



# PROIZVODNI MANAGEMENT

---

---

## Organizacija

Organizacija je sredstvo, ki omogoča posamezniku oziroma skupini, da opravljajo svoje naloge in dosežajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli doseči.

### Razni pomeni besede "organizacija"

1. Organizacija = Institucija ali ustanova (združba ljudi - podjetje)
2. Organizacija = Struktura in spremljajoči predpisi (organiziranost)
3. Organizacija = Postopek organiziranja (organiziranje)

## Osnovni tipi človeških združb

- **Združba posameznikov**, kjer vsak posameznik zastopa samo svoj interes
- **Koalicija**, kjer ima vsak član svoj interes, vendar se zavedajo skupnega cilja, zato se podrejajo obema ciljema hkrati
- **Ustanova (podjetje)**, kjer je cilj pripisan celotni organizaciji neodvisno do ciljev posameznikov
- **Monolitne združbe**, kjer je cilj posameznikov popolnoma podrejen nekemu zunanjemu cilju in ne prihaja do konfliktov interesov

V poslovnem svetu se srečujemo le z dvema oblikama človeških združb: koalicijami in ustanovami (podjetji)!

## **Prirojen občutek za organiziranje**

- Ljudje imamo prirojen občutek za organiziranost in urejanje človeških združb, zato veliko managerjev intuitivno organizira podjetje.
- Vendar intuitivni način urejanja organizacije ne zadošča več za učinkovito obvladovanje sodobnih podjetij.
- Management mora poznati usmeritve in metodologije, ki zagotavljajo optimalno urejenost organizacij.

## Zgodovinski razvoj organizacije

### Predindustrijske družbe

(arhaične vojaške in državne organizacije)

### Industrijska družba

(od taylorizma do organskih modelov)

### Post-industrijska družba

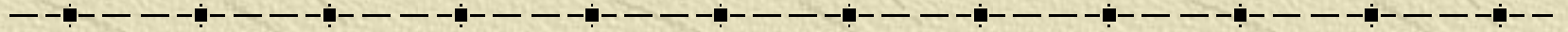
(organske organizacije, virtualne organizacije itd.)

## **Industrijska revolucija**

- začetki sodobnega pogleda na organizacijo
- pojavijo se povsem novi organizacijski problemi in izzivi
- do sredine 19. stoletja je bilo razumevanje organizacije izrazito **intuitivno**

## **Začetne organizacijske oblike**

V začetni fazi industrializacije so podjetniki intuitivno prevzeli hierarhično, centralizirano in avtorsko organizacijo države in vojske, ki je bila takrat edino znan in uveljavljen organizacijski koncept.



## **Mehanistične in organske organizacijske oblike**

- Organizacija kot mehanizem (klasična teorija)
- Organizacija kot organizem (sodobna teorija)

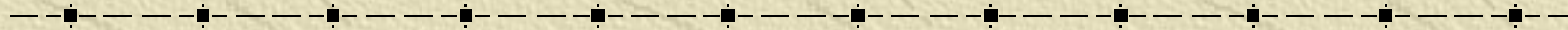
## **Mehanistične organizacije**

Razvoj industrijske družbe je spremljal izjemen tehnološki in znanstveni napredek. Svet se je zdel kot velikanski in dobro naoljen stroj, ki ga je možno obvladovati z razumom in znanjem. To se je odražalo tudi v odnosu do organizacije.

Vloga managerja je bila podobna vlogi mehanika, ki mora vzdrževati posamezne strojne dele in skrbeti, da stroj kot celota dobro deluje.

V jedru klasične teorije organizacije je prepričanje, da se lahko organizacijske strukture in procese predpiše v obliki pravil, ki urejajo vsa razmerja med zaposlenimi in vse managerske pristojnosti in obveznosti.





## **Klasični teorija organizacije**

- Znanstveni management (Taylor)
- Upravna (administrativna) šola (Fayol)
  - Birokratski model (Weber)

## **Kritika klasične teorije organizacije**

1. Predpostavka, da so si vse organizacije zelo podobne (enaka pravila naj bi se uporabljala v tako različnih okoliščinah, kot so državna uprava, proizvodne organizacije, izobraževalne in raziskovalne rganizacije).
2. Zaposleni delajo v organizacijah zasnovanih na klasičnih konceptih v naslednjih okoliščinah:
  - imajo minimalen nadzor nad svojim delovanjem v združbi,
  - od njih se pričakuje, da so podložni, pasivni in odvisni od predpostavljenih,
  - vidijo le svoje delo in jih organizacija kot celota sploh ne zanima,
  - ceni se visoka specializacija ob majhnih osebnih sposobnostih in kreativnosti,
  - delavci se obravnavajo bolj kot otroci, kot pa odrasle in kreativne osebe.

