

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

REORGANIZACIJA PODJETJA

Matej Zabukovec

Koper, 2008

Mentor: mag. Klemen Kavčič

POVZETEK

Podjetja se na tržne razmere zaradi globalizacije trgov in vse večje konkurence ustrezno prilagajajo z vpeljevanjem raznih sistemov, ki zagotavljajo določeno kakovost poslovanja in njihovo učinkovitost. Zamenjuje se tudi urejenost podjetij in iz stare funkcijske prehajajo podjetja na drugačne, sodobnejše organizacijske strukture. Teoretični del diplomske naloge je obravnava reorganizacije dela podjetja, in sicer proizvodnje. Opisane so organizacijske strukture, ki bi primerno nadomestile staro funkcijsko organizacijsko strukturo. Opredeljeni so tako procesi, pomen delitev del, kot tudi pomen prenove poslovnih procesov. V empiričnem delu so z raziskovalno metodo intervjuja predstavljene informacije o obstoječi organiziranosti obravnavanega podjetja Riko Kor d. o. o. Na podlagi analize pridobljenih odgovorov je prikazana primernejša organiziranost, ki bi prinesla učinkovitejše rešitve, kot jih zagotavlja funkcijska organiziranost.

Ključne besede za povzetek: management, prenova poslovnih procesov, reorganizacija, organizacijske strukture, poslovni procesi, vodenje podjetij.

SUMMARY

Due to the globalisation of markets and ever increasing competition the companies have adjusted to market circumstances with the introduction of different systems, which provide suitable quality of business operations and their efficiency. The organisation of the companies has also changed: from the old function they have changed into the contemporary organisation structures. The theoretical part of my diploma work speaks about the reorganisation of one part of the company – production: the organisation structures are described, which would appropriately substitute the old functional organisational structure. The processes, the importance of work sharing and renovation of business processes are described. In the second, empirical part information about the present organisation of the company Riko Kor d.o.o are presented by using the research method of an interview. The analysis of the obtained answers shows that a more suitable organisation would bring more efficient solutions than they are now offered by the functional organisation.

Key words: management, renovation of business processes, reorganisation, organisational structures, business processes, managing of the companies.

UDK: 658:005.591.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zgodovinski pregled	3
2.1	Friderick Winslow Taylor - Znanstveni management.....	3
2.2	Henry Fayol - Administrativni management.....	4
2.3	Moderne teorije organizacije in managementa.....	5
3	Koncepti organizacije	7
3.1	Instrumentalni vidik urejenosti.....	7
3.2	Interesni vidik urejenosti	7
3.3	Sinteza instrumentalnega in interesnega vidika organiziranosti.....	8
4	Strukture organiziranosti	11
4.1	Funkcijska organiziranost.....	12
4.2	Procesna organiziranost.....	13
4.3	Projektna organiziranost.....	15
5	Delitev dela v podjetju	17
5.1	Prečna členjenost: delitev del	17
5.2	Navpična členjenost: delitev pristojnosti in odgovornosti	18
6	Opredelitev organizacijskih procesov	19
6.1	Dejavnostni procesi	19
6.2	Vedenjski procesi	19
6.3	Prenova poslovnih procesov.....	19
6.4	Vitka proizvodnja	21
7	Predstavitev podjetja Riko Kor d. o. o.	23
7.1	Organiziranost podjetja.....	25
7.2	Organogram podjetja Riko Kor d.o.o.	26
7.3	Obvladovanje proizvodnje.....	27
7.4	Kritika sedanje organizacijske urejenosti	28
8	Rezultati intervjuja	29
9	Predlagana urejenost podjetja Riko Kor d. o. o.	33
9.1	Utemeljitev predlagane urejenosti podjetja	34
9.2	SPIN analiza izvedbe predlagane reorganizacije.....	36
9.2.1	Prednosti	36
9.2.2	Slabosti	36
9.2.3	Izzivi	36
9.2.4	Nevarnosti.....	38
10	Sklep	39
	Literatura	41
	Viri	41

SLIKE

Slika 4.1	Projektna organizacijska struktura	15
Slika 6.2	Razširjen Leavittov diamant.....	20
Slika 7.3	Ravni organiziranosti podjetja Riko Kor, d.o.o.....	25
Slika 7.4	Organogram podjetja Riko Kor, d. o. o.....	26
Slika 9.5	Predlagana urejenost	33

TABELE

Tabela 3.1	Dejavniki instrumentalnega in interesnega koncepta	9
Tabela 8.2	Potek intervjuja.....	29



1 UVOD

Dandanes v sodobnem tržnem gospodarstvu prihaja do globalizacije trgov in vse večje konkurence, ki nastaja kot posledica združevanja trgov celega sveta. Nakup dobrin iz daljnih držav ali kontinentov postaja vsakdanji pojav. Podjetja iščejo surovine, izdelke, polizdelke itd. ne samo na lokalnih in mednarodnih trgih, temveč tudi širom sveta. Odpirajo se nove poslovne priložnosti za širitve podjetij, sklepajo se novi posli, ki povezujejo različna podjetja in posledično se odpirajo tudi novi trgi, na katerih podjetja poslujejo. Globalizacija omogoča neskončne poslovne priložnosti za podjetja, a tudi nevarnosti.

Nove tehnologije, globalizacija gospodarstva in nove oblike struktur organiziranosti lahko podpirajo ali zavirajo povezovanje proizvodnih procesov kot delnih sistemov v poslovno-organizacijske sisteme višjega reda, kar je pogostokrat posledica slabe prilagodljivosti in premalo inoviranja (Markič 2004, 215).

Globalni trg postaja vse večji, vse več je ponudb podjetij, ki neprestano ponujajo svoje storitve ali izdelke, zaradi manjšega povpraševanja od ponudbe pa nastajajo vse ostrejši boji na trgih, zato se smernice v tem času nagibajo k čim učinkovitejšemu in produktivnejšemu izrabljanju zmožnosti podjetij, da lahko zadovoljijo cenovno konkurenčnost.

V ospredje prihaja kakovost podjetij, ki se odraža v optimiranju sredstev za čim gospodarnejšo izrabo vloženih inputov, kar omogoča konkurenčnejšo ceno na že tako cenovno konkurenčnem globalnem trgu. Poleg ekonomičnosti pa je potrebno tudi v okviru temeljne dejavnosti podjetij zagotavljati ustrezno kakovost za odjemalce in skušati zadovoljiti njihove potrebe.

Podjetja se na tržne razmere seveda temu ustrezno prilagajajo. V podjetja se vpeljujejo razni sistemi, ki zagotavljajo določeno kakovost poslovanja in njihovo učinkovitost. Zamenjuje se tudi urejenost podjetij in iz stare funkcijske prehajajo podjetja na drugačne, sodobnejše strukture, ki zagotavljajo prilagodljivost na tržne razmere.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom najprej opredelil zgodovinski pogled na razvoj managementa, ki ga bom delil na tri dele: znanstveni management, administrativni management in novejši pristopi sodobnega managementa. V drugi točki bom opisal koncepte organizacije (organizacija kot inštrument, organizacija kot organizem) ter jih združil v sodoben pogled na ti dve teoriji kot sintezo teh dveh vidikov. V naslednji točki bom predstavil organizacijske strukture, ki zamenjujejo zastarele funkcijske, prednosti in slabosti enih in drugih. Sledila bo točka, ki govori o procesih v podjetjih. Opredelil bom procese, ki se pojavljajo v podjetjih, pomen prenove poslovnih procesov ter vitko proizvodnjo in informatizacijo procesov ter njihov cilj. V

Uvod

zadnji točki teoretičnega dela bom skušal opredeliti delitev del, ki je temelj pri spreminjanju strukture urejenosti.

V empiričnem delu diplomske naloge bom predstavil podjetje, ki ga obravnavam, in opisal dosedanjo urejenost dela podjetja, tj. proizvodnje. Kasneje bom na podlagi opravljenega intervjuja skušal primerno reorganizirati ter predlagati drugačno urejenost, ki bo zadovoljevala potrebe podjetja. Cilj diplomske naloge je reorganizirati funkcijo proizvodnje in njeno funkcijsko urejenost nadomestiti z drugačno, učinkovitejšo urejenostjo, ki bi podjetju omogočala lažje, boljše in preglednejše poslovanje. V svoji nalogi bom podal rešitve, za katere menim, da so učinkovite in bi podjetju doprinesle zgolj pozitivne prednosti.

2 ZGODOVINSKI PREGLED

Razvoj managementa je skozi zgodovino sledil spremembam in se nanj prilagajal, pa tudi vplival na t. i. industrijsko revolucijo v poznem osemnajstem stoletju in konec devetnajstega stoletja. Spremembe so vodile do različnih obravnavanj temeljnih vprašanj in drugačnega načina razmišljanja. Značilnost industrijske revolucije je bila uporaba strojev v proizvodne namene, iz obrtniških in rokodelskih delavnic so začela rasti prva podjetja, takrat opremljena z revolucionarnimi stroji. Pojavil se je nov sistem proizvodnje, ki je omogočal večjo produktivnost in nižje stroške proizvodnje. Industrializacija je omogočila množično proizvodnjo, ki se do takrat ni uporabljala, in tako z boljšo ekonomičnostjo izpodrinila obrtniško proizvodnjo ter dala smernice razvoju sodobnega kapitalizma.

2.1 Friderick Winslow Taylor - znanstveni management

Znanstveni management je bil tudi razlog, ki je povzročil potrebo po vedi o managementu. Pojavil se je t. i. znanstveni management ali taylorizem, ki ga je razvil Friderick W. Taylor (1856–1915). Pogostokrat imenujejo Taylorja »oče sodobnega managementa«.

V sredini 19. stoletja, ko se je pojavil drugačen način vodenja, je Taylor prišel do spoznanj, da za povečanje učinkovitosti dela ni dovolj le oster nadzor lastnika. Spoznal je, da ni dovolj nadzirati delo po posameznih operacijah, delavca za delavcem, kako opravlja delo, temveč je potrebno spremljati celoto in njihova razmerja. Taylorjeva opažanja so se nanašala na produktivnost del zaposlenih. Njegova ugotovitev je bila, da lahko poveča produktivnost, če definira delovni čas in postavi normo. Spoznal je tudi, da se je treba učinkovitosti lotiti na tako imenovan »znanstveni način« in je kot prvi uvedel sistemizacijo del.

Frederick W. Taylor je leta 1881, ko je začel preučevati način, kako navaden delavec z lopato zajema pesek sprožil revolucijo produktivnosti. Taylor je sam delal v livarni in močno ga je pretreslo sovraštvo med delavci in managerji. Zaradi bojazni, da bo sovraštvo nazadnje pripeljalo do razrednega boja, si je za cilj zadal izboljšanje učinkovitosti industrijskega dela. Njegova prizadevanja so zanetila revolucijo, ki je industrijskim delavcem omogočila, da služijo plače srednjega razreda in dosežejo njen status, čeprav nimajo kvalifikacij in izobrazbe (Drucker 2004, 157).

Bistvena spoznanja Fridericka Taylorja (povzeto po Vila 1994, 61):

- Vso odgovornost za organizacijo je potrebno dodeliti poslovodečim in ne delavcem. Poslovodeči morajo reševati vse, kar je povezano s planiranjem in z oblikovanjem dela, prepuščajoč delavcem samo rešitev.

- Za določanje najboljšega načina izvedbe dela naj se uporabljajo znanstvene metode. Poslovodeči morajo definirati delo vsakega delavca na ustrezen način, s specificiranjem standardnih metod za izvršitev naloge na pravilen način.
- Za vsako delo je potrebno izbrati najprimernejšega človeka.
- Vsakega delavca je potrebno izvežbati, tako da bo delo pravilno opravljeno. Poslovodeči morajo delavce izobraziti za uporabo standardnih metod, ki morajo biti izdelane za vsako delovno nalogo.
- Nadzorovati morajo izvajanje dela, da bi bili prepričani, da se standardne metode izvajajo in da se bodo dosegli pričakovani rezultati. Poslovodeči morajo kontinuirano kontrolirati delo, da bi se prepričali, da bodo delavci, ki so pod njihovim nadzorom, izvrševali delo na najboljši način.
- Zagotoviti morajo stalno podporo planiranju nalog in odstranjevanju prekinitev. Pomagati morajo svojim delavcem, da proizvajajo z veliko produktivnostjo, tako da jih razbremenijo vseh nalog, ki niso neposredno povezane z njihovim delom.

2.2 Henry Fayol - administrativi management

Medtem ko je Taylor problem managementa skušal razrešiti na ravni proizvodnje in skušal poiskati rešitve za večjo produktivnost, je Henry Fayol (1841–1925) opazil pomanjkljivost na vrhu hierarhične lestvice, in sicer na ravni poslovođenja, in ugotovil, da se poslovodstvo lahko analizira in nato postavi neka temeljna načela poslovođenja, s katerimi lahko dosegamo zadovoljive rezultate.

Fayol se je ukvarjal z vprašanjem, katere so naloge poslovodstva. Njegove ugotovitve so razkrile nekaj glavnih aktivnosti, s katerimi se mora ukvarjati poslovodstvo in veljajo še dandanes:

- planiranje,
- organiziranje,
- ukazovanje,
- koordiniranje in
- kontroliranje.

