



Univerza v Ljubljani
Naravoslovnotehniška fakulteta
Oddelek za tekstilstvo
Grafična tehnologija

ORGANIZACIJA GRAFIČNEGA PODJETJA

Seminarska naloga pri predmetu Vodenje grafične proizvodnje

Avtorice:
Katja Mijajlovič
Špela Žebre
Polona Gumzej
Andreja Židanik
Irina Furlan

Ljubljana, 1. 5. 2006

UVOD	- 3 -
1 OSNOVE ORGANIZACIJE	- 4 -
1. 1 Organizacija kot jo razumemo danes	- 4 -
2 ORGANIZACIJA DELOVNIH PROCESOV	- 10 -
3 ORGANIZACIJA INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE	- 16 -
4 CILJI IN ORGANIZACIJA	- 19 -
5 VRSTE ORGANIZACIJ Z RAZLIČNIH VIDIKOV	- 20 -
5. 1 Glede na cilje	- 20 -
6 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	- 23 -
7 ORGANIZACIJA IN PLAN URESNIČEVANJA	- 28 -
7. 1 Organizacijska razsežnost	- 29 -
7. 2 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo	- 29 -
7. 3 Oblikovanje organizacijske strukture	- 29 -
7. 4 Ravni organizacijskih struktur	- 30 -
7. 5 Spremenljivost organizacijske strukture	- 31 -
8 NEPROJEKTI DEL ORGANIZACIJE - UPRAVA	- 32 -
8. 1 Direktor – lastnik	- 32 -
8. 2 Planiranje	- 33 -
8. 3 Administracija	- 33 -
8. 4 Raziskave in razvoj	- 33 -
8. 5 Vodstvena skupina	- 34 -
9 OPERTIVNI DEL – URESNIČEVANJE PROJEKTA	- 34 -
9. 1 Izvajalci	- 35 -
10 PRAKTIČEN PRIMER ORGANIZACIJE GRAFIČNEGA PODJETJA CETIS	- 35 -
10. 1 Opis podjetja Cetis- grafične in dokumentacijske storitve,d.d.	- 35 -
10. 2 Funkcija organiziranja	- 37 -
Dejansko stanje v podjetju CETIS	- 38 -
10. 3 Funkcija vodenja	- 39 -
Teoretični vidik	- 39 -
Dejansko stanje v podjetju CETIS	- 40 -
10. 4 Funkcija kontroliranja	- 41 -
Dejansko stanje v podjetju CETIS	- 41 -
Predlogi za razvoj	- 41 -
10. 5 Funkcija planiranja	- 42 -
Teoretični vidik	- 42 -
10. 6 Sklep	- 44 -
11 PRAKTIČEN PRIMER ORGANIZACIJE GRAFIČNEGA PODJETJA 7 th arc d.o.o.	- 45 -
11. 1 Uvod	- 45 -
11. 2 Lokacija	- 46 -
11. 3 Organizacija	- 47 -
11. 3. 1 Oddelki	- 48 -
11. 4 Stranke in partnerji	- 50 -
11. 5 Marketing in prodaja	- 50 -
11. 6 Iskane zaposlitve	- 51 -
11. 7 Storitve	- 51 -
11. 7. 1 Pregled storitev	- 51 -
11. 7. 2 Programerske storitve	- 51 -
11. 7. 3 Grafično oblikovanje	- 52 -
11. 7. 4 Nadzor kakovosti	- 52 -
11. 7. 5 Vodenje projektov	- 53 -
11. 7. 6 IT svetovanje	- 54 -
11. 7. 7 Tehnična podpora	- 54 -
11. 8 Sklep	- 55 -
ZAKLJUČEK	- 56 -
LITERATURA IN VIRI	- 57 -

UVOD

Prve oblike organizacije zasledimo že v dobi, ko se je človek začel organizirati v skupine, kar pomeni, da je organizacija stara toliko, kot je samo človeštvo.

Organizacija pomeni skupino oseb, ki izvaja nalogo in ta je razdeljena po elementih na posamezne člane skupine. Vsaka organizacija opravlja neko določeno osnovno dejavnost, to je lahko proizvodnja, opravljanje storitev ali pa dejavnost za zadovoljevanje človeških in družbenih potreb. Osnovna funkcija grafičnega podjetja je zadovoljiti željo naročnika in čim boljše medsebojno sodelovanje med člani organizacije in naročnikom. Delo v organizaciji je razdeljeno in za vsakega sodelujočega dobro opredeljeno, saj lahko le na ta način organizacija deluje nemoteno in uspešno. Skupina ljudi bo dosegla določen cilj le v primeru, da se organizirajo. Dejavnost v organizaciji je usmerjena k cilju in vsi sodelujoči si prizadevajo k uresničitvi le-tega.

V vsaki organizaciji je nepogrešljiv organizacijski element organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, ki opredeljuje organizacijske strukture kot sestavine organizacije in njihove medsebojne odnose.

Zelo pomembno pa je tudi izbrati najbolj primeren tim za opravljanje določene naloge. Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu je eden najtežjih izzivov.

V naši seminarski nalogi smo teoretično opisale celotno organizacijo podjetja po različnih teorijah in podale še dva praktična primera. Vsekakor je za učinkovito delovanje organizacije poleg razumevanja in dodeljevanja vloge pri delu pomembna tudi pravilna izbira ljudi s katerimi se sodeluje in posvetuje ter zbira takšne strukture, da so v organizaciji vsi člani zadovoljni in svoje delo opravljajo z veseljem in s prizadevanjem biti najboljši.

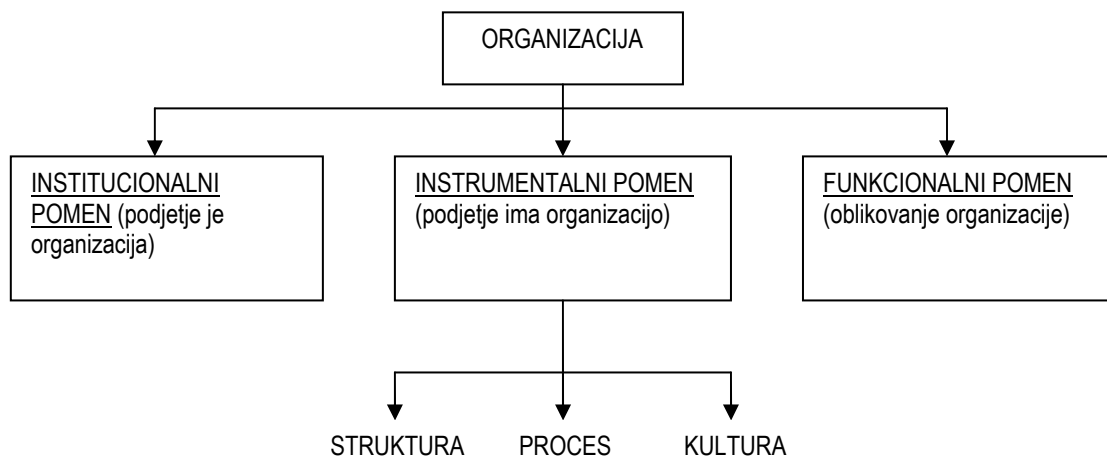
1 OSNOVE ORGANIZACIJE

Organizacija je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane tako, da lahko dosežejo cilje, ki so si jih zastavili. Organizacija vključuje delitev dela med posameznikom in skupino in povezovanje vseh delov v zaokroženo celoto.

Definicije:

- Organizacija je način, s katerim so deli neke celote medsebojno tako urejeno povezani, da delujejo kot eden oziroma kot celota;
- Organizacija je kooperativni sistem, ki je sestavljen iz členov, ki zavestno težijo k skupnemu namenu, kar je uresničljivo s komunikacijo;
- Organizacija je združevanje ali povezovanje posameznikov in sredstev za doseg skupnih ciljev;
- Izvor besede »organizacija« (iz grščine »organon«, prvotni pomen orodje, kasneje organ in še drugi pomeni; v starem Rimu »organizare«);
- Sodobno družbo lahko opredelimo kot »organizacijsko družbo«.

1. 1 Organizacija kot jo razumemo danes



Slika 1: Pomen organizacije (Kovač, 2003/2004).

Elementi tako definirane organizacije so:

- Velikost – najmanj dve osebi (brez ljudi organizacija ne obstaja),
- Medsebojna odvisnost (izoliran posameznik ne tvori organizacije),
- Skupni cilj (namen).

1. 2 Opredelitev organizacije

Elementi definicije organizacije:

- velikost (najmanj dva človeka – diada),
- medsebojna odvisnost (nujno je sodelovanje),
- input (prihod iz okolice – material, informacija, sredstva),
- transformacija (izkoristek inputa za izpolnitev namena sistema),
- output (transformirani input),
- štiri osnovne karakteristike organizacije:
 - koordinacija navora,
 - skupni cilj in namen,
 - delitev dela,
 - hierarhija avtoritete.

Organizacija je 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 njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.

1. 3 Kaj pričakujemo od dobre organizacije

Dobra organizacija lahko vnaprej predvidi težave in probleme, ki lahko nastanejo, kar je za dobro poslovanje podjetja nujno potrebno. Predvidevanje prihodnosti je sistematsko spremljanje gibanj in dejanj v okolju in na osnovi tega definiranje dogodkov prihodnosti. To pomeni dobro organizirano zbiranje ustreznih informacij in podatkov ter pravilno sklepanje.

1. 4 Organizacijska uspešnost in učinkovitost

Kaj pričakujemo od dobre organizacije ali kdaj organizacija uresniči svoj obstoj, je odvisno od vrste organizacij. Pri gospodarskih organizacijah – podjetjih – ločimo učinkovitost (izrazimo jo kvantitativno, v merljivih količinah, npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost itd.) in uspešnost, kjer uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalce.

Uspešnost ali efektivnost je splošna vrednost podjetja na podlagi kvantitavnih (produktivnost) in kvalitativnih kriterijev (podoba – »image« na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov, ...).

Učinkovitost ali efikasnost se tako izraža s kvantitativnimi kazalci oziroma merljivimi količinami (pogosti je finančni sistem). Ti kazalci imajo v osnovi obliko:

$$E = \text{koristnost/skupni napor} = \text{output/input}$$

Celotno področje učinkovitosti je vključeno v uspešnost in je pogoj za uspešno podjetje.

Kriteriji organizacijske uspešnosti so:

- produktivnost,
- učinkovitost,
- profit,
- kvaliteta proizvodov ali storitev,
- nesreče pri delu,
- rast,
- izostanki z dela,
- fluktuacija (število prostovoljnih odhodov iz podjetja),
- zadovoljstvo na delu,
- motivacija,
- morala, kontrola, kohezija (stopnja dobrega sodelovanja med sodelavci),
- konflikti,
- fleksibilnost in adaptacija (možna preusmeritev poslovanja),
- postavljanje ciljev in planiranje,
- soglasnost o ciljih,
- strinjanje z normami in njihovo vlogo,
- poslovodne in osebnostne sposobnosti nadrejenih,
- poslovodne sposobnosti glede na posebne naloge,
- informacijsko-komunikacijsko poslovodstvo,

- pripravljenost,
- izkoriščanje okolice,
- ovrednotenje podjetja s strani eksternih faktorjev,
- stabilnost,
- vrednost človeških zmogljivosti,
- participacija,
- izobrazba in razvoj,
- poudarjanje dosežkov.

Samo kvantitativni in kvalitativni kazalci skupaj lahko definirajo organizacijsko uspešnost.

Pomen organizacije:

- pomembnost organizacije je opredeljena z njenim obstojem;
- spremljevalka v zgodovini človeštva;
- pomembnost organizacije za posameznika v procesu socializacije;
- tendenca o naraščanju števila in velikosti organizacije;
- poudarjen pomen v postindustrijski družbi;
- naraščanje kompleksnosti organizacij.

1. 5 Pojem organizacijskega modela

Organizacijski model je nazorna predstavitev razmejitev pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje z delitvijo dela dobljenih nalog.

Razlikujemo:

- makro
- mezo
- mikro

Glavne faze:

- sprožanje postopka definiranja organizacijskega modela,
- analitično ocenjevanje obstoječe organizacije,
- projektiranje organizacijskega modela,
- aplikacija projektiranega modela.

1. 6 Organizacijsko urejanje poslovanja

Z organizacijskimi predpisi zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote. Pojem organizacijskega predpisa označuje tiste interne predpise, s katerimi nadrobneje prikazujemo opravljanje določenih nalog. Organizacijski predpisi so konkretna navodila za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja.

Organizacijski predpis določa:

- kdo dela,
- kaj dela,
- kako dela,
- kdaj dela,
- komu dela.

1. 7 Organizacija kot subjekt, struktura in proces

Subjekt

Označevanje podjetja, inštituta oziroma zavoda - potek delitve dela, združevanje aktivnosti in čim boljši izkoristek virov.

Struktura

Pomeni elemente, ki se povezujejo v določene odnose. Dimenzijske komponente organizacijske strukture:

- Kompleksnost (definicije funkcij, oddelkov služb) – tako se definira delitev dela in širina organizacije;
- Formalizacija – definiranje:
 - splošnih smernic, ki definirajo meje, znotraj katerih se sprejemajo odločitve,
 - procedur ali niza postopkov, ki jim je potrebno slediti,
 - pravil, osnovnih postopkov, ki morajo biti opravljeni;
- centralizacija (stopnja centraliziranosti z ozirom na planiranje in odločanje).

Organizacijski proces

- smiselno, povezano, usklajeno delovanje organizacijske strukture;
- spremlja se uspešnost in učinkovitost delovanja;

- določa se funkcioniranje organizacije v vsakdanu.

Za vse funkcije je potrebno določiti organizacijsko strukturo in proces.

1. 7. 1 Organizacijska struktura

Definicije organizacijske strukture:

- okvir za delitev in razporejaje nalog znotraj organizacije;
- razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev;
- delitev in razporejanje in medsebojno povezovanje poteka s pomočjo različnih oblik in mehanizmov;

Organizacijska struktura je ustroj oziroma smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ali oblika notranje delovne delitve v podjetju.

Faktorji, ki vplivajo na organizacijsko strukturo so:

- strategija (cilji organizacije),
- vplivi okolja (različne ravni okolja),
- vpliv tehnologije (tehnologija in kompleksnost/formalizacija/centralizacija),
- vpliv velikosti podjetja,
- drugi vplivi kot so življenjski cikel, management.

1. 7. 2 Organizacijski proces

Uresničevanje nalog vedno poteka v procesu. Statični vidik organizacije je njen trenutni presek. Organizacija vedno »deluje« samo procesno. Procesni vidik predstavlja niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu.

Organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima končni cilj in kontinuirano funkcionira ter se pojavlja toliko časa,

dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in načine planiranja. Nekateri procesi so tesno povezani, drugi manj.

Skupni organizacijski proces nekega osnovnega sistema sestavlja večje število osnovnih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije.

V industriji so lahko na primer tile organizacijski procesi:

- nabava in poslovanje z materialom,
- razvoj novih izdelkov,
- analiza tržišča.

2 ORGANIZACIJA DELOVNIH PROCESOV

Organizacija na splošno pomeni sestav določenih razmerij, to je povezovanje številnih posamičnih enot v celoto, v delujoč sistem. Ta razmerja pa moramo urediti tako, da omogočajo celotnemu sistemu in vsakemu njegovemu delu (podsystemu in posameznemu členu) uresničiti njihove cilje. Treba je torej ustvariti takšen sociotehnični globalni sistem, ki bo:

- učinkovit,
- ekonomičen,
- človeško pravičen,
- trajen in
- družbeno upravičen.

Zahteve so številne, dostikrat so si tudi nasprotujoče. Kompromisi so nujni tudi zaradi različne teže, ki jo imajo posamezne od teh zahtev v različnih razmerah, v različnih razvojnih obdobjih in seveda tudi v različnih družbenih sistemih. Optimalni organizacijski obliki se tako lahko le približujemo, če seveda upoštevamo vse te različne zahteve in njihovo moč v trenutnih razmerah. Zato je tudi mnogo optimalnih rešitev; za vsako organizacijo je nekoliko drugačna, ni je mogoče avtomatično kopirati.

Osnovni cilj vsakega delovnega procesa je njegova učinkovitost, ki jo izraža zadovoljevanje povpraševanja po njegovih storitvah ob čim boljši produktivnosti vseh resursov. Temu cilju kot nekakšni sintezi vseh ostalih ciljev moramo prilagoditi organizacijo delovnega procesa. Že sam cilj pokaže, da imamo pri tem opravka z dvema skupinama vplivnih dejavnikov:

- zunanji faktorji (ki zahtevajo zadovoljevanje tržišča in širših združb) in

- notranji faktorji (z zahtevo po čim boljšem izkoriščanju vseh možnosti).

Zunanji vplivi prihajajo iz okolja delovnega procesa, tako iz njegovih nadrejenih sistemov kot tudi iz širšega družbenega okolja (organiziranost delovne organizacije, njeni cilji in programi, tržišče s svojim povpraševanjem in ponudbo, družbene planske in zakonske zahteve in omejitve itd.). pri postavljanju organizacije ti vplivi pogosto predstavljajo okvir, v katerem se moramo gibati.

Notranji dejavniki so nasprotno temu bolj ali manj obvladljivi. Določajo sicer organizacijo, vendar tudi obratno organizacija določa njih. Močno so namreč odvisni od izbrane organizacijske oblike, oziroma ji je treba le-tej prilagoditi. Kot notranje faktorje lahko štejemo še vsa tehnična sredstva in pa strukturo delovne sile.

Z organizacijo oblikujemo delovni proces in skrbimo za njegovo normalno funkcioniranje. Določiti moramo torej njegovo strukturo z vsemi razmerji in pa vse osnovne organizacijske procese, ki tečejo v tej strukturi. Organizacija torej določa okvire, v katerih naj poteka vse dogajanje v delovnem procesu, služi kot neke vrste regulator, ki usklaja vse vhodne, procesne in izhodne količine in jih zadržuje v standardiziranih mejah.

Osnovna problemska področja organizacije delovnih procesov:

- najpomembnejši del je vsekakor oblikovanje procesa in s tem določanje njegove osnovne strukture ter postopkov za vse v njem potekajoče ožje procese in operacije,
- to zahteva planiranje in kontrolo procesa in vseh posameznih dogajanj v njem,
- smotno gospodarjenje s kapacitetami, od njihovega izbora, nabave, ustreznega lociranja do vzdrževanja in nadomeščanja,
- razvoj in oblikovanje proizvodov in storitev, skrb za njihovo inovacijo in zagotavljanje njihove kakovosti,
- ustrezno organizacijo oskrbovanja procesa z vsemi potrebnimi materialnimi prvinami z njihovo nabavo, zunanjim transportom, skladiščenjem in notranjim transportom,
- skrb za delavca v delovnem procesu z metodami študija dela, ergonomije in humanizacije dela.

Organizacija vseh navedenih področij posamično in predvsem še v njihovi povezanosti bo omogočila delovnemu sistemu doseganje postavljenih ciljev. Seveda pa enkrat postavljena organizacija ne more

ostati za vedno. Zunanji in notranji pogoji se spreminjajo in tem spremembam je treba prilagajati tudi delovne sisteme. Organizacija torej ni enkratna akcija, ampak tekoči proces iskanja optimalnih rešitev.

Vsak delovni sistem in tako tudi delovni proces kot njegov bistven del je sinteza tehnike, organizacije in ekonomike. Treba pa ga je vsekakor upoštevati tudi socialno enoto, ki združuje večje število ljudi. Ekonomika in tehnika sta samo sredstvi.

2. 1 Organizacijska struktura delovnih procesov

V vsakem delovnem procesu je za njegovo uspešno delovanje treba zagotoviti usklajeno učinkovanje zelo številnih različnih elementov. Z usklajenim učinkovanjem pa moramo razumeti časovna in prostorska razmerja med vsemi temi dejavniki, ki izhajajo iz določenega skupnega cilja. Urejanje vseh teh razmerij je osnovna naloga organizacije.

Izbira določene organizacijske oblike ni enostavna odločitev, saj se zaradi številnim vplivom, ki se stalno spreminjajo, lahko optimumu le približujemo.

Obstajajo zelo različna stališča in zato različna obravnavanja organizacijske teorije.

Timms: »Na podjetje lahko gledamo na različne načine, ki so odvisni od osnovnega interesa posameznega avtorja. Sociologi in psihologi vidijo podjetje kot socialno organizacijo in poudarjajo pomembnost znanja in volje ljudi v podjetju za učinkovitost in uspešnost dela ... ob istočasnem zadovoljevanju različnih njihovih osebnih potreb. Na drugi strani ekonomisti težijo k obravnavanju podjetja kot ekonomske organizacije, v kateri lastniki združujejo proizvodne faktorje s ciljem doseči dobiček s prodajo proizvodov ali storitev.«

Številni drugi avtorji omenjajo še mnoge druge vplive. Kamušič: »Moderna organizacijska teorija skuša združevati biološke, psihološke, socialne, tehnične in ekonomske elemente, pri čemer bi naj vsak od teh elementov ohranil svoj specifični značaj. Današnja stopnja razvoja znanosti ne dovoljuje, da bi uporabljali principe le ene znanosti, ali da bi imeli principe neke znanosti za nadrejene principom drugih znanosti. Zaradi tega lahko govorimo le o pluralizmu, ne pa o monizmu znanosti. Organizacijska teorija, ki ima mnogo stičnih točk in se ujema s sociologijo, ekonomiko, pravom itd., je po svoji strukturi nujno pluralistična, in kakršnokoli pretiravanje v smeri le ene znanosti jo osiromaši in izkrivi.«

V praksi najdemo številne organizacijske oblike; te predstavljajo ljudje, ki izhajajo iz različnih strok in zato vsakokrat vnesejo v organizacijsko obliko tudi velik delež svojega gledanja. Če oblikuje organizacijsko obliko sociolog, daje največ poudarka medčloveškim odnosom, tehnik bo skušal kreirati organizacijo kot učinkovit stroj, ekonomist bo poudarjal le vidik čim večje ekonomičnosti delovanja organizacije itd. najtežje je doseči kompleksnost pristopa k postavljanju določenih organizacijskih oblik.

Delovna organizacija je odprt sociotehnični sistem, ki ima dinamično odvisna razmerja s svojim okoljem. Mora se spreminjati v zvezi spremembami v tem okolju, spreminja lahko svoje cilje, politiko, naloge, predvsem pa še spreminja v zvezi s tem svojo organizacijsko strukturo in procese v njej ter jih prilagaja spremenjenim zahtevam. Zunanji vplivi in notranje spremembe povzročajo stalen proces prilagajanja njenih komponent ali subsistemov. »Uspešno delujoč sistem karakterizira njegova sinergija. Sinteza delov v celoto, tako da vsi delujejo bolj učinkovito skupaj kot bi delovali neodvisno.« (Beeckman). Tako kot za delovno organizacijo v celoti velja to tudi za vsak njen podsistem, torej tudi za vsak posamezen delovni proces.

Različna gledanja na organizacijo vodijo tudi do zelo številnih različnih njenih definicij. V bistvu vsak avtor opredeljuje neko svojo predstavo tega pojma. Dva osnovna pristopa k temu pojmu:

Lipovec: »Organizacija podjetja je sestav medsebojni razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« kot organizacijska razmerja opredeljuje torej samo razmerja med ljudmi (razmerja med ljudmi in sredstvi ter med sredstvi samimi pa obravnava kot urejanje dela). Večina drugih avtorjev razume z organizacijo smotrno razporejanje in delovanje ljudi in tudi vseh drugih elementov procesa, ki naj omogoči doseganje postavljenih ciljev. Če se pridružimo tem drugim lahko rečemo s Hahnom in Lassmanom, da »tvori organizacijo k doseganju specifičnih ciljev (nalog, programov) usmerjena osnovna struktura potencialov in akcij«. Tako lahko govorimo o organizacijski zgradbi (struktura potencialov ali osnovnih elementov) in organizacijskih procesih (struktura akcij oziroma dejavnosti).

Vso aktivnost delovnih procesov v bistvu usmerjajo organizacijski procesi. Organizacijske procese je težko ločiti od delovnih, saj vsaka aktivnost nujno zahteva neko stopnjo organizacije vseh razmerij, ki se ob tem vzpostavljajo in s časom spreminjajo. Organizacijski procesi predstavljajo določen okvir dogajanja, definicijo in postopek poteka delovnih procesov. Organizacija torej časovno in prostorsko določa akcije posameznih elementov, ki so potrebne za izpolnitev skupne naloge.

Organizacijska zgradba (struktura) različnih delovnih procesov zajema institucionalizirano razporejanje posameznih elementov procesa (ljudi in sredstev) na posamezne naloge ali skupine nalog. S tem vzpostavlja določena prostorska in časovna razmerja med vsemi dejavniki procesov, ki naj omogočajo nesmotrn potek procesa in s tem doseganje postavljenih ciljev. To razporejanje pa ustvarja različne hierarhijske, pripadnostne in komunikacijske strukture, vzpostavljajo se številne enote z različnimi pravicami odločanja, sodelovanja, planiranja, kontroliranja itd. najmanjše osnovne enote – temeljni sistemi – se v strukturi podrejenosti, nadrejenosti in sodelovanja združujejo v višje sisteme, ki povezujejo posamezne delovne procese.

Za vsak posamezen delovni proces je pomembna prav ta povezanost elementov in delov v njem ter njegova lastna povezava v širše sisteme. Tako lahko za vse dejavnosti, katerih organizacijo obravnavamo, opredeljujemo:

- zunanji aspekt njihove organiziranosti, ki določa položaj posamezne funkcije v okviru širšega sistema, največkrat podjetja, in
- notranji aspekt njihove organizacije z določanjem strukture posameznih nalog znotraj te funkcije (notranje delitve dela).

2. 1. 1 Centralizacija in decentralizacija

Kot pravi Mellerowicz, je osnovno pravilo za zgradbo različnih instanc skladnost med funkcijo, odgovornostjo in avtoriteto. Prav tega pravila pa pogosto ne upoštevamo. Nadrejeni sicer prenašajo na podrejena mesta naloge in tudi odgovornosti, ne pa zato potrebnih kompetenc. Uspešna delegacija nalog na nižje subjekte je možna le v primeru, če ti lahko tudi odločajo o načinu njihove izvedbe. Le v tem primeru je možno zahtevati tudi ustrezno stopnjo odgovornosti.

S tem prehajamo na izredno področje vsake organizacijske strukture, na vprašanje njene centralizacije oziroma decentralizacije. Pravzaprav bi morali govoriti o stopnji centraliziranosti, saj le redko najdemo popolnoma centralizirane ali decentralizirane organizacijske oblike, vedno obstoji neka delegacija funkcij, prav tako pa tudi neka določena povezanost med samostojnimi enotami. Kljub temu obravnavamo centralizacijo in decentralizacijo ter njene prednosti in slabosti kot neke skrajnosti. Stvarna organizacija posameznega procesa bo v odvisnosti od danih pogojev bližje enemu ali drugemu ekstremu. V bistvu torej vsaka dejanska oblika pomeni takšno ali drugačno kombinacijo obeh skrajnih polov. Zato so tudi prednosti obeh skrajnosti v tem primeru bolj ali manj izražene. Dobro izbrana

kombinacija omogoča izkoristiti prednosti obeh, seveda pa slab izbor prinaša tudi nevarnost združevanja obojih slabosti. Umetnost uspešnega vodenja je prav v ustreznosti prenašanja nalog, odgovornosti in kompetenc na nižje nivoje, torej v pravilnem izboru stopnje centraliziranosti oziroma decentraliziranosti.

Centralizacija pomeni torej združevanje kompetenc in odgovornosti in s tem povezane pravice za odločanje na enem mestu (običajno pri vodstvu dejavnosti). Nihče ne sme samostojno odločati o nalogah in njihovi izvedbi brez soglasja tega »centra«. Nasprotno temu pomeni decentralizacija razdelitev kompetenc in odgovornosti na posamezne (večje ali manjše) subjekte, med katerimi ne obstoji nikakršna hierarhijska povezanost. Vsak tako opredeljen subjekt je samostojen pri svojih odločitvah in zanje tudi odgovoren.

Stopnja centralizacije je odvisna od mnogih dejavnikov in zato je njen najustreznejši nivo različen v vsakem delovnem procesu. Prav tako prinaša vsakokrat različne prednosti in slabosti. Nekatere od teh dobrih in slabih lastnosti centralizacije oziroma decentralizacije pa so skupne vsem sistemom, kjer so prednosti centralizacije slabosti decentralizacije in obratno. V vmesnih kombiniranih oblikah prihajajo do izraza z različno močjo, odvisno od tega, kateri skrajnosti se konkretna oblika približuje.

Prednosti centralizacije izhajajo večinoma iz dejstva, da so vse akcije vodene iz nekega centra in zato povezane in usklajene.