## **Uporabnost klasične teorije v sodobnih organizacijah**

Veliko organizacijskih načel, ki so se razvila v obdobju klasičnih organizacij, je še vedno veljavnih. Ker so danes organizacije izjemno raznolike, so med njimi tudi take, ki so zelo uspešne, čeprav so popolnoma tradicionalne.

Vendar vedno več organizacij odstopa od teh načel in se razvija v povsem novo smer.

## Rojstvo organskih (kontingenčnih) organizacij

Skupni imenovalec vseh novih organizacijskih oblik je **odklanjanje** hierarhičnega nadzora, ozko definiranih delovnih področij, segmentacije informacij in znanja ter visoke stopnje formalizma.

V nekoliko poenostavljenem smislu lahko organske organizacije vidimo kot **nasprotje hierarhičnim in birokratskim organizacijam** in manj kot neko konkretno organizacijsko obliko.

Organske organizacijske oblike dajejo poudarek lastnostim in vedenju **posameznih** pripadnikov organizacije.

- Organizacija je tudi socialna skupina, ki temelji na skupnih vrednotah, morali in željah posameznikov.
- Brez človeške dimenzije ni učinkovitih organizacij.
- Sociološko gledano so v organizacijah izjemno prepleteni **odnosi**, zato je organizacija pravzaprav živ in zato **le delno** predvidljiv mehanizem, oziroma je **ORGANIZEM**.

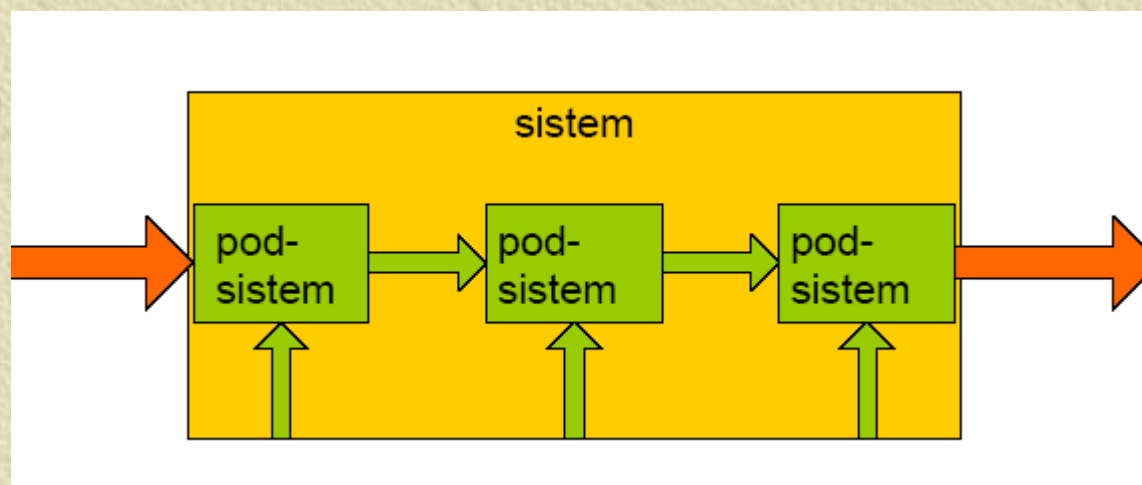
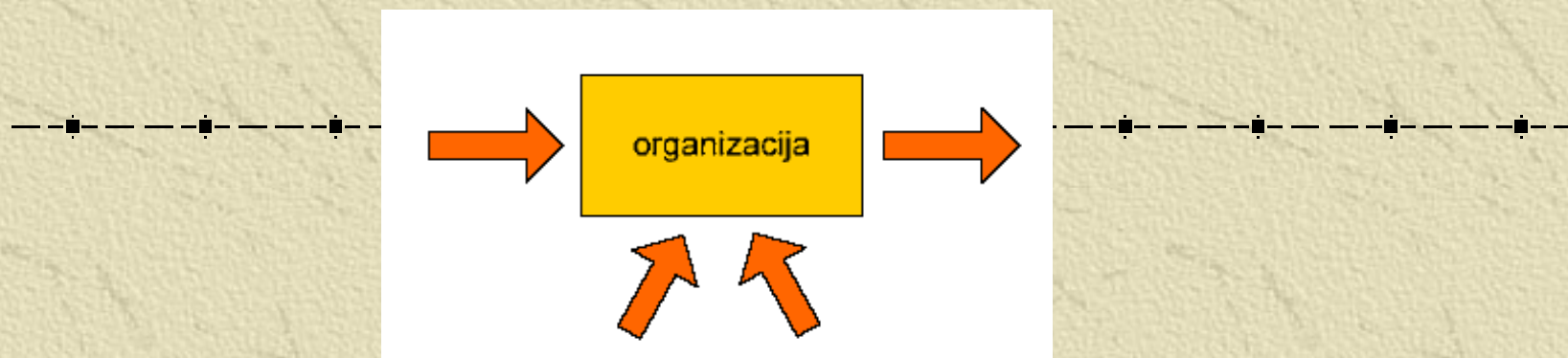
## **Kontingenčna teorija**

