002). Ker pri nas ženske še vedno opravijo večino gospodinjanskega dela, bi pričakovali, da so ženske manj naklonjene evropskemu delovnemu času. A Beti Part ugotavlja nasprotno. Ženske so bolj naklonjene "nujni dolžnosti" in se evropskemu delovnemu času lažje prilagajajo (Lipičnik, 2002).

Delovni čas se zdi manj pomemben tistim, ki si želijo zgraditi kariero. Po izkušnjah Beti Part in Lidije Kosaber iz Hill International najmanj sprašujejo po delovnem času kandidati za vodilna delovna mesta, saj se menedžerjem zdi samo po sebi umevno, da se njihov delovnik lahko zavleče tudi pozno v noč. Nasprotno pa zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih po delovnem času skoraj vedno vprašajo. A splošnega pravila ni. Tudi nekaterim zaposlenim na vodilnih mestih prosti čas in stik z družino pomenita vedno več.

Bolj kot evropskemu delovnemu času smo Slovenci naklonjeni prilagodljivemu delovnemu času. Zaposlenim zelo ustreza, da v

dogovorjenih časovnih okvirih tudi sami lahko vplivajo, kdaj bodo prišli na delo in kdaj bodo šli domov. To jim omogoča, da delo prilagajajo svojemu bioritmu. A po mnenju Lidije Kosaber je gibljiv delovni čas lahko tudi dvorezen meč. Res je, da omogoča individualno razporejanje dela, a lahko se zgodi tudi, da se delo zavleče pozno v noč (prav tam).

4 PROGRAM FLEKSIBILNA DELOVNA SILA (FDS)

Program FDS smo v podjetju Mercator d.d. začeli uporabljati marca 2007. Temelji na načrtovanju števila zaposlenih znotraj delavnega dne. Predvsem nam daje informacije, koliko zaposlenih potrebujemo za doseganje najvišje produktivnosti in optimalno razporejanje delovne sile.

Sistem temelji na podatkovnem skladišču, od koder dobi podatke o realizirani prodaji trgovin po urah, blagajnah in blagovnih skupinah. Iz njih na osnovi normativov, ki jih opredeli skrbnik normativov, izračuna potrebne ure dela v trgovini. Normativi se nanašajo na delo pri blagajni, polnjenje polic, prevzeme, delikatesni oddelek in kruh, skladiščno manipulacijo in ostalo.

Tako izračunane ure računalnik oblikuje v poročila za poslovodje trgovin. Poročilo nato sistem odpošlje poslovodji trgovine preko elektronske pošte. Poslovodje prejme poročila prek elektronske pošte in jih pregledajo z uporabo standardnih orodij za delo s preglednicami. Na njihovi osnovi načrtujejo potrebno delovno silo v trgovini v prihodnjem obdobju. Imajo tudi simulacije, tako da spreminjajo parametre izračunov in dobijo korigirane izračune.

Spreminjajo lahko:

- **Faktor**, ki služi za napoved prometa za določen dan.
- **Normativi delikatesni oddelek, kruha in mesnice**, kjer se vnaša minimalno in maksimalno število izvajalcev za strežbo; mesnica se vnese samo, če je vključena v trgovino.
- **Prevzem**, kadar potrebujemo izvajalca za prevzem blaga.

(Povzeto po Kearney, 2007)

4.1 Opredelitev namena in cilja programa FDS ter stopnje obremenjenosti znotraj delavnega dne

Cilj programa FDS:

- znižati skupno število potrebnih učinkovitih ur z boljšim upravljanjem časa,
- povečati produktivnost trgovine.

Namen programa FDS (na podlagi realnih podatkov):

- olajšati načrtovanje potrebnega števila izvajalcev,
- boljše obvladovanje procesov znotraj delavnega dne,
- olajšati napovedovanje »špic«, ko je potrebna občasna delovna sila.

Model orodja temelji na različnih stopnjah obremenjenosti trgovine znotraj delavnega dne:

- Obremenjenost trgovine in s tem zaposlenih variira znotraj delavnega dne v skladu z nakupnimi navadami strank in dostavami blaga.
- Ključnega pomena za doseganje višje produktivnosti je predvidevanje obremenitve trgovine znotraj delavnega dne in temu primerno razporejanje obstoječe delovne sile. Orodje v tem pogledu predstavlja ključno osnovo za

napovedovanje obremenitev trgovine in omogoča načrtovanje potrebne delovne sile po urah, za posamezne aktivnosti, znotraj delovnega dne posamezne trgovine.

- V časovnih obdobjih, ko obremenitev presega število redno zaposlenih v trgovini (t. i. špice) predstavlja optimalno rešitev zaposlovanje občasne delovne sile (deljen delovni čas redno zaposlenih, delo po podjemnih pogodbah, študentje in dijaki).

4.2 Normativi za meritve procesov v trgovinah Mercator d.d.

Ključni procesi v trgovini so ločeni na procese vezane na časovni okvir in prožne procese:

1. Procesni vezani na časovni okvir - fiksni delovni procesi

To so procesi, na katere nimamo vpliva, saj so pogojeni z okoljem. Fiksni delovni procesi so tisti, na katere ne moremo vplivati oziroma so vezani na direktno komuniciranje s kupcem ali z dobaviteljem. Delo mora biti opravljeno v tistem času, ko za to obstaja potreba:

Delo pri blagajnah

Merimo skozi število skenov in ga lociramo glede na standardno produktivnost formata izraženo v številu skenov na uro.

Prevzem blaga

Merimo v številu ur, potrebnih za prevzem blaga v skladu z urniki dostav.

Delikatosa in kruh

Merimo v času, potrebnem za strežbo na delikatesnem oddelku oziroma oddelku s kruhom.

2. Procesni nevezani na časovni okvir-prožni delovni procesi

To so procesi, na katere lahko vplivamo. Sami se lahko odločamo, kdaj bodo določena dela opravljena in se s tem prilagajamo fiksnim procesom. To so procesi, ki jih lahko razporejamo znotraj delovnega dne glede na nivo potrebnih aktivnosti v fiksnih procesih. V praksi to pomeni, da razporejamo zaposlene v trgovini na variabilne procese v trgovini v tistih obdobjih, ko nivo aktivnosti v fiksnih procesih to dopušča.

Polnjenje polic

Merimo v številu ur potrebnih za polnjene polic v vrednosti 4000 EUR po programu.

Skladiščna manipulacija

Merimo v številu ur potrebnih za skladiščno manipulacijo blaga v vrednosti 4000 EUR zmanjšano za ure potrebne za prevzem blaga.

Ostala dela

Merimo v številu ur potrebnih za izvajanja ostalih del glede na format in velikost trgovine.

Za opredelitev normativov po posameznih procesih so uporabili meritve procesov v Mercatorjevih trgovinah konec leta 2006.

To so normativi, ki so določeni za vsako trgovino posebej, po posameznih formatih glede na velikost trgovine. Dobijo jih iz podatkovnega skladišča Mercator.

Ti procesi so:

Delo pri blagajnah:

Iz realnih podatkov o opravljenem številu skenov po posameznih formatih (podatki podatkovnega skladišča Mercatorja) so izračunali standardno produktivnost za posamezni format po principu 3. kvartila¹.

Prevzem blaga:

Potrebo po številu ur za prevzemanje blaga znotraj delovnega dne določi poslovodja.

Delikatesa in kruh

Poslovodja določi razpon potrebnih zaposlenih za cel dan, orodje na celotne obremenjenosti prodajalne (skeni) izračuna potrebno vrednost za posamezne ure.

Polnjenje polic

Standardna produktivnost (3. kvartil) je bila izračunana na podlagi tedenskih meritev porabljenega časa v testnih trgovinah Mercatorja. Standardna produktivnost pomeni število ur potrebnih za polnjenje polic v vrednosti 4000 EUR po programu posameznega formata.

Skladiščna manipulacija

Standardna produktivnost (3. kvartil) je bila izračunana na podlagi tedenskih meritev porabljenega časa v testnih trgovinah Mercatorja. Merimo jo v številu ur potrebnih za skladiščno manipulacijo blaga v vrednosti 4000 EUR, zmanjšano za ure potrebne za prevzem blaga.

Ostala dela

Standardna produktivnost je bila izračunana na podlagi popisa aktivnosti in porabljenega časa v testnih trgovinah v sodelovanju s poslovodji in zaposlenimi

Vse standardne produktivnosti po procesih so potrjene s strani vodstva Maloprodaje.

Čas za malice je bil upoštevan v normativih.

Pri definiranju normativov je bilo upoštevano:

- vsak izvajalec v splošnem opravi 7 ur dela/dan,
- izmerjeno je bilo samo neto delo,
- vsakemu izvajalcu pripada 30 minut za malico, kar znaša 7% znotraj delovnega časa.

Zato so pri določitvi končnih normativov povečali izmerjene normative za dodatnih 7%.

4.3 Ključne informacije, ki jih dobimo s programom FDS

Program FDS nam na podlagi pričakovanega prometa posameznega dne daje naslednje ključne informacije:

1. Načrtovano število ur skupaj (polje B20 na listu "Model", priloga 5) nam pove koliko delovnih ur potrebujemo za opravljanje vseh aktivnosti ob pričakovanem prometu v določenem dnevu.
2. Dodatne potrebe v konici (polje B21 na listu "Model", priloga 5).

¹ 3. kvartil pomeni vrednost (npr. število skenov na uro), od katere 25% trgovin dosega večjo vrednost (več skenov na uro) in 75% manjšo vrednost (manj skenov na uro).

3. Pričakovan obseg in razporeditev fiksnih procesov (tabela na listu "Model", priloga 5).
4. Pričakovan obseg in predlagano razporeditev variabilnih procesov znotraj delovnega dne (tabela na listu "Model", priloga 5).
5. Potrebno število ur znotraj urnih intervalov.
6. Potrebno število »človek ur« znotraj urnih intervalov v konicah.

4.4 Navodila za ravnanje s programom FDS

Pri napovedovanju faktorja prometa je ključno, da primerjamo dva enaka dneva (npr. torek s torkom) ter upoštevamo 14-dnevni zamik (Priloga 1). Pri tem pazimo na faktor prometa, ki ga zvišujemo ali znižujemo glede na pričakovani promet.

V vnosno polje 'Normativi delikatose, kruha (in mesnice)' vnašamo le izvajalce, ki dejansko tam delajo (Priloga 2).