Razvil je tudi štirinajst načel managementa: delitev dela, avtoriteta in odgovornost, disciplina, enotnost ukazovanja, podrejanje individualnih interesov splošnim interesom, nagrajevanje, centralizacija, skakalno načelo, red, pravičnost, stalno osebje, iniciativa in duh skupnosti.

Podjetje je razdelil v šest homogenih skupin, imenovanih funkcije, ki naj jih obvladuje management:

- upravna,
- tehnična,

- komerciala,
- finančna,
- računovodska,
- varnostna.

Fayolova spoznanja so dejansko prva sistemska teorija managementa, za katero ne velja, da je sestavljena iz pravil, kajti predpostavljala je, da gre tu samo za načela in se pri drugačnih okoliščinah odzivamo na enake potrebe po drugačnem principu. Po njegovem mnenju je najpomembnejša upravna (administrativna funkcija), ki skrbi za uspešno in učinkovito poslovanje.

Pomembna razlika med Fayolom in Taylorjem je na področju enotnosti ukazovanja. Fayol je mnenja, da mora vsakdo sprejemati ukaze z enega mesta, medtem ko je Taylor mnenja, da morajo biti v delavnici štirje ob tistih štirih v planskem oddelku, od katerih je eden zadolžen za disciplino. Taylor opazuje najnižje ravni hierarhije, Fayol opazuje najvišje ravni vodenja, in tako tudi sama definicija načel ni primerljiva. Če bi se srečala v času življenja, bi verjetno poiskala rešitve, podobne današnji praksi vodenja in današnji organizaciji, kjer imamo funkcijska organizacijska načela, priznavamo pa tudi, da na mnogih mestih obstaja jasna linijska organizacija in skalarni princip (Vila 1994, 74).

2.3 Moderne teorije organizacije in managementa

Prej opisani teoriji znanstvenega in administrativnega managementa spadata v tradicionalni klasični pristop, poznamo sicer tri temeljne pristope k urejanju organizacije. To so mehanistični (tradicionalni, klasični), humanistični (organski, neoklasični) in pa novejši pristop, ki se pri snovanju ravna po okoliščinah organizacije, to je kontingenčni pristop.

Izraz kontingenčnost (angl. *contingency*) pomeni nekaj naključnega, možnega, odvisnega od okoliščin. Ta pristop upošteva dejstvo, da v določenih situacijah, ki so odvisne od različnih spremenljivih dejavnikov, ni mogoče razviti univerzalnega načina obvladovanja organizacije, ki bi deloval v vseh situacijah. Načine obvladovanja organizacije je potrebno razvijati in se prilagajati situacijam, zato ni enega pravega načina obvladovanja, ampak zmeraj več, odvisno od situacije.

Bistvo kontingenčnega pristopa je v usklajevanju strukture organizacije s cilji in sestavinami strategije organizacije, z dejavnostmi in s tehnologijami, zlasti pa z okoljem in ljudmi. Kontingenčni pristop izhaja iz sistema obvladovanja organizacije (Kralj 2003, 39).

Sistemi pristop izhaja iz teorije sistemov, ki gleda na organizacijo kot na sistem. Sistem, ki ga tvori organizacija, je sestavljen iz sestavin, ki tvorijo sistem, in podsistemov ter nadsistemov, ki delujejo v okolju z drugimi sistemi ter povezujejo

notranje kot tudi zunanje okolje organizacije. Predstavlja pomembnost sožitja sistemov, ki predpostavlja, da je sistem dolgoročno učinkovit le, če deluje složno v povezavi z ostalimi sistemi in njihovimi sestavinami.

S kontingenčnim pristopom lahko posežemo v vodenje politike organizacije, to pa predvsem z upoštevanjem vplivov na sisteme in njihove podsisteme ter z upoštevanjem udeležencev v povezavi z njihovimi interesi. Vplivi so lahko v notranjem kot tudi v zunanjem okolju. V notranjem okolju lahko vplivamo na podsisteme ciljev in vrednot, t. i. tehnološke podsisteme, ter na procesne podsisteme. V zunanjem okolju pa so vir vplivov predvsem zunanji udeleženci, kot so: partnerji, konkurenti, družbene skupnosti, državne ustanove, zakonodaja itd. Vsaka organizacija je drugačna in zahteva drugačen pristop pri snovanju organiziranosti.

3 KONCEPTI ORGANIZACIJE

3.1 Instrumentalni vidik urejenosti

V instrumentalnem vidiku organizacije so ljudje le ena vrsta sredstev, ki je potrebna za delovanje organizacije. Koncept izhaja iz nezaupanja do zaposlenih, kar se kaže predvsem v visoki stopnji formalnosti. Ta vidik organiziranosti preprečuje, da bi ljudje delali v svojo korist ter izkoriščali prednosti sebi v prid. Izhajati moramo iz urejenosti, ki jo dosegamo s strani tega vidika samo, če ustrezno nadziramo zaposlene in jih ženemo k učinkovitemu in uspešnemu doseganju ciljev organizacije. Ker ta vidik temelji na nezaupanju do svojih zaposlenih, obstaja zelo malo možnosti, da bi ljudje, ki so zaposleni v podjetju s tako urejenostjo, kaj prida sodelovali med seboj. V bistvu organizacija s tako ureditvijo omogoča zaposlenim, da med seboj tekmujejo in ne sodelujejo. Tako se postavijo omejitve, ki niso v korist organizaciji, saj le-ta s svojo organiziranostjo preprečuje, da bi lahko delovala kot tim in skušala biti čim uspešnejša. Ljudje postanejo izolirani od sodelavcev in si ustvarjajo svoje kolektive znotraj organizacije, kar pa ne pripomore k skupnemu sodelovanju. Organiziranost tako postaja vse bolj individualna in ne deluje kot celota, ki tvori nek sistem, v katerem vlada sožitje podsistemov. Znotraj sistema se pojavlja vse večja tekmovalnost za spodbude in napredovanja, zapravlja pa se možnost po optimalnem delovanju ljudi, ki bi tvorili sistem, ki ne tekmuje znotraj samega sebe, ampak s sistemi v okolju, na katerem nastopa s t. i. konkurenti (Tavčar 2006, 289).

3.2 Interesni vidik urejenosti

Ta vidik urejenosti organizacije izhaja iz predpostavke, da je organizacija živ organizem. Za ta organizem je potrebno ustrezno sožitje npr. skupnih interesov udeležencev in ne samo deležnikov v organizaciji. Ljudje vstopajo v organizacijo, da bi bili v njej bolj uspešni kot sami zase, zato delujejo za lastno uspešnost in za dolgoročnejšo uspešnost organizacije. Takšno pojmovanje izhaja iz t. i. »teorije Y« o ljudeh (MacGregor 1967, po Tavčar 2006, 296).

Vodja mora voditi svoje ljudi in povezovati interese organizacije z interesi udeležencev, to pa lahko stori le, če razume njihove interese. Posebej težko je povezovati interese ljudi, ki niso povezani z organizacijo niti med sabo in jih združiti med seboj. Interesi, ki povezujejo zaposlene z organizacijo, so predpostavka za nagrajevanje, napredovanje, spodbujanje itd. Ljudje, ki delujejo v skupnem okolju in imajo podobne interese, se največkrat povežejo v koalicije ali pa med njimi nastanejo medsebojna razmerja, ki jih združujejo določeni faktorji. Šibkejša združevanja temeljijo na minljivih potrebah, ki so kratkoročne narave in povezujejo ljudi, ki imajo skupni interes le pri določenih nalogah. Poznamo pa tudi močnejša združevanja, ki niso tako hitro minljiva in delujejo dolgoročno obdobje. Taka razmerja nastanejo, kadar sodelavce

povezuje nekaj močnejšega kot samo skupna potreba. Največkrat gre za skupne vrednote zaposlenih, ki tvorijo podkulturo oz. kulturo, če organizacija poveže vrednote podjetja z vrednotami in interesi zaposlenih. Urejenost organizacije mora biti dovolj široka, da ne zavira avtonomne ustvarjalnosti zavzetih zaposlenih in njihovih interesov. Posredno pa naj nadzira in usmerja delovanje manj aktivnih zaposlenih, katerih interesi so bolj zasebno naravnani.

Ob tem naj omogoča managerjem, da primerno razporejajo svoje zmogljivosti med sprotno vodenje sodelavcev in sprotno obvladovanje organizacije kot instrumenta ter med usmerjanje organizacije in sodelavcev v postopno ustvarjanje novih znanj, temeljnih zmožnosti, torej med sprotno in dolgoročnejshe usmerjeno delovanje. Urejenost kaže sodelavcem, kakšna je usmeritev organizacije, pomembnih udeležencev, managementa, in jih navaja, naj ji sledijo, delujejo skladno z usmeritvijo kot del privzemanja interesov organizacije, menjalnega razmerja med seboj in organizacijo. Neprimerna urejenost utesnjuje sodelavce, duši ustvarjalnost, povzroča pasivnost, zmanjšuje učinkovitost in posredno uspešnost delovanja organizacije (Tavčar 2006, 297).

3.3 Sinteza instrumentalnega in interesnega vidika organiziranosti

Iz instrumentalnega vidika organizacije so zaposleni sredstva za doseg ciljev organizacije, ki jim ni mogoče zaupati. Nezaupanje je razširjeno v celem podjetju, tako s strani managementa do zaposlenih kot tudi s strani deležnikov do managementa. Urejenost se v tem konceptu nanaša na učinkovito izrabo sredstev oz. sodelavcev za interese organizacije, pri tem pa omejuje zaposlene, da delujejo v zasebne interese, v katerih bi škodili interesom organizacije. Zaposlene nagrajujejo ali kaznujejo predvsem pa nadzirajo, kajti iz instrumentalnega vidika jim ne zaupajo.

V interesnem konceptu organizacije pa urejenost pomeni določen okvir, v katerem lahko sodelavci avtonomno ustvarjalno sodelujejo tako iz lastnih osebnih interesov kot tudi z interesi organizacije. Sodelavci so v tem konceptu pomembna sestavina, ki jim veliko zaupajo in ustrezno nagrajujejo in spodbujajo, da dosežajo skupne interese, tako osebne kot interese vseh vplivnih udeležencev.

Oba koncepta urejenosti sta skrajnosti, ki si medsebojno nasprotujeta. Ni smiselno, da podjetje izbira eno od teh skrajnih konceptov, ampak je smiselno, da išče ustrezno povezavo, sintezo teh dveh konceptov. Instrumentalni koncept urejenosti ureja delovanje skupnih sredstev v podjetju, interesni pa sledi urejanju delovanja sodelavcev. Smiselno je, da management najde pravo sintezo pristopov pri svoji organiziranosti, kajti le-ta mu nudi učinkovitejšo urejenost, v kateri se pojavlja kompromis različnih se interesov in izključujejo samovoljna škodljiva delovanja posameznikov. Ustrezna sinteza urejenosti izhaja iz analiziranja tako notranjega in zunanjega okolja. Management zaradi nasprotujočih se interesov zaposlenih in organizacije ustrezno

vzdržuje klimo med zaposlenimi. Že po naravi smo kritični, ko govorimo o ustreznem ravnotežju med tistim, kar smo dali, in tistim, kar dobimo, zato je potrebno zaposlene ustrezno spodbujati in jih nagrajevati. Ker so potrebe minljive, je velikokrat učinkoviteje zaposlene spodbujati kot pa jih nagrajevati, spodbude pa se naj nanašajo tudi na prevzemanje vrednot organizacije, saj tako zaposleni čutijo pripadnost organizaciji.

Koncepta sodelavcev kot sredstev in kot živega jedra organizacije se neločljivo prepletata in dopolnjujeta. Sodelavci bodo boljša »sredstva«, če so deležni spodbujanja, mentorstva, usmerjanja na svojih osebnih razvojnih poteh. Organizacija kot »organizem« bo delovala bolj složno, če management sodelavce ceni, primerno nagrajuje, jim odpira pot v deležništvo (Tavčar 2006, 310).

Tabela 3.1 Dejavniki instrumentalnega in interesnega koncepta

Instrumentalni koncept	Interesni koncept
· Tekmovanje	· Povezovanje
· Teorija X o ljudeh	· Teorija Y o ljudeh
· Nezaupanje med ljudmi	· Zaupanje med ljudmi
· Trda urejenost kot omejitev	· Mehka urejenost kot avtonomija
· Delitev dela po zmožnostih	· Delitev dela po interesih
· Informiranje – stroji, skladišča znanj	· Informiranje - ljudje, ustvarjalnost
· Procesi kot mehanizem	· Procesi kot sodelovanje
· Nagrajevanje – potrebe	· Spodbujanje – vrednote
· Lastninsko (in pogodbeno) povezovanje	· Interesno in povezovanje
· Hitro, trdo spreminjanje urejenosti	· Zvezno, mehko spreminjanje urejenosti

Vir: povzeto po Tavčar 2006, 309.