- Ne obstaja samo en najboljši način organiziranosti.
- Različne organiziranosti niso enako učinkovite.
- Organizacija mora najti ustrezno ravnotežje med organizacijskimi strukturami, svojo velikostjo, tehnologijo in zahtevami okolja, v katerem deluje.

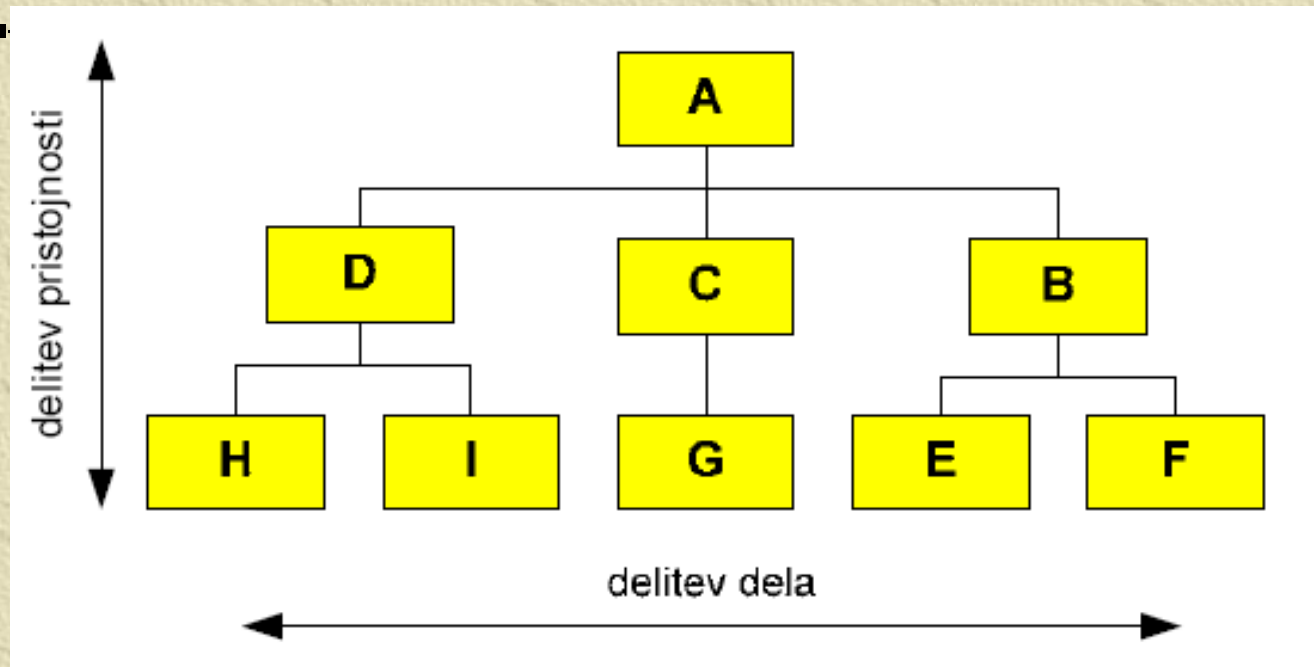
## Kompleksnost organizacije

- Večina sodobnih organizacij je zelo kompleksnih, zato jih lahko obvladujemo samo pod pogojem, da jih “razdrobimo” v manjše enote, ki so lažje obvladljive.
- Veliko praktično uporabnih managerskih metodologij za strukturiranje organizacij sloni na **systemske** pogledu.
- Pri strukturiranju organizacij se naslanjamo tudi na druge metodologije (npr. različne oblike organigramov).