To omogoča:

- vodenje enotne politike posamezne dejavnosti, olajša pa tudi povezavo s skupno politiko celotne delovne organizacije,
- centralizirana služba je močnejša, kar ji zagotavlja večji vpliv na celotno dogajanje v podjetju in ustrezno moč v odnosih do drugih funkcij,
- združena dejavnost kompleksneje zajema celotno problematiko in lažje koordinira akcije posameznih delov celotnega procesa,
- zaradi možnosti večje funkcijske delitve dela je možna specializacija in s tem večja strokovnost in učinkovitost opravljanja posameznih nalog,
- boljše je izkoriščanje tehničnih kapacitet in zato smiselno angažiranje dragih naprav,
- lažje je organizirati celoten informacijski sistem, zato je tudi boljša kontrola nad celotnim delovanjem itd.

Svoje prednosti ima tudi decentralizacija in te v glavnem izhajajo iz večje iniciativnosti posameznih delov pri prevzemu delovnih nalog, kompetenc in odgovornosti.

Tako lahko trdimo:

- da so decentralizirani sistemi vedno bolj elastični in se zato mnogo lažje prilagajajo vsem potrebnim spremembam, ki jih zahtevajo številni zunanji in notranji vplivni dejavniki,
- prenos nalog in odgovornosti vnaša v proces večjo stopnjo demokratičnosti, posamezni deli dobivajo samostojne pravice odločanja,
- približevanje odločanja neposrednim izvajalcem delovnih nalog pa bogati njihovo delo in omogoča njihov strokovni razvoj,
- z decentralizacijo se posamezne funkcije približajo svojim uporabnikom, kar poveča njihovo razpoložljivost na kraju in v času posameznih potreb,
- kadar je posamezna funkcija decentralizirana še lokacijsko, daje to večjo možnost izkoriščanja lokalnih virov itd.

Vse prednosti in slabosti je treba ob vsakem odločanju o stopnji centralizacije dobro pretehtati. Šele na tej osnovi je možno izbrati dejanski razmeram najbolj prilagojeno obliko. To bo običajno neka kombinirana oblika z večjo ali manjšo stopnjo centralizacije.

Prav kombinacije ustvarjajo možnosti za številne različne oblike, dejanske razmere pa takšno variabilnost tudi zahtevajo. Mnogi vplivni dejavniki so tako različni, da pogojujejo vsakokrat drugačne organizacijske oblike. Zato je nemogoče izčrpno obravnavati to problematiko. Že na področju industrijske proizvodnje je možnih izredno veliko število različnih organizacijskih oblik. Organizacija industrijske proizvodnje je najbolj zapletena, poleg tega pa je tudi najbolj dognana.

3 ORGANIZACIJA INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE

Proizvodnja je največji in tudi najpomembnejši podsistem vsakega industrijskega podjetja. Kljub temu da je proizvod v bistvu rezultat delovanja vseh funkcij v podjetju, je vendarle proizvodnja tista, ki ga neposredno ustvarja. Zato mora tudi celotna organizacija podjetja v glavnem upoštevati zahteve proizvodnega procesa. Celotno svojo zgradbo in seveda tudi vse organizacijske procese mora prilagajati pogojem in možnostim proizvodnje. Čeprav je nujna tudi obratna relacija – tudi organizacija proizvodnje mora upoštevati možnosti drugih funkcij – pa ima vendarle proizvodnja središčni položaj.

Prav isto lahko trdimo tudi za nematerialno proizvodnjo, tudi različne intelektualne in drugačne storitve so osnovni namen delovanja posameznih organizacij.

Številne naloge posameznih delovnih procesov predstavljajo osnovo za vzpostavitev organizacijske strukture. Če organizacijo smatramo kot »sistematično, plansko razporejanje ljudi in stvari za zagotovitev urejenega delovnega toka, vsoto vseh ureditev...« (Mellerowicz), potem mora le-to v prvi vrsti omogočiti smiselno in ciljno usmerjeno opravljanje danih nalog. Pri oblikovanju organizacijskih struktur moramo torej vselej izhajati iz planskih nalog.

Organizacijo proizvodnje (kot bolj ali manj podobno tudi organizacijo drugih delovnih procesov) narekujejo številni različni pogoji in z njimi podane možnosti oziroma zahteve. Pogoji kot tudi možnosti in zahteve so zelo različni in tudi med seboj povezani. V glavnem pa vendarle vplivne pogoje za organizacijo proizvodnih procesov lahko združimo v nekaj osnovnih skupin:

- Najprej so to različni družbeni vplivi, ne nazadnje tudi vplivi družbene ureditve, ki opredeljujejo osnovna razmerja v proizvodnem procesu in v družbi nasploh. Iz tega razumljivo sledi tudi celotna pravna ureditev (npr. delovna zakonodaja), ki predstavlja osnove organizacijskim razmerjem, pa tudi družbeno politični vplivi na oblikovanje struktur. Navsezadnje so proizvodni procesi sploh postavljeni v družbenem interesu in družba na različne načine tudi vrednoti njihove rezultate.
- Velik del družbenega vpliva izražajo tržiščne zahteve. Tržišče v bistvu določa proizvodni program podjetja, predvsem še njegovo pestrost in s tem povezano število istovrstnih proizvodov. To pogojuje čisto določene organizacijske oblike proizvodnih procesov (o tem smo že razpravljali). Tržišče pa tudi določa uspešnost posameznih procesov in s tem postavlja zahteve po njihovem spreminjanju.
- Družbeni vpliv vsekakor odraža tudi kadrovska struktura proizvodnje. Če je organizacija (tudi) sestav razmerij med ljudmi, potem so ti ljudje pogosto najpomembnejši dejavnik pri postavljanju organizacijskih struktur. Njihova struktura po kvalifikaciji, spolu, starosti, njihov socialni status, družinski stan itd., skratka vse njihove kadrovske karakteristike, pomembno opredeljujejo možnosti in zahteve za postavitve določenih organizacijskih oblik.
- Organizacija proizvodnje je vsekakor odvisna tudi od njene tehnične strukture. Stopnja mehaniziranosti procesa pogosto zahteva tudi čisto določene organizacijske oblike.
- Nenazadnje je vsaka organizacija odvisna tudi od gospodarnosti procesov, ki jih povezuje. Vsi drugi faktorji in njihova skupna rezultanta končno najdejo svoj odraz v ekonomičnosti celotnega

dogajanja. Proizvodnjo je torej treba organizirati tako, da je s svojimi proizvodi tudi konkurenčna na tržišču.

Številnih različnih vplivov ni mogoče v celoti upoštevati, saj so si delno tudi nasprotujoči. V različnih razmerah je tudi različna moč njihovega vpliva. Zato mora biti vsaka organizacija nekaj čisto svojega, ustrezati mora pogojem določenega prostora in časa. Pomemben je tudi čas, saj se razmere in vsi navedeni vplivni pogoji tudi spreminjajo. Vzporedno z njimi je treba spreminjati tudi organizacijo. Prav organizacijo proizvodnje pa je najtežje spreminjati. V proizvodnem procesu aktivno sodeluje izredno veliko število dejavnikov in vsako spreminjanje njihovih razmerij potegne za seboj celo verigo različnih sprememb. Zato je že v osnovi treba postaviti organizacijske strukture dovolj elastično in dati posameznim enotam zadosti avtonomije za neposredno odločanje. Le dovolj elastično postavljena organizacija bo omogočila tekoče spreminjanje in prilagajanje spremenjenim zahtevam, s tem pa tudi uspešnost v daljšem časovnem obdobju.

Organizacijska zgradba izhaja iz delitve celotne proizvodne naloge. S tem se ustvarja večstopenjska struktura različnih delovnih enot, ki opravljajo čisto določen del skupne naloge. Organizacija pa mora vse te enote spet povezati v celoto, v delujoč sistem.

Ko govorimo o organizacijskih oblikah v proizvodnji, moramo upoštevati tudi širino, s katero opredeljujemo pojem proizvodnja. V najširšem smislu lahko celotno industrijsko podjetje imamo za proizvodni sistem. Vse funkcije podjetja so v bistvu podrejene osnovnemu cilju njegovega delovanja, in ta je proizvajati tržno uspešne proizvode.

Kot proizvodnjo v širšem smislu običajno označujemo same proizvodne procese in pa vse tiste dejavnosti, ki so z njimi neposredno povezane, ki torej na neki način skrbijo za nemoten potek proizvodnje. Zelo pogosto združujemo vse te dejavnosti v tehnični sektor.

Proizvodnjo v ožjem smislu organizacijsko sestavljajo različni proizvodni obrati, običajno razdeljeni po tehnološkem principu. To pomeni, da se v njih opravlja določen del procesa ali izdelujejo določeni deli celotnega proizvoda. Ta struktura se potem še naprej razčlenjuje na posamezne delavnice in delovne skupine do najmanjše enote: delovnega mesta. Organizacija pa mora te posamezne enote povezati in zagotoviti njihovo usklajeno delovanje.



Slika 2: Povezovanje delovnih enot v strukturi proizvodnje.

4 CILJI IN ORGANIZACIJA

Cilji so rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim dejanjem. Lahko rečemo, da so za podjetje ali združbo kot organizacijo cilji zelo pomembni in da v njej celo nastajajo. Organizacijo postavljajo ljudje prav zato, da bi lahko uresničevali cilje. Podjetje ima več temeljnih ciljev, ki so mu določeni že z dejstvom, da posluje kot delček celotne družbene reprodukcije, ki je ustrezno oblikovana glede na način gospodarjenja.

Poleg temeljnega cilja, ki je profit, pa obstajajo še dodatni cilji, kot so:

Ohranitev podjetja, kar je minimalni temeljni cilj. Podjetje se zadovoljuje že z minimalnim profitom, ki komaj še zadošča za normalno poslovanje podjetja.

Razvoj podjetja, kar je zahtevnejši cilj, saj podjetje usmerja v širjenje poslovanja zunaj lokalnega trga na širše ozemlje in na svetovno tržišče, obenem pa zahteva osvajanje novih proizvodov in nove tehnologije. Takšen cilj spodbuja iniciativnost in ustvarjalnost ne samo podjetnika, temveč vseh ljudi v podjetju.

Zadovoljevanje potreb družbe. Ta cilj pomeni naravno podlago profitu, ki ga podjetje dosega, če proizvaja in prodaja porabnikom svoje proizvode in storitve, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe.

Obveznosti do okolja, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje. Med te obveznosti sodi skrb za zdravo okolje, da ga s svojim poslovanjem ne bi onesnaževali ali celo brezobzirno uničevali, skrb za zaposlovanje razpoložljive delovne sile na območju svojega poslovanja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti.

Prizadevanja za doseganje teh ciljev pravzaprav le ustvarjajo ugodne razmere za poslovanje podjetja zlasti na daljši rok, da si ne bi z brezobzirnim bojem za profit za vsako ceno samo razrušilo možnost za svoje poslovanje in za svoj razvoj. S tem se dejansko le dodatno, po kakovostni plati, določa profit kot glavni temeljni cilj.

5 VRSTE ORGANIZACIJ Z RAZLIČNIH VIDIKOV

Različne vrste organizacij ne nastajajo samo na podlagi različnih opredelitev organizacije, ampak je do njih mogoče priti tudi, če upoštevamo različne kriterije, s pomočjo katerih razlikujemo organizacije. B. Kavčič je vrste organizacije razdelil glede na 7 različnih vidikov.

Delitev organizacije glede na:

- cilje,
- strukturo notranjih odnosov,
- število članov v organizaciji,
- družbeno priznanost,
- formaliziranost organizacije,
- vzorec nastajanja in
- aktivnost članstva.

5. 1 Glede na cilje

Glede na cilje, ki jih imajo člani v organizaciji ločimo:

Delovne organizacije

V katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb. Delovnih organizacij je veliko, vendar jih je mogoče grobo razdeliti na podjetja in zavode, ustanove. Podjetja so delovne organizacije na področju gospodarstva, zavodi in ustanove pa so delovne organizacije na področju negospodarstva.

Družbene in politične organizacije

V njih se združujejo ljudje, da bi uresničevali družbene ali politične cilje.

Društva

V njih se združujejo ljudje, da bi dosegli določene osebne ali skupinske, v glavnem nepridobitniške cilje.

5. 2 Glede na strukturo notranjih odnosov

Centralizirane in decentralizirane organizacije

V centraliziranih organizacijah večino odločitev sprejema majhna skupina ljudi na organizacijskem vrhu. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh pri določanju nimajo nobene besede, odločitve le izvajajo. Decentralizirane organizacije pa dopuščajo, da se ljudje odločajo na nižjih organizacijskih ravneh in te svoje odločitve tudi izvajajo.

Demokratske in avtorske organizacije

Pri avtorskih organizacijah je oblast koncentrirana na vrhu organizacijske ravni v eni osebi ali majhni skupini ljudi. Za demokratske organizacije pa je značilno, da se oblast razširja na vse, ki so v organizacijo vključeni. Svet si prizadeva razvijati obliko oblasti v smeri demokratske organizacije, vendar povsod to ne poteka ne gladko in ne hitro.

Prisilne in prostovoljne organizacije

Ta delitev organizacije ni odvisna samo od strukture notranjih odnosov, temveč tudi od načina včlanjevanja. Prisilne organizacije so tiste organizacije, v katere se ljudje ne včlanjujejo prostovoljno, včasih se včlanjujejo celo proti svoji volji. Kljub temu srečujemo v prisilni organizaciji ljudi, ki so se vanjo včlanili povsem prostovoljno. O prostovoljnih organizacijah pa govorimo takrat, če v organizacijo vstopajo in iz nje izstopajo ljudje popolnoma prostovoljno, na osnovi svojih interesov in svojih odločanj.

Visoke in nizke organizacije

Vsaka organizacija ima v svoji sestavi večje ali manjše število organizacijskih ravni. Prvo organizacijsko raven predstavlja najvišje vodstvo, drugo raven predstavljajo člani, lahko tudi same vodje, ki so prvim podrejeni. Organizacijske ravni se tako členijo vse do končnega izvajalca. Kjer gre za najnižjo organizacijsko raven. Število teh ravni je odvisno od mnogih dejavnikov kot so na primer vrste dejavnosti, filozofije organizacije, števila članov v organizaciji, tehnologije dela itd. Tiste organizacije, ki vsebujejo veliko število organizacijskih ravni, imenujemo visoke ali visoko vertikalno decentralizirane,

organizacije z majhnim številom organizacijskih ravni pa imenujemo nizke ali nizko vertikalno decentralizirane.

5. 3 Glede na število članov

Glede na število članov ločimo velike, srednje in majhne organizacije. Kljub temu da število članov v organizacijah ni in ne sme biti edino merilo velikosti organizacij, se je v praksi uveljavilo načelo, da organizacije, ki vključujejo do sto zaposlenih, sodijo med majhne organizacije. Če organizacije zaposlujejo več kot sto in do tisoč ljudi, gre za srednje, če pa organizacije zaposlujejo več lot tisoč ljudi, govorimo o velikih organizacijah.