4 STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

Dandanes ne poznamo samo funkcijske organiziranosti, ampak se zaradi potreb po fleksibilnejšem odzivanju podjetij na spremembe ter učinkovitejšem obvladovanju podjetij pojavljajo številne organizacijske strukture. Tako tradicionalno funkcijsko izpodrivajo procesna, projektna organiziranost itd., pojavljajo pa se tudi kombinacije tako ene kot druge. Pri iskanju ustrezne urejenosti se podjetja odločajo za sintezo različnih struktur in ne samo za strogo izbrano, saj tako izberemo skrajnost bodisi med strogo funkcijsko, projektna ali kakšno drugo urejenostjo. Podjetja se prilagajajo potrebam trga in iščejo urejenost, ki vključuje prvine različnih struktur, ter s tem zadovoljujejo potrebe, ki se pojavljajo na trgu. Podjetja se od podjetij razlikujejo, zato urejenost nekega podjetja ni nujno učinkovita v drugem podjetju.

V podjetju, ki ga obravnavam v moji diplomski nalogi, se pojavljajo potrebe po učinkovitosti procesov, osredotočenosti na produkte in odjemalce, zato se bom usmeril predvsem na funkcijsko, procesno in projektno urejenost oz. organiziranost in poskušal izbrati pozitivne rešitve posameznih struktur ter jih ustrezno povezati v celoto, ki bi v mojih predlogih nudila najučinkovitejše rešitve obravnavanega problema.

Pri iskanju prave mere med funkcijskim in procesnim pristopom je pomembno število osnovnih dejavnosti (programov) organizacije. Če organizacija izvaja eno samo osnovno dejavnost ali maloštevilne osnovne dejavnosti, je lahko primerna funkcijska urejenost, saj vse funkcije delujejo za eno dejavnost, njihove prispevke tej dejavnosti je enostavno ugotavljati in meriti ter primerno ukrepati. Če obsega dejavnost organizacije več trajnih procesov oz. programov, lahko nad izvajanjem vsakega bdi dovolj vpliven manager, skrbnik programa, ki s primerno informatiko spremlja učinkovitost procesov in poseže vmes, kadar zazna zastoje. To obliko uporabljajo mnoga podjetja, skrbništvo za nekaj programov pa je dodatna naloga marsikaterega člana vršnega posloводства podjetja ali dela podjetja. Če pa dejavnost organizacije obsega številnejše programe, ki potekajo trajno ali pa so sploh enkratni, je lahko boljša procesna ali t. i. projektna urejenost, ko management razporeja sodelavce v izvajanje posameznih projektov, časovno omejenih procesov. Vsak projekt ima managerja, ki v celoti odgovarja za učinkovito in uspešno izvedbo projekta (Tavčar 2006, 258).

Sama procesna organiziranost ni dovolj, temveč je potrebna je povezava s projekti oz. z nalogami podjetij, saj le takšna kombinacija upraviči prehod na procesno organiziranost, omogoča pa tudi ustrežnejšo merjenje procesov, kajti proces je učinkovit le, če je projekt končan do ustreznega roka.

4.1 Funkcijska organiziranost

Funkcijska organiziranost je najpogostejša organizacijska struktura podjetij, ki se je uporabljala že v nastanku prvih podjetij, uporablja pa se tudi dandanes v sodobnih industrijskih razmerah, in sicer v manjših industrijskih podjetjih. Funkcijska organizacijska struktura vsebuje centralizirano strukturo organiziranosti, torej odločanje in vodenje izhajata iz centra na vrhu hierarhične lestvice, ki se mu podrejajo vse podrejene enote v organizaciji. Med funkcije so razdeljena razna področja, sektorji oz. službe, ki pa so kar se da optimalno porazdeljena. Organizacijske funkcije v podjetju so odvisne tako od ciljev podjetja, vodilnih kadrov, potreb podjetja ter same strategije, ki jo ima podjetje.

Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v tem, da se iste naloge opravljajo na enem mestu. Funkcije zaradi tega postanejo specializirane za opravljanje točno določenega dela in predvsem racionalne pri svojem delu, saj zmanjšujejo stroške in povzročajo specializiranost ljudi.

Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za delovanje v stabilnem okolju, saj ta organizacijska struktura v nestabilnem okolju ni učinkovita in je težko obvladljiva. V nestabilnem okolju ta struktura ne omogoča prilagodljivost na spremembe, tudi komuniciranje med funkcijami v podjetju je počasno in neučinkovito. Funkcijska urejenost se ne osredotoča na proizvode, dobavitelje in odjemalce, kar pa znižuje konkurenčno prednost podjetja in njegove temeljne zmožnosti.

Slabosti funkcijske organizacijske strukture so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati oziroma posegati v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja. Ne glede na turbulentnost okolja pa je funkcijska organizacijska struktura splošen model organiziranja zlasti v manjših industrijskih podjetjih. V deželah v razvoju pa funkcijsko organizacijsko strukturo srečamo tudi v velikih podjetjih (Lipičnik 2003, 50).

4.2 Procesna organiziranost

Procesna organiziranost temelji predvsem na usklajenosti združenih nalog v povezane procese znotraj podjetja, prav tako pa gre pri procesni organiziranosti za usklajevanje različnih procesov in njihovega povezovanja.

Urejanje procesov meri na skrajševanje pretočnih časov in je najhitrejša in najbolj obetavna pot k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Zato je tako lahko prodrla zamisel o t. i. reinženiringu poslovnih procesov, ki naj bi »piramidne« funkcijsko urejene organizacije zamenjal s »cevovodi«, procesno urejenimi organizacijami (Tavčar 2006, 255).

Vsak proces, ki je za podjetje temeljni, ima svojega skrbnika, lastnika procesa ali procesa ali vodjo projekta, ki je neposredno podrejen vršnemu managementu.

Za procesno urejenost velja:

- Da se osredotoča na temeljne procese v podjetju in ne na funkcije podjetja.
- Vsak proces ima svojega skrbnika, ki pa je lahko posameznik ali skupina.
- Temelj organiziranosti so delovne skupine, timi in ne posamezniki.
- Funkcijske enote v podjetju delujejo znotraj temeljnih procesov kot strokovni partnerji timov, pri tem pa funkcijske enote prevzamejo vlogo t. i. centrov odličnosti v podjetju.

Procesna urejenost zahteva ustrezno računalniško podporo, v kateri so združene vse informacije o posameznem projektu, ki se izvaja v sklopu procesne urejenosti. V računalniško podporo se vnese vse proizvodnje zmogljivosti, nabavne in odpreme roke, definirati je potrebno pretočni čas posameznega sklopa del znotraj procesa, skupek delovnih ur ter udeležence v procesu (št. delavcev) ter vse nadaljnje faze procesa itd. Ko informacijska podpora obdela vse podatke, prikaže prikaz nadrobno planiranih procesov, ki se navezujejo na proizvodnje zmogljivosti, posamezne roke procesov in njene kapacitete. Z informacijsko podporo se učinkovito zaznajo tudi ozka grla posameznega procesa, ki pa jih procesna urejenost s svojo decentralizirano urejenostjo razrešuje hitro in učinkovito, kar omogoči nemoteno delovanje procesov in fleksibilnejše prilagajanje na spremembe znotraj procesov.

Znano je, da je procesna urejenost težje izvedljiva v večsistemskih delih oz. delavniškem načinu dela. Takšen, delavniški način dela imajo tudi v podjetju, ki ga obravnavam v svojem diplomskem delu. Uvajanje procesne urejenosti je v takšnem večsistemskem razporedu del težja, ni pa seveda nemogoča, potreben je samo drugačen organizacijski pristop.

Procesna urejenost pri omenjenem podjetju bi zaradi načina izvajanja procesov (delavniški način dela) izgledal nekako takole (povzeto po Ivanko 1999, 36):

Posamezni procesi delujejo pod vodstvom direktorja, ki ima vsa pooblastila. Organizacijsko moč tega vodje predstavljata njegova avtoriteta in razvit računalniški informacijski center. Računalniški center deluje tako, da na osnovi razpoložljivih virov določi celoten plan vse do odpreme zahtevanih izdelkov. Ta plan morajo spoštovati vsi v procesu. Vsi problemi posameznega naročila ali serije se rešujejo na ravni operativnega direktorja, ki je v celoti odgovoren za delovanje njemu dodeljenega procesa. Informatika ima in bo imela pri tem veliko vlogo, saj omogoča uveljavljanje združenih modelov procesne organiziranosti.

Sama procesna organiziranost ni dovolj, potrebna je povezava s projekti oz. z nalogami podjetij, saj le takšna kombinacija upraviči prehod na procesno organiziranost, omogoča pa tudi ustreznejšo merjenje procesov, kajti proces je učinkovit le, če je zasnovan na osnovi projektov, ki potekajo znotraj procesa in končan do vnaprej planiranega roka.

Glavna prednost, ki jo ima procesna urejenost pred funkcijsko, je zmožnost komuniciranja z okoljem in usmerjanja na odjemalce, kar je v funkcijski urejenosti težje izvedljivo. Z procesno urejenostjo se izboljša tudi preglednost procesov, ki v funkcijski potekajo dokaj samosvoje in nepregledno.

Keen in Knapp (1995, 7) navajata, da je prišel v ospredje dobro urejen proces, ki naj bi ustvarjal korist za odjemalce, kar pa je osnovno poslanstvo vsake organizacije. Proces je glavni vir konkurenčne prednosti. Procesna gibanja in prenova procesov pa prinašajo ogromne izboljšave v poslovanju podjetij.

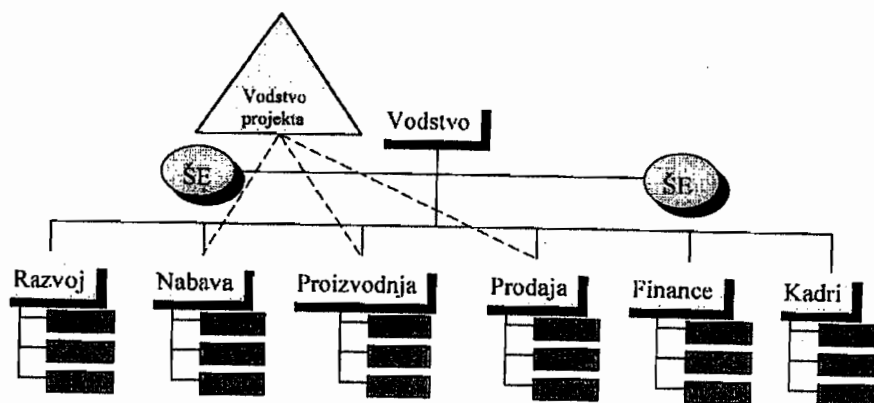
4.3 Projektna organiziranost

Projekt je neka posebna načrtovana naloga, ki jo je potrebno izvršiti v nekem določenem času, ki je enkratno, običajno se ne ponavlja ali pa se ne ponavlja v enaki obliki (Vila 1994, 189).

Projektno organizacijsko strukturo ali kratko projektno organizacijo uvajamo, da bi uresničevali 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. Projektna 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 ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Takoj ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drugi projekt. Projektne vodje so odgovorni za izvršitev projektov ob določenem roku, pri določenih stroških, odgovorni so za sodelovanje s kupci, da zagotovijo izvršitev projektov v skladu s potrebami in z zahtevami kupcev. Prav tako so

odgovorni tudi za stroške in dobiček. Vodji projekta so podrejeni vsi strokovni delavci, katerih sodelovanje zahteva realizacija projektov, in vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projekta (Lipičnik 2003, 53-54).

Slika 4.1 Projektna organizacijska struktura



Vir: povzeto po Lipičnik 2003, 54.

Prednosti projektne organizacije glede na tradicionalno izvrševanje z ustaljeno funkcijsko strukturo lahko strnemo n naslednje trditve (povzeto po Lipičnik 2003, 54):

1. Projekt obravnavamo kot načrtno, usklajeno in nadzorovano organizacijo za ves čas trajanja projekta.
2. Projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom.
3. Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom.
4. Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka.
5. Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah.
6. Omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodij.

Problemi projektne organizacije glede na tradicionalno izvrševanje z ustaljeno funkcijsko strukturo (povzeto po Lipičnik 2003, 54-55):

1. Nasprotja med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov.
2. Nestalnost članov projektnega tima zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno izvršenem projektu in hitrega spreminjanja nalog, okolja in nadrejenih sodelavcev in sodelavcev zaradi sprejemanja nalog v drugih timih ali ponovnega delovanja v funkcijskih oddelkih.

3. Potrebe po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte.

Obsežne in zapletene naloge, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, lahko uspešno rešujemo z uporabljanjem projektne organizacije. Takšne naloge pa lahko uspešno obvladujemo, če projektno organizacijo in njeno uvajanje pojmuje kot proces, ki ga je treba uresničevati postopno in nenehno prilagajati razmeram v proizvodnih organizacijah (Lipičnik 2003, 55).

