

**III.del Izbrana poglavja iz organizacije**

**III.1. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE** 7a. Opisi in narisi natančno organizacijsko strukturo.

definicija organizacijske strukture:

- okvir za delitev in razporejanje 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;

- org. str.: ustroj oz. smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ali oblika notranje delovne delitve v podjetju;
- dimenzijske komponente organizacijske strukture
  - o **kompleksnost** razvitost org. v širino in višino; oblika org. temelji na nekih določenih kriterijih
  - o **formalizacija** opredeljuje prepisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanje nekega dela. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil.
  - o **centralizacija** opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev

OSNOVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 8c. Linijsko-stabna organizacije (narisi in napisi).

avtoriteta in organizacijske strukture; avtoriteto razumemo kot pravico ukazovanja, ki jo ima nadrejeni v odnosu do podrejenega. V org. to povezujemo z hierarhijo. Vodilni podjetja ima pravico odločanja in pričrnanja samostojnih akcij v okviru org. politik. Ta odnos je enostaven in direkten, ter teče premočrtno od najvišje do naj nižje ravni v organizaciji. Iz org. sheme je razvidno, kdo je komu nadrejen in kdo komu podrejen, kot tudi, na kateri org. ravni se kateri oddelek nahaja. (direktor, direktor funkcij, vodja oddelkov, poslovodja, predelavec, delavec)

- o **linijska avtoriteta**; definirana pravica ukazovanja
- o **štabna avtoriteta**; definirana pravica svetovanja
- o **avtoriteta funkcij**; def. pravica postavljanja zahtev

ŠTABNI ORGAN v organizacijski strukturi je svetovalnega karakterja. Sistem je že dolgo znan iz vojaških krogov. Imajo nalogo, da se ne ubadajo z vsakdanjim delom, ampak le svetujejo, delajo analize... Problem nastane takrat ko silimo k operativi. Koordinacija: usklajevanje brez pristojnosti, odločbe, sprejemanja odločitev. Obstajata dve vrsti štabnih organov:

- o **osebni štabi**; ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih znanj. Takšna oseba je svetovalec določenega vodilnega v podjetju.
- o **specializirani štabi**; so navadno oddelki ali službe, večje ali manjše, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih v večini primerov uporablja vsa organizacija. (pravna služba, rač. oddelek, kadrovska sl.)

FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (5d); karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom. Teži k centralizaciji. Podsystemi sorodnih opravil. Funkcije: marketing, nabava, proizvodnja, kadrovanje, finance, računovodstvo, prodaja, raziskovanje in razvoj.

osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja;

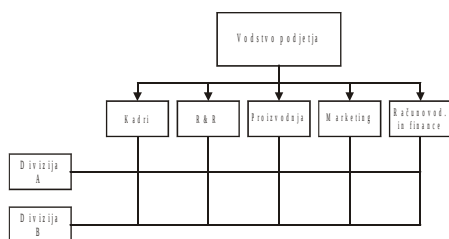
prednosti: visoka stopnja specializacije in koncentracije znanja, enotno nastopanje, razvoj posameznih funkcij;

slabosti: nepovezanost med funkcijami, izvajanje skupnih nalog;

DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA je sestavljena iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsako tako enoto imenujemo divizija. Teži k decentralizaciji. Sestavljena velika podjetja – konglomerati. osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi objektne zaokrožitve (koncern)

prednosti: decentralizacija (različne stopnje)

slabosti: enotnost pri doseganju skupnih ciljev;



Tu se pojavi vprašanje katera so tista področja, za katere bi bilo dobro,

da bi bila vseeno skupna?

MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (4e.) za izvedbo posebnih nalog brez določanja potrebnega osebja za projekt; osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objektne zaokrožitve;

prednosti: združevanje funkcijske in divizijske organizacijske strukture;

slabosti: sistem usmerjanja;

PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (7d.) naloga je dokončanje projekta v sprejetem-pogodbenem roku, v definirani kvaliteti in v okviru planiranih stroškov. Projekt je zbir posameznih aktivnosti s točno določenim časom trajanja, fin. sredstvi in s svojo org. Je vplivna org. st.: imamo projektne koordinatorja; ima točno določen cilj, rok, sredstva, ljudi. Učinkovitost tega organizatorja je relativno nizka. Je čista projektivna st.; projektni manager; ima oblast in svoje izvajalce. Ko je konec, se ta org. ukine. Zagotavlja visoko stopnjo učinkovitosti. Opisi naloge produktivnega managerja in funkcijo projektne vodje.

osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na temelju projektne pristopa

prednosti: koncentracija na nalogo

slabost: sistem usmerjanja

AD-HOC ORGANIZACIJA za določene posebne primere. Adhokracijo razumemo kot skupino ekip (teamov) in kot novi pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih, kreativnih ekip (teamov) ob vzpostavljeni linijski in funkcionalni organizaciji. Zahteve po bolj prilagodljivi organizaciji porajajo vedno nove spremembe na področju organizacijskih struktur; v to skupino sodijo tudi:

- o Task force, enote za specialne naloge
- o neodvisne poslovne enote, podjetje notraj podjetja IBU independent Business Unit by IBM
- o specialne poslovne enote, niso dodeljene vse funkcije, stopnja neodvisnosti SBU Special Business Unit by IBM
- o odbori vodilnih, vodenje s pomočjo poslovodnega odbora –DuPont, Westinghouse, General Electric

prednosti: dinamično in kompleksno okolje, organska org. z visoko decentralizacijo, visoko razvita  
horizontalna specializacija strokovnjakov, mlada podjetja, razvoj kompliciranih teh.sistemov...  
slabosti: možni konflikti, nejasnosti pri odgovornosti, zahteve pri istih resursih v istem času,  
konflikti med strokovnjaki različnih strok

LIKERTOVA STRUKTURA povezujočih žebličkov, kjer človek v organizaciji deluje kot član skupine.... *linking pin*

Teorija managementa, štiri možni sistemi vodenja:

- sistem 1: stil avtokratskega vodenja, ni zaupanja
- sistem 2: manj avtokratski, nekaj več zaupanja
- sistem 3: veliko zaupanje v podrejene, vendar ni popolno
- sistem 4: demokratičen stil vodenja, popolno zaupanje

SAMOSTOJNO SE ORGANIZIRAJOČE SKUPINE

1. Židovski kibuci
  2. Primer Volvo v 70-letih
  3. Japonska organizacija malih avtonomnih skupin, celotna nacionalna kultura temelji na skupini, skupinski koheziji, soodločanju, harmoniji.. od družine do vrhov največjih podjetij. To jim je prirojeno, ravno obratno kot pri američanih, kjer je celotna kultura poudarja individualizem skoraj do ravni nacionalnega kulta.
-

## POSLOVNA FUNKCIJA (Opisi nacrtovalno poslovno funkcijo. 9d., 4c. 4g)

Opredelelitev poslovne funkcije: poslovna funkcija je sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti - nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

Pri oblikovanju splošnega modela poslovnih funkcij izhajamo iz sistemske teorije, ki razlikuje:

1. osnovne funkcije (ki so namenjene zadovoljitvi potreb okolja)
2. infrastrukturne funkcije (ki so namenjene delovanju sistema)
3. "upravljalne" funkcije (krmiljenju sistema)

## RAZISKOVALNO-RAZVOJNA FUNKCIJA (Razlozi in utemelji raziskovalno-razvojna funkcija 8a)

1. raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike in aplikativnih področjih;
2. proučevanje dosežene stopnje izdelka
3. idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
4. preliminarno raziskovanje in pripravljanje idejnih osnutkov izdelkov
5. predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje
6. konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov
7. izdelava in preizkus prototipov
8. končno oblikovanje izdelkov
9. sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov
10. tipizacija in standardizacija
11. proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov
12. razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov
13. tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

## INVESTICIJSKA FUNKCIJA

investicijska funkcija obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji;

## FUNKCIJA PRIPRAVA PROIZVODNJE (8b., 10d)

naloge tehnološke priprave proizvodnje

1. proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke
2. sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke
3. študij dela in čas
4. normiranje surovin in materialov
5. normiranje orodij in naprav
6. pripravljanje dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme

naloge operativne priprave proizvodnje

1. spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti
2. operativno načrtovanje proizvodnje
3. terminiranje proizvodnje
4. operativno načrtovanje surovin in materialov
5. operativno načrtovanje proizvodnih delavcev
6. pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije
7. evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje

## NABAVNA FUNKCIJA

1. preučevanje nabavnih tržišč
2. oblikovanje politike nabave
3. sodelovanje s kooperanti
4. prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov
5. načrtovanje in analiziranje stroškov nabave
6. uvažanje
7. opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

## PROIZVODNA FUNKCIJA (9a)

1. sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje
2. usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih
3. prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje
4. usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa
5. usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev
6. izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov
7. ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji
8. organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta
9. tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa
10. organiziranje notranjega transporta
11. organiziranje medfaznega skladiščenja
12. predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev
13. razporejanje delavcev na delovna mesta
14. operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

## FUNKCIJA TEHNIČNEGA NADZORA

1. vhodno nadzorovanje predmetov dela
2. medfazno nadzorovanje polizdelkov
3. nadzorovanje gotovih izdelkov
4. nadzorovanje strojev in opreme

## KADROVSKA FUNKCIJA (17g., 9b).

1. sistematizacije delovnih mest
2. strukture zaposlenih
3. načrtovanja kadrov
4. načrtovanja delovnih karier
5. pridobivanja kadrov
6. spremljanja razvoja kadrov in izobraževanje
7. usmerjanja in izbiranja kadrov
8. reševanja socialnih vprašanj
9. družbenega standarda, informiranja itd.

## FINANČNA FUNKCIJA (5g)

1. pridobivanje finančnih sredstev
2. plasiranje finančnih sredstev
3. preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu
4. usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja
5. optimiranje struktur finančnih sredstev
6. optimiranje likvidnosti
7. urejanje delitvenega razmerja dohodka
8. urejanje finančnih razmerij idr.

## RAČUNOVODSKA FUNKCIJA (6c)

1. računovodsko načrtovanje
2. knjigovodstvo
3. računovodska analiza
4. računovodski nadzor

Računovodsko načrtovanje obsega:

1. določanje normativov stroškov
2. načrtovanje stroškov
3. sestavljanje kalkulacij

4. načrtovanje vrednostnih rezultatov ipd.

#### SPLOŠNA FUNKCIJA

1. stiki z javnostjo
2. ravnanje s sredstvi za zveze in žigi
3. ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije
4. določene vrste pravnih poslov
5. zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih
6. opravljanje poslov po posebnih nalogih
7. opravljanje pomožnih del idr.

#### PRODAJNA FUNKCIJA (1e)

1. funkcije marketinga
2. raziskava tržišča
3. politika izdelka
  - a. politika cen
  - b. politika prodaje in distribucije
  - c. ekonomska propaganda
4. operativna prodaja
5. načrtovanje prodaje
6. načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje
7. prevzemanje in skladiščenje izdelkov
8. prodajanje in razpečevanje izdelkov

9. reševanje reklamacij kupcev
10. obveščanje o prodaji in izvozu
11. administrativno tehnično poslovanje

#### ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA

1. sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov;
2. projektiranje organizacijske modela;
3. projektiranje dokumentacije;
4. urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi;

#### INFORMACIJSKA FUNKCIJA

1. oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
2. snovanje in priprava aplikacij;
3. programiranje;
4. opravljanje posameznih informacijskih storitev;
5. uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov;