- V primeru, kadar mesnica ni v sklopu trgovine (torej je druga OE), izvajalcev, ki delajo v mesnici, ne vnašamo v vnosno polje 'Normativi delikatose, kruha (in mesnice)'.
- Poleg izvajalcev, ki dejansko delajo na oddelku delikatose, kruha in mesnice (če je vključena v prodajalno), ne vnašamo drugih izvajalcev, vnašamo pa minimalno in maksimalno število izvajalcev.
- Nujno potrebno je vnesti tako najmanjše kot tudi največje število delavcev, ki delajo na teh oddelkih, saj v nasprotnem primeru orodje ne bo razporedilo števila izvajalcev na teh oddelkih glede na obremenitev v trgovini.
- Potrebno je opozoriti poslovodje, naj v tem delu ne poskušajo neupravičeno povečevati števila potrebnih izvajalcev, ker se bodo porabljene ure in FDS ure izkazovale v posebej za to pripravljenih poročilih.

Če delovna obremenitev znatno niha med izmenama ali znotraj izmene, upoštevamo za min. št. izvajalcev povprečje manj obremenjene izmene, za maksimalno št. pa povprečje bolj obremenjene izmene (Priloga 3).

Pri načrtovanju števila izvajalcev na prevzemu upoštevamo le čas, ki ga potrebujemo za 'vizualni prevzem' (Priloga 4).

- V vnosno polje za 'Prevzem' vnesemo št. izvajalcev, ki so potrebni za 'vizualni prevzem' blaga, ko je le-to dostavljeno trgovini; ostala skladiščna manipulacija in druga opravila povezana s prevzemom so namreč zajeta v postavki 'Načrtovano št. ur za skladiščno manipulacijo', to pomeni, da razporejamo zaposlene v trgovini na variabilne procese v trgovini v tistih obdobjih, ko nivo aktivnosti v fiksnih procesih to dopušča.
- Na tak način se kar najbolj približamo krivulji delovne obremenitve in posledično bolj optimalno razporedimo delavce glede na dejanske potrebe v trgovini.

4.5 Spremljanje implementacije FDS orodja

V večini trgovin, pri katerih so spremljali implementacije programa FDS v letu 2007, niso naleteli na resnejše operativne ali tehnične težave. Še naprej pa največjo težavo predstavlja razumevanje orodja.

Izpostavili so naslednje probleme:

Operativni problemi

Operativni problemi so se pojavili v 30% obiskanih trgovinah. Ključni problem, ki se je največkrat pojavil, so težave pri uporabi računalnika.

Tehnični problemi

Tehnične težave se pojavljajo v 25% trgovinah. Pojavljajo se manjše težave:

- Napačni odpiralni čas, kar pomeni, da odpiralni čas ni pravilno nastavljen. Pomembno je, da poslovodja, preveri, če so podatki o odpiralnem času pravilno vneseni, v nasprotnem primeru o tem obvesti službo informatike, da se podatki uskladijo.
- Zamiki v številu skenov, pomeni, da podatki o številu skenov niso pravilni, glede na velikost trgovine in število zaposlenih. Tudi pri tem podatku poslovodje obvestijo službo informatike, da se podatki uskladijo.
- Počasno delovanje portala, kar pomeni, da gre za napako, ki se pri tako obsežnem informacijskem sistemu lahko pojavi.

Razumevanje funkcionalnosti programa FDS

Razumevanje funkcionalnosti programa FDS je glavna težava, ki se pojavlja v 67% obiskanih trgovin. Ključni problemi so:

- Nerazumevanje postavke normativov za kruh, delikateso, mesnico: vnesenih je preveč ali premalo zaposlenih, ki delajo na teh oddelkih.
- Napačno razumevanje glede vključevanja poslovodij: v manjših trgovinah so v program FDS vključeni tudi poslovodje.
- Odprta vprašanja glede hipermarketov (oddelki, internetna trgovina ...).

Splošni pregled stanja po posameznih Mercatorjevih območjih (v nadaljevanju MO).

Izpolnjeni vprašalniki za spremljanje implementacije programa FDS so predstavljali prvo ključno informacijo o stanju na terenu.

Izpostavila bom zgolj dve enoti MO9 in MO10, ker sem tudi svoje raziskovalno delo izvedla v teh dveh enotah.

MO9

- Prejeli so 17 vprašalnikov.
- Sodeč po vprašalnikih operativnih težav ni več, največja težava je razumevanje orodja.

- 4 obiskane trgovine (24 %) niso uporabile FDS-a pred obiskom direktorja ali samostojnega strokovnega sodelavca.
- 5 obiskanih trgovin (30 %) je po podatkih vodstva MO uporabljalo program FDS le deloma.

MO10

- Prejeli 53 vprašalnikov.
- Tehnične težave so prisotne v 11 %.
- 63 % trgovin se srečuje z vsebinskimi težavami glede razumevanja in uporabe orodja.

4.6 Kategorizacija stopenj razumevanja FDS orodja

Glede uporabe in razumevanja programa FDS na terenu, so izdelali kategorizacijo stopenj razumevanja FDS orodja.

Stopnje razumevanja in uporabe orodja FDS:

1. Stopnja

Velike težave pri uporabi računalnika (npr. poslovodja ne zna uporabljati E-maila in/ali Open Office); ne razume orodja in ne zna uporabljati le-tega.

2. Stopnja

Lahko obstajajo manjše težave pri uporabi računalnika, a poslovodja razume, koga in kaj je potrebno vključiti v orodje.

3. Stopnja

Poslovodja nima težav pri uporabi računalnika. Pravilno razume posamezne postavke orodja FDS, ki jih je potrebno vnesti. Še vedno obstajajo večje razlike med urami, ki jih pokaže FDS in dejansko porabljenimi urami.

4. Stopnja

Poslovodja zna samostojno planirati in je doslej planiral realno brez večjih težav. Med urami, ki jih pokaže FDS, in realno porabljenimi urami ni večjih odstopanj.

5. Stopnja

Poslovodja zna planirati tako, da planira nižje število skupnih ur, kot jih na tedenski ravni pokaže orodje. Poslovodja samoiniciativno stremi k optimizaciji.

Za izboljšanje implementacije FDS-a in doseganje zelenih učinkov je ključno, da vodstvo maloprodajnega območja (v nadaljevanju MO) organizira help-desk:

- Vodstvo vsakega MO-ja določi odgovorno osebo (enega izmed samostojnih strokovnih sodelavcev), ki bo zadolžena za nudenje podpore poslovodjem pri uporabi orodja in zagotavljanje širjenja najboljših praks.
- Help-desk iz vsakega MO-ja poroča vodstvu Maloprodaje o uporabi in morebitnih težavah v zvezi z orodjem FDS.

- Vodstvo Maloprodaje obvešča projektno skupino programa OPTSM (optimiziranje skupine Mercator) o najpogostejših težavah. Na podlagi poročil se po potrebi pripravijo zahteve za dodatni razvoj in izobraževanja.

Organizacija HELP-DESKA in nadomestilo za primer odsotnosti poslovodje - vsak poslovodja mora poskrbeti, da je v trgovini vsaj še ena oseba, ki razume in zna uporabljati orodje ter planirati s pomočjo le-tega, v primerih kadar bo poslovodja odsoten.

4.7 Kdo vse je vključen v orodje FDS?

V formatih supereta (interni izraz za manjše trgovine) in supermarket so v orodje FDS vključeni vsi izvajalci. V supermarketu so to poslovodja, namestnik poslovodje in zaposleni na oddelkih delikatese, kruha, sadja in zelenjave, neživilski program. V superetah, kjer glede na velikost prodajne površine nimajo namestnikov poslovodje in minimalno število zaposlenih, so v orodje FDS prav tako vključeni vsi izvajalci.

Na podlagi izkušenj s terena so program FDS dopolnili za hipermarkete. Prvotno so bile v izračun planiranih ur vključene samo standardne blagajne, po novem pa se upoštevajo tudi oddelki:

- Trafika
- Infopult
- blagajne TIK-TAK
- Hitra blagajna ...

Vključitev infopulta, trafik, hitrih blagajn in blagajn TIK-TAK v FDS orodje, bo še bolj približalo izračun planiranih ur za HM realnemu stanju.

- Orodje po novem upošteva dejstvo, da funkcije kot so infopult, trafika, hitra blagajna in blagajna TIK-TAK, zahtevajo po enega izvajalca, ki je stalno prisoten (neodvisno od prometa).
- Obenem bodo skeni blagajn TIK-TAK, trafike in hitre blagajne odšteti od skupnega števila skenov (ki sedaj združuje skene omenjenih štirih funkcij ter skene standardnih blagajn).
- Orodje bo za standardne blagajne še naprej računalo število potrebnih izvajalcev po ključu prometa, to so podatki o realizirani prodaji po urah, blagajnah in blagovnih skupinah.

Novost je tudi izdelava predloga razporeditve izvajalcev po programih (za hipermarkete).

Primer predloga razporeditve izvajalcev pomeni koliko posameznih izvajalcev je potrebnih za posamezno aktivnost.

Predlog razporeditve izvajalcev v HM po aktivnostih	
Blagajne	6,3
Prezem	3,1
Delikatesa in kruh	12,6
Polnjenje polic po programih:	
Živila suhi	3,2
Živila sveži	3,4
Sadje in zelenjava	1,3
Neživila - market program	1,0
Tekstil	0,1
Ostalo	0,1
Polnjenje polic skupaj	8,9
Skladiščna manipulacija	3,4
Ostala dela	5,4
SKUPAJ	39,8

- Orodje odslej poleg skupnega števila izvajalcev samodejno izdela tudi predlog razporeditve po izvajalcih, to pomeni, da se planira število zaposlenih za posamezne oddelke (blagajna, delikatesa in kruh, prevzem).
- Odebeljene rubrike predstavljajo glavne aktivnosti, te aktivnosti so blagajne, delikatesa - kruh in prevzem, pri čemer pa je »polnjenje polic« še dodatno razdeljeno po posameznih programih. To pomeni, koliko izvajalcev potrebujejo za polnjenje polic po programih kot so:
 - Živila suhi program
 - Živila sveži program
 - Sadje in zelenjava
 - Neživila – market program
 - Tekstil
 - Ostalo.
- Na takšen način želijo še bolj poudariti uporabno vrednost orodja za poslovodjo, ki ima z dopolnjenim predlogom razporeditve izvajalcev še dodatno in še bolj natančno informacijo pri planiranju.