Projektno urejena so predvsem gradbena podjetja, kovinsko predelovalna podjetja, elektroindustrije, ladjedelnice itd. Ko se znotraj podjetij pojavi potreba po izpeljavi projekta, ki je definiran v pogodbenem roku, vsebuje ustrezno kvaliteto dodane vrednosti in bo izpeljan v okviru omejenih stroškov, se v podjetju organizira projekt, v okviru katerega bodo definirana dela, potrebna za izpeljavo zastavljenega projekta. Projektu se dodeli ljudi iz različnih funkcij, ki delujejo skupno v okviru danega projekta z namenom, da dosežejo jasen cilj, ki je zadan na začetku in je posledica te oblike projektne urejenosti oz. organiziranosti. Posamezen projekt sestavljajo vse funkcije v podjetju, tako nabava, trženje, projektiranje itd., ljudje v teh funkcijah pa so dodeljeni različnim projektom, v okviru katerih delujejo in se po potrebi prerazporejajo iz enega v drugega.

5 DELITEV DELA V PODJETJU

Bistvo delitve dela v organizaciji je, da vsak dela tisto, kar je sposoben opraviti. Vsak zaposleni opravlja dela, za katera je usposobljen, za katera ima ustrezno formalno znanje, prav tako pa ustrezne sposobnosti in veščine za opravljanje določenega dela. Delitev dela je v organizaciji bistvena, saj le tako lahko dosežemo zastavljene cilje ter zagotovimo večjo učinkovitost pri izvajanju procesov, kajti bistvo delitve dela je v tem, da se naloge razdeli med zaposlene, od katerih vsak s svojim prispevkom dodaja dodano vrednost podjetja in povečuje njegovo učinkovitost. Delo se deli v prečni (vodoravni) dimenziji, ki obsega tako posameznike kot enote, v katerih se opravljajo različne dejavnosti organizacije in so povezane in usklajene v navpični členjenosti delitve dela, kjer so predvsem opredeljene pristojnosti in odgovornosti med ravnmi, ki služijo pri obvladovanju organizacije. Navpična členjenost definira pristojnosti in odgovornosti, opredeljuje odrejanje in odločanje, informiranje in poročanje v organizaciji, tvori hierarhijo ravni v organizaciji. Navpična členjenost z določanjem pristojnosti in odgovornosti opredeljuje delegiranje, s katerim se obvladuje organizacijo.

5.1 Prečna členjenost: delitev del

Prečno členjenost organizacije lahko tvorijo funkcije (razvoj, proizvodnja, trženje, finance ipd), programi organizacije (izdelki, odjemalci, družina izdelkov oz. storitev) ali procesi delovanja organizacije. Največkrat gre pri prečni členjenosti delitve del za ustrezno kombinacijo teh oblik, ki najbolje ustrezajo posamezni organizaciji.

Poznamo trajno in pa začasno členjenje, ki zadevajo enote v organizacije. Trajne so zasnovane za daljši čas, ki ponavadi ni opredeljen, to so oddelki, sektorji, hčerinske organizacije itd. Pri začasni členitvi, ki ima jasno določen čas in svoj cilj, pa se pojavljajo razne delovne skupine in projekti organizacije.

Pri izbiri ustrezne prečne členjenosti so pomembni tudi številni vidiki, kot so dejavnostni vidiki, programski vidiki in mešani vidiki. V širšem pomenu tvorijo ti vidiki členjenost po funkcijah organizacije, njihovi tehnologiji, odjemalcih, proizvodih, geografskih območjih, lastninskih in kombiniranih vidikih.

Delitev dela pomeni istočasno tudi specializiranje, ki pogloblja zmožnosti na vsem ožjem področju delovanja, zato povečuje učinkovitost in uspešnost na tem področju. Specializiranost sodelavcev ponavadi zmanjšuje širino obvladovanja in lahko omogoča, da en manager obvladuje več sodelavcev. V menjalnih razmerjih prinaša specializiranje v osnovi višje stroške, vendar lahko tudi večje koristi in zato protivrednost, ki presega višje stroške (Biloslavo 2006, 212).

5.2 Navpična členjenost: delitev pristojnosti in odgovornosti

Navpična členjenost – delitev del organizaciji omogoča, da jo management lahko učinkovito in uspešno obvladuje. Z dodeljevanjem pristojnosti in odgovornosti določijo organizaciji okvir delovanja, v katerem lahko management načrtuje, organizira, usmerja in nadzira oz. meri dosežke. Torej z dodeljevanjem pristojnosti in odgovornosti oz. delegiranjem managerji obvladujejo svoje zaposlene in posledično tudi samo organizacijo. Ena izmed prednosti delegiranja je ta, da lahko manager bolje spremlja in usmerja delovanje manjšega števila sodelavcev, ki jim načrtuje delo, jih organizira, vodi in nadzira, kar se odraža v večji učinkovitosti oz. produktivnosti.

Produktivnost je torej splošna učinkovitost delovne sile, ki jo Starčič (1994, 28) definira kot »učinek v časovni enoti. Poslovni sistem bo produktivnejši, če bo naloga realizirana v krajšem času oz. z manj zaposlenimi ali če bo v istem času z istim številom zaposlenih poslovni učinek večji«.

Kadar pa število podrejenih preseže meje učinkovitega obvladovanja sodelavcev načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja, pa je čas za sestavo nove hierarhične ravni v organizaciji z namenom učinkovitejšega obvladovanja organizacije.

Bistvo navpične členjenosti je tudi ta, da se z delegiranjem razbremeni vrh hierarhične oblasti in dela razdeli na nižje ravni, ki pa zaradi učinkovitega obvladovanja managerja svojih sodelavcev ne sme presegati omejenega števila zaposlenih, saj tako načrtovanje, organiziranje, vodenje, usmerjanje in nadziranje, skratka obvladovanje podrejenih postane nepregledno in učinkovito. Ko manager ne more obvladovati prevelikega števila podrejenih, lahko nastane tudi kaotično stanje, ki povečuje neuspešnost organizacije. Zato pri ustvarjanju hierarhije velja načelo o učinkovitem obvladovanju omejenega števila sodelavcev.

Pri snovanju navpične členjenosti organizacije gre torej predvsem za usklajevanje zmogljivosti managerjev kot vodij z obsegom dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzorovanju podrejenih sodelavcev. Ta obseg pogojuje število podrejenih sodelavcev, ki jih manager še učinkovito obvladuje (Biloslavo 2006, 207).

Če je v organizacijski členjenosti veliko delegiranja, govorimo o decentraliziranem poslovanju, tako poslovanje razbremeni managerja tekočih opravil in mu daje čas za osredotočanje na strateške usmeritve. Decentralizacija povečuje managerjevo odgovornost (t. i. načelo objektivne odgovornosti), saj odgovarja za delo, ki so ga opravili njegovi podrejeni, povečuje pa ustvarjalnost zaposlenih. Nasprotje decentralizaciji je centralizacija oblasti. Poslovanje organizacije je vodeno z vrha hierarhične lestvice in zanj velja, da je precej togo, saj ni sposobno hitrega odzivanja na spremembe, ker je čas pretoka informacij precej daljši. Centralizacija zaradi preobremenjenosti povečuje tveganja, medtem ko se tveganja pri decentralizaciji pojavijo zaradi skromnejšega delovanja.

6 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

Proces je sklop vseh dejavnosti v organizaciji, v katerem se pretvorijo inputi v outpute, je tudi vsako logično zaporedje operacij. Proces omogoča dodajanje dodane vrednosti za odjemalce z različnimi dejavnostmi znotraj njega. Združuje vse štiri temeljne funkcije managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Procese, ki se odvijajo znotraj organizacije, običajno delimo na tri skupine: dejavnostni procesi, vedenjski procesi ter procesi spreminjanja.

Po Davenportu (1993, 5) je poslovni proces strukturiran, merjen zbir aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen rezultat za posameznega odjemalca ali trg. Proces vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo, v nasprotju s tem, kaj naj delamo. Proces so specifične delovne aktivnosti v nekem času in prostoru, z začetkom in koncem in z jasno definiranimi vložki in rezultati, proces je struktura delovanja.

6.1 Dejavnostni procesi

Dejavnostni procesi vsebujejo definirana zaporedja dejavnosti, ki se izvajajo in s katerimi organizacija spreminja vložke v izide, pri tem pa upošteva posameznike in skupine, ki sodelujejo pri teh procesih, njihove zmožnosti, da lahko ustrezno opravijo svoje naloge. Vloga teh procesov je predvsem v tem, da dosega smotre in cilje organizacije.

6.2 Vedenjski procesi

Med vedenjske procese uvrščamo procese odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. Vsi ti obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med sodelavci. Največkrat se sodelavci organizacije teh vzorcev vedenja in delovanja naučijo neformalno, preko učenja z delom (Biloslavo 2006, 329).

Proces odločanja je lahko hiter ali počasen, vključuje več ali manj hierarhičnih ravni, lahko ponuja manj ali več alternativ ter obravnava različne podatke. Lahko je v procesu odločanja sklenjen konsenz ali pa se pojavljajo nasprotja članov, ki so vključeni v proces odločanja.

6.3 Prenova poslovnih procesov

Cilj prenove poslovnih procesov v podjetju je predvsem v zagotavljanju učinkovitejših procesov, ki nudijo bistveno večje koristi vplivnim udeležencem. Učinkovitost procesa se meri skozi vhode in izhode, največkrat pa je opredeljena v povezavi s časom, stroški in kakovostjo. Časovno merilo pomeni sposobnost podjetja, da izpolni svoje obveznosti do dogovorjenega roka. S stroškovnega vidika se učinkovitost izkazuje v prilagajanju stroškov in njihovem zmanjševanju glede na

proračun posameznega projekta. V okviru teh dveh meril oz. omejitev pa je definirana še kakovost, ki jo proizvede poslovni proces.

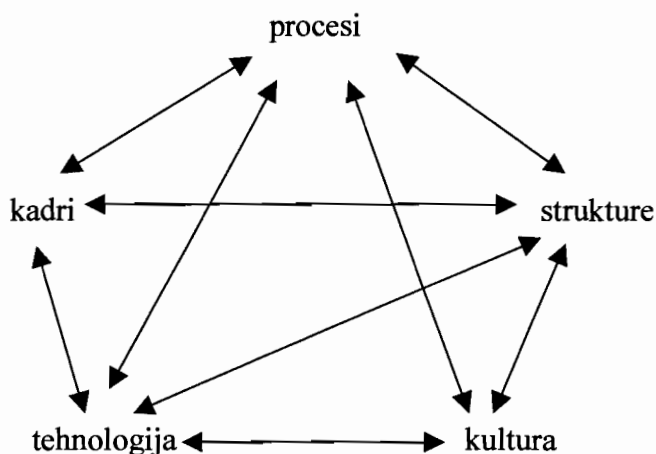
Danes je nujno potrebno prenoviti poslovne procese, in sicer z reševanjem problemov, odpravljanjem nepotrebnih aktivnosti v poslovnih procesih, prilagajanjem organizacijske strukture ter z upoštevanjem časa, stroškov in s kakovostjo kot najpomembnejšo zahtevo konkurenčnosti (Gradišar, Jaklič in Turk 2007, 149).

Ne glede na vrsto metode doseganja sprememb, je cilj obeh enak, doseganje višje stopnje razvoja ali prenova podjetja. Prenova podjetja (ang. renewal, reorganisation) prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju zagotavljajo izboljšano učinkovitost in uspešnost poslovanja (Dubrovski 2004, 200).

Pri prenovi poslovnih procesov je potrebno izhajati iz ciljev, ki jih želimo doseči ter se jim skozi prenovu prilagajati. Cilji so ponavadi težnja po učinkovitosti in uspešnosti prenovljenih procesov, pri uresničevanju le-teh pa skušamo vedno iskati optimum med zgoraj navedenimi merili.

Prenovo poslovanja ne gre obravnavati le s stališča informatizacije ali celo samo uvedbe sodobne informacijske tehnologije. Da ne gre zgolj za tehnološko problematiko, je že pred več kot tremi desetletji ugotovil Leavitt in svoj socio-tehnični vidik predstavil tudi grafično (Leavittov diamant). Opozarja nas, da moramo vsakršno prenovu poslovanja obravnavati v povezavi z vsemi drugimi dejavniki, ki sestavljajo socio-tehnični okvir organizacije. Rahlo prirejen in razširjen vidik problematike ter razmerja med dejavniki, ki ob drugih uvaja tudi vidik kulture, strukture in pa kadra, ki vpliva na procese prikazuje slika razširjen Leavittov diamant (Kovačič 2005, 45).

Slika 6.2 Razširjen Leavittov diamant



Vir: povzeto po Kovačič 2005, 45.

Bistvo prenove procesov se ne odraža samo v prenovljeni informatiki, za usklajeno delovanje prenovljenih procesov je potrebno preurediti številne sestavine, ki tvorijo podjetje. Poleg tehnologije in kadrov opredelimo same gradnike podjetja. To so strukture in procesi, s katerimi prestrukturiramo podjetje ter na novo določimo pristojnosti in odgovornosti ter koordinacijo nalog, šele na tej osnovi se vpeljuje prenovljena informatika, ki omogoči učinkovito delovanje omenjene prenove. Ta pa privede do naslednjih izboljšav:

- skrajševanja poslovnega cikla oz. vseh poslovnih procesov,
- dvigovanja dodane vrednosti ter ob tem dvigovanja kakovosti proizvodov in storitev in
- usmerjanja v lastne ključne zmožnosti in zniževanje stroškov izvajanja procesov.