5. 4 Glede na družbeno priznanost

Glede na družbeno priznanost oziroma dovoljenost dejavnosti posamezne organizacije ločimo legalne in nelegalne organizacije. Legalne organizacije so vse tiste organizacije, ki so ustanovljene v skladu z družbenimi normami, zakoni in so tudi družbeno priznane. Njihova dejavnost je praviloma v skladu z družbenimi interesi. V primeru, ko se organizacija ukvarja z družbeno nezaželeno aktivnostjo ali celo z aktivnostjo, ki je v nasprotju z zakoni, govorimo o nelegalni organizaciji. Značilno je da zanjo ve malo ljudi. V tem primeru bi lahko nelegalni organizaciji rekli tudi ilegalna.

5. 5 Glede na formaliziranost organizacije

Glede na formaliziranost organizacije ločimo formalne in neformalne organizacije. O formalni organizaciji govorimo takrat, ko se elementi organizacije in njihovi medsebojni odnosi definirani od zunaj. Elemente in odnose med njimi je oblikoval konstruktor organizacije, po njih pa bi se morali ravnati vsi udeleženci. Elementi organizacije, predvsem pa njihovi medsebojni odnosi, nastajajo tudi kar sami od sebe. Tako tudi po tej neformalni poti nastajajo organizacije, ki jih imenujemo neformalne organizacije. Tudi če se konstruktor pri oblikovanju formalne organizacije močno potruži, da bi zagotovil njeno ustrezno delovanje, pa se mnogokrat zgodi, da neformalne organizacije delujejo dosti bolje, vendar nekontrolirano. Če imata ti dve organizaciji isti cilj, ga hitreje in lažje dosežeta, vendar je ta težnja

zelo redka. Tako delujeta formalna in neformalna organizacija vsaka zase, vsaka teži k svojemu cilju in tako druga drugo lahko ovirata.

5. 6 Glede na vzorce nastajanja

Glede na vzorce nastajanja ločimo shematske in individualne organizacije. Kadar organizacija nastaja po istih pravilih, praviloma na osnovi enakih ciljev, govorimo o shematski organizaciji. Organizacijo, sestavljeno iz več delov, kjer vsak njen del nastaja po drugih pravilih, drugih vzorcih in na osnovi drugih ciljev, pa imenujemo individualne organizacije.

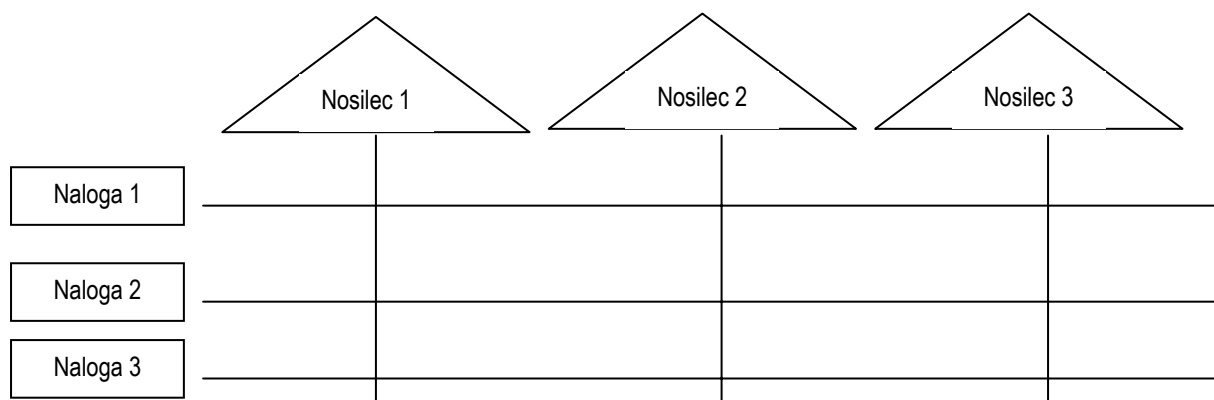
5. 7 Glede na aktivnost članstva

Različne organizacije pa lahko opazimo tudi, če opazujemo aktivnost članstva. V množičnih družbenih in političnih organizacijah je večina članstva razmeroma pasivna. Visoko aktivnost izkazuje le vodstvo. V delovnih organizacijah je aktivnost članstva pogojena s formalnimi in neformalnimi organizacijami in praviloma enakomerna na vseh organizacijskih ravneh. Ker je aktivnost članstva v organizacijah odvisna od številnih poznanih in nepoznanih dejavnikov, je vsaka delitev organizacije glede na aktivnost članstva močno sporna.

6 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljivi organizacijski element. Osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture so sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi.

Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve strukturi, naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.



Slika 3: Povezanost nalog in nosilcev.

Nalogo običajno razumemo kot nekaj, kar je potrebno opraviti. Gre za dogajanje, ki se mora dogoditi. Pri formulaciji naloge moramo biti natančni. To pomeni, da moramo sami in tisti, ki bo nalogo dobil, vedeti, kaj hočemo. Tisti, ki bo nalogo dobil, mora tudi vedeti kako jo bo opravil.

Nosilci se pojavljajo izključno v organizacijski strukturi in predstavljajo njene sestavne dele, ki jih včasih imenujemo tudi organizacijske enote. Te organizacijske enote se razlikujejo tako po velikosti kot tudi po vsebini. Tako kot naloge, se tudi organizacijska struktura deli na manjše organizacijske enote, vse do smotno najmanjše, ki jo imenujemo delo.

6. 1 Namen oblikovanja organizacijskih struktur

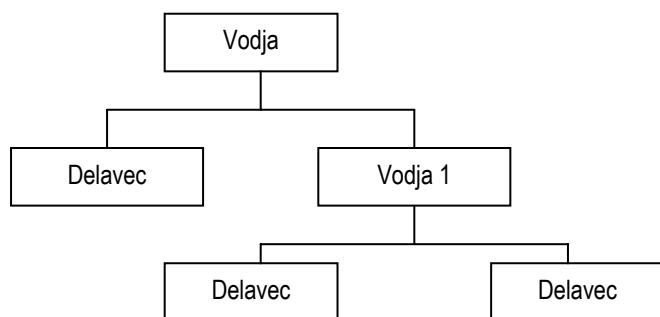
Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, le-ta pa morajo biti usklajena z zakonskimi zahtevami, predvsem s področja upravljanja oziroma odločanja na makro ravni. Tudi v razvitih podjetjih morajo upoštevati zakonske zahteve glede odločanja. Svoboda pri oblikovanju organizacijske strukture je zato le navidezna, ker mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje želene cilje. Zato so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije. Če tega ne upoštevamo, bo oblikovana organizacija zgrešila svoj namen.

6. 2 Prikazovanje organizacijskih struktur

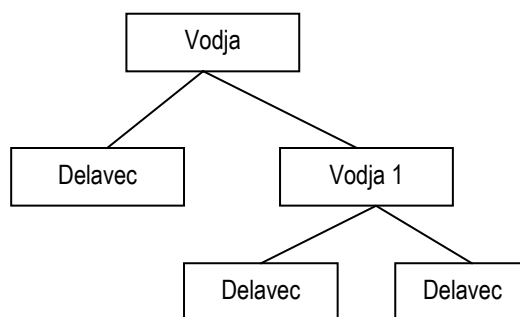
Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem. Le-te morajo biti grafično pregledne in morajo jasno in nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Pravila za risanje organizacijskih shem niso strogo standardizirana, vendar pa konstruktorji radi uporabljajo vedno isti način označevanja in simboliko, da se iz sheme vedno razbere isto.

Največ so v uporabi trije načini prikazovanja organizacijskih shem in to so:

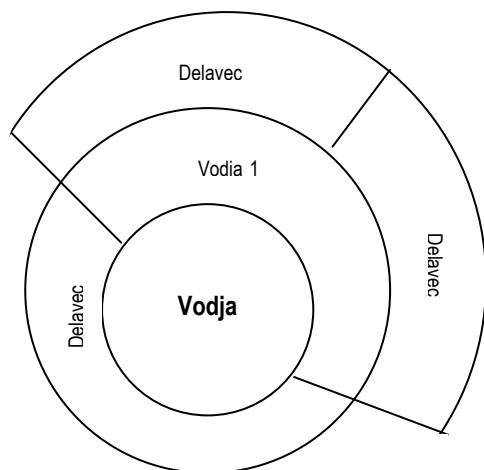
- obešanka,
- dežnikarica in
- krog.



Slika 4: Obešanka



Slika 5: Dežnikarica



Slika 6: Krog

6. 3 Vrste organizacijskih struktur

Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalogv organizaciji razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura in
- dinamična mreža.

Funkcijska organizacijska struktura

Je centralizirana in oblikovana na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Spada med najpogostejše organizacijske strukture. Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem povzročamo manjše stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr. V nasprotju pa se ta struktura ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, uresničitve se počasi sprejemajo in uresničujejo itd. funkcijska organizacijska struktura se uporablja predvsem v manjših industrijskih podjetjih.

Produktna organizacijska struktura

Je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa, kar pomeni, da je odločanje decentralizirano. Produktna organizacija je bistveno bolj prilagodljiva in sprejemljiva kot funkcijska. Poleg številnih prednosti pa se kažejo tudi pomanjkljivosti predvsem v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. S produktno organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture. Ta prilagodljivost pa se kaže tudi v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zniževanjem stroškov.

Projektna organizacijska struktura

Uvajamo jo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določeni projekt in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je projektna organizacija primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. Ta organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Vsi, ki sodelujejo pri projektu, so dodeljeni vodji projekta. Takoj, ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog. Temeljne razlikovalne značilnosti projektne organizacije so glede na druge organizacijske strukture predvsem:

- usmerjenost k nalogam,
- sistemska usmerjenost,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časom trajanja,
- dinamični značaj,
- interdisciplinarno delo,
- posebnost položaja znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija in
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

Obsežne in zapletene naloge, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, lahko uspešno rešujemo z uporabljanjem projektne organizacije.

Matrična organizacijska struktura

Razvila se je v 70-ih letih in je svojska kombinacija funkcijske in produktne organizacijske strukture. Zanj je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da delavci na projektu delajo po potrebi. Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje organizacije, vendar pa je le-to razmeroma še slabo razvito. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni, tako sodelovanje pa je v avtoritativni in oblastniški organizaciji kapitalističnega podjetja vselej vprašljivo. Ta vrsta organizacijske strukture se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uspešno uveljavila. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem pa se je uveljavila v projektih oziroma projektantskih organizacijah.

Dinamična mreža

Zadnje čase se pojavlja nova organizacijska struktura, ki ji pravimo dinamična mreža. Le-ta nevidno, preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednosti dinamične mreže so predvsem v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh. S pomočjo te organizacijske strukture je možno v mrežo zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli. Pri tem pa ni potrebno zaposliti niti enega človeka. Namesto projektiranja organizacijske strukture prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti.

7 ORGANIZACIJA IN PLAN URESNIČEVANJA

Organizacija je s planom uresničljiva in uresničena, smotrno urejena in ponovljiva integracija elementov v enoto, usmerjeno v cilj. Organizacija pomeni skupino oseb, ki izvaja nalogo in ta je razdeležna po elementih na posamezne člane skupine. Skupina ljudi bo dosegla določen cilj uspešno le v primeru, da se organizirajo, to je v primeru, da jih združuje organizacija.

Organizacija kot proces nam pomeni človekovo zavestno prizadevanje, da bi ustvaril ustrezne povezave med ljudmi in elementi delovnega procesa, ki je razdeljen na več ljudi.

Delimo jo na dva dela:

ORGANIZACIJA

TRDI DEL

-naloge

-nosilci

-njihovi odnosi

MEHKI DEL

-ljudje in odnosi med njimi

= ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijske strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne. Osnovne sestavine so naloge, nosilci in odnosi med nalogami in nosilci (izvajanje, sodelovanje, vodenje,...)

Organizacijske strukture oblikujemo zato:

- da opredelimo odnose med nalogami in nosilci oz. da določimo kdo v podjetju oz. v organizaciji je odgovoren za določene naloge;
- ker nam sama organizacijska struktura omogoča delovanje organizacije;
- ker organizacijska struktura omogoča fleksibilno delovanje članov organizacije.

7. 1 Organizacijska razsežnost

pomeni številnost enot in oseb, ki so povezani s projektom in povezavo vseh v projektu.

Več kot je enot, večja je razsežnost. Projekti so v podjetju določeni po nivojih. Položaj projekta v podjetju pokaže, iz katerih organizacijskih enot lahko pridobimo tim (skupino ljudi) za delo pri projektu.

7. 2 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo

Notranji dejavniki, ki izhajajo iz same organizacije

- cilji organizacije (strategija)
- velikost organizacije (število članov, število proizvodov, število lokacij,...)
- tehnologija (vrsta tehnologije, stopnja soodvisnosti med oddelki)
- zaposleni (profesionalizacija, organizacijska kultura,...)

Zunanji dejavniki, ki izhajajo iz okolja

- zakonodaja
- okolje (spremenljivost, kompleksnost).

7. 3 Oblikovanje organizacijske strukture

Izhodišče za vsako gospodarsko ali poslovno delovanje so cilji, ki jih je treba doseči. Ker je ciljev veliko - doseganje dobička, investiranje v proizvodne kapacitete, pridobivanje novih kadrov, razvijanje novih izdelkov..., ima vsaka organizacija opraviti z množico ciljev, ki jih med seboj poveže in tako tvori sistem ciljev. To pa je izhodišče za strukturiranje organizacije.

Za obvladovanje organizacije je treba določiti cilje, strukturo organizacije pa razdeliti na komponente. Te so:

- Funkcionalna organizacija

Osnovni namen funkcionalne organizacije je, da njenim članom oblikuje delovne naloge. Funkcionalna organizacija mora naloge definirati, razčleniti in jih medsebojno tehnično povezati in usmeriti v cilje. Osnovni element funkcionalne organizacije so delovna naloga.