## Organizacija kot sistem



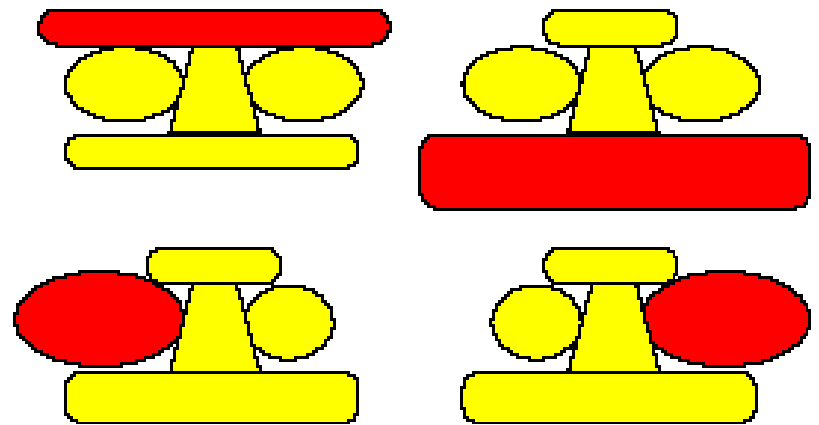
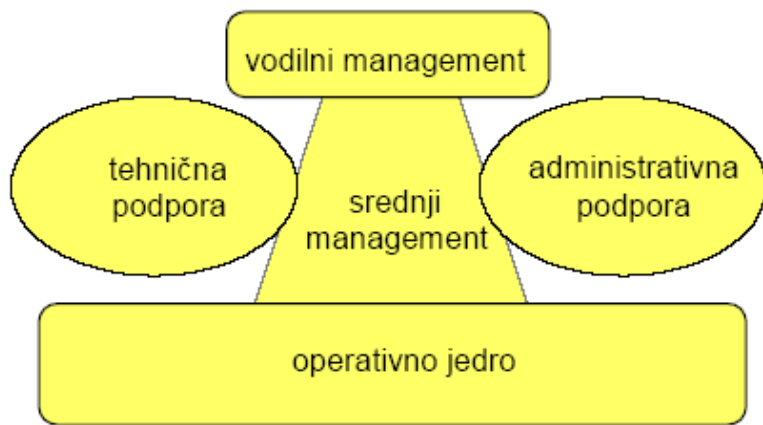
## Organigram (hierarhična organizacija)





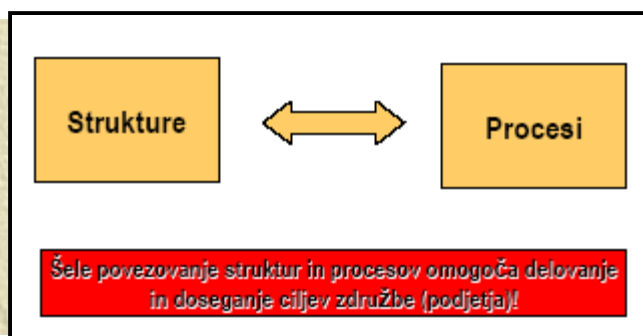
**Vse organizacije so sestavljene iz petih komponent:**

- Vodilnega (vršnega) managementa
- Srednjega managementa
- Operativnega jedra
- Administrativne podpore
- Tehnične podpore



## Mehanistične organizacije

V mehanističnih organizacijah so procesi in strukture zelo jasno in enolično opredeljeni. Na vsakem delovnem mestu se ve, kaj in kako kdo dela in za kaj je kdo odgovoren.



## Organske organizacije

1. Za organsko organiziranosti podjetja je značilno, da procesi pogosto niso natančno določeni, niti ni natančno določeno, kdo odloča o njihovem nadaljevanju.
2. Pomembno pa je, da se tudi v organskih organizacijah natančno ve, kdo je odgovoren za celoten proces.