Prenova poslovanja in celovito obvladovanje kakovosti se dopolnjujeta in sta med seboj povezana. Ko se tvorijo ekipe znotraj procesov, pride do izraza celovito obvladovanje kakovosti in se osredotoči na to, kako še naprej izboljšati nov proces in kako na boljši način določati vloge in odnose znotraj ekipe. Uspešna podjetja iščejo odgovore na ta vprašanja istočasno in neprestano poskušajo odkriti nove in boljše procese, da bi dosegli cilje, kot so večja učinkovitost, kakovost in doveznost do kupcev (George in Jones 2000, 612).

V naslednji točki bom predstavil vitko proizvodnjo, ki je neke vrste prenova poslovnih procesov, saj povečuje njihovo učinkovitost in koristi vplivnih udeležencev in je nenazadnje del organizacijskih procesov.

6.4 Vitka proizvodnja

Z uporabo metode vitke proizvodnje ima podjetje priložnost, da iz svojih procesov odpravi vse »potrate« oz. vse tiste aktivnosti, ki ne dodajajo dodane vrednosti podjetja. Njena prednost je v kombinaciji množične, masovne proizvodnje in obrtniške, individualne, to je proizvodjanje za znanega kupca, saj združuje predpostavke ene in druge. Težnja po nenehnem izboljševanju procesov, ki jih narekuje vitka proizvodnja postavlja izziv za vodstvo podjetja, da celovito obvladuje proizvodne procese, odstranjuje vse potrate iz procesov, si nenehno prizadeva dodajati vrednost tako proizvodov in storitev ter zmanjševati tako stalne kot spremenljive stroške, poveča kakovost, poenostavi delo, izboljša sodelovanje vseh zaposlenih in zagotovi usklajeno timsko delo za doseganje večje učinkovitosti.

Metoda vitke proizvodnje naj bi v podjetje prinesla prednostne cilje, h kateri nenehno sledijo vsa podjetja. Cilji, za katere si prizadevajo so:

- zmanjšati reklamacije pri kupcih,
- zmanjšati napake v proizvodnji,

Opredelitev organizacijskih procesov

- zmanjšati pretočne čase delovnih nalog,
- proizvajati manjše serije z več izdelki pri enakih stroških,
- zmanjšati investicijske potrebe za naprave orodja in splošna pripravljalna dela,
- zmanjšati odvečno število zaposlenih v celotni strukturi podjetja in pri tem povečati produktivnost.

Vitka proizvodnja stremi k prestrukturiranemu vodenju podjetja, proizvodnih področij in celotne logistične verige. Največje spremembe ob njenem uvajanju pa se poznajo v splošeni hierarhiji oz. njeni decentralizaciji, delitvi proizvodnih nalog in reorganizaciji proizvodnih obratov. Uvajanje te metode v funkcijo proizvodnje pa zadeva sledeče predpostavke:

- Vodenje proizvodnje po načelih proizvodnje po naročilu (cilj je znižanje zalog in skrajšanje pretočnih časov).
- Za zagotavljanje kakovosti uredimo tekoče proizvodne procese, ki zagotavljajo skupine odgovornih ljudi, ki skrbijo, da iz procesa v proces prehajajo samo brezhibni. V primeru ugotavljanja napak timi poskrbijo za njihovo odstranjevanje in iskanje vzrokov le-teh.
- Zaposleni so strokovno usposobljeni za opravljanje svoje delovne funkcije. Na ta način se zagotovi zanesljivost procesov in zadošča zahtevam kakovosti ter omogoča samostojnost.
- Strojna oprema se razvrsti smiselno po procesih v obliki proizvodnih celic, ki omogočajo racionalno izkoriščanje procesa in njegovega optimiziranja. Omogočimo vidni stik in komunikacijo med člani delovne skupine, kar povečuje učinkovitost procesov ter timov znotraj njih.

Podrobno razdeljene naloge in natančni plani omogočajo dobro definirane procese, ki potekajo nemoteno in uravnoteženo, da ne prihaja do ozkih grl oz. čakanja na delo. Po načelu JIT (ang. just in time) se tako zmanjšajo potrebe po vmesnih skladiščih in zalogovnikih ter znižajo vezana sredstva; tako sproščena finančna sredstva namenimo za vlaganja v opremo, ki bo še dodatno znižala potrebne zaloge in omogočila dvig produktivnosti.

7 PREDSTAVITEV PODJETJA RIKO KOR D. O. O.

Podjetje Riko Kor d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1994 in na začetku svojega obstoja imelo 32 zaposlenih, dan danes pa ima podjetje 98 zaposlenih. Podjetje je izrazito proizvodno usmerjeno, veliko večino (cca. 98 %) proizvodnje predstavlja proizvodnja težkih kovinskih konstrukcij po naročnikovi dokumentaciji. Glede na obvladljivost sodi proizvodni sistem med delno obvladljive (stohastične) sisteme. Izdelki se izdelujejo le na podlagi naročila kupca, ne pa na zalogo, s poslovnimi partnerji poizkušajo doseči dolgoročne (strateške) povezave kot izdelovalci določenih zaokroženih programskih sklopov opreme.

Plan proizvodnega programa se tako nanaša na agregirane družine izdelkov, ki se izdelujejo na isti opremi, in je osnova poslovnega dogajanja v podjetju:

- določa potek proizvodnega procesa,
- določa potrebni materialni vložek,
- določa obremenitev delovne sile in strojnih kapacitet,
- okvirno opredeljuje tudi poslovne stroške.

Glede na število ponovitev izdelave izdelkov iste vrste sodi proizvodni sistem med diskretne (intermitentne) s ponavljajočimi proizvodnimi cikli (ni serijske proizvodnje), v proizvodnem ciklu je malo število izdelkov iste vrste. Zaradi teh značilnosti je razmestitev opreme v proizvodnji delavniška (skupinski raspored – stroji so razporejeni tako, da se istovrstni stroji nahajajo v istem prostoru – delavnici, transport med njimi pa je diskontinuiran).

Proizvodnjo tako lahko označimo za enkratno (naročniško, individualno), katere značilnosti so:

- veliko število različnih vrst izdelkov (po dokumentaciji naročnika); gre za velike kovinske konstrukcije,
- vsak izdelek je unikat, vedno za znanega kupca (zato cenovno relativno dragi izdelki),
- na istih delovnih mestih se izdeluje več različnih vrst izdelkov,
- univerzalni delovni stroji, delavniški raspored,
- delavci širokega profila, dovoljuje se improvizacija, ne preveč natančna proizvodna dokumentacija in normativi,
- razmeroma dolg proizvodni interval,
- projektni sistem izvajanja naročil.

Riko Kor d. o. o., ima med svojimi strateškimi partnerji zveneča imena s področja gradbene in kmetijske opreme, reciklaže in robotizacije, zato mora izpolnjevati vedno višje zahteve, ki se tičejo kakovosti in dobavnih rokov. Pridobitev ustreznih standardov so dandanes zahteve kupcev, ki jim je potrebno slediti.

Prodajne poti v podjetju so zelo razpršene, saj noben izmed kupcev ne presega 35 % celotne prodaje.

Oprelitev glavnih konkurenčnih področij, znotraj katerih podjetje deluje:

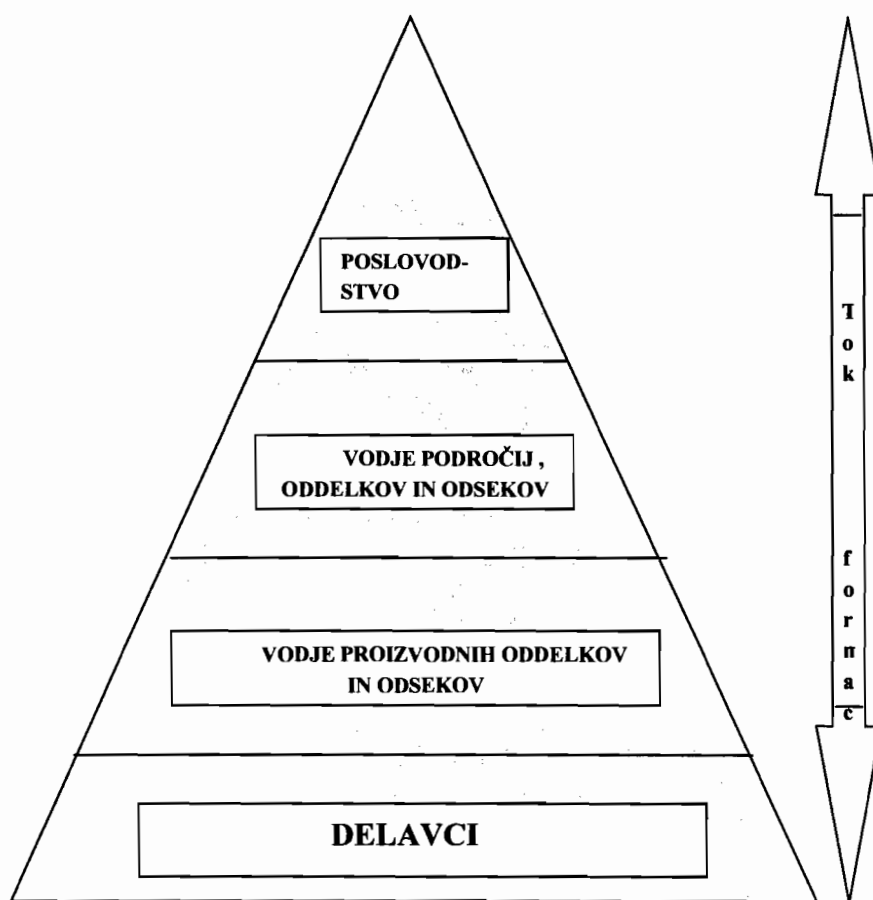
1. področje panoge:
 - gradbena industrija, kmetijska oprema, reciklaža, robotizacija, oprema za železarne;
2. področje izdelkov:
 - unikatni izdelki oziroma maloserijska proizvodnja težkih jeklenih konstrukcij (do 30 ton), sestavljenih iz konstrukcijskega jekla,
 - izdelava po naročilu: nabava materiala, razrez materiala, sestava, varjenje, mehanska obdelava in barvanje;
3. področje sposobnosti in znanj:
 - težka mehanska strojna obdelava,
 - kvalitetno varjenje (MAG in ročno obločno) ter obvladovanje NDT (neporušnih) preiskav, predvsem preiskav z ultrazvokom,
 - mehanski, plazemski, plamenski razrez, razrez na žago ter krivljenje;
4. geografsko področje:
 - države Evropske unije, še zlasti orientacija na nemški, avstrijski in italijanski trg.

7.1 Organiziranost podjetja

Organizacijska shema ima štiri ravni in je opredeljena s Pravilnikom o organizaciji in sistemizaciji družbe.

V samem vrhu je poslovodstvo. Na drugi ravni organizacijske sheme ima podjetje tehnično področje, področje trženja in prodaje, kakovosti, kadrov, računovodstva, financ in nabave. Tretja raven se deli na proizvodne oddelke in odseke. Četrta raven pa je opredeljena z delavci v podjetju.

Slika 7.3 Ravni organiziranosti podjetja Riko Kor d. o. o.