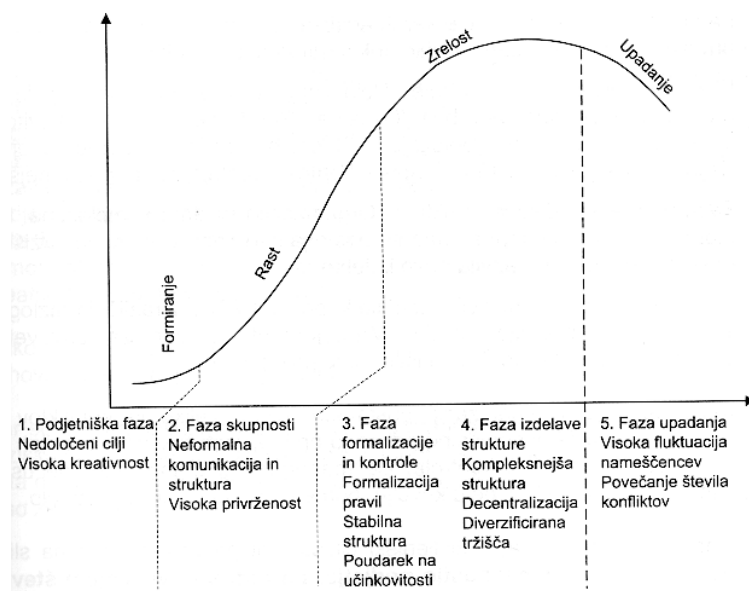
#### POSLOVNA FUNKCIJA VZDRŽEVANJA

1. programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
2. operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
3. tekoče vzdrževanje strojev in opreme;
4. optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov;

### III.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE -ORGANIZACIJSKI DESIGN

Faktorji, ki vplivajo na organizacijsko strukturo

- 2.2.1. Strategija (cilji organizacije)
- 2.2.2. Vpliv okolja (različne ravni okolja: splošno, specifično, interno) študije Burns&Stalker
  - o Mehanična
  - o Organska
- 2.2.3. vpliv tehnologije:
  - o tehnologija in kompleksnost; kolj je tehnologija rutinska manjša je kompleksnost
  - o tehnologija in formalizacija; Rutinska teh. Zahteva visoko stopnjo formalizacije, standardizacije, manuali
  - o tehnologija in centralizacija; ni velike povezanosti , še posebej pri nerutinskih delih
- 2.2.4. vpliv velikosti podjetja (število zaposlenih je za org.design pomemben podatek)
- 2.2.5. drugi vplivi (življenjski cikel, management)
  - i. podjetniška faza
  - ii. faza skupnosti
  - iii. faza formalizacije in kontrole
  - iv. faza dognane izdelave strukture
  - v. faza upadanja



Proces razvoja organizacije (krivulja, rast, razvoj). 3e.

---

### III.3. ORGANIZACIJSKI PROCESI – DINAMIČNO DELOVANJE ORGANIZACIJE

Dinamično delovanje organizacije in uresničevanje nalog vedno poteka v procesu. Procesni vidik je niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu. Natančno je potrebno poznati razliko med mrtvimi org. shemami in teksti opisov procedur in organizacijo, ki živi in funkcionira samo v komunikacijah. Brez komuniciranja je organizacija mrtva. Komunikacija je prenašanje informacij. Tretji pomemben faktor je odločanje in četrti planiranje.

#### III.3.2. Ravni delovanja SIKOP-a: 1. strateško 2. operativno 3. taktično

navedene ravni funkcionirajo medsebojno relativno neodvisno, vsaka s svojim informacijami, s svojimi komunikacijami, odločitvami in plani. Koncept dinamičnega vidika org. lahko predstavljamo v obliki:

SIKOP -> Sistema Informacij Komunikacij Odločanja Planiranja

#### III.3.3. Kaj je organizacijski proces in kako funkcionira

Organizacijski proces je vrsta organiziranih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima končni cilj in kontinuirano funkcijo, ter se ponavljajo toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in načine planiranja.

#### III.3.4. Modularnost organizacijskega procesa

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 projektiranja
- analitično ocenjevanje obstoječe org.
- projektiranje org. modela
- aplikacije projektne modela

#### III.3.5. Kako oblikovati organizacijski proces

- način planiranja z vsemi njegovimi podrobnostmi
- točke, na katerih se sprejema neka odločitev, kdo odloča in na podlagi kakšnih informacij
- kdo s kom komunicira in katere informacije prenaša
- s pomočjo katerih dokumentov se to izvaja
- način izdelave, razmnoževanja in kroženja vseh dokumentov,
- pogostost, s katero se to izvaja,
- vsa potrebna pomožna sredstva za podsistem planiranja, ter podsistema informacij in komunikacij

### ORGANIZACIJSKO UREJANJE POSLOVANJA Razloži in utemelji, kaj vsebujejo, postopek sprejemanja (10a., 8d., 3c., 10b.)

- z organizacijskimi predpisi (OP) zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote;
- pojem organizacijskega predpisa označuje tiste interne predpise s katerimi natančneje prikazujemo opravljanje določenih nalog;
- OP so konkretna navodila za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja;
- OP določa:

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