Po dopolnitvi orodja FDS za HM so ponovno preverili ustreznost normativov v HM in rezultati analize so potrdili ustreznost normativov v HM, ne glede na njihovo velikost.

Na podlagi analize so ugotovili:

- V splošnem so odstopanja dejansko stanje in plan po orodju FDS podobna v vseh HM.
- Vsak HM je vsaj enkrat dosegel normative FDS orodja:
 - Odstopanje planiranega prometa je znašalo 25 %.
 - Odstopanje ur po orodju FDS pa je od dejansko porabljenih ur znašalo tudi do 68 %.
- Na podlagi rezultatov analize sklepajo, da se HM pri planiranju premalo prilagajajo krivulji delovne obremenitve, izkoriščanju fleksibilne delovne sile.

4.8 Primer izdelave FDS poročila za enoto SP Begunjska, kjer sem zaposlena kot poslovodkinja

Poročilo dobimo ob četrtek po elektronski pošti. Orodje je v Excel obliki, v imenu datoteke je šifra prodajne enote in začetni datum podatkov.

Poročilo je vedno pripravljeno za cel teden.

Polja, ki so namenjena za vnos podatkov. To pomeni, da so podatki, ki jih sami vnašamo oz. popravljamo v rumeni barvi obrobljeni z modro. Ti podatki so:

- datum
- faktor
- normativi delikatesni oddelek, oddelek kruha in mesnice
- prevzem.

Datum:

Če je poročilo pripravljeno za teden od 3. 11. do 9. 11., to je od ponedeljka do nedelje, pripravim poročilo oz. načrtujem za teden od 17. 11. do 23. 11., ravno tako od ponedeljka do nedelje. Vedno primerjam iste dneve, npr. ponedeljek s ponedeljkom, če je izhodiščni datum 3. 11., je datum, za katerega načrtujem, potem 17. 11.

Faktor:

Faktor služi pri napovedi prometa za določen dan. Če bi 17. 11. pričakovali večji promet kot je bil 3. 11., bi vnesla vrednost npr. 110 % glede na pretekli ponedeljek. Pri načrtovanju upoštevam povečanje prometa pred prazniki in zato povečam procent faktorja prometa. Po praznikih pa je ravno obratno, ker glede na pretekli ponedeljek vrednost zmanjšam glede na pričakovan promet, npr. 80%. Glede na izkušnje o prometu v naši prodajalni, si pri vnosu faktorja pomagam s podatkom, ki je ravno tako na poročilu, to je »Dnevni promet – prodajna vrednost«. Ta podatek mi je v pomoč pri vnosu faktorja oz. realnem načrtovanju brez večjih odstopanj.

Normativi delikatesni oddelek, kruh, mesnica:

V polje normativi delikatesni oddelek, kruh, mesnica vnesemo število (najmanj/največ) zaposlenih na teh oddelkih. V naši prodajalni je to ena zaposlena, tako da v to polje vnesem najmanj ena zaposlena in največ ena zaposlena.

Prevzem:

V polje »prevzem« vnesemo število ur, ki so potrebne za prevzem. Če pričakujem, da bo potrebno prevzeti blago ob 11,00 in za to potrebujem enega zaposlenega, ki za to delo potrebuje 30 minut, potem v polje »prevzem« vnesem 0,30. Tako dobim podatke, kakšne so dodatne potrebe v konici oz. kdaj potrebujem več zaposlenih. V naši prodajalni prevzemi trajajo največ eno uro, tako da nimamo dodatnih potreb v konici in ne potrebujemo dodatno zaposlenih.

Program je sestavljen iz treh delovnih listov (Priloga 5: Delovni listi):

- **List model:** Namenjen je uporabniku, na njem izvajamo načrtovanje. Vsebuje naziv trgovine, datum, faktor, normative, odpiralne ure, delovne ure, fiksne procese in variabilne procese.
- **List podatki:** Vsebuje vse potrebne vhodne podatke, ki so osnova načrtovanju. To so normativi in realizacija preteklega tedna. List je viden, a ni namenjen ročnemu vnosu podatkov.
- **List navodilo:** vsebuje navodila, kako vnašamo podatke.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Opredelitev problema

Program FDS se v podjetju Mercator d.d. uporablja od marca 2007. Uporaba programa pomaga pri načrtovanju delovnih ur in s tem potrebno število zaposlenih ob pričakovanem prometu v določenem dnevu v trgovini. Raziskovalno delo temelji na uporabnosti programa FDS, mnenja poslovođij glede uporabnosti, zadovoljstvo zaposlenih in delovno vzdušje.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je ugotoviti sledeče:

1. Ali s programom FDS dobimo ključne informacije o potrebnem številu ur znotraj urnih intervalov, v konicah.
2. Kako so s programom FDS zadovoljni zaposleni in kako kakšen je vpliv uporabe FDS-ja na delovno vzdušje.
3. Koliko časa program FDS vzame poslovođjem pri načrtovanju in če je dovolj preprost za uporabo.

5.3 Vzorec

Pri raziskovalnem delu je sodelovalo 47 poslovođij zaposlenih v podjetju Mercator d. d. iz enote MO9 in MO 10, to je področje Gorenjske regije. Razdelili smo 79 vprašalnikov, prejeli smo jih 47, kar predstavlja 59,49 %. Od tega je 45 anketirancev oz. 95,74 % ženskega spola, 1 anketiranec je moškega spola oz. 2,12 %.

Stopnja izobrazbe:

- IV. stopnjo izobrazbe ima en anketiranec oz. 2,12 %.
- V. stopnjo izobrazbe ima 36 anketirancev oz. 76,95 %.
- VI. stopnjo izobrazbe ima 7 anketirancev oz. 14,89 %.
- VII. stopnjo izobrazbe imata 2 anketiranca oz. 4,25 %.

5.4 Metodologija dela

Uporabili smo kavzalno ne-eksperimentalno metodo raziskovanja. Inštrument raziskovanja je predstavljal anketni vprašalnik, v katerem so anketirani izrazili na osnovi 5 stopenjske lestvice stopnjo strinjanja z zapisanimi trditvami, vezanimi na FDS program, in odgovorili na 2 vprašnji odprtega tipa. Vprašalnik je bil potrjen s strani direktorjev enote MO9 in MO10. Vprašalnik je bil anonimen.

5.5 Vprašalnik

Vprašalnik najprej ugotavlja spol in stopnjo izobrazbe anketirancev. V nadaljevanju anketiranci izražajo stopnjo strinjanja z 11 trditvami na 5 stopenjski lestvici (1 - se popolnoma ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - ne vem, 4 - se strinjam, 5 - se popolnoma strinjam). Na koncu sledita 2 odprti

vprašanji, s katerima ugotavljamo, kakšne rešitve imajo poslovodje glede optimizacije in načrtovanja dela v njihovih trgovinah.

5.6 Potek

V mesecu oktobru 2008 je bil razdeljen anketni vprašalnik poslovodjem iz enote MO9 in MO10. Poslovodje so anketne vprašalnike prejeli v pisni obliki preko interne pošte. Izpolnjene ankete so poslovodje vrnili v priloženi kuverti prav tako po interni pošti.

5.7 Rezultati in interpretacija

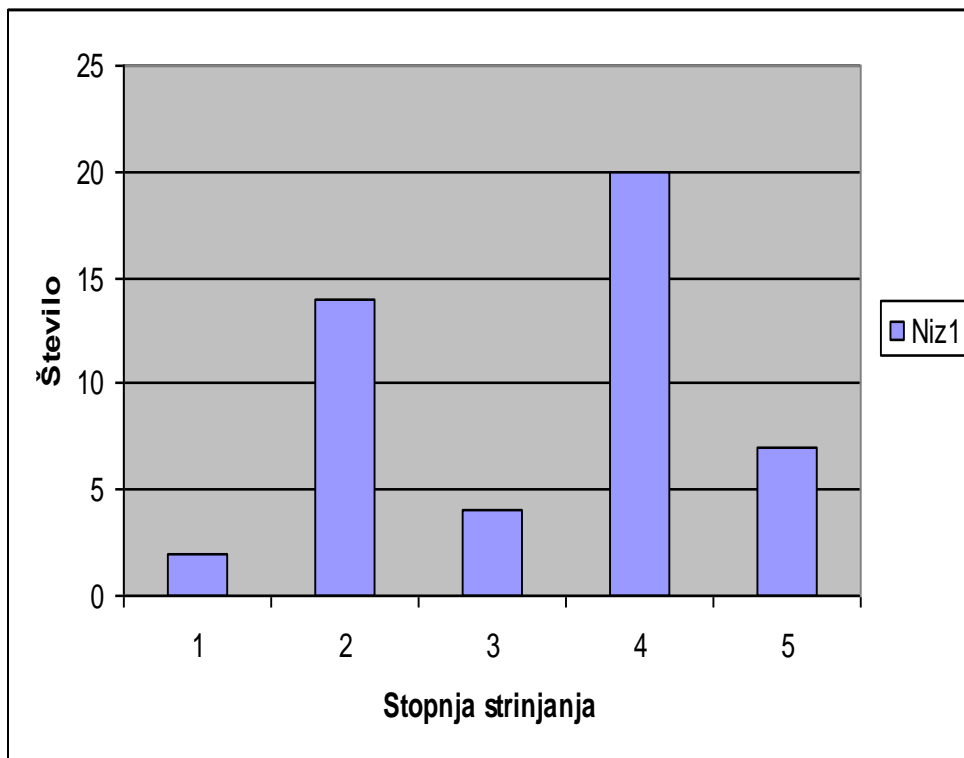
Rezultate in interpretacijo bomo predstavili po posameznih vprašanjih anketnega vprašalnika.

Anketirani so pri prvem vprašanju izrazili stopnjo strinjanja na osnovi 5 stopenjske lestvice (1 - se popolnoma ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - ne vem, 4 - se strinjam, 5 - se popolnoma strinjam) za sledeče trditve o programu FDS:

1. Orodje FDS mi daje ključne informacije o številu delovnih ur za opravljanje vseh aktivnosti ob pričakovanem prometu v določenem dnevu.
2. Orodje FDS mi daje ključne informacije o dodatnih potrebah v konici.
3. Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in razporeditvi fiksnih procesov.
4. Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in predlagani razporeditvi variabilnih procesov znotraj delavnega dne.
5. Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov.
6. Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov v konicah.
7. Načrtovanje FDS mi vzame veliko časa.
8. Izvedba FDS ne odstopa od načrtovanega.
9. Načrtovanje FDS je dovolj preprosto za uporabo.
10. FDS dobro vpliva na delovno vzdušje.
11. Delavci so z izvajanjem FDS zadovoljni.