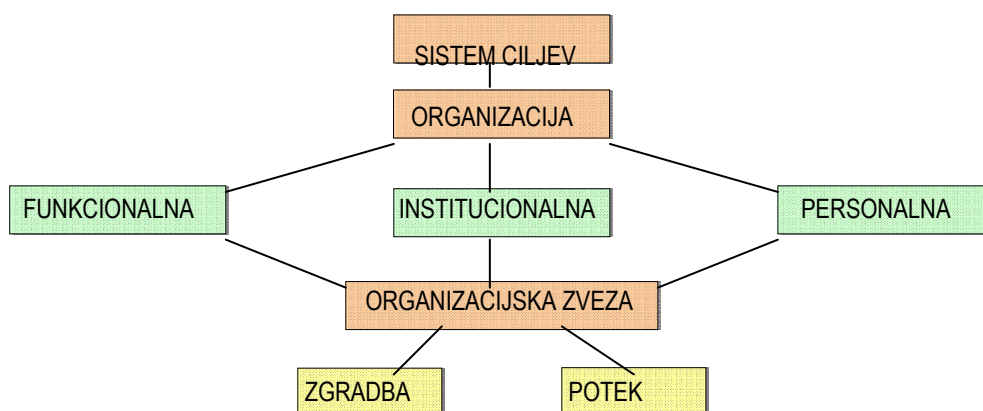
- Institucionalna organizacija

Prostorsko določljivost delovne naloge oblikuje institucionalna organizacija. Ta združuje delovne naloge v takšne sestave, da tvorijo prostorsko in metodološko celoto. Institucionalna organizacija združuje delovne naloge v delovna mesta oz. določi nosilce delovnih nalog.

- Personalna organizacija

Išče in oblikuje takšne strukture oz. zveze med nosilci, da bodo z izvrševanjem delovnih nalog na delovnih mestih cilji organizacije uspešno doseženi. Torej poišče katero nalogo opravlja določeni nosilec oz. najde za vsako delovno mesto ustreznega izvajalca.

Organizacijska povezava navedenih struktur v shemi izgleda takole:

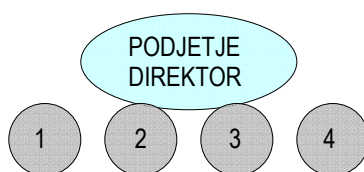


Slika 7: Organizacijska povezava struktur.

7. 4 Ravni organizacijskih struktur

Makro struktura

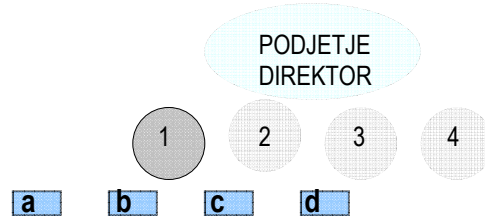
je temeljna organizacijska struktura skupnega poslovanja do celotnih poslov in ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Vsaka organizacija vsebuje samo eno makroorganizacijsko raven.



1, 2, 3, 4 ... delovni posli

Mezo struktura

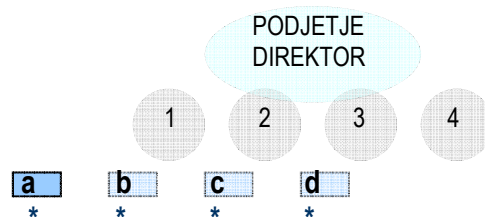
je organizacijska struktura organizacijskih enot posamezne celote poslov in ureditev njihovih medsebojnih razmerij.



a, b, c, d ... posamezne enote poslov

Mikro struktura

je smotrna organizacijska razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij.



,,* ... posamezne naloge

7. 5 Spremenljivost organizacijske strukture

Podjetje mora svoje organizacijske strukture oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje željene cilje.

Z oblikovanjem organizacijske strukture želi organizacija doseči stabilnost, ki bi naj bila čim bolj trajna. Ker pa je nestabilnost okolja vse večja so spremembe v organizaciji vse bolj pogoste. Vendar pa je včasih veliko lažje spremeniti t.i. "trdi del" organizacije-organizacijsko strukturo, kot pa "mehki del" - ljudi in odnose med njimi. Sprememba trdega dela pomeni, da lahko spremenimo ali zamenjamo nosilce, naloge, odnose med nosilci, odnose med nosilci in nalogami... Pogosto je potrebno zamenjati ali spremeniti kar več elementov če hočemo, da bodo ljudje v novi organizacijski zgradbi lahko dosegli

spremenjene cilje. Trdi načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski in pridejo v poštev le, ko so pritiski za spremembe in tudi odpori proti spremembam veliki in, ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek.

8 NEPROJEKTNI DEL ORGANIZACIJE - UPRAVA

Splošna sestava upravno-administrativnega dela je:

1. direktor – lastnik
2. planiranje
3. administracija
4. raziskave in razvoj
5. vodstvena skupina
6. zunanji viri

8.1 Direktor – lastnik

Direktor ima najvišji položaj in kot član se lahko vključi v vodilno skupino projekta. Izbere se ga na podlagi rezultata dela, prakse izobrazbe in drugih iskanih lastnosti. Neposredne vloge direktorja so:

- oblikovanje organizacije podjetja z notranjimi ali zunanjimi viri, da bi določili strategijo podjetja,
- imenovanje vodstva podjetja,
- sodelovanje in odobravanje razvojnega plana podjetja,
- upravljanje s finančnimi tokovi na osnovi razvojnega plana,
- odobritev ali odkonitev projektnega plana na osnovi argumentiranih predlogov,
- opredelitev tajnosti in osebnih odgovornosti.

8. 2 Planiranje

V neprojektnem delu organizacije je planiranje centralizirano in v tem primeru morajo biti za planiranje zagotovljena primerna pooblastila. V decentraliziranem podjetju je planiranje deljeno po enotah ali osebah z omejenimi pooblastili. Planiranje obsega določene značilnosti dela:

- določanje stalnih in začasnih aktivnosti,
- določanje notranjih in zunanjih vhodnih virov v sodelovanju z vodjem za projekt,
- opisi rednih in začasnih naqlog posameznikov,
- priprava dogovorov za pogodbeno sodelovanje,
- uvažanje sprememb in zapisovanje posledic,
- dajanje predlogov optimalnih rešitev organiziranja,...

Za planiranje je potrebno poznavanje predmeta projekta in potrebnih aktivnosti za uskljevanje projevov. Planerji so ljudje s prakso in so usmerjeni samo v to dejavnost – planerji špecialisti (lastna vodstvena skupina z dodatnim izobraževanjem).

8. 3 Administracija

Pomeni operativno vodstva in je po potrebi razdeležena po sektorjih in enotah organizacije. Centralizacija ali decentralizacija je odvisna od načina uporabe opreme. Naloge administracije so:

- izdelava dokumentov, arhiva in vodenje arhiva,
- izdelava, prejem, oddaja podatkov, obvestil in druge dokumentacije podjetja in projekta,
- vodenje in urejanje zapiskov in skepov sestankov,...

8. 4 Raziskave in razvoj

Raziskave in razvoj so v vrhu organizacije zaradi potrebe delovanja na vseh področjih organizacije. Običajno je predlagatelj ideje sodelavec raziskav, čeprav organizacijsko ni tako razprejen. Področje obsega:

- zbiranje, razvijanje in vrednotenje novih idej,
- prilagajanje proizvodnje novim tehnologijam,

- stalno prilaganje proizvodjanja novim zakonskim predpisom,
- zbiranje in analiziranje podatkov, zanimivih za podjetje iz izkušenj znotraj in izven podjetja,...

8. 5 Vodstvena skupina

Skupina ali posamezniki, ki vodijo izvajalne ekipe in enote projekta so izbrani iz neprojektne delovne organizacije. Njihove naloge so:

- vodenje ekipe izvajalcev z odrejanjem dela posameznikom, ocenjevanje in prevzemanje izdelkov,
- kooperiranje z notranjimi in zunanjimi kooperanti,
- sodelovanje z vodjem operative pri urejanju aktivnosti,...

Vodja se izbere glede na zavzetost za uspešno delo in po oceni prejšnjih del. Vodje imajo znanje o predmetu projekta, organizaciji, vsebini pogodb, pozitiven odnos do projekta,...

9 OPERATIVNI DEL – URESNIČEVANJE PROJEKTA

Najprej se določi in imenuje vodjo projekta. Po hierarhičnem nivoju je najvišje in s tem so določeni drugi nivoji organizacije projekta. Organizacijsko operativno sestavljajo:

1. vodstvo,
2. kooperacija,
3. kalkulacije – meritve,
4. vodje projektov,
5. operativno vodstvo,
6. izvajalci.

Vodja je za delo oz. projekt odgovoren, zato mora izbrati delavce na ustrezna delovna mesta in operativnega vodjo.

Vodstvo izbere in določi (lahko tudi odstavi) vodjo projekta, izdaja naloge in zadolžitve, ovrednoti ponudbe, sprejema in izdaja naloge za izvajanje sprememb. Vodstvo ne sme prenašati pooblastil na druge osebe in odločati mimo vodje.

9. 1 Izvajalci

Izvajalci so podrejeni vodji operative. Vsak član mora delati po določenem delovnem in tehnološkem planu in razporedu. akcijska značilnost je delo po opisu del v določenem času oziroma aču, določenem v pogodbenem dogovoru in obvladovanje zahtev dela. Izvajalci se izberejo glede na splošno izobrazbo, poznavanja delovnih sredstev, učinkovitosti, odnosov do sodelavcev. Zunanje sodelavce se pokliče k sodelovanju le, če nimamo svojega osebja ali specialistov.

Dolžnosti izvajalcev so:

- sodelovanje za izdelavo podrobnosti,
- delo po opisu in planu del ter nalogu operativnega vodje,
- zapisovanje opravljenih ur in poročanje novih idej o delu, razpoložljivost projektu v okvirih, določenih s pogodbo,...

10 PRAKTIČEN PRIMER ORGANIZACIJE GRAFIČNEGA PODJETJA CETIS

»Procesi managementa in funkcija organiziranja v podjetju Cetis- grafične in dokumentacijske storitve ,d.d. «

10. 1 Opis podjetja Cetis- grafične in dokumentacijske storitve,d.d.

Cetis je podjetje, ki ima že zelo dolgo tradicijo, saj deluje že več kot 200 let. Kot prvo se je imenoval Tiskarna Družbe sv. Mohorja, ki nam je poznana že iz zgodovinskih učbenikov kot ena prvih pri nas. Za tem je zamenjal ogromno lastnikov in imen, do danes pa še vedno ostaja ime Cetis stalnica v nazivu podjetja.

Družba se ukvarja predvsem z zagotavljanjem celovitih rešitev na področju poslovnih komunikacij s pomočjo tiskanih in drugih medijev. Svojim naročnikom Cetis omogoča optimalno delovanje ter utrjuje njihovo uspešnost na trgu, samemu podjetju pa prinaša stabilno rast.

Podjetje deluje na širokem področju Slovenije in v svetu. Verjetno vsi poznamo potne liste, osebne izkaznice, vozniška in prometna dovoljenja, blagajniške zapise, koleke, zakladne menice, obveznice in delnice, dokumente za lastninsko preoblikovanje podjetij, certifikatna obvestila, lastninske nakaznice, tobačne znamkice, obrazce za domači plačilni promet, nakaznice za pokojnino, carinske obrazce, cestninske lističe..., ki jih vse izdeluje oz. tiska prav Cetis.



Slika 8: Kartica ZZZS, ki jo izdeluje Cetis



Slika 9: Logotip podjetja

Glavna direktorica

mag. Simona Potočnik, univ. dipl. oec.

Pomočnik direktorja marketinga za tuji trg

g. Peter Rednak, univ. dipl. oec.

Direktor Cetis Zagreba

g. Matej Polutnik, univ. dipl. oec.

Direktor podjetja v Skopju

g. Miroslav Njegač

Ime družbe: Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.

Sedež: Čopova 24, 3001 Celje, Slovenija, Evropa

Matična številka: 50422078

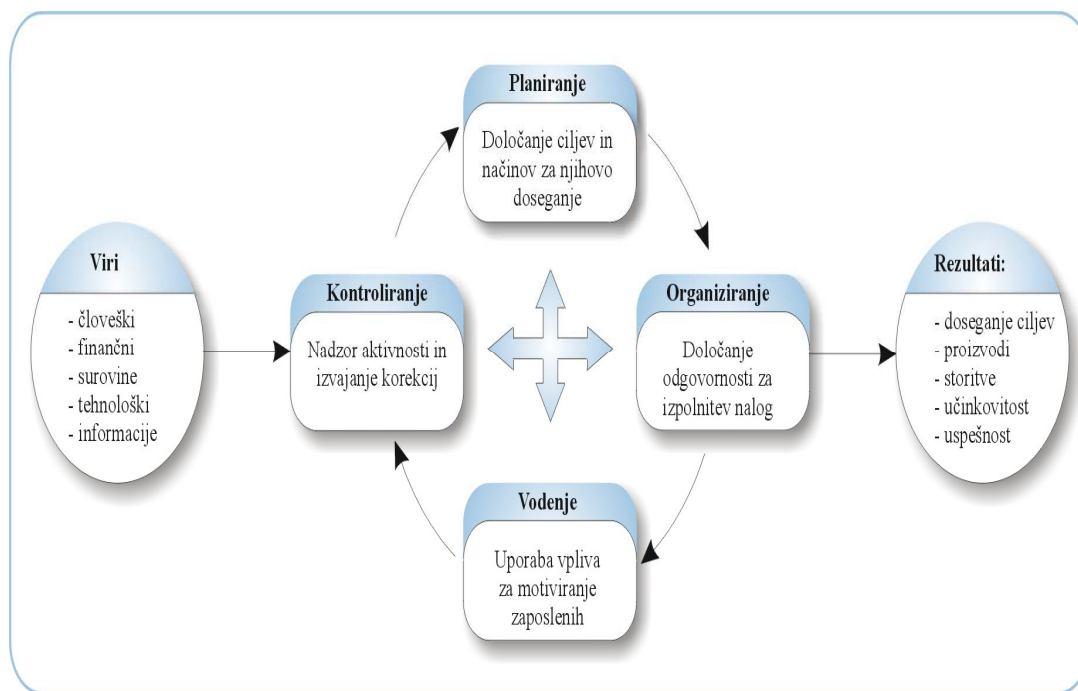
Davčna številka: 24635812

Osnovni kapital: 2.400.000.000,00 SIT

Vpisan v register podjetij Okrožnega sodišča Celje pod št. 063/10147600.

V vseh podjetjih se srečujemo s **procesni managementa ter funkcijo organiziranja** in večkrat v njih opazimo razne prednosti in pomanjkljivosti. V tej seminarski nalogi sem se odločil, da vam podrobneje

in praktično predstavim funkcijo organiziranja ter organizacijsko strukturo v podjetju *Cetis- grafične in dokumentacijske storitve, d.d.* in opišem dejansko stanje v podjetju.



Slika 10: Procesi managementa.