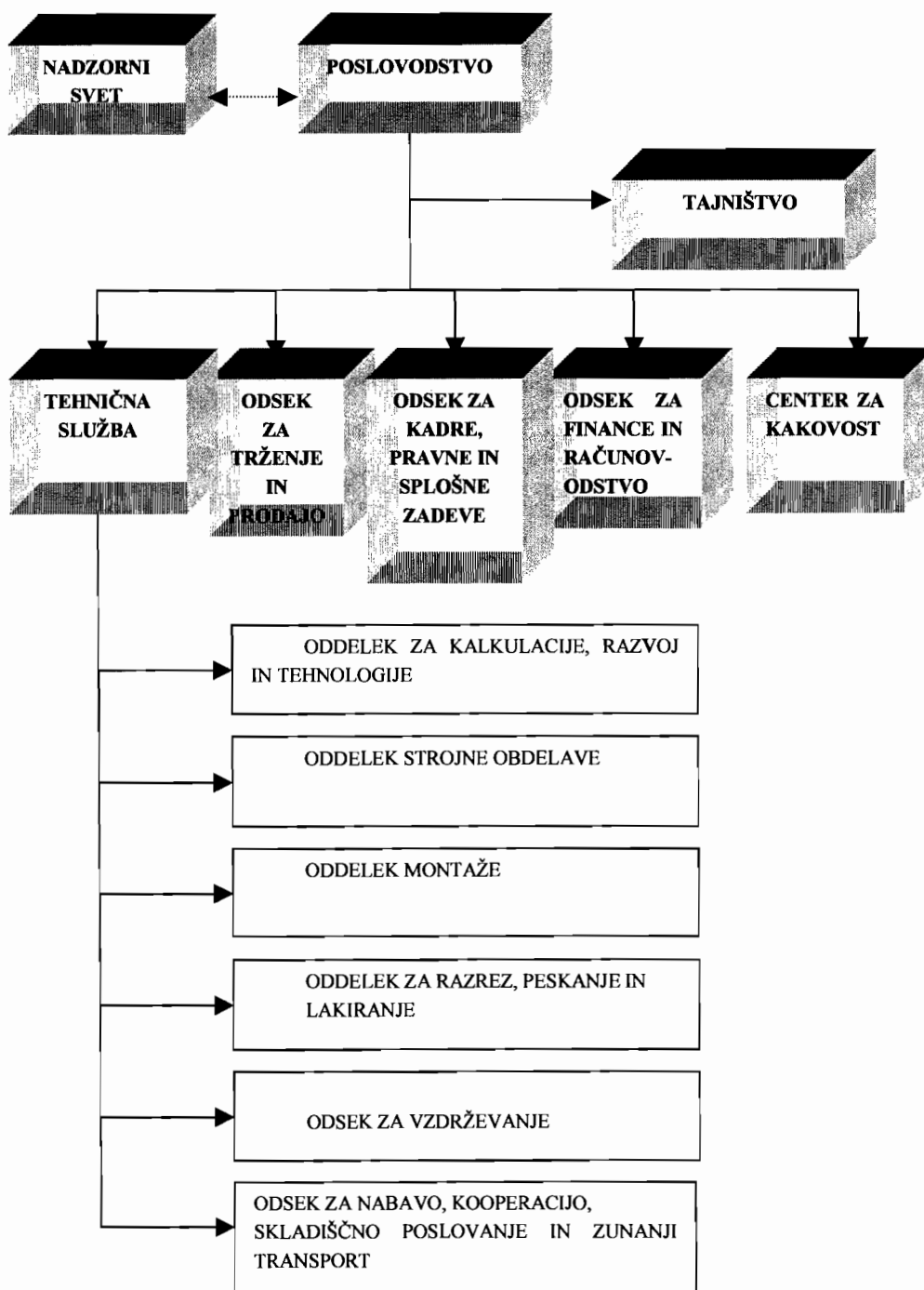


Vir: Riko Kor 2008,

7.2 Organogram podjetja Riko Kor d. o. o.

V omenjenem podjetju imajo funkcijsko organiziranost, ki jo predstavlja spodnja slika 7.4.

Slika 7.4 Organogram podjetja Riko Kor d. o. o.



Vir: Riko Kor 2008,

7.3 Obvladovanje proizvodnje

V podjetju skladno z organizacijskim navodilom: Postopek obvladovanja procesa proizvodnje obvladujejo proces proizvodnje v povezavi z ostalimi procesi.

Obvladovanje procesa obsega:

- tehnično dokumentacijo, na osnovi katere se izdelajo proizvodi,
- navodila za delo, ki določajo potek procesa (če navodil ni mogoče zagotoviti, se uporabljajo odobreni standardi, predpisi in plani kakovosti),
- uporabo delovnih sredstev in opreme,
- sprejemanje in obvladovanje pomembnih karakteristik proizvoda in procesa,
- izvajanje nadzora in merjenja,
- določanje meril kakovosti proizvodnje, ki so pisno dogovorjena na osnovi standardov ali reprezentativnih vzorcev, za sprostitev proizvoda.

Po razpisu delovnega naloga in pripravi vse tehnološke dokumentacije, ki vključuje tudi potrebne kontrolne postopke med proizvodnim procesom, ter naročilu potrebnega materiala v nabavni službi, nosilec delovnega naloga preda delavniško dokumentacijo v proizvodnjo, s čimer se tudi fizično sproži proizvodni postopek. Z odprtjem delovnega naloga v računalniškem programu se delovni nalog tudi avtomatsko vključi v proces planiranja proizvodnje, ki se tedensko usklajuje na rednih proizvodnih sestankih. Dnevno vodje proizvodnih enot usklajujejo delo na različnih delovnih nalogih med proizvodnimi enotami.

Proces proizvodnje je nadzorovan po principu samokontrole, to je z usposobljenimi sodelavci, ki izvajajo določene postopke in z nadzorom vodje proizvodne enote in tehničnega direktorja. Procesna kontrola vrši kontrolo med proizvodnim procesom z naključnim vzorčenjem in tam, kjer je v tehnološkem postopku to opredeljeno, ter obvladuje neskladne proizvode oz. notranje reklamacije tako, kot je to opredeljeno v pravilniku: Obvladovanje neskladnih proizvodov. Končno kontrolo proizvodov pa izvaja procesna kontrola.

7.4 Kritika sedanje organizacijske urejenosti

Podjetje Riko Kor, d. o. o., posluje v zelo spremenljivem okolju. S pogodbenimi partnerji, s katerimi imajo sklenjene srednjeročne pogodbe o skupnem sodelovanju, prihaja do naročil, ki jim mora biti podjetje kos. Naročila prihajajo po potrebi kupcev, katerih predpogoj je hitro in učinkovito izvrševanje naročil, ki so strogo definirana po predhodnih pogodbah in primerno sankcionirana ob neizvrševanju pogodbenih obveznosti obeh soudeleženi strank. Ker gre za velika naročila in pa seveda strateško zelo pomembne odjemalce za podjetje, se je podjetje primorano primerno odzvati in organizacijsko obvladovati podjetje, da zadovolji odjemalčeve potrebe.

Dosedanja urejenost podjetju ne omogoča hitrega reševanja sprememb v procesu proizvodnje. Podjetje je funkcijsko urejeno s strogo hierarhijo, ki pa je glede na funkcijsko vodenje proizvodnje tolikšnih projektov z enim samim vodjem skratka nemogoče učinkovito in uspešno izvedljiva. Tehnični direktor ima pristojnost in odgovornost do učinkovitega vodenja proizvodnje, ki jo usklajujeta skupaj z direktorjem podjetja, vendar je kljub temu tako obsežno proizvodnjo s številnimi procesi težko pregledno in učinkovito voditi, kljub temu pa biti še osredotočen na tako pomembne strateške partnerje in jim nuditi ustrezno kakovost proizvoda ob že tako natrpanih proizvodnih rokih. Proizvodnja se kljub tedenskemu planiranju utaplja v svojem delu in postaja prenatrpana in nezmožna kljub svojemu obsežnemu proizvodnemu parku izvesti vsa naročila, zato veliko naročil daje v izdelavo zunanjim izvajalcem.

Rešitev omenjenega problema vidim v drugačni urejenosti, ki bi omogočala večjo preglednost nad procesi in naročili ter omogočala večjo osredotočenost na strateško pomembne odjemalce, brez katerih bi se podjetje kaj hitro znašlo v krizi. Proizvodnjo je po mojem mnenju potrebo reorganizirati in jo urediti v procesno urejenost s poudarkom na projektih, ki se izvajajo v okviru vsakega procesa. S tem bi procesi postali lažje merljivi, bolj pregledni in učinkovitejši, odpravila bi se ozka grla in povečala produktivnost.

Omenjeno urejenost sem strnil na nekaj mojih sledečih predpostavk, v okviru katerih si predstavljam izboljšano proizvodnjo iz organizacijskega vidika ter jo opredelil v enem izmed naslednjih naslovov. Ker gre za drugačno urejenost, je potrebno na tej osnovi postaviti tudi nove delitve del, pristojnosti in odgovornosti vodilnih v podjetju z namenom, da se del podjetja »proizvodnja« primerno preoblikuje iz funkcijske v procesno urejenost z nekaterimi predpostavkami projektne urejenosti.

8 REZULTATI INTERVJUJA

Intervju sem sestavil iz petih vprašanj, ki se nanašajo na urejenost podjetja, procese, njihovo učinkovitost in uspešnost. Intervjuval sem pet oseb iz posloводства, ki delujejo na vodilnih področjih v podjetju, in sicer so to tehnični direktor, direktor podjetja, vodja centra za kakovost, vodja obrata strojne obdelave ter vodja odseka za trženje in kadrovanje. Ker funkcijo proizvodnje, ki jo v diplomskem delu skušam primerno reorganizirati, vodita iz posloводства zgolj dva intervjuvanca, sem moral dodatne intervjuje opraviti z ostalimi vodji v podjetju. Njihove odgovore sem strnil v smiselno celoto, saj so vsi intervjuvanci podali podobna stališča na zastavljena vprašanja, v katerih imajo podobno predstavo na omenjeno problematiko. Zato soočanje mnenj intervjuja tako ni smiselno, ker so si odgovori zelo podobni. Zbrane rezultate intervjuja sem snemal in odgovore strnil nekako takole:

Tabela 8.2 Potek intervjuja

<i>Intervjuvanci</i>	<i>zaposlitev</i>	<i>kraj intervjuja</i>	<i>čas intervjuja</i>
g. Janez Starc	direktor	delovno mesto	cca. 10min
g. Ervin Troha	vodja centra za kakovost	delovno mesto	cca. 10min
g. Franc Lesar	tehnični direktor	delovno mesto	cca. 10min
ga. Alenka Petek	vodja trženja	delovno mesto	cca. 10min
g. Janez Kljun	vodja kalkulacij	delovno mesto	cca. 10min

1. vprašanje:

Leta 2003 vam je uspelo pridobiti certifikat kakovosti (ISO standard 9001). Se je s to pridobitvijo poslovanje podjetja kaj spremenilo? Kako in ali standard kakovosti zadošča za uspešno in učinkovito vodenje podjetja?

Doseganje tega standarda kaže pozitivne učinke na raznih področjih: poenotenje procedur, vodenje in sodelovanje zaposlenih, osredotočenost na odjemalca, procesni pristop, določitev metod za merjenje učinkovitosti vsakega procesa. Vendar pa ta model upravljanja kakovosti vključuje razvojno komponento, inovacije, povezanost s poslovno odličnostjo in trgom le v zanemarljivi meri (ali pa sploh ne). Seveda je vzrok tem slabostim tudi naša (ali pa lahko rečem kar splošna) percepcija tega standarda kakovosti, saj se vse preveč osredotočamo na izpolnjevanje formalnih zahtev standarda kot pa njegove vsebine. Zato v podjetju poskušamo iskati dalje. Rezultat kontrole kakovosti je izdelek ali storitev, ki je skladen s specifikacijo; vendar le kakovosten izdelek ni dovolj. Potrebno ga je ponuditi in prodati na trgu in upoštevati, ali konkurenca izdelava izdelek za enako ali podobno funkcionalno rabo ceneje. Zato

moramo v podjetju izvesti temeljite miselne, tehnološke in organizacijske spremembe, da se podjetje v celoti osredotoči na tržišče in kupca in vse svoje potenciale podredi zahtevam in pričakovanjem kupca ter jih poveže s poslovno odličnostjo.

2. vprašanje:

Kakšen informacijski sistem uporabljate, je učinkovit in ali nudi dovolj rešitev za uspešno poslovanje?

Sistem hierarhičnega (centraliziranega) planiranja, kakršnega imamo v podjetju, ne omogoča zadovoljivega planiranja predvsem zaradi tega, ker težko določamo realne pretočne čase posameznih delovnih nalogov, ti pretočni časi se med posameznimi delovnimi nalogi zelo razlikujejo, v proizvodnji imamo ozka grla, časi za izvedbo posameznih operacij so nenatančno določeni (zaradi unikatnosti izdelkov), ne poznamo primarnih potreb za celotno plansko obdobje.

Priložnost za nadgradnjo poslovnega sistema vidimo v modelu celovitega upravljanja za kakovost – TQM modelu. Celovito obvladovanje kakovosti (kultura in način vodenja) združuje osredotočenost na zadovoljevanje potreb in želja kupca ob istočasni poslovni odličnosti. Zahteve modela TQM seveda niso nič novega. Pomembna razlika je v tem, da gre za drugačen odnos do kupca in trajen proces sprememb, v katerem dobi človek svoje mesto v organizaciji; pri tem pa ima management najpomembnejšo vlogo (promotor vzgled, podpora, zavezanost). Glavni poudarki so na timsko zasnovani organizaciji, osredotočenosti na kupca, stalnem (dinamičnem) izboljševanju procesov in dvigu znanja (in kulture) zaposlenih.

Nadgradnja informacijskega sistema, ki bo omogočal planiranje kapacitet, in sicer ne le grobo planiranje kapacitet (RCCP-kapacitete, potrebne za realizacijo osnovnega plana proizvodnje), pač pa tudi kratkoročno planiranje potreb po kapacitetah (CRP-Capacity Requirements Planning) – določitev kapacitet, potrebnih za realizacijo izdelave sestavnih delov, gradnikov in sestavljanja izdelkov po planu materialnih potreb. V ta okvir spada tudi analiza izgube delovnega časa, analiza izkoristka kapacitet, določitev normativa kapacitet ter planiranje in ugotavljanje potreb po kapacitetah.

3. vprašanje:

Ali je sedanja funkcijska urejenost dovolj učinkovita ali vidite rešitev v kakšni drugi organizacijski urejenosti in zakaj?

Dosedanja funkcijska urejenost omogoča centralizirano vodenje, kar pa velikokrat zavira procese v podjetju, zato vidimo rešitev v decentraliziranem vodenju v t. i. skrbnikih procesov, saj je naš tip proizvodnje idealen za tak način vodenja (malo število ponovitev, dolg proizvodni material, vhod v proces in sam proizvodni proces nenatančno definirana). Tako se z decentraliziranim vodenjem omogoča odpravljanje

ozkih grl zaradi hitrega ukrepanja na nastale spremembe in učinkovitejše upravljanje s procesi. V podjetju želimo spremeniti organizacijske strukture po načelu timov; koristi pravilno timske zasnovane organizacije naj bi se kazali v izboljšanju kakovosti dela, hitrejšemu odzivu na zahteve kupca, zmanjšanju stroškov poslovanja, višji delovni morali in večjem zavedanju soodvisnosti znotraj organizacije. Timi imajo velike potencialne možnosti predvsem na področju stalnega izboljševanja procesov, ki jih vodijo, seveda pa timsko zasnovana organizacija zahteva, da zaposleni pridobivajo nova znanja in da managerji drugače razmišljajo.

4. vprašanje:

Kako bi lahko izboljšali planiranje procesov, da ne bi prihajalo do ozkih grl in slabše učinkovitosti procesov?

Kot metodo za operativno planiranje projektov bi uvedli mrežno planiranje, predvsem metodo MPM/PD (METRA metoda potencialov, ki ji je dodana tehnika precedenčnih diagramov). Faze dela pri mrežnem planiranju si zastavljamo takole: analiza strukture projektov, analiza časov, potrebnih za realizacijo projektov in za posamezne dele projekta (določitev časa trajanja posameznih dejavnosti – točkovno in intervalno ocenjevanje), izbor, dodeljevanje in zasedanje virov resursov, uravnavanje obremenitve virov (metode transplana) ter izračun, analiza in optimizacija stroškov. Cilj dela je oblikovan mrežni plan za vse projekte (delovne naloge), seveda ob podpori informacijske tehnologije.

5. vprašanje:

Ali v podjetju vidite rešitev po večji učinkovitosti ter večji osredotočenosti na odjemalce tudi v reorganiziranju proizvodnje?

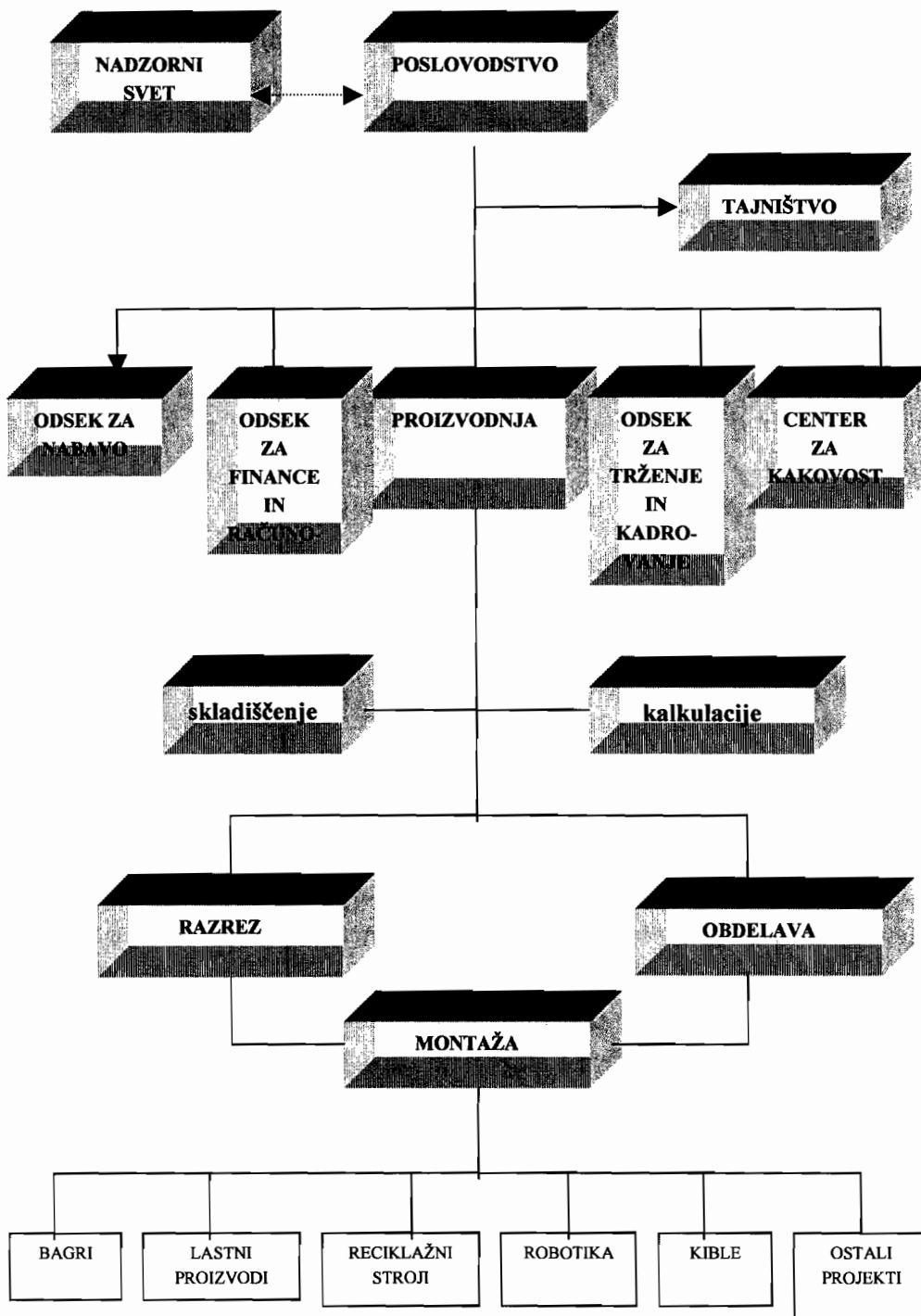
S timskim delom želimo razširiti kompetence in odgovornosti vseh zaposlenih, vključenih v proces. S tem bomo razbremenili vodje posameznih organizacijskih enot, povečali skrb za odjemalce ter optimizirali procese. Reorganizacija ostaja tako glavna naloga, s katero se bo v prihodnje ukvarjala projektna skupina, ki zagotavlja kakovost poslovanja. Z reorganizacijo si želimo izboljšati način dela, ker trenutna urejenost tega žal ne dovoljuje oz. želimo postaviti nove okvirje, v katerih bomo zastavili nov način dela, njegovo vrednotenje in organiziranje. V novo urejenost moramo vključiti večji poudarek na odjemalce ter na učinkovitejše izrabljanje procesov, strojnih kapacitet ter povečati pretočnost nalog in izboljšati nadzor oz. preglednost nad projekti ter kar se da decentralizirati proizvodnjo, da le-ta omogoči hitrejšo odzivnost na potrebe po razreševanju problemov.



9 PREDLAGANA UREJENOST PODJETJA RIKO KOR D. O. O.

V svoji nalogi, ki zadeva reorganiziranje podjetja Riko Kor d. o. o., podjetju predlagam urejenost, kot je predstavljena v sliki 9.5.

Slika 9.5 Predlagana urejenost



9.1 Utemeljitev predlagane urejenosti podjetja

Novo urejenost podjetja, ki bi odpravljala omenjene težave v funkciji proizvodnja, si predstavljam tako, kot to prikazuje organogram št. 2. Nova urejenost proizvodnje je usmerjena na procese, v katerih se izvajajo določeni projekti, kar ji omogoča primernejše vrednotenje samega procese. Uspeha v sami procesni ali sami projektni urejenosti tako rekoč ne vidim, kajti ena kot druga sama po sebi ne prinašata bistvene učinkovitosti, ki bi jo rad vpeljal v poslovni sistem. Procesna urejenost se najlepše usklajuje na projektni osnovi. Tako sem funkcijo proizvodnje razdelil na tri temeljne procese, ki so najpomembnejši za podjetje. To so: razrez, obdelava in montaža. Nekatere procese iz sedanjega organograma pa sem črtal, saj se mi ne zdijo bistveni, nekatere pa sem raje opredelil kot štabne enote, ki bodo s svojim delom omogočale večjo specializiranost proizvodnje kot funkcije, to sta skladiščenje in oddelek za kalkulacije (v njem se pripravi dokumentacija, po kateri se izdeluje v posameznem nadaljnjem procesu, opravi pa se tudi predvidena omejitev predvidenih delovnih ur za posamezne tri procese, skozi katere gre projekt). Štabna enota skladiščenja omogoča primerno oskrbovanje z materialnimi vložki v temeljne procese proizvodnje ter primerno skladiščenje polizdelkov, ki so rezultat inputov in dodane vrednosti posameznega procesa.

Ker je dosedanja urejenost bila strogo centralizirana in ni omogočala decentralizacije, kar je posledično zaviralo fleksibilnost podjetja in delalo proizvodno funkcijo precej neprilagodljivo in okorno, predlagam, da vodje procesov, predvsem razreza in obdelave, postanejo sposobnejši delavci na 4. ravni. Bili pa bi neposredno odgovorni tehničnemu direktorju, ki bi nadzoroval procese, samo usklajevanje del in nalog pa predlagam, da se spusti na nižjo raven, med delavce, da sami na podlagi izdelanega plana razdelijo dela med seboj in se v okviru plana tudi primerno organizirajo, njihovo delo pa nadzira vodja procesa. S prepuščanjem odločitev na nižjo raven v podjetju bi povečali tudi pripadnost delavcev, tako bi izboljšali klimo v podjetju, delavci pa bi postali bolj motivirani za delo, izboljšala pa bi se tudi pripravljenost za delo. Na podlagi večje produktivnosti bi bilo potrebno delo temu primerno nagraditi in ovrednotiti.

Naslednji proces, ki ga omenjam v novi organizacijski shemi, je proces montaže, ki je najobsežnejši in zahteva primerno strokovno usposobljenost za vodjo tega procesa, zato bi bil tehnični direktor, ki je vodja funkcije proizvodnje, najprimernejši za opravljanje tega dela, ki pa je prav tako neposredno odgovoren samemu direktorju. Torej bi za vse procese skrbel tehnični direktor, ki bi usklajeval dela s projekti, odpravljal in razreševal ozka grla v določenih procesih. V procesu montaže se sestavljajo vsi projekti, ki so jih naročili odjemalci, zato so ljudje v tem procesu temu primerno tudi razporejeni in delujejo na projektu, dokler ni dokončan, nato jih vodja

ponovno dodeli drugemu projektu ali pa se ciklus ponovi. Proces montaže je tako projektno naravnani in omogoča tudi večjo učinkovitost ter racionalnejšo izrabo sredstev in kapacitet.

Za samo povezovanje med vsemi procesi v proizvodnji, oddelki znotraj podjetja ter nenazadnje s samimi odjemalci in njihovimi potrebami pa bi po moje bili najučinkovitejše sredstvo za primernejšo osredotočenost na odjemalce t. i. vodje posameznih projektov. Vodje bi bili lahko ljudje iz posloводства, ki so delovali na tehničnih področjih že v dosedanji urejenosti, ali pa sposobni ljudje iz nižjih ravni hierarhične lestvice, ki bi lahko napredovali in bi jim podjetje omogočilo notranjo rast ter motiviranost za delo. Omenjene vodje projektov bi na sestankih, kjer se določa terminološki plan posameznega izdelka po procesih, s tehničnim direktorjem ter direktorjem določali potek prioriternih projektov ter terminološko uskladili procese na podlagi izračunov iz štabne enote kalkulacij ter bdeli nad samim izvajanjem procesov v okviru projekta, katerega vodje so, ter tako učinkoviteje spremljali projekte ter hitreje vplivali na nepredvidene zastoje in s tehničnim direktorjem ter direktorjem iskali primernejše rešitve ter povezovali procese znotraj podjetja z zunanjimi izvajalci v primeru, da se za sklop projekta zaradi prezasičenosti proizvodnih procesov pokliče svoje kooperante.

Nova urejenost proizvodnje omogoča rešitve tako pri izvajanju procesov kot tudi pri samem kontroliranju projektov in njihovih proizvodih, hitreje reševanje kakršnekoli spremembe v procesu preoblikovanja, bistveno izboljša vrednotenje procesov in zaradi projektne usmerjenosti tudi lažje merjenje njihove uspešnosti. Funkcija proizvodnje tako iz okorne, nepregledne ter centralizirane postane fleksibilna na spremembe, pregledna in učinkovitejše povezuje posamezne funkcije v podjetju kot tudi z zunanjimi izvajalci, omogoča pa tudi bistveno večjo osredotočenost na odjemalce, kar zagotavlja tako večjo kakovost kot posledično tudi konkurenčno prednost pred Vzhodnimi državami v, ki predstavljajo resno grožnjo podjetju.

Takšno ureditev ne vodita samo dva vodilna v podjetju, temveč se delo razdeli na več ljudi, ki budno spremljajo proizvodnjo. Res da rešitev prinaša več dela, kot ga je bilo prej, vendar rešitve, ki jih ta organiziranost prinaša, odtehtajo vloženo delo, saj prinašajo bistveno večje koristi.