Rezultate in interpretacijo podajamo za vsako trditev posebej.

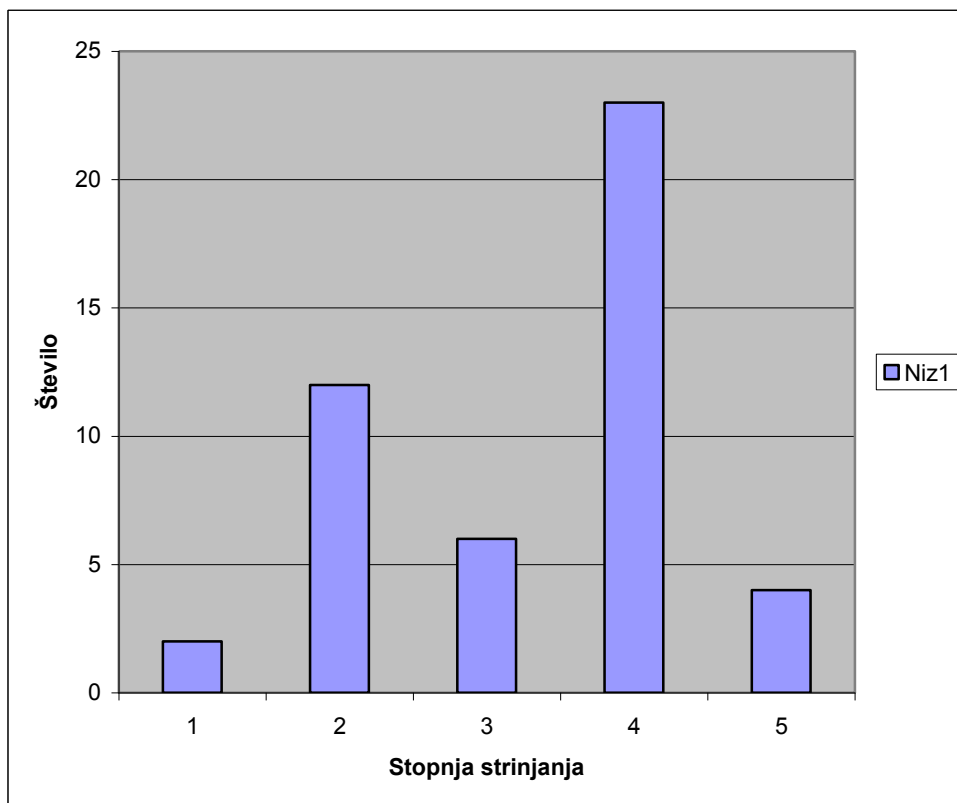
Trditev 1: Orodje FDS mi daje ključne informacije o številu delovnih ur za opravljanje vseh aktivnosti ob pričakovanem prometu v določenem dnevu.



Prikaz 1: Stopnje strinjanja s trditvijo 1

Če orodje daje ključne informacije o številu delovnih ur za opravljanje vseh aktivnosti ob pričakovanem prometu v določenem dnevu, pomeni, da so pri načrtovanju pravilno vneseni vsi parametri fiksnih in variabilnih procesov. S to trditvijo se strinja 20 anketirancev oz. 42,56 %. Iz tega lahko sklepamo, da poslovodje dejansko znajo izrabiti program FDS, ker jim res omogoča načrtovanje ur za opravljanje vseh aktivnosti. Odstopanja od načrtovanega so majhna. V trgovinah, kjer delajo z ljudmi in dobavitelji, vsega ne morejo načrtovati in so ta odstopanja zanemarljiva. Iz ankete je razvidno tudi, da se 14 anketirancev oz. 29,8 % ne strinja s to trditvijo, kar je podoben odstotek kot pri anketirancih, ki se s to trditvijo strinjajo. Iz tega lahko sklepamo, da bodisi orodja FDS ne znajo pravilno uporabljati bodisi imajo težave pri vnosu parametrov. Te anketirance bi bilo smiselno vprašati, zakaj je temu tako in kaj jim povzroča največ težav. Mogoče bi jim morali ponuditi dodatno izobraževanje na to temo.

Trditev 2: Orodje FDS mi daje ključne informacije o dodatnih potrebah v konici.



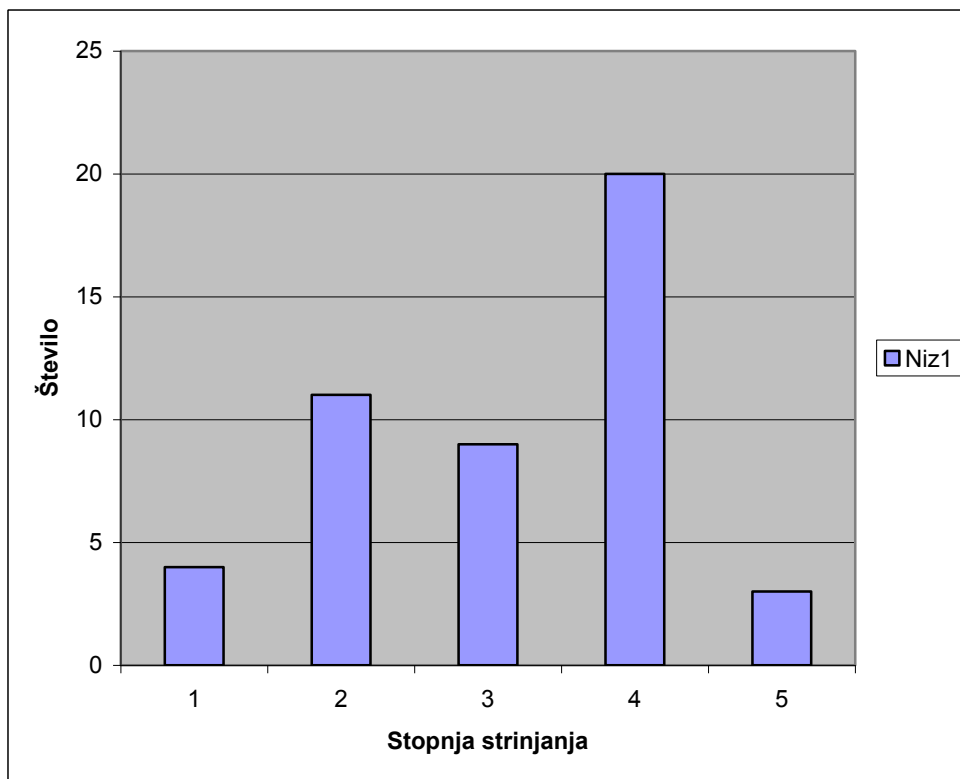
Prikaz 2: Stopnje strinjanja s trditvijo 2

Ali orodje FDS daje ključne informacije o dodatnih potrebah v konici, pomeni, da se glede na prevzem blaga načrtuje, koliko več izvajalcev bo potrebno, da bo delo nemoteno potekalo.

S to teorijo se strinja 23 anketirancev oz. 48,9 %. Iz tega je razvidno, da poslovodje znajo pravilno oceniti, koliko časa potrebujejo za prevzem blaga v določenem dnevu. Menimo, da k temu pripomorejo tudi izkušnje in da se blago dobavlja v določenih terminih oz. urnikih dostav, kar pomeni, da blago vedno dobijo dvakrat na teden, npr. ob torkih in četrtek, ali enkrat na teden, vendar vedno na isti dan npr. v ponedeljek. Poslovodje že v naprej, iz izkušenj vedo, kdaj je potrebno več izvajalcev za prevzem blaga in nimajo težav pri vnosu podatkov, koliko ur in koliko izvajalcev potrebujejo za opravljanje dela.

12 anketirancev oz. 25,5 % se s trditvijo ne strinja. Vzrok je lahko pomanjkanje znanja in izkušenj. Lahko pa je vzrok tudi majhno število zaposlenih v prodajalni, kjer pa orodje FDS res ne pomaga dosti.

Trditev 3: Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in razporeditvi fiksnih procesov.



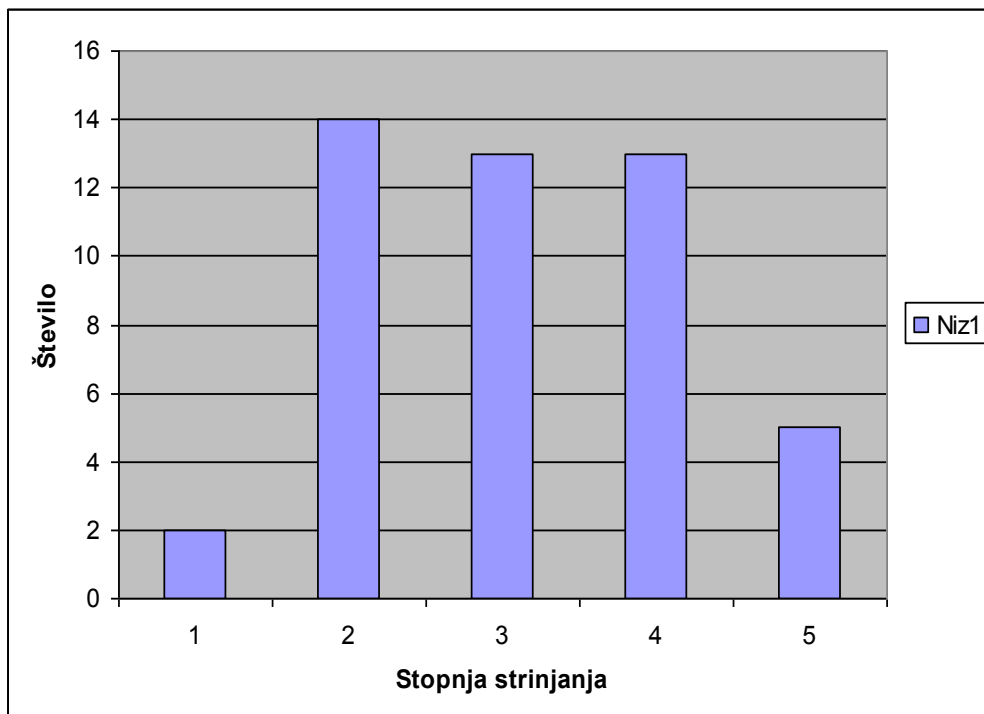
Prikaz 3: Stopnje strinjanja s trditvijo 3

Fiksni delovni procesi so tisti, na katere nimamo vpliva, saj so pogojeni z okoljem. To so tisti procesi, ki so vezani na direktno komuniciranje s kupcem ali z dobaviteljem. Ti procesi so delo na blagajnah, delikatesni oddelek, kruh, mesnica in prevzem. Pri teh procesih poslovodje lahko vnašajo podatke, koliko izvajalcev bo potrebno za delo na delikatesnem oddelku, oddelku kruha in oddelku mesnice, če je vključena v prodajalno. Prav tako lahko vnesejo število izvajalcev in potrebnih ur za prevzem. Za delo na blagajnah dobijo podatke iz podatkovnega skladišča, kjer so izračunali standardno produktivnost. Poslovodja teh podatkov ne more spreminjati.

S to trditvijo se strinja 20 anketirancev oz. 42,6 %. Iz tega je razvidno, da poslovodje s pravilnim vnosom podatkov znajo določiti razpon potrebnih zaposlenih za cel dan in dobiti informacijo o obsegu fiksnih delovnih procesov. Že iz izkušenj poslovodja ve, koliko zaposlenih potrebuje na teh oddelkih. Potrebuje jih več pred prazniki, ob koncu tedna, ob torkih glede na kupon ugodnosti (10 % popust).

Iz ankete je tudi razvidno, da se 11 anketirancev oz. 23,4 % ne strinja s to trditvijo. Razlog je lahko vnos podatkov, kar pomeni, da pri minimalnem in maksimalnem številu izvajalcev na oddelku vnesejo premalo oz. preveč izvajalcev in tako ne dobijo pravih podatkov.

Trditev 4: Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in predlagani razporeditvi variabilnih procesov znotraj delavnega dne.

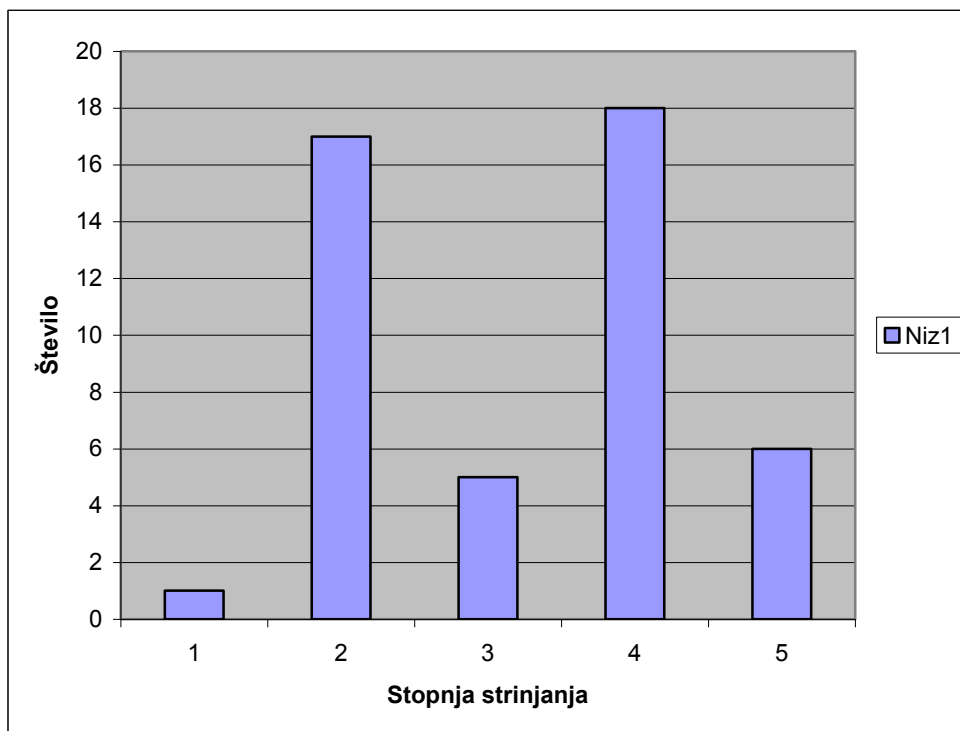


Prikaz 4: Stopnja strinjanja s trditvijo 4

Variabilni procesi so tisti, ki jih poslovodje lahko znotraj delovnega dne razporejajo glede na nivo potrebnih aktivnosti v fiksnih procesih. V praksi to pomeni, da poslovodje razporejajo zaposlene na variabilne procese v trgovini v tistih obdobjih, ko nivo aktivnosti v fiksnih procesih to dopušča. V delikatesnem oddelku, kjer dela več kot en izvajalec, se nivo aktivnosti spusti, kar pomeni, da ni več potrebe za toliko izvajalcev, tako da se lahko polnijo police ali opravljajo ostala dela. Podobno je na blagajnah. Variabilni procesi so polnjenje polic, skladiščna manipulacija, ostala dela.

Ta trditev preverja poglobljeno razumevanje programa FDS. Rezultati so precej presenetljivi, saj se približno enak odstotek anketirancev bodisi ne strinja (29,8 %) bodisi ne ve (27,7 %) ali se strinja (27,7 %) s to trditvijo. 14 anketirancev oz. 29,8 % se ne strinja s to trditvijo. Iz tega lahko povzamemo, da glede na promet načrtujejo preveč zaposlenih v fiksnih procesih, da gre za slabo organizacijo zaposlenih glede opravljanja variabilnih procesov s strani poslovodje ali premalo izkušenj. V praksi to pomeni, da če poslovodja planira tri blagajničarke za opravljanje fiksnega dela procesa in je v določenem času dovolj, da to delo opravlja samo ena blagajničarka, se ostali dve blagajničarki razporedita na opravljanje drugih del (polnjenje polic, prevzem). Enako lahko poslovodja razporeja zaposlene na delikatesnem oddelku. 13 anketirancev oz. 27,7 % se s trditvijo strinja, prav toliko anketirancev pa ne ve, če dobijo ključne informacije. Iz tega lahko sklepamo, da tisti, ki se s trditvijo strinjajo, program v celoti obvladajo, tisti anketiranci, ki pa ne vedo, če dobijo ključne informacije, pa mogoče po končanem vnosu vseh podatkov ne znajo prebrati rezultatov, ki so jih dobili.

Trditev 5: Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov.



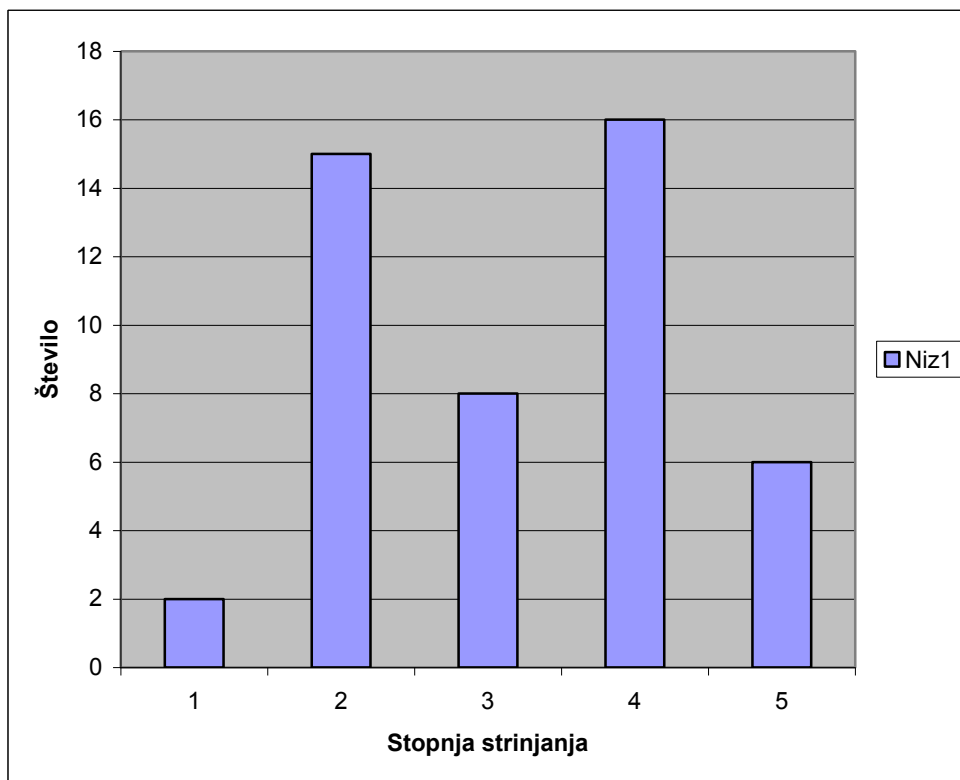
Prikaz 5: Stopnje strinjanja s trditvijo 5

Ali poslovodje dobijo ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov pomeni, da ob vnosu podatkov za fiksne procese in načrtovanju zaposlenih pri variabilnih procesih dobijo rezultate o potrebnem številu zaposlenih za določen dan, ker se število zaposlenih glede na promet in na fiksne delovne procese, kot je prevzem blaga, lahko spreminja po dnevih.

Na to trditev je 18 anketirancev oz. 38,3 % odgovorilo, da se z njo strinja. Iz tega je razvidno, da pomembno vlogo igrajo izkušnje poslovodij, dobra organiziranost in poznavanje orodja.

17 anketirancev se oz. 36,2 % se s to trditvijo ne strinja, kar zelo malo odstopa od anketirancev, ki se z njo strinjajo. Mogoče bi bilo le-te smiselno povprašati, zakaj je temu tako. Da bi se težave rešile, pa koga dodatno izobraziti. Glede na to, da si v podjetju Mercator d.d. poslovodje med seboj pomagajo, je lahko tudi izobraževanje posameznikov ena izmed rešitev za izboljšanje rezultatov.

Trditev 6: Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov v konicah.



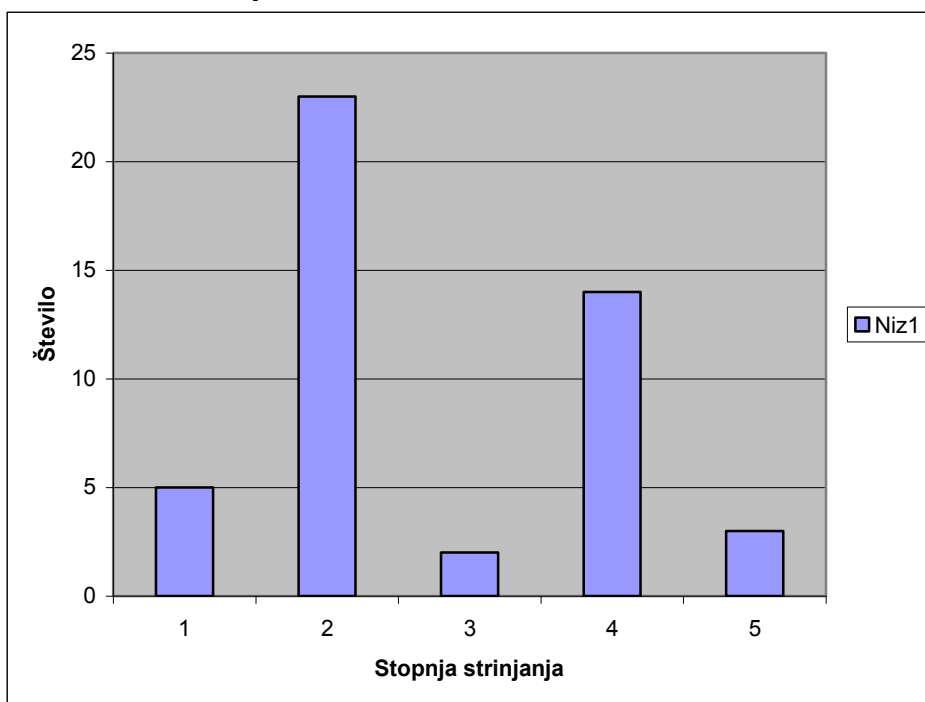
Prikaz 6: Stopnje strinjanja s trditvijo 6

Pri trditvi glede ključnih informacij o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov v konici gre za planiranje fiksnih delovnih procesov, kjer podatke poslovodje sami vnašajo glede na pričakovan promet in prevzem blaga. Upoštevajo vse delovne procese, predvsem tiste, kjer pričakujejo, da bo potrebno večje število izvajalcev. Pri načrtovanju urnih intervalov v konicah je potrebno upoštevati povečanje prometa pred prazniki, vikende, turistične kraje, kjer imajo več prometa pozimi ali poleti, promet ob koncu tedna, konec bonitetnega obdobja

Pika kartice, 10 % popust ob torkih. Poleg tega se vključuje še prevzem blaga, ki pa se spreminja od dneva do dneva.

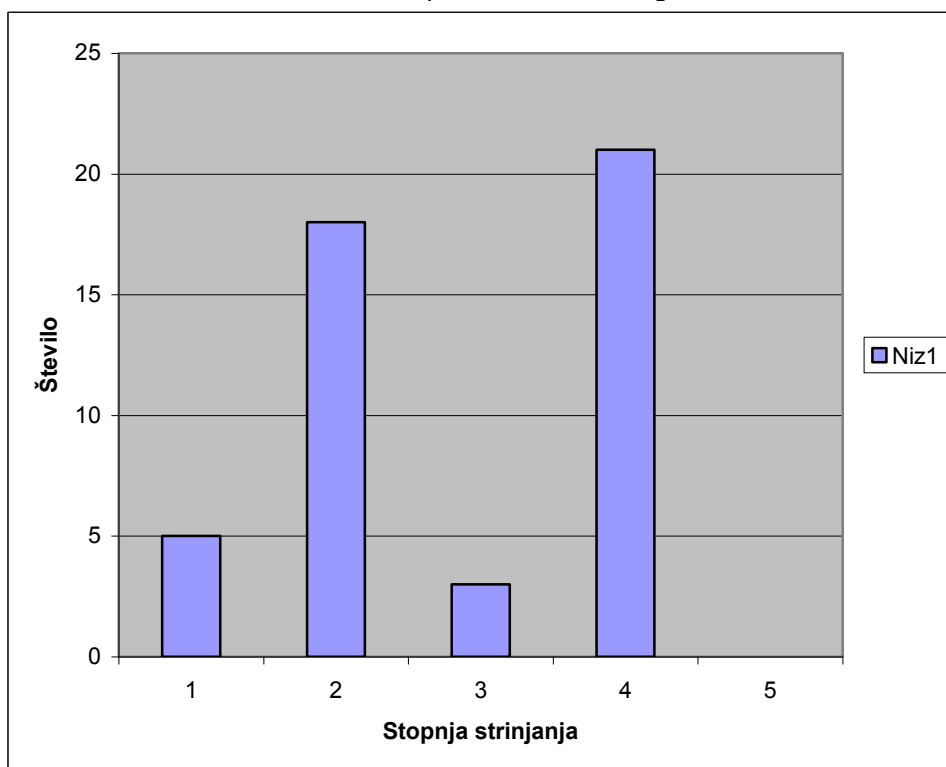
Pri tej trditvi je 16 anketirancev oz. 34 % odgovorilo, da se strinja s to trditvijo. Iz tega je razvidno, da ti znajo upoštevati vse dejavnike, ki na to vplivajo. Predvsem so to izkušnje in pristop do orodja FDS, ki jim ob pravilni in dosledni uporabi daje ključne informacije.

Tudi pri tej trditvi je zelo majhno odstopanje tistih, ki se z njo ne strinjajo, glede na tiste, ki se strinjajo. Teh anketirancev je 15 oz. 31,9 %. Iz tega zopet lahko povzamemo, da imajo poslovodje premalo izkušenj, da ne upoštevajo vseh dejavnikov in da gre za nepoznavanje orodja. Razlog je lahko tudi, da pri podatkih, ki jih sami načrtujejo, vnesejo premalo ali preveč izvajalcev za opravljanje fiksnih procesov, preveč ali premalo ur in izvajalcev, namenjenih za prevzem blaga in zmanjšanje ali povečanje faktorja prometa pri načrtovanju.

Trditev 7: Načrtovanje FDS mi vzame veliko časa.**Prikaz 7: Stopnje strinjanja s trditvijo 7**

Na trditev, da načrtovanje FDS vzame veliko časa, je 23 anketirancev oz. 48,9 % odgovorilo, da se s trditvijo ne strinja. Iz tega lahko razberemo, da pri načrtovanju oz. vnašanju podatkov poslovdje nimajo težav, da podatke hitro vnesejo ali pa se ne poglobijo dovolj v načrtovanje. Poslovdje naredijo načrt za cel teden, od ponedeljka do nedelje si vsak list (model), namenjen načrtovanju za vsak dan posebej, pripravijo, te liste shranijo v datoteko in jih izpišejo za vsak dan posebej. S temi podatki si lahko pomagajo pri naslednjem načrtovanju, ša posebej, če načrtovane ure ne odstopajo ali zelo malo odstopajo od orodja FDS. Seveda pa glede na poznavanje trgovine, ki jo vodijo, glede na izkušnje in znanje za načrtovanje res ne morejo porabiti veliko časa.

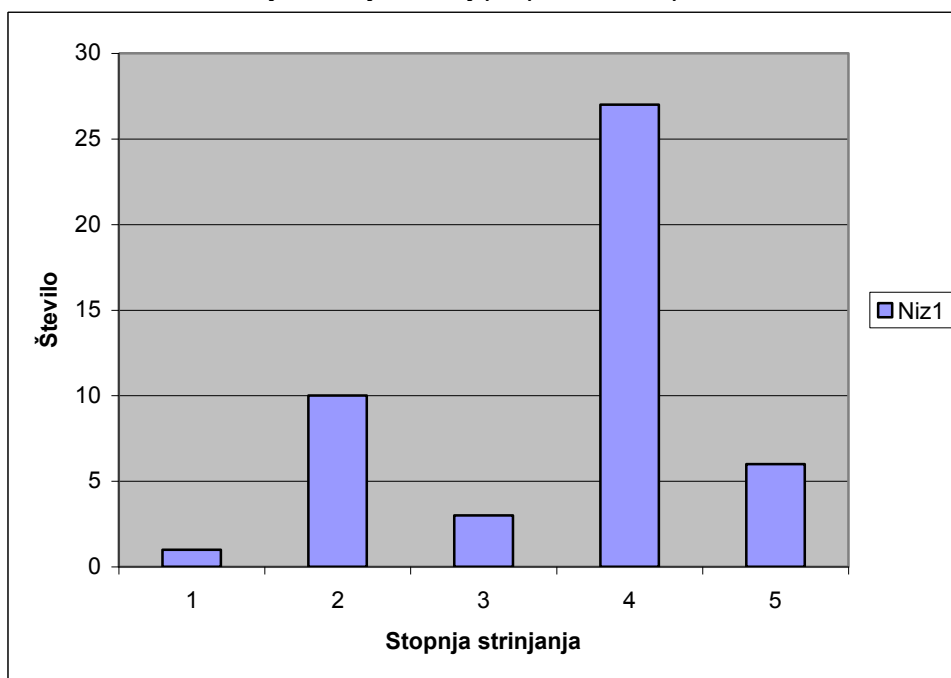
14 anketirancev oz. 29,8 % se strinja s trditvijo, da jim načrtovanje orodja FDS vzame veliko časa. Razlog za to je lahko pomanjkanje znanja, lahko pa pomeni, da se tega lotijo poglobljeno. Sami menimo, da je program FDS tako izdelan, da ne vzame veliko časa, ker so situacije v trgovini zelo predvidljive.

Trditev 8: Izvedba FDS ne odstopa od načrtovanega.**Prikaz 8: Stopnje strinjanja s trditvijo 8**

Trditev, da izvedba FDS ne odstopa od načrtovanega, pomeni, da med delovnimi urami, ki jih po načrtovanju izračuna program FDS, in med urami, ki jih poslovodja vnese za zaposlene za cel teden, ni odstopanj ali so zelo majhna. Program FDS nam za vsak dan posebej, ko so vsi podatki fiksnih procesov vneseni, pove, koliko zaposlenih na določen dan potrebujemo. Pri večjih odstopanjih preverimo podatke, ki smo jih načrtovali, preverimo dnevni promet in po potrebi znižamo ali zvišamo faktor prodaje.

S to trditvijo se strinja 21 anketirancev oz. 44,7 %. Iz tega lahko sklepamo, da poslovodje nimajo težav in dosledno upoštevajo vse dejavnike. Razlog je lahko tudi v tem, da v trgovinah, ki delajo v večini po ustaljenem ritmu, ni večjih nihanj. Če pa so, potem pa poslovodje program FDS temu prilagodijo.

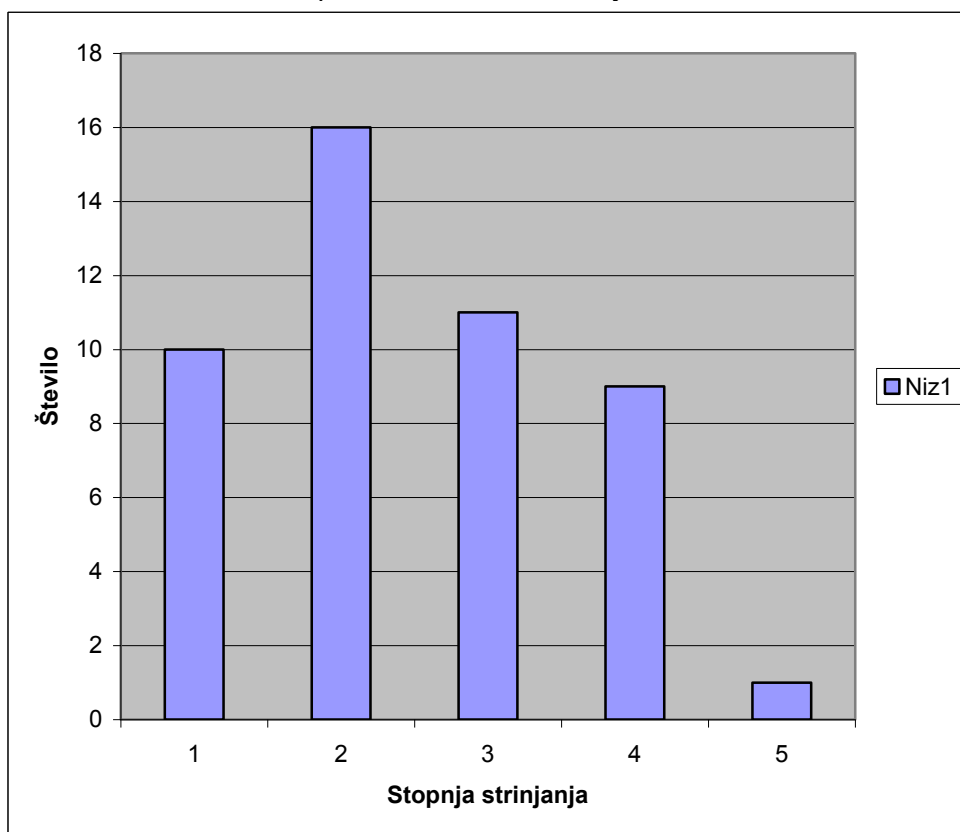
Tudi pri tej trditvi se 18 anketirancev oz. 38,3 % ne strinja, kar malo odstopa od anketirancev, ki se s trditvijo strinjajo. Iz tega lahko razberemo, da gre za premalo doslednosti pri uporabi orodja in za pomanjkanje znanja. So pa tudi trgovine, ki imajo minimalno število zaposlenih, tako da do odstopanj vseeno pride. Minimalno število zaposlenih pomeni, da je to najmanj zaposlenih, ki jih trgovina potrebuje za izvajanje delovnih procesov znotraj delovnega dne.

Trditev 9: Načrtovanje FDS je dovolj preprosto za uporabo.**Prikaz 9: Stopnje strinjanja s trditvijo 9**

Pri tej trditvi so anketiranci razmišljali na podoben način, kot pri prejšnji trditvi.

27 anketirancev oz. 57,4 % je odgovorilo, da se strinja s to trditvijo. Iz tega lahko sklepamo, da poslovodje pri vnosu podatkov nimajo težav. Dejstvo je, da je orodje FDS res preprosto za uporabo, ker veliko podatkov poslovodje dobijo že iz podatkovnega skladišča. Njihovo delo je samo pravilen vnos podatkov, kot je datum načrtovanja, faktor prodaje, število zaposlenih na delikatesnem oddelku, na oddelku kruha in mesnice in število zaposlenih in število ur, ki jih potrebujejo za prevzem.

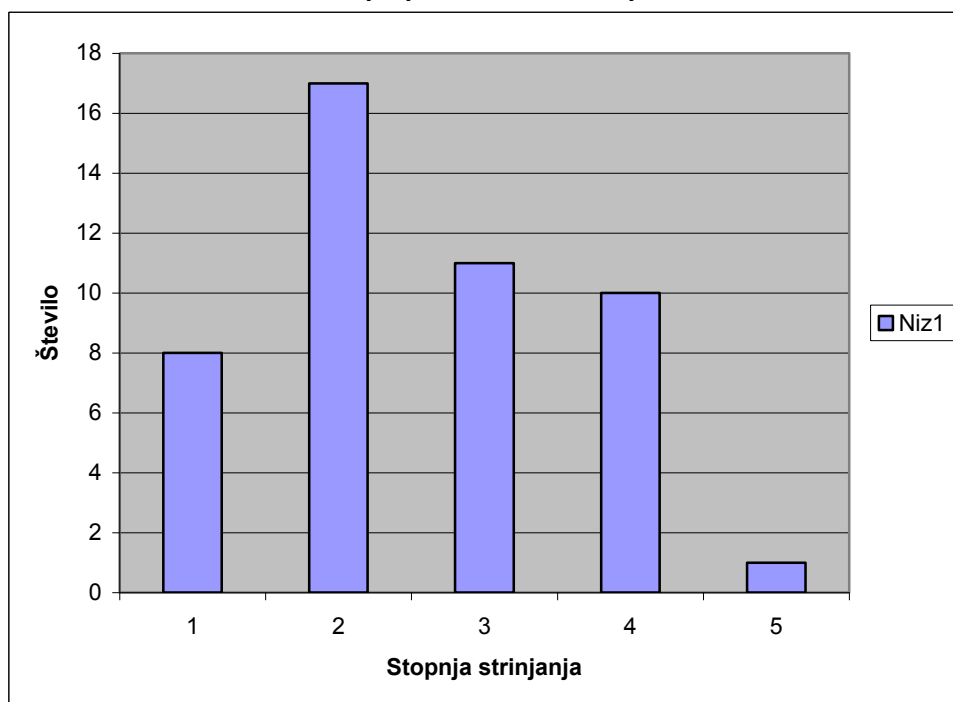
S to trditvijo se popolnoma strinja 6 anketirancev oz. 12,8 %, iz česar lahko razberemo, da se večina anketirancev oz. 70,2 % strinja, da je orodje FDS dejansko res preprosto za uporabo.

Trditev 10: FDS dobro vpliva na delovno vzdušje.**Prikaz 10: Stopnje strinjanja s trditvijo 10**

Delovno vzdušje je pomemben dejavnik za vse zaposlene, posebej pa za tiste zaposlene, ki delajo z ljudmi. Posebej v trgovinah, kjer so kupci vse bolj zahtevni in kjer je konkurenca velika, je pomembno, da je delovno vzdušje prijetno. Kupci hitro opazijo neprijaznost zaposlenih. Da je za to krivo delovno vzdušje jih ne zanima. Kljub vsemu lahko slabo voljo iz osebnih razlogov premagamo celo s pomočjo kupcev ali obratno. Neprijetno delovno vzdušje, to je okolje, kjer se ne počutimo dobro, pa je velik problem, ki se mora rešiti.

S to trditvijo se 26 anketirancev oz. 55,3 % ne strinja. Razloge za to lahko iščemo v delovnem času. Zaposleni zagotovo najraje delajo v dveh izmenah, to je dopoldne in popoldne, pri orodju FDS pa zaradi potreb v konicah pride do deljenega delovnega časa. Lahko ima negativen pristop tudi zaradi tega, ker nekateri delajo deljeno večkrat kot ostali, da so bolj obremenjeni z delom.

11 anketirancev oz. 23,4 % pa ne ve, če orodje FDS vpliva na delovno vzdušje. Sklepamo lahko, da ne opazijo, da bi bilo kaj narobe s svojimi zaposlenimi oz. z njimi premalo komunicirajo. Lahko pa jim je preprosto vseeno.

Trditev 11: Delavci so z izvajanjem FDS zadovoljni.**Prikaz 11: Stopnje strinjanja s trditvijo 11**

Cilj orodja FDS je znižati skupno število potrebnih učinkovitih ur z boljšim upravljanjem časa in povečati produktivnost trgovine. Ključnega pomena za povečanje produktivnosti je prilagajanje dejanskega števila izvajalcev dejanskim potrebam znotraj delovnega dne. To pomeni, da posamezne prodajalne dosegajo določene mesečne plane, da so stroški trgovine nižji in da je produktivnost maksimalna. Doseganju teh ciljev veliko pripomore število zaposlenih, oz. kako so razporejeni glede na potrebe znotraj delovnega dne.

S trditvijo, da so delavci z izvajanjem FDS zadovoljni, se 25 anketirancev oz. 53,2 % ne strinja. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni niso zadovoljni predvsem zaradi delovnega časa. Poslovodje delavce razporedijo glede na potrebe v fiksnih in variabilnih procesih, to pa pomeni deljen delovni čas, delovni čas prilagojen potrebam (od 9.00 do 16., od 10.00 do 17. 00 in podobno). Rešitev za to je lahko v tem, da poslovodje zaposlene o delovnem času pravočasno obvestijo. S tem si zaposleni lahko organizirajo svoje aktivnosti izven delovnega časa. V današnjih časih je fleksibilna delovna sila vse bolj potrebna, tako da se tudi zaposleni s tem, če je vedno korektna, sprijaznijo.

Drugo vprašanje se je glasilo: Ali poznate bolj učinkovite načine optimizacije dela? Na vprašanje je odgovorilo 7 anketiranih oz. 14,9 %, 40 anketirancev oz. 85,1 % pa ne pozna bolj učinkovitih načinov optimizacije dela oz. na vprašanje niso odgovorili.

Odgovarjali so sledeče (odgovore navajamo, kot so jih anketiranci zapisali):

- Z napovedanim časom dostav, FDS upošteva predvsem prodajo, premalo pa dobavo in ostala dela.
- Če imaš premalo delavcev, ti ne pomaga nič.
- Premalo kadra - FDS v tem primeru ni pripomoček; upoštevati je treba zadovoljstvo zaposlenih, ki povečuje učinkovitost (deljen delovni čas zadovoljstvo zmanjšuje).
- FDS je orodje, ki pri številu zaposlenih 3.5 na enoto ne daje rezultatov. Predlagam, da se prodajalne pod 5 zaposlenih ukinejo iz FDS.
- Prepustiti te operacije vodjem in ne strojem, vodja je tisti, kateri živi s trgovino.
- V prodajalnah imamo minimalno število ljudi, FDS se ne izvaja, ker bi moralo biti več delavcev, da bi bil vedno nekdo na razpolago za tiste konice, ki jih pokaže FDS. Več zaposlenih.
- Iz izkušenj ter poznavanjem svoje prodajalne ter zaposlenih.

Iz zgornjih zapisov lahko razberemo, da se učinkovitejši načini nanašajo predvsem glede na dobavo, število zaposlenih, izkušnje in zadovoljstvo zaposlenih. Program FDS je res namenjen predvsem prodaji blaga, ne pa tudi dobavi, kar ne pomeni, da blago dostavljajo vsak teden po drugem urniku. Trgovine imajo določene urnike dostav, kar pomeni, da je dostava blaga vedno ob istih dnevih. Manjša odstopanja so samo pri urah dostave, tako da poslovodje lahko tudi na podlagi izkušenj načrtujejo dodatne potrebe v konicah.

Minimalno število zaposlenih pripomore k boljšim rezultatom trgovine. Zaposleni morajo sprejeti, da se delavnik lahko spreminja, da njihova slaba volja in nezadovoljstvo tega ne bo spremenila. Menimo, da se tudi poslovodje izogibajo takšnemu delovnemu času, vendar je to včasih neizogibno, zlasti ko pride do nepredvidenih odsotnosti.

Prodajalne, ki imajo minimalno število zaposlenih, pa si s tem orodjem res ne pomagajo, kar vemo iz lastnih izkušenj. Minimalno število zaposlenih, predvsem v manjših prodajalnah, pomeni da jih manj skoraj ne more izvajati potreb znotraj delovnega dne. Vzrok minimalnega števila zaposlenih je velikost prodajalne in doseganje mesečnih planov prodaje na zaposlenega. Rešitev v takšnih prodajalnah so delavci, ki so zaposleni za polovični delovni čas, zato so v teh trgovinah v orodje FDS vključeni tudi poslovodje.

Vzrok, zakaj anketiranci ne poznajo boljših načinov optimizacije dela, je verjetno v tem, da so pred uvedbo orodja FDS delali po lastni presoji in izkušnjah. Orodje FDS jim dela ni otežil, samo olajšal, ker s tem orodjem dobijo podatke, ki jih potrebujejo.

Na tretje vprašanje, ki je anketirance spraševalo, na kakšen način rešujejo probleme, če ne dobijo zadovoljivih odgovorov pri delu s programom FDS, je 25 vprašanih od skupaj 47 odgovorilo sledeče:

- Trgovina je živa stvar in probleme poskušamo reševati tako, da so stranke čim bolj zadovoljne. Vsaka trgovina ima dneve, ki so močni v konicah, drugačne, nekje je to dopoldan (okolje upokoencev), nekje pa je popoldan, kjer je delovno okolje, česar pa FDS orodje ne ve.
- Probleme rešujem predvsem s telefonskimi klici nadrejenim oz. vodilnim pri tem projektu.

- Na najbolj enostaven način.
- Probleme rešujemo tako, da toliko časa vztrajamo, da dobimo odgovore.
- Pogovor s svojim vodjem.
- Pogovor s sodelavci in vodstvom.
- Z orodjem FDS dobim zadovoljive odgovore.
- Z lastnim znanjem in izkušnjami.
- Iznajdljivost.
- Pri nas je samo 7 zaposlenih in je zelo težko delati po FDS-ju, ker manj kot minimum ne moremo delati.
- Z razporejanjem po izkušnjah.
- Znajdemo se.
- Po svoji vesti in realni možnosti. Problem je potrebno rešiti sproti, si vzeti čas in se pogovoriti in poiskati najboljšo rešitev za vse zaposlene.
- Bedarija FDS.
- FDS je zelo dober za poslovalnice, ki imajo ustaljen ritem, malo manj pa ga lahko izvajamo v turističnih krajih (konice so nenapovedane - prihod avtobusa turistov, lepo vreme, seminarji, itd).
- Se obrnem na nadrejene.
- Po sistemu: pomagaj si sam.
- Za morebitna vprašanja oz. nerazumevanje pokličem svojo nadrejeno.
- Z dogovori.
- Na stari način.
- S posvetovanjem.
- Problem se rešuje tako, da pač več in hitreje delaš, da opraviš vse naloge, pa če tudi dalj kot v sedmih urah.
- S pogovorom.

Na osnovi zapisanih odgovorov lahko povzamemo, da si poslovodje največkrat poiščejo pomoč pri svojih nadrejenih in s pogovori. Nekateri poslovodji še vedno mislijo, da s programom FDS ne dobijo zadovoljivih odgovorov. Reševanje teh problemov s pogovori je še vedno najboljši način. Menim, da se problemi s pogovori z zaposlenimi lahko rešijo, s tem pa se zmanjša tudi nezadovoljstvo zaposlenih in negativno delovno vzdušje.

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo predstavili program FDS iz podjetja Mercator d.d.. Cilj programa FDS je znižati skupno število potrebnih učinkovitih ur z boljšim upravljanjem časa in povečati produktivnost trgovine. Namen programa FDS je olajšati načrtovanje potrebnega števila izvajalcev, izboljšati obvladovanje procesov znotraj delovnega dne in olajšati napovedovanje povečanja prometa v konicah, ko je potrebna občasna delovna sila. Procesni v trgovini so ločeni na procese vezane na časovni okvir in prožne procese. Procesni, vezani na časovni okvir, so fiksni delovni procesi, na katere nimamo vpliva, saj so pogojeni z okoljem, vezani so na direktno komuniciranje s kupci ali dobavitelji. Prožni ali variabilni delovni procesi so tisti, na katere lahko vplivamo in jih razporejamo znotraj delovnega dne glede na nivo potrebnih aktivnosti v fiksnih procesih. Ključni pomen za povečanje produktivnosti je prilagajanje dejanskega števila izvajalcev iz ur dejanskim potrebam znotraj delovnega dne.

Na podlagi ankete smo ugotovili, da se poslovodje ne morejo opredeliti, če dobijo vse ključne informacije, ki jih program FDS omogoča. Vzrok za to je lahko premalo znanja, napačno vnašanje podatkov, lahko pa vzrok tudi nezaupanje do programa FDS.

V prihodnosti bi kazalo organizirati dodatna izobraževanja, svetovalno delo na terenu. Za pozitivno delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih bi pripomoglo pravočasno seznanjanje delavcev z delovnim časom in reševanje nastalih konfliktov s pogovorom.

Izjemnega pomena pri motivaciji poslovodij je, da se poudari uporabna vrednost orodja. Z uporabo programa FDS si poslovodje olajšajo in skrajšajo delo z načrtovanjem števila zaposlenih za nemoteno opravljanje dela. S programom FDS poslovodje povečajo produktivnost in promet trgovine, kar je glavni cilj pri doseganju rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

- Evrobilten (2000): *Fleksibilna zaposlitev – zgolj možnost ali potreba*
<http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-14-10/> (28. 11. 2008)
- Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. (1996): *Priročnik*. Ljubljana: Pristop. str. 203.
- Kanjuo - Mrčela, A., Ignjatović, M. (2004): *Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja - potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti*. V: Svetlik, I., Ilič, B. (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
- Kanjuo Mrčela, A. (2006): *Pomen socialnega partnerstva za uvajanje varne fleksibilnosti*
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060818.doc> (28. 11. 2008)
- Kearney, A. T. (2007): *Program OPTSM: Spremljanje implementacije FDS-ja* (Uporaba in razumevanje orodja – izobraževanje). Interno gradivo Mercator, 25. 5. 2007.
- Lešnik, V. (2006) *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*
<http://www.revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx> (30.11. 2008)
- Lipičnik, B. (2002): *Evropski delavnik na pohodu*. *Gospodarski vestnik*, 44, 16-20.
- Možina, S. (2000): *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc> (30. 11. 2008)
- Možina, S. et al (1997) *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja. str. 520.

PRILOGE

Priloga 1: Napovedovanje faktorja prometa. Ključno je, da primerjamo dva enaka dneva (npr. torek s torkom).

Priloga 2: V vnosno polje » Normativi delikatese, kruha (in mesnice)« vnašamo le izvajalce, ki dejansko tam delajo.

Priloga 3: Če delovna obremenitev znatno niha med izmenama ali znotraj izmene, upoštevamo za minimalno število izvajalcev povprečje manj obremenjene izmene, za maksimalno število izvajalcev pa povprečje bolj obremenjene izmene.

Priloga 4: Pri načrtovanju števila izvajalcev na prevzemu upoštevamo le čas, ki ga potrebujemo za »vizuelni prevzem«.

Priloga 5: Ključne informacije, ki jih dobimo s programom FDS.

VPRAŠALNIK

1. Označite z **x**

	M	Ž
Spol		

	IV.	V.	VI.	VII.
Stopnja izobrazbe				

2. Ocenite od 1 do 5 spodnje trditve, pri čemer pomeni:

1 – se popolnoma ne strinjam / 2 – se ne strinjam / 3 – ne vem / 4 – se strinjam / 5 – se popolnoma strinjam

	1	2	3	4	5
1. Orodje FDS mi daje ključne informacije o številu delovnih ur za opravljanje vseh aktivnosti ob pričakovanem prometu v določenem dnevu.					
2. Orodje FDS mi daje ključne informacije o dodatnih potrebah v konici.					
3. Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in razporeditvi fiksnih procesov.					
4. Orodje FDS mi daje ključne informacije o obsegu in predlagani razporeditvi variabilnih procesov znotraj delavnega dne.					
5. Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov.					
6. Orodje FDS mi daje ključne informacije o potrebnem številu zaposlenih znotraj urnih intervalov v konicah.					
7. Načrtovanje FDS mi vzame veliko časa.					
8. Izvedba FDS ne odstopa od načrtovanega.					
9. Načrtovanje FDS je dovolj preprosto za uporabo.					
10. FDS dobro vpliva na delovno vzdušje.					
11. Delavci so z izvajanjem FDS zadovoljni.					

3. Ali poznate bolj učinkovite načine optimizacije dela?(obkrožite)

NE DA

Če je odgovor da, napišite katere.

4. Na kakšen način rešujete probleme, če ne dobite zadovoljivih odgovorov?