10. 2 Funkcija organiziranja

Teoretični vidik

Organiziranje je tista funkcija managementa, ki opredeljuje strukturo organizacije in proučevanje zmožnosti podjetja za tem boljše sodelovanje in prenašanje informacij med posameznimi oddelki in skupinami oz. timi. Predvsem v 21. stoletju je prišlo do kriz v organizacijah, saj so bile in še vedno so preveč neorganizirane in imajo majhen kontrolni razpon, ki pretok informacij zelo upočasni in sodelovanje med različnimi ravni organizacije je tako zelo oslajeno in neučinkovito. Organizacijska struktura podjetij je preveč hierarhično oblikovana namesto da bi imela novejšo (sploščeno) organizacijsko strukturo.

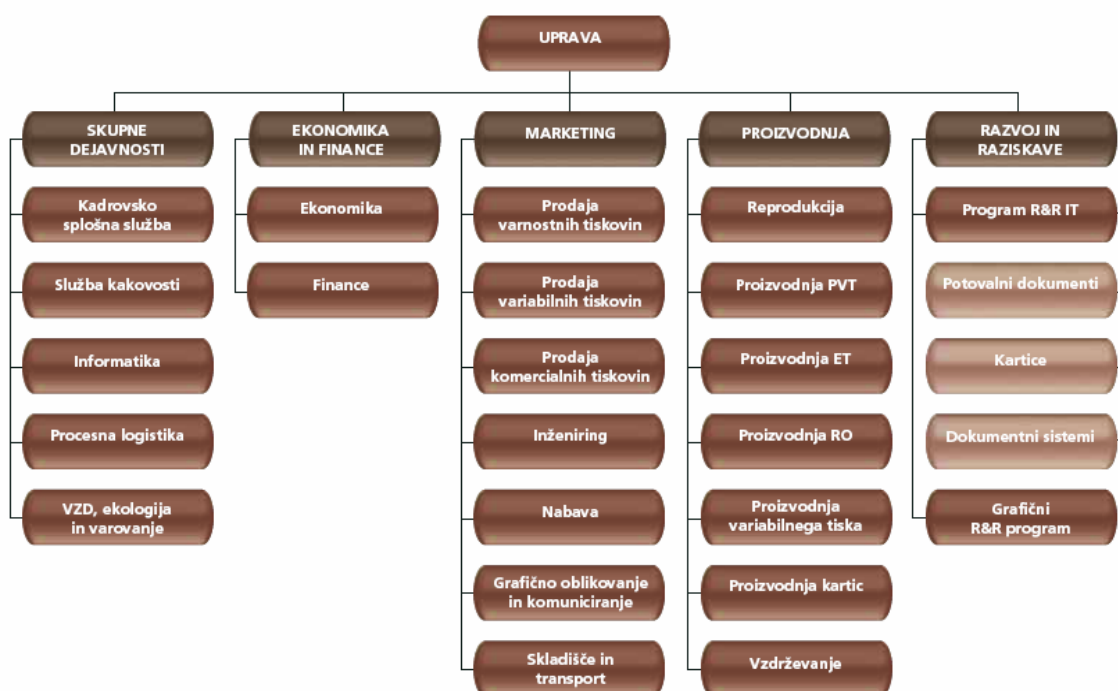
Današnja organizacija mora biti horizontalno razpršena in oblikovana tako, da omogoča hiter pretok informacij, tako vertikalni kot tudi horizontalni. Idealen primer je učeča se organizacija, ki nekako deluje najbolje in povezuje med seboj vse ravni managementa in omogoča najhitrejši pretok informacij in najučinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev. Pri učeči se organizaciji so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije.

Organiziranje je prav tako zelo povezano z samim planiranjem oz. načrtovanje prihodnjih ciljev podjetja, saj natančno opredeli, kako bo podjetje te cilje tudi doseglo. Te cilje pa lahko podjetje doseže le, če ima kreativne posameznike, ki so sposobni kontaktirati z vsemi zunanji viri in v timu uporabljajo metodo »brain storminga« ali nevihte možganov, ki v najkrajšem času ponudi izjemne rešitve in inovativnost poveča do največje možne mere.

Moderne organizacije uporabljajo tudi drugačne metode za oblikovanje zdrave organizacijske hierarhije. v takšni hierarhiji se informacije širijo na vse organizacijske ravni, sposobnosti so razvite po vsej organizaciji, avtoriteta nima večjega pomena, saj za posamezen problem podajajo rešitve tisti, ki se najn najboljše spoznajo in nagrajevanje poteka glede na to kaj je kdo dosegel in toliko glede na položaj v sami organizaciji.

Dejansko stanje v podjetju CETIS

Organizacijska shema



Slika 11: Organizacijska shema podjetja Cetis.

Organizacijska struktura mojega izbranega podjetja zgleda nekako takole kot je prikazano v zgornjem grafu. Kar takoj opazimo je to, da ima podjetje še precej tradicionalno funkcijsko organizacijsko strukturo. ta struktura je še vedno precej vertikalno usmerjena , saj horizontalne povezave obstajajo le pri višjem managementu, ki med seboj deli informacije in vodi organizacijo. Podjetje ima sicer oblikovane time za posamezne funkcije, vendar ti med seboj še ne sodelujejo dovolj. Ta struktura

omogoča podjetju, da je relativno učinkovitejše in bolj produktivno, vendar manj prilagodljivo in bi v primeru kakšne nevarnosti iz okolja lahko prišlo do resnejših težav.

Kontrolni razpon je dokaj velik, zato je potrebno bolj učinkovito delo nadzornikov, zato je delo, ki ga izvajajo podrejeni nekako bolj rutinsko in daje večje rezultate. V tej organizaciji so zaposleni visoko usposobljeni in rabijo le malo navodil za delovanje in koordiniranje s posameznimi oddelki prav tako ni zamudno. Zaposleni na nižjih ravneh managementa so verjetno nekoliko manj zadovoljni s svojim delom, a vendarle svoje delo opravljajo najbolje, saj so precej specializirani in delujejo nekako rutinirano. Takšnim zaposlenim podjetje daje dodatno motivacijo s tem, da jih po želji premešča na druga delovna mesta v podjetju, kar je precej spodbudno in daje zelo dobre rezultate.

Podjetje je tudi precej centralistično, saj se odločitve sprejemajo le na samem vrhu organizacije, nižje ravni na hierarhični lestvici nimajo veliko besede pri posameznih odločitvah.

10. 3 Funkcija vodenja

Teoretični vidik

Vodenje zadeva tisto čemur Fayol pravi "družbeni zbor". Tukaj gre za delo z ljudmi, kadrovanje, usklajevanje in koordiniranje njegovega dela. Funkcija vodenja je prav tako tudi tesno povezana s funkcijo kontroliranja, saj je ves čas potrebno preverjati, če se v organizaciji vse odvija v skladu s predvidenimi organi. Potreben je nadzor zaposlenih in določen model po katerem bom zaposlene vodili in kako bodo nasploh delovali družbeni odnosi med posameznimi člani. V sodobni organizaciji je predvsem potrebno vedeti in upoštevati, da se posamezniki med seboj razlikujejo in da je potrebo sprejemati drugačne kulture in načine obnašanja.

Pri vodenju je potrebno upoštevati predvsem tri dejavnike, ki so najpomembnejši: ljudje, vpliv in cilji. Vsi so med seboj tesno povezani in delujejo v odvisnosti med seboj. Se pravi ljudje morajo uporabljati svoj vpliv, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije.

Poznamo različne modele in stile vodenja, ki nekako vplivajo na to, ali bo vedenjski pristop avtorski ali demokratičen. Vsi modeli imajo svoje prednosti in slabosti, a vseeno se od vodje pričakuje, da bo vsako njegovo dejanje premišljeno in predvsem, da pozna samega sebe, saj bo le tako lahko razvil dober odnos in način komuniciranja z ostalimi.

V podjetju je prav tako potrebno motivirati zaposlene, da sledijo željam vodij in imajo nekakšen občutek pripadnosti organizaciji, samospoštovanja in samo uresničitve.

Potrebno pa je tudi razumeti, da vse ni odvisno le od vodij, temveč tudi od podrejenih. Povprečen delavec recimo ne želi delati in se delu raje izogne zato ga je potrebno k delu prisiliti, nadzorovati in

prestrašiti, saj ima raje, da ga usmerjajo drugi in se rad izogiba odgovornosti. Takšni primeri delavcev seveda niso nikjer zaželeni, a vendarle vsakdo izmed nas pozna kup takih in takšna je kruta realnost.

V ožjem smislu bi lahko vodenje opredelili kot način vplivanja vodij na posameznike in skupine za doseg skupnih ciljev, ki so v interesu organizacije, v širšem smislu pa je vodenje vsak način delegiranja oziroma prenosa odgovornosti na podrejene.

Dejansko stanje v podjetju CETIS

V mojem izbranem podjetju je vodenje organizirano precej tradicionalno in poteka bolj avtorsko kot demokratično, saj posamezniki dobijo navodila pri podrejenih in morajo ta navodila do potankosti izpolnjevati ter upoštevati želje vodij. Delavne naloge so natančno opredeljene in strukturirane.

Komunikacijske strukture niso dobro razvite, saj podrejeni ne komunicirajo dovolj z ostalimi in nižji management je zato s tega vidika zapostavljen. Odločitve so sprejete v okviru pristojnosti in uresničevanje le-teh poteku v skladu z pričakovanji.

Organizacija se sicer trudi, da bi posameznike usmerjala k njihovem osebnostnem razvoju, saj jih po želji premešča na druge oddelke, če se recimo nekje počutijo preveč zapostavljeno in opravljajo enako delo že dlje časa.

V podjetju se ne pojavljajo izraziti karizmatični vodje, je precej več transformacijskih, ki so že tradicionalni v večini organizacij, saj svoje delo opravljajo zadostno in učinkovito, le njihova karizma ne vpliva na podrejene in malo težje pridobijo pozornost podrejenih. Vodje v tej organizaciji nastopajo na več nivojih, od direktorja pa do managerjev na nižjih ravneh. Med seboj sodelujejo, vendar ne dovolj in vsi poročajo le nadrejenim, med seboj pa ne komunicirajo in ne izmenjujejo izkušenj.

Cetis je funkcionalna organizacija, ki je usmerjena predvsem na izvajanje določene dejavnosti. Svojo dejavnost opravljajo kot odprti sistemi, ne morejo obstati če niso dovolj sposobni za ekvivalentno menjavo. Nimajo zagotovljenih sredstev kot teritorialne organizacije.

Odgovornost se v podjetju prenaša tako, da nadrejena instanca ostaja še vedno odgovorna za celotno delovno dolžnost: odgovornost se podvaja. Nastaja veriga odgovornosti, s prenašanjem pooblastil se vodstvena funkcija decentralizira. Prav zaradi tega recimo en podatek, ki ga potrebuje več vodij obstaja na več področjih, saj informacijski sistem ni dovolj izdelan.

10. 4 Funkcija kontroliranja

Dejansko stanje v podjetju CETIS

Kontroliranje v podjetju Cetis ni dobro razvito, saj večinoma izvajajo kontrolo šele po objavi poslovnih rezultatov, se pravi imajo sistem povratne kontrole. Kontrolirajo predvsem outpute in se usmerjajo na kvaliteto končnih proizvodov in storitev. Te rezultate potem družba primerja z uveljavljenimi standardi in na podlagi tega potem spreminja oz. dograjuje strategijo razvoja podjetja.

Kontrola podjetja je večinoma birokratska, saj managerji nadzirajo in vplivajo na obnašanje zaposlenih preko raznih pravil in hierarhije, ki je uveljavljena. Takšna kontrola je precej centralizirana in se nekako ne zanaša na same managerje in ne toliko na nižje kadre, saj velja prepričanje, da vsi zaposleni niso vredni zaupanja in dela ne bi opravili tako uspešno kot ga, ko jih neposredno nadzirajo drugi.

Podjetje v samo poslovanje skuša uvajati čim več novosti, vendar te inovacije še niso prišle do izraza, kajti njihovo investiranje je šele zdaj postalo bolj intenzivno kot v prejšnjih letih. Strategija razvoja trenutno dobro odraža smernice kam podjetje gre v prihodnosti, kar je dokaj dobro, vendar o tem niso seznanjeni vsi zaposleni, zaradi česar uspešnost kontrolnega sistema še ne deluje v polni meri.

Managerji ves čas spremljajo finančna poročila in se odločajo kaj bodo storili v prihodnje, kateri sektor bodo še okrepili. Na takšen način so ugotovili, da se povpraševanje po grafičnih storitvah povečuje, predvsem v računalniškem sektorju, zato so investicije oz. zaposlitev na tem področju v letu 2004 povečali, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Število zaposlenih v OE	2003	%	2004	%	% spremembe
Uprava	4	0,9	5	1,1	0,2
Skupne dejavnosti	19	4,3	21	4,7	0,4
Finance in ekonomika	13	2,9	13	2,9	0
Marketing	106	24,0	106	23,5	- 0,5
Razvoj in raziskave	7	1,6	9	2	0,4
Proizvodnja	292	66,2	297	65,8	-0,4
Skupaj	441	100	451	100	2,3

Tabela 1: Število zaposlenih po organizacijskih enotah.

Predlogi za razvoj

Na osnovi ocene dejanskega stanja in pregleda organizacijske strukture podjetja, bi podjetju predlagala predvsem naj svojo strukturo bolj splošči in vložijo več navora k ustvarjanju horizontalnih procesov. To se mi zdi zato, ker bo na takšen način pretok informacij znotraj podjetja večji in sodelovanje med posameznimi timi bo uspešnejše.

Sicer se mi zdi, da centralizacija v podjetju ne predstavlja večjega problema, saj tako ne prihaja do negotovosti okolja, a vseeno bi morali svoj management malce decentralizirati in prenesti nekaj moči odločanja tudi na nižje ravni hierarhične lestvice, saj bodo tako v svoj proces managementa vključili tudi nižje kadre. Kot slabost se mi zdi tudi, da imajo nižji kadri le malo stikov z višjimi, zato niso dovolj seznanjeni s poslanstvom, vizijo in strateško usmeritvijo podjetja, kar utegne biti slabo za motivacijo zaposlenih. Zato predlagam, da podjetje zaposlene bolj integrira v sam proces managementa in da zaposlenim občutek, da pripadajo tej organizaciji in jih s tem motivirajo za hitrejši razvoj družbe in jim morda tudi omogočijo da dobijo določen lastniški delež v družbi, kar bi vsekakor zvišalo produktivnost in inovativnost na vseh ravneh.