## **Organizacijske strukture**

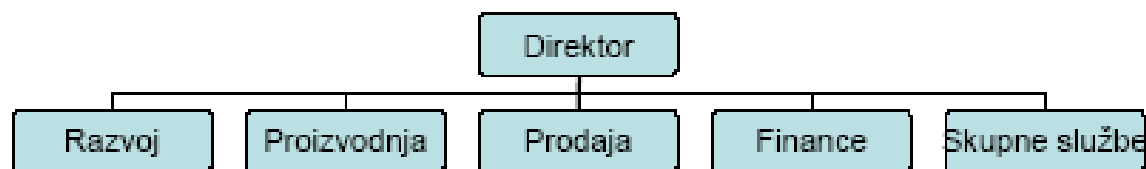
- Formalna struktura organiziranosti določa statične lastnosti organizacije!
- Procesi v organizaciji določajo dinamične lastnosti organizacije!

## **Tipične organizacijske strukture**

- Funkcijska struktura
- Produktna struktura
- Geografska struktura
- Matrična struktura
- Mešana (hibridna) struktura

## Kdaj je primerna funkcijska struktura?

- Stabilno okolje
- Rutinske tehnologije
- Srednja in majhna podjetja
- Cilji: interna učinkovitost



**Ta struktura odslikava funkcije podjetja!**

## Prednosti funkcijske strukture

- Omogoča razmeroma preprosto in centralizirano vodenje (ko je to zaželeno)
- Omogoča zelo visoko učinkovitost in produktivnost

## Slabosti funkcijske strukture

- Slabša prilagodljivost
- Centralizacija odločitev
- Slaba povezanost med org. enotami
- Omejen pogled na cilje organizacije

## Kdaj je primerna produktna struktura?

- Ko imamo nekaj proizvodov ali



**Ta struktura odlikava produkcijo podjetja!**

## Slabosti produktne strukture

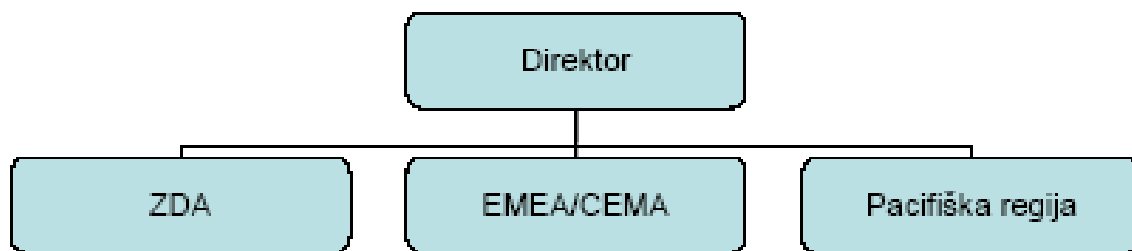
- Slabša koordinacija med različnimi produkcijskimi linijami
- Pogosto manjša razvojna učinkovitost
- Otežena integracija in standardizacija

## Prednosti produktne strukture

- Praviloma je bolj prilagodljiva od funkcijske
- Lažje se prilagaja strankam (prilagajanje produktov ali storitev)
- Dobra koordinacija med organizacijskimi enotami
- Večja decentralizacija odločanja

## Kdaj je primerna geografska struktura?

Na ta način so organizirane predvsem multinacionalke, vendar ni neobičajna tudi na manjših geografskih področjih!  
Slovenija je majhna, zato so take strukture pri nas zelo redke.



## Slabosti geografske strukture

- Obsežna administracija
- Težavnejše komunikacije
- Potencialni konflikti

## Prednosti geografske strukture

- Prilagojena lokalnim (regionalnim) posebnostim in zahtevam
- Prenaša odgovornost za delovanje (in profit) firm na regionalne enote
- Olajša sodelovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji

## Kdaj je primerna matrična struktura?

- Ko podjetje deluje v težko predvidljivih okoliščinah
- Pri uporabi ali proizvodnji nerutinskih tehnologij ali storitev
- Število proizvodov (storitev) ni preveliko
- Ko od delavcev zahtevamo inovativnost in hkrati specializacijo (zahtevna dela)



## **Prednosti matrične strukture**