Za še učinkovitejše delo, ki bo preglednejše in bistveno hitreje obvladljivo ter tako omogočalo več časa vodilnim za strateško vodenje podjetja, bi prinesla rešitev, ki se skriva v novem informacijskem sistemu, kajti dosedanji je narejen po principu funkcijske urejenosti in tedajšnjem načinu dela in vodenju proizvodnje.

9.2 SPIN analiza izvedbe predlagane reorganizacije

9.2.1 Prednosti

Največja prednost, ki jo prinaša nova urejenost proizvodnje, je v tem, da vodenje preide iz funkcijske v procesno, ki deluje na projektni osnovi, kar omogoča racionalnejše in preglednejše upravljanje s sredstvi. Za projekte postanejo odgovorni vodje projektov, ki poskrbijo za dokončanje projektov v določenem roku ter odpravljajo težave znotraj procesov, skozi katere prehajajo projekti, povezujejo notranje okolje z zunanjim in se osredotočajo na odjemalce ter njihove želje in zahteve. Predlagana urejenost prinaša tudi decentralizirano vodenje, saj odločitve ne prihajajo zgolj z najvišje ravni, temveč jih prenesemo tudi na nižje. Vodje projektov poskrbijo tudi za boljšo komunikacijo med funkcijami v podjetju, za katere je splošno znano, da ne delujejo v povezavi s podjetjem kot celoto oz. timsko, ampak se opravila delijo na določeno funkcijo, katere vodje ne poznajo celotnega ozadja problematike. Vodje projektov tako postanejo tudi povezovalci med funkcijami, kar jih prisili v timsko delovanje, kar pa je mnogo učinkovitejše.

Projektne skupine, ki se oblikujejo znotraj nove organizacijske ureditve, pripomorejo tudi k večji osredotočenosti in večjemu poudarku na razvoj lastnega programa izdelkov, ki do sedaj ni bil tako dejaven. V okviru projekta razvoja novih izdelkov bi se oblikovala skupina oz. tim ljudi, ki bi delovali izključno na razvoju, kar bi podjetju sčasoma omogočilo novo temeljno zmožnost in povečevalo njegovo uspešnost.

9.2.2 Slabosti

Pri prehodu iz funkcijske na procesno – projektno urejenost proizvodnje se kot slabost pojavlja predvsem v dosedanem načinu planiranja del in nalog po posameznih procesih in projektih. Nova urejenost temelji predvsem na dobro izdelanem planu, ki omogoča tudi ukrepanje ob nastalih spremembah, ki se pojavljajo, ter primerno vrednotenje dela in njihovega razporejanja po procesih. Reorganizacija proizvodnje, ki bi delovala na obstoječem načinu planiranja, ne bi bila učinkovita, zato se tu pojavlja največja slabost pri uresničevanju predlagane reorganizacije.

Prav tako lahko kot slabost označim dosedanje informacijske rešitve podjetja, ki žal ne zadovoljujejo popolne informacijske podpore predlagani urejenosti in so potrebne temeljite prenovne za uspešno izvedbo predlagane reorganizacije.

9.2.3 Izzivi

Projektna skupina se zaveda, da se v podjetju izvajajo procesi, ki ničesar ne prispevajo k skupnim dosežkom in so zato nesmiselni. Ravno ta skupina pa se ukvarja z optimiziranjem delovanja celotnega podjetja. Skušajo odpravljati nepotrebna dela in

postavljati nova pravila delovanja, ki bodo omogočila produktivnejšo izvajanje vseh procesov znotraj podjetja. Nesmiselno je izboljševati procese v funkcijski urejenosti, ki jo dandanes vse redkeje srečujemo v podjetjih, kajti le-ta je zastarela in za potrebe trga enostavno ni učinkovita. Zato se pojavljajo nove organizacijske strukture, ki omogočijo, da se podjetja prilagodijo razmeram, v katerih poslujejo, ter se osredotočijo na vse vplivne udeležence v podjetju, s katerimi skušajo zadovoljiti interese, ki jih združujejo. Zato tudi delovanje centra za kakovost v razreševanju težav v funkciji urejenosti ter nenehnega izboljševanja procesov ni smiselno. Podjetje mora najprej spremeniti svojo urejenost, ki bo zadovoljevala vse vplivne udeležence podjetja. Tako bo postalo pri izvajanju svoje temeljne dejavnosti učinkovitejše na trgu. Zato je za skupino, ki deluje v centru za zagotavljanje kakovosti, reorganizacija trenutno prioriteta naloga, ki se je mora podjetje lotiti in šele na reorganiziranem delu podjetja zagotavljati kakovost procesov in nenehno izboljševanje le-teh, kar bo privedlo do poslovne odličnosti podjetja. »Konkurenčnost ni odvisna samo od kakovosti proizvodov in storitev, ampak od kakovosti celotnega poslovanja, v uspešnih organizacijah se je to že oblikovalo znotraj poslovne strategije.« (Piskar in Dolinšek 2006, 17).

Kakovost izdelkov danes ni več samo slučajnost ali želja proizvajalca, temveč absolutna potreba za vsakega proizvajalca, ki hoče biti s svojimi izdelki prisoten in konkurenčen na trgu (Polajnar, Buchmaister in Leber 2005, 82).

Informacijski sistem je zasnovan na podlagi funkcijske urejenosti, ki pa še ni izpopolnjena in že sedaj ne zagotavlja primernih informacijskih rešitev, ki bi zmanjševale nepotrebno delo ter povečevale učinkovitost procesov. Informacijsko tehnologijo je potrebno ustrezno nadgraditi, vendar naj se tokrat prej izpelje reorganizacija, kajti procese je potrebno najprej očistiti nepotrebni sestavin in jih šele nato avtomatizirati, zato sta predhodna analiza procesov in njihovo prenavljanje zelo pomembna. Potrebna sta kritičen pregled in racionalizacija vseh procesov, katere vhodne informacije iz predhodnega procesa potrebujejo za učinkovito delo in seveda tudi katere informacije kot izhod svojega procesa posredujejo naprej. Tako bi z novo urejenostjo opredelili procese, ki so tako ali tako potrebni informacijske podpore, pri tem pa se izognili odvečnih stroškov po posodabljanju tehnologije na osnovi funkcijske urejenosti.

Predlagana urejenost zahteva tudi natančnejše planiranje proizvodnje, ki bi omogočila usklajevanje med projekti in procesi. Za planiranje projektov bi uvedli mrežno planiranje, predvsem metodo MPM/PD (METRA metoda potencialov, ki ji je dodana tehnika precedenčnih diagramov). S tem planiranjem bi se projekte natančno opredelilo ter ovrednotilo potrebno delo v sklopu posameznega procesa. Podlaga dobrega plana izvedbe je lahko tudi merilo učinkovitosti procesov, ki se izvajajo. Na podlagi izdelanega plana se odrejajo tudi ustrezne odločitve v zvezi s proizvodnjo, kot so odpravljanje ozkih grl, razporejanje delavcev na naloge, ki so trenutno prioritete itd.

Nadrobno izdelan plan je lahko merilo poteka tako procesov kot tudi projektov, saj so v njem vse naloge in dela nadrobno definirana in planirana. Plan pa omogoča tudi spremljanje dela zunanjih izvajalcev, kar vodi do zagotavljanja kakovosti in meril ISO standardov, ki so izkaz uspešnosti podjetja za odjemalce.

9.2.4 Nevarnosti

Nevarnosti pri reorganizaciji proizvodnje se pojavljajo v prehitrem in nepremišljenem prehodu na drugačno organizacijsko urejenost, ki zahteva drugačen način dela, delitev del pristojnosti in odgovornosti. Reorganizacije se je potrebno lotiti smiselno in dosledno ter jo uvajati postopno in ne čez noč, kajti iz prakse poznamo veliko primerov ameriških podjetji, ki so se reorganizirala čez noč in tako kaj kmalu končala v stečaju oz. prenehala delovati (Tavčar 2006, 261).

Nevarnost za neuspeh reorganizacije se skriva tudi v samem interesu zaposlenih, njihovi pripravljenosti do sprejemanja sprememb v podjetju in morebitnih navzkrižnih interesih med organizacijo in posamezniki. Ovira lahko postane tudi sama motivacija zaposlenih oz. pripravljenost do dela, saj se z reorganizacijo lahko obseg del posameznega zaposlenega bistveno zveča, kajti predlagana urejenost uvaja nosilce projektov, ki bodo objektivno odgovorni za izvedbo projekta, in decentralizirano odločanje, kar pa ima lahko tudi negativen učinek, predvsem za ljudi, ki so starejši in niso pripravljeni na nove izzive.

10 SKLEP

Podjetja se danes srečujejo z globalno konkurenco, ki zaradi spreminjanja trga sili podjetja, da se prilagajajo na razmere, ki jih narekuje trg. Globalizacija postavlja tudi makroekonomske okvirje gospodarstva, na katera se morajo podjetja primerno prilagajati. Zaradi vse večje konkurence na trgih so se podjetja primorana organizacijsko prilagoditi na trg in optimirati svoje poslovanje za čim učinkovitejše opravljanje temeljne dejavnosti podjetij. V ospredje prihajajo razni sistemi in sistemske rešitve, tako informacijske kot tudi organizacijske, ki omogočajo čim kakovostnejše in učinkovitejše poslovanje podjetij. Funkcijske organizacijske strukture zaradi manjše učinkovitosti na prilagajanje potrebam trga nadomeščajo nove organizacijske strukture, ki podjetjem omogočajo lažje in preglednejše vodenje ter izločajo nepotrebne aktivnosti v posameznih organizacijskih procesih ter tako optimirajo delovanje podjetja, da le-ta lažje nastopa na trgih in se fleksibilnejše odziva na spremembe, s katerimi se srečujejo. Zaradi vse večje globalne konkurence in strmenja po poslovni odličnosti je poudarjena kakovost tako podjetja kot njihovih temeljnih dejavnosti; produktov ali storitev.

V svojem delu sem poskušal poiskati primerno rešitev za podjetje Riko Kor d. o. o., ki je še funkcijsko organizirano. Reorganiziral sem del podjetja, in sicer proizvodnjo, ter poiskal primerno organiziranost, ki bi prinesla učinkovitejše rešitve, kot jih zagotavlja funkcijska organiziranost. Na podlagi intervjuja in pridobljenih podatkih sem predlagal, da se proizvodnja organizira na tri temeljne procese, ki bodo delovali na projektni osnovi in s katerimi bodo merljivi tudi sami procesi. Tak način organiziranja bi podjetju prinesel decentralizirano vodenje, za kar se prizadevajo tudi v podjetju. Vsak projekt ima svojega vodjo, ki skrbi za nemoteno delovanje izvedbe projekta in pri tem odpravlja ozka grla, ki se pojavljajo med projekti in procesi. Z na novo definirano organiziranostjo bi podjetje obnovilo tudi svoj informacijski sistem, ki že sedaj ni dovolj učinkovit, saj ne zagotavlja ustreznega planiranja procesov. Predlagana organiziranost omogoča tudi povezovanje med funkcijami in timsko delovanje, kar je osnova projektne organiziranosti, ki deluje na osnovi timov.

Podjetje deluje predvsem na tujih trgih in z velikimi podjetji, ki delujejo globalno, kjer pa se že čuti velik vpliv globalizacije, saj podjetje vidi svojo konkurenco predvsem v vzhodnih državah in državah v razvoju, kjer je cenejša delovna sila. Za zagotavljanje konkurenčne prednosti in ustrezne kakovosti, ki je prioriteta pri projektih, na katerih deluje podjetje, se je podjetje slej ko prej primorano reorganizirati, da bo zadovoljevalo tako cenovne zahteve kot tudi zahteve po ustrezni kakovosti svojih izdelkov.



LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gradišar, Miro, Jurij Jaklič in Tomaž Turk. 2007. *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 2000. *Essentials of managing organizational behavior*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Keen, Peter G. W. in Ellen M. Knapp. 1995. *Every manager's guide to business processes :a glossary of key terms & concepts for today's business leade: a glossary of key terms & concepts for today's business leader*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kovačič, Andrej. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- MacGregor, Douglas. 1967. *The professional manager*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje poslovnih procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Polajnar, Andrej, Borut Buchmeister in Marjan Leber. 2005. *Proizvodni menedžment*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
- Starčič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost*. Ljubljana: GV založba.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

VIRI

- Buchmeister, Borut, Krsto Pandža in Leo Gusel. 2005. *Vitka proizvodnja – priložnost večjih dobitkov*.
[Http://www.posvetorodjarstvo.com/arhiv/orodjarstvo_2005/vsebina/Zbornik/Clane_k_12.pdf](http://www.posvetorodjarstvo.com/arhiv/orodjarstvo_2005/vsebina/Zbornik/Clane_k_12.pdf) (28.6.2008).

Dulc, Janez. 2003. *Vodenje podjetij*.

[Http://www.janezdulc.com/teksti/pdf/VODENJE%20PODJETIJ%20december%2003.pdf](http://www.janezdulc.com/teksti/pdf/VODENJE%20PODJETIJ%20december%2003.pdf) (28.6.2008).

Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifestrevolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.

Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

Riko Kor. 2008. *Poslovník kakovosti ISO 9001: 2000*. Poslovni dokument, Riko Kor.