Ugotovila sem, da ne potrebujejo celotnih transformacijskih sprememb, mogoče le nekaj operativnih, saj bi bilo dobro, da čim prej preidejo na model učeče se organizacije. Družba že vloga nekaj kapitala v komunikacijo in izobraževanje, vendar se mi zdi, da bi morali pomagati vrhnjemu managementu, da premaga odpor do sprememb. Svetujem, da bi bilo najbolje, če bi zaposlili mlajše kadre, saj so pri vrhu le starejši, ki radikalnih sprememb niso vajeni in jih niti ne želijo. Takšen odnos v sodobnem tržnem okolju ne more delovati, saj je konkurenca vedno večja in podjetja so prisiljena, da se prilagajajo novim smernicam.

V podjetju bi preoblikovala le še način nagrajevanja zaposlenih, saj se pojavlja problem pri tem, da podjetje nagraduje veliko bolj vrhnji management kot nižjega, ti pa večinoma niti ne vedo zakaj so dobili to nagrado in niso stimulirani za nadaljnje uspešno delo. Sama bi nagrade razdelil glede na dosežen uspeh in razne inovacije, ki bi jih zaposleni predlagali in če bi bile te tudi implementirane v sam proces proizvodnje, bi na to nagrado dodal še možnost napredovanja. Sistem nagrajevanja bi bil razdeljen tako, da bi vsak zaposleni, ne glede na položaj na hierarhični lestvici, dobil enak denarni ali kakšen drug stimulacijski nadomestek za uspešno opravljeno delo. Pri vsaki nagradi bi seveda nagrajenega tudi obvestila zakaj je to nagrado prejel.

10. 5 Funkcija planiranja

Teoretični vidik

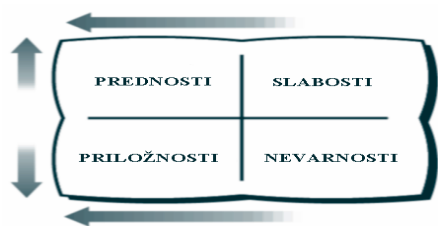
Planiranje je eden izmed procesov, ki je ključen za uspešno delovanje podjetja. Tega se pogosto ne zavedamo, kar pomeni težave ali vsaj doseganje slabših rezultatov kot bi bili sicer. Procesi podjetniškega planiranja so usmerjeni v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem

Začetek vsake aktivnosti je povezan z oceno obstoječega stanja v podjetju. To pomeni, da nas zanimajo prednosti in slabosti dela, ki ga opravljamo sedaj. Naloga managementa pa je, da je v vsakem obdobju boljši oz. da dosega boljše poslovne rezultate. Če spreminjamo oblike dela brez ocene trenutnega stanja, v bistvu ne vemo kaj spreminjati in zakaj to delati

V podjetju je prav tako pomembno, da so dani pogoji poslovanja dobri in da omogočajo doseganje in uresničevanje zadanih ciljev. Ti pa so lahko tako na strateški kot na taktični in operativni ravni. Cilje si podjetje postavlja na osnovi analize in aktivnosti, saj je izrednega pomena, da ima podjetje realne cilje, ki so nastali na podlagi obstoječega stanja podjetja in trga, saj v nasprotnem primeru lahko pride celo do njegovega propada (primer Iskra - po osamosvojitvi).

Pri procesu managementa pa moramo razumeti, da za delovanje organizacije ni odgovoren le višji management, temveč zaposleni na vseh ravneh hierarhične strukture organizacije. Vseeno pa se obseg in narava planiranja razlikuje glede na hierarhijo, recimo višji management je odgovoren za strateško planiranje, srednji za taktično planiranje in nižji za operativno planiranje.

S časom pa se je planiranje dokaj spremenilo. Včasih so tisti, ki so bili zaposleni na nižji ravni poročali nadrejenim in ti spet svojim nadrejenim dokler ni skupina, ki je bila odgovorna za planiranje poročala o tem najvišjemu, vrhnjem managementu. Tak pristop je še danes prisoten pri mnogih podjetjih, vendar je precej zamuden, glede na današnji hitri tempo in prav zaradi tega so se oblikovali novi pristopi k planiranju. Podjetja so decentralizirala plansko osebje in tako vključila v proces planiranja zaposlene na vseh ravneh. S tem so managerji imeli več neposrednega stika z okoljem in tako je nastala učeča se organizacija, katere osnova je postalo predvsem znanje. Nastale so planerske skupine, kjer so sodelovali nižji managerji (Larsen).



Slika 12: Swot analiza.

Dejansko stanje v podjetju CETIS

Dejansko stanje v podjetju Cetis je zelo dobro in precej moderno usmerjeno k planiranju. Podjetje se že počasi približuje modelu učeče se organizacije, saj so pričeli vlagati ogromno kapitala v izobrazbo svojih zaposlenih, kar je tudi razvidno iz spodnje tabele.

V podjetju nastopajo posamezne skupine, ki so zadolžene za planiranje in o vseh planih poročajo vrhnjemu managementu. Podjetje je sicer v rokah vodilnih managerjev vendar se ti oddelki počasi decentralizirajo in plansko osebje se vse bolj povezuje z drugim osebjem in tako skupaj podajajo plane nižjemu managementu.

Projektni management podjetja je kar precej učinkovit, saj vemo, da je pomemben za boj s konkurenco in pravzaprav si je podjetje Cetis s tem pridobilo veliko konkurenčno prednost. Odkar so se osamosvojili in ločili od podjetja Aero Grafika so svoj obrat popolnoma tehnološko prenovili in uresničili cilj, da postanejo vodilno grafično podjetje v Sloveniji. V družbi so si zastavili veliko dolgoročnih ciljev, zato trenutno vlagajo veliko denarja v razvoj in ustvarjajo vedno več proizvodov, ki imajo veliko dodano vrednost, ki onemogoča nevarnosti manjših konkurentov.

Cilji podjetja so zastavljeni dokaj realno in večino zastavljenih ciljev je podjetje tudi ustvarilo. Njihovi planski cilji pa seveda stremijo k mednarodnemu tržišču, kar pa prav tako ni prevelik zalogaj, saj so pravkar dobili posel z Nigerijsko vlado, za katero bodo izdelovali oz. tiskali potne liste. To je seveda še kako vzpodbudno, če vemo, da ima država Niger 12 milijonov prebivalcev.

V proces managementa so vključeni skoraj vsi zaposleni, le tisti, ki delajo v dejanski proizvodnji in niso dovolj izobraženi delajo rutinsko delo in svojih rešitev za nadaljnji razvoj podjetja ne podajajo.

Vrsta izobraževanja v SIT	2003	2004	Razlika
Seminarji	27.795.794	51.597.003	+23.801.209
Študij ob delu	4.403.752	5.196.955	+793.203
Štipendije	5.694.689	7.520.643	+1.825.954
Sejmi	5.522.252	13.988.317	+8.466.065
Računalniški tečaji	4.890.154	629.610	-4.260.544
Tuji jeziki	932.364	3.955.434	+3.023.070
Skupaj	49.239.005	82.887.962	+33.648.957

Tabela 2: Naložbe v izobraževanje in usposabljanje

10. 6 Sklep

Pri preučevanju procesa managementa ter funkcije organiziranja v podjetju Cetis sem ugotovila, da je to zelo uspešno podjetje, ki deluje na domačem trgu z zelo dolgo 200-letno tradicijo. Podjetju je težko predlagati dodatne spremembe v organizaciji, saj imajo zelo dobro razvit management in medsebojno povezanost v organizacijski strukturi, hkrati pa je uspešno, mogoče še bolj na mednarodnem kot na slovenskem področju.

V zadnjem času se zelo hitro razvijajo in so vse bližje modelu učeče se organizacija, saj vlagajo vedno več denarja v raziskave in razvoj. Njihova struktura se radikalno spreminja in vedno več je izoblikovanih

timov, ki med seboj trenutno še ne poslujejo dovolj, a vendarle je v prihodnosti zelo realno pričakovati, da se bodo tudi timi med seboj povezali in bo to podjetje postalo moderno, ne samo na slovenskem ampak tudi na mednarodnem prostoru.

Sama menim, da ta panoga sicer ne bo več dolgo obstala, saj je že večina podjetij v Sloveniji propadla, a v podjetju Cetus so že začeli zaposlovati več kadrov na področju informacijske tehnologije, ki bo nekoč dokončno izpodrinila večino tiskanih medijev.

11 PRAKTIČEN PRIMER ORGANIZACIJE GRAFIČNEGA PODJETJA 7th arc d.o.o.



Teoretično so bile organizacija in organizacijske strukture podjetij že opisane, zato se pri teoretični predstavitvi organizacije storitvena podjetja 7th arc, nisem podrobneje spuščala v teorijo. Storitveno podjetje 7th arc nudi širok izbor storitev in rešitev informacijske tehnologije, izvaja pa tudi grafično oblikovanje in vizualizacijo (splošno grafično oblikovanje, celostna podoba podjetja, promocijski material in spletno oblikovanje, oblikovanje, modeliranje in renediranje 3D objektov ter vizualizacijo objektov preko slik in animacij).

11.1 Uvod

7th arc je storitveno podjetje, ki nudi širok spekter storitev in rešitev informacijske tehnologije za svoje stranke. Osredotoča se na samo izvedbo in kakovost storitev, skrb za kupca pa je na prvem mestu. Ravno zato je 7th arc zanesljiv poslovni partner, nad katerim stranke niso razočarane. 7th arc ves čas sledi razvoju in stremi k izboljšanju svojih storitev, da bi ustregel spreminjajočim se potrebam strank. Upošteva njihove odzive ter sledi novim tržnim trendom. Razvija storitve in rešitve, ki zagotavljajo maksimalno produktivnost in izvedbo, s katero so stranke kar najbolj zadovoljne.

7th arc se zaveda, da lahko nudi najboljše storitve le, če zaposluje najboljše strokovnjake. Zato je podjetje še posebej pozorno, da zaposluje nadarjene in sposobne ljudi, katerim omogoča delo v okolju, ki spodbuja njihovo produktivnost ter jih primerno motivira. Skrbi za svoje zaposlene ter jim pomaga pri uresničevanju njihovih osebnih ter poklicnih ciljev, tako da jim omogočena nadaljnje izobraževanje in možnost napredovanja. Podjetje 7th arc skrbno nadzoruje kvaliteto svojih storitev. Ravno zato opravlja redne sistematične preglede notranjih procesov z namenom, da bi ohranil hitro in kvalitetno izvedbo storitev. Zaposleni se redno udeležujejo dodatnih izobraževanj, da so kar najbolj usposobljeni za naloge, ki jih čakajo.

Cilj - zagotoviti najboljše storitve in rešitve informacijske tehnologije strankam in partnerjem
Vizija - postati vodilno podjetje na področju storitev informacijske tehnologije, širše prepoznavno po hitrih in kakovostnih storitvah

11. 2 Lokacija

Sedež podjetja 7th arc se nahaja v glavnem mestu Slovenije, v Ljubljani. Geografska in politična lega Slovenije omogočata podjetju, da sklepa posle tako z vzhodom kot z zahodom. Slovenija velja za eno bolj razvitih in tehnološko naprednih držav, ki ima enega od najvišjih odstotkov univerzitetno izobraženih ljudi. Ravno zaradi zgoraj omenjenih prednosti je podjetje 7th arc izbralo Ljubljano kot najprimernejšo lokacijo za svoje prostore.

Kontakti

7th arc d.o.o.

Stegne 3

SI-1000 Ljubljana

Slovenija, Evropa

Tel: +386 1 500 51 18

Fax: +386 1 500 52 84

Email: info@7arc.com

Web: www.7arc.com



Slika 12: Logotip podjetja 7th Arc.

11. 3 Organizacija

Eden glavnih ciljev podjetja 7th arc je, da svojim strankam nudi najboljše storitve s področja informacijskih tehnologij. Za to je poskrbljeno z interno organizacijo podjetja, ki je strukturirano kot **narobe obrnjena piramida**. Tisti, ki neposredno sodelujejo s strankami, so v samem vrhu podjetja, ostali pa skrbijo, da imajo le-ti na razpolago vse kar potrebujejo za opravljanje dobrega in kvalitetnega dela. Tako imajo tisti, ki delajo s strankami, na voljo vsa potrebna sredstva, znanje in podporo, da lahko zagotovijo odlične storitve.



Slika 13: Shematski prikaz organizacije podjetja, ki je strukturirano kot narobe obrnjena piramida. Med seboj je povezanih enajst, tesno povezanih oddelkov.

Podjetje 7th arc povezuje **enajst**, med seboj tesno prepletenih, **oddelkov**. Pri nekaterih projektih zaposleni z različnih oddelkov sodelujejo skupaj v manjših skupinah, da bi dosegli skupen cilj, kar še dodatno pripomore k visoki učinkovitosti podjetja.



Slika 14: Shematski prikaz sodelovanja zaposlenih z različnih oddelkov v manjših skupinah. Različne barve stolov predstavljajo različne oddelke.

V taki organizaciji z visoko stopnjo strokovnosti ter raznolikim znanjem zaposlenih, vladajo idealni pogoji za nastanek inovativnih in profesionalnih idej.

11. 3. 1 Oddelki

Raziskave in razvoj:

- vrednotenje, analiza in namestitve programske opreme
- analiza in oblikovanje koncepta rešitve, test koncepta
- sistemska analiza in dokumentacija
- implementacija in namestitve
- splošne rešitve informacijske tehnologije

Svetovanje in pomoč

- tehnična pomoč na terenu
- tehnična pomoč (telefon, elektronska pošta in internet)
- analiza omrežja, konfiguracija in vzdrževanje
- IT svetovanje
- analize potreb strank

Grafično oblikovanje in vizualizacija

- splošno grafično oblikovanje
- celostna podoba podjetja
- promocijski material, spletno oblikovanje
- oblikovanje, modeliranje in renediranje 3D objektov
- vizualizacija objektov preko slik in animacij

Izobraževanje in tečaji

- tečaji za razvijalce programske opreme
- tečaji za nadzor kakovosti
- tečaji za vodenje in organizacijo projektov
- tečaji prve zaposlitve in ocenjevanje pripravnikov

Skrb za stranko

- podpora izdelkom in izboljšava
- zbiranje povratnih informacij strank in kupcev
- reševanje pritožb strank
- pomoč strankam, klicni center

Zagotavljanje kakovosti

- testiranje in ocenjevanje strojne opreme
- testiranje programske opreme
- preverjanje dokumentacije
- analiza in pregled delovnega procesa

Pridobivanje poslovnih stikov in prodaja

- tržne analize in ocene
- delo s strankami in svetovanje
- ponudbe in pogodbe
- nadzor izvajanja projektov in pogodb

Stiki z javnostjo in marketing

- tisk ter razne publikacije
- sponzoriranje in promocija
- promocije in trženje produktov
- promocija blagovne znamke

Kadrovska služba

- iskanje talentov in zaposlovanje
- izobraževanje zaposlenih
- delovno okolje in počutje zaposlenih
- ocenjevanje zaposlenih in nagrade

Administracija in tajništvo

- računovodstvo
- tajništvo

- pisarniška oprema in material

Management

- vodstvo podjetja
- višji management
- srednji management
- strateško planiranje

11. 4 Stranke in partnerji

Z osredotočanjem na kvaliteto in hitro izvedbo 7th arc gradi uspešna partnerstva kar se kaže v vedno večjem številu zadovoljnih strank.

7th arc je ponosno na sodelovanje s svojimi strankami in partnerji, ki so:

Telekom Slovenije (nacionalni ponudnik telefonskih storitev, Slovenija), Marsh Europe S.A. (rizične in zavarovalne storitve), Pivovarna Union (nacionalna pivovarna, Slovenija), APC Interactive (a Phillips & LB-Data joint-venture), Varsi (proizvodnja ZnO varistorjev in temperaturnih sond), City Channel (digitalno oglaševanje na prostem), SiOL (nacionalni internetni ponudnik, Slovenija), Ecetra - BrokerJet (član Erste Banka), Lapisholds (plezalni oprimki; Schlumberger P&J podjetje), Cinkarna (kovinsko in kemično predelovanje), Riko Hise (gradnja zdravih in ekonomičnih stanovanj), Widelabs (IT raziskovalni laboratoriji), Wunderwerk (filmi - internet – multimedija), X - Lab (razvoj programske opreme za gruče računalnikov), cf-consult (svetovanje, razvoj, marketing online), MedicImaging (obdelava zdravst. slik, diagnostične rešitve), AV Studio (internetne prezentacije, e-trade, B2B podjetje), Best Western Premier Hotel Lovec (hotel na Bledu).

11. 5 Marketing in prodaja

Podjetje 7th arc ima bogat izbor storitev in izdelkov. Da bi storitve in izdelki podjetja 7th arc postali bolj in lažje dosegljivi, si podjetje prizadeva, da bi dobilo čim več zastopnikov ne samo v Sloveniji, ampak tudi v drugih evropskih državah. Tako neprestano išče prodajne zastopnike in poslovne partnerje.

11. 6 Iskane zaposlitve

Podjetje 7th arc daje poudarek povezovanju zaposlenih v odlične ekipe. Ravno zato ves čas išče nove ljudi z izkušnjami in talentom. Tudi v primeru, da trenutno ne nudijo prostega delovnega mesta, lahko vseeno izpolnimo obrazec na njihovi spletni strani in posredujemo svoj življenjepis. Kadrovska služba pregledala našo prošnjo in nas obvesti o odločitvi.

11. 7 Storitve

11. 7. 1 Pregled storitev

Storitve podjetja 7th arc so oblikovane tako, da so strankam v pomoč na različnih področjih informacijske tehnologije. Storitve se med seboj dopolnjujejo tako, da skupaj oblikujejo celostno ponudbo.

11. 7. 2 Programerske storitve

Programerske storitve obsegajo popolno ponudbo, s katero dajejo možnost podjetjem, da razvijajo rešitve, prilagojene njihovim potrebam in delovnemu okolju. Podjetje 7th arc se zaveda, da imajo njegove stranke lahko korist le od dobro premišljenih in profesionalno izvedenih storitev. Ravno zato programerji sodelujejo s strankami od same zasnove in analize izdelka, vse dokler se razvojni proces ne zaključi. V tem času strankam pomagajo z novimi idejami in predlogi, ki temeljijo na dolgoletnih izkušnjah. Storitev je pod nadzorom oddelka, ki je zadolžen za preverjanje kakovosti in skrbi, da končni izdelek odgovarja najvišjim kakovostnim standardom.

V okviru programerskih storitev 7th arc ponuja:

- svetovanje in analizo potreb strank
- zasnovo, oblikovanje in specifikacijo rešitev
- razvoj in namestitve programske opreme
- oceno, analizo obstoječe programske opreme in rešitev
- tehnično podporo izdelkom, drugo in tretjo raven
- nadzor kakovosti skozi celoten projekt

11. 7. 3 Grafično oblikovanje

S storitvami grafičnega oblikovanja in vizualizacije se 7th arc osredotoča na videz, ki je ena od najpomembnejših lastnosti kateregakoli izdelka in storitve. Podjetja, ki potrebujejo prenovno podobe izdelka, celostno podobo, vizualizacijo izdelka, oblikovanje internetnih strani ali druge podobne storitve lahko sodelujejo z ekipami podjetja 7th arc, v katerih sodelujejo arhitekti, ilustratorji, umetniki in oblikovalci internetnih strani. Kot pri katerikoli drugi storitvi se podjetje 7th arc dobro zaveda, kako pomembno je, da so stranke zadovoljne. Ravno zato neprestano spremlja odziv strank skozi proces oblikovanja in vizualizacije ter stori vse, kar je v njegovi moči, da ustreže njihovim željam.

V okviru grafičnega oblikovanja in vizualizacije 7th arc ponuja:

- oblikovanje celostne podobe podjetja
- oblikovanje podobe izdelka
- vizualizacijo izdelka
- oblikovanje uporabniškega vmesnika
- oblikovanje spletnih strani
- promocijski material
- animacije



Slika 15: Oblikovanje podobe izdelka.

11. 7. 4 Nadzor kakovosti

Nadzor kakovosti podjetjem jamči, da bodo njihovi izdelki in storitve ostali na najvišjem kakovostnem nivoju. Podjetja dobijo povratne informacije o projektih, za katera so najela podizvajalca ali katera razvijajo sama. Z izkušeno ekipo, ki preverja funkcionalnost, uporabnost in nezdružljivost strojne in programske opreme izdelka, podjetja redno prejemajo poročila o stanju kakovosti. Zaradi rednih

podrobnih poročil in avtomatskega posredovanja problemov strankam, ta storitev predstavlja dodatno vrednost za katerokoli podjetje, ki se ukvarja s programerskimi storitvami ali za svoje projekte najema podizvajalce.

V okviru nadzora kakovosti 7th arc ponuja:

- analizo zasnove in oblike
- testiranje funkcionalnosti
- testiranje uporabnosti
- preverjanje strojnih in programskih nezdružljivosti
- analizo zmogljivosti
- testiranje pod ekstremnimi in stresnimi pogoji
- preverjanje pravilnosti rešitev

11. 7. 5 Vodenje projektov

Vodenje projektov je storitev, namenjena tistim podjetjem, ki svoje projekte zaupajo podizvajalcem in imajo sama prešibko znanje s področja razvoja programske opreme, da bi jih učinkovito vodila in nadzorovala. 7th arc nadzoruje in sledi projektom, ki jih je podjetje zaupalo podizvajalcu. Hkrati svojim strankam posredujemo redna poročila o trenutnem stanju. Podjetja, ki se odločijo koristiti storitev vodenja projektov, zmanjšajo napor, ki bi ga sicer vlagala v nadzor le-teh. Istočasno omejijo tudi tveganje, da bi projekt propadel, zastaral, se nikoli dokončal, ostal nepopoln ali neuporaben. Skupaj s storitvijo zagotavljanja kakovosti podjetja veliko lažje zaupajo svoje projekte podizvajalcem, kar pripomore k zmanjšanju naporov in večji učinkovitosti.

V okviru storitve vodenja projektov podjetje 7th arc ponuja:

- vodenje in nadzor projektov
- poročanje o stanju projektov
- oceno in načrtovanje virov, potrebnih za izvedbo projektov
- analizo in načrtovanje časa, potrebnega za izvedbo projekta
- oceno tveganj, povezanih z izvedbo projekta

11. 7. 6 IT svetovanje

Da bi podjetja lahko imela nadzor nad svojim poslom, morajo biti obveščena o možnostih, ki jih imajo na razpolago in kateri od načinov je najbolj ustrezen za realizacijo njihovih idej. Ravno tako morajo neprestano skrbeti za izboljšanje delovnega procesa in slediti napredku. To še posebej velja za infrastrukturo in rešitve informacijske tehnologije.

Storitev podjetja 7th arc, ki temelji na strokovnem znanju, je namenjena podjetjem, ki sama nimajo dovolj znanja s področja informacijske tehnologije ali pa želijo le dodatno mnenje. Ta storitev pokriva vse vrste svetovanja s področja informacijske tehnologije, od preprostega izbora najprimernejšega osebnega računalnika do zapletenih procesov in analize sistemske integracije. S to storitvijo lahko podjetja precej zmanjšajo stroške, povezane z zaposlovanjem strokovnjakov, katerih ni lahko najti. S tovrstno storitvijo imajo podjetja dostop do hitrega in profesionalnega svetovanja, brez dodatnih stroškov.

V okviru storitve IT svetovanje 7th arc ponuja:

- analizo zahtev infrastrukture informacijske tehnologije
- razvojni načrt infrastrukture informacijske tehnologije
- delovni proces in svetovanje, IT rešitve
- svetovanje in analizo rešitev glede na zahteve strank
- specifikacije izdelkov in rešitev
- druge storitve s področja IT svetovanja

11. 7. 7 Tehnična podpora

Tehnična podpora s področja informacijskih tehnologij je storitev, namenjena podjetjem, ki nimajo posebne službe, ki bi se ukvarjala s tovrstnimi storitvami. Podjetje 7th arc nudi hitro in profesionalno pomoč v raznih kritičnih situacijah, npr. kadar se zruši sistem ali pride do izgube podatkov, napak na omrežju ali težav z internetom, itd. Čeprav storitev v tovrstnih situacijah lahko prihrani ogromno časa in dodatnega dela, daje poudarek predvsem na preprečevanje takšnih dogodkov ali vsaj na omejevanje posledic, ki jih lahko povzročijo. Podjetja, ki se odločijo koristiti tehnično podporo in pomoč tudi pri konfiguraciji omrežja, namestitvah sistemov ter nakupu strojne opreme in licenc, občutno zmanjšajo tveganja.

V okviru tehnične podpore 7th arc nudi:

- postavitve in vzdrževanje omrežja
- konfiguracijo ter namestitve strojne in programske opreme
- nakup strojne in programske opreme
- vzdrževanje strojne in programske opreme
- pomoč v primeru raznih kritičnih situacij
- pomoč končnim uporabnikom preko telefona

11. 8 Sklep

Organizacija podjetja 7th arc je strukturirana kot narobe obrnjena piramida. Kdor neposredno sodeluje s strankami je na samem vrhu podjetja, ostali zaposleni pa skrbijo, da imajo le-ti na razpolago vse kar potrebujejo za opravljanje dobrega in kvalitetnega dela. Podjetje povezuje enajst med seboj tesno povezanih oddelkov. Pri nekaterih projektih zaposleni z različnih oddelkov sodelujejo skupaj v manjših skupinah, da bi dosegli skupen cilj, kar še dodatno pripomore k visoki učinkovitosti podjetja.

Podjetje lahko nudi najboljšo storitev le, če zaposluje najboljše strokovnjake. Zato je podjetje 7th arc, še posebej pozorno, da zaposluje nadarjene in sposobne ljudi, katerim omogoča delo v okolju, ki spodbuja njihovo produktivnost, ter jih primerno motivira.

ZAKLJUČEK

Organizacija podjetja je razmerje med ljudmi, ki ga sestavljajo in omogočajo podjetju obstoj, identiteto ter smotrno uresničevanje ciljev. Skupna naloga podjetja je razčlenjena na poslovne ali organizacijske funkcije, le-te pa se nadalje členijo na posamezna opravila. Zaposleni v različnih službah opravljajo različne funkcije in imajo tudi z njimi pripadajoče pravice in dolžnosti.

Osnovna naloga organizacije je urejanje razmerij med mnogimi dejavniki, ki izhajajo iz skupnega cilja ter zagotavljanje usklajenega učinkovanja številnih elementov, zato izbira organizacijske oblike ni preprosta odločitev. Oblika organizacije je odvisna od vrste in velikosti podjetja, od ciljev in sposobnosti podjetja, od števila in specializiranosti zaposlenih, od stanja na tržišču in mnogih drugih dejavnikov. Podjetja se organizirajo v skladu z načeli prilagodljive specializacije in prave konkurenčne prednosti izhajajo iz organiziranosti ter dobrega sodelovanja med različnimi delovnimi procesi, ki služijo enakemu cilju (vodstvo, raziskave, oglaševanje, marketing, računovodstvo, proces načrtovanja, proces izvedbe in proces nadzora itd.).

Učinkovitejša so prožnejša podjetja z jasno izdelano vizijo, ki se prilagajajo vse pogostejšim spremembam potreb, želja in zahtev potrošnikov. Zato bi morala podjetja iskati stalne izboljšave tudi v smislu organizacijskih sprememb. Vendar večina podjetij iz leta v leto le malo spreminjajo svojo obliko organiziranosti ali pa sploh ne. Tovrstna spreminjanja za podjetja niso zaželena in jih ne izvajajo vse dokler jih težave oziroma krize ne prisilijo v to. Zaradi hitrih sprememb, ki se odvijajo na trgih, za podjetje pomeni vztrajanje pri isti obliki organiziranosti določen zaostanek za konkurenti, ki so se sposobni in se želijo hitreje prilagajati. Pri spreminjanju organiziranosti se poseže v kulturo podjetja, ki je zbir nekih pravil, zaupanja med zaposlenimi in obnašanja. Zaradi neposredne vpletenosti zaposlenih pri spreminjanju organizacije podjetja je to še posebej težavno in mučno, saj jedro organizacije, to so zaposleni, ponavadi čutijo odpor do kakršnihkoli sprememb. Toda nikoli se ne da določenih stvari izboljšati, če se ne spremeni obstoječih.

LITERATURA IN VIRI

Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J.: Sodobni management

Kaltnekar, Z.: Organizacija delovnih procesov

Kovač, J.: Zapiski predavanj predmeta »Osnove organizacije in managementa«

Kralj, J.: Teoretska izhodišča politike samoupravnega podjetja in modeli njihovega izvajanja

Lipičnik, B.: Organizacija podjetja

Prusnik, A.: Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor

Šmidovnik, J.: Teoretične osnove upravljanja

Žvab, D. : Osnove organizacije

<http://www.cetis.si/> [citirano dne 27. 4. 2006]

<http://www.alexandriamarketing.com/> [citirano dne 27. 4. 2006]

http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%Ftrendi_sodobnega_managementa.sb&vsebina_replace=epf [citirano dne 27. 4. 2006]

<http://www.7arc.com/> [citirano dne 27. 4. 2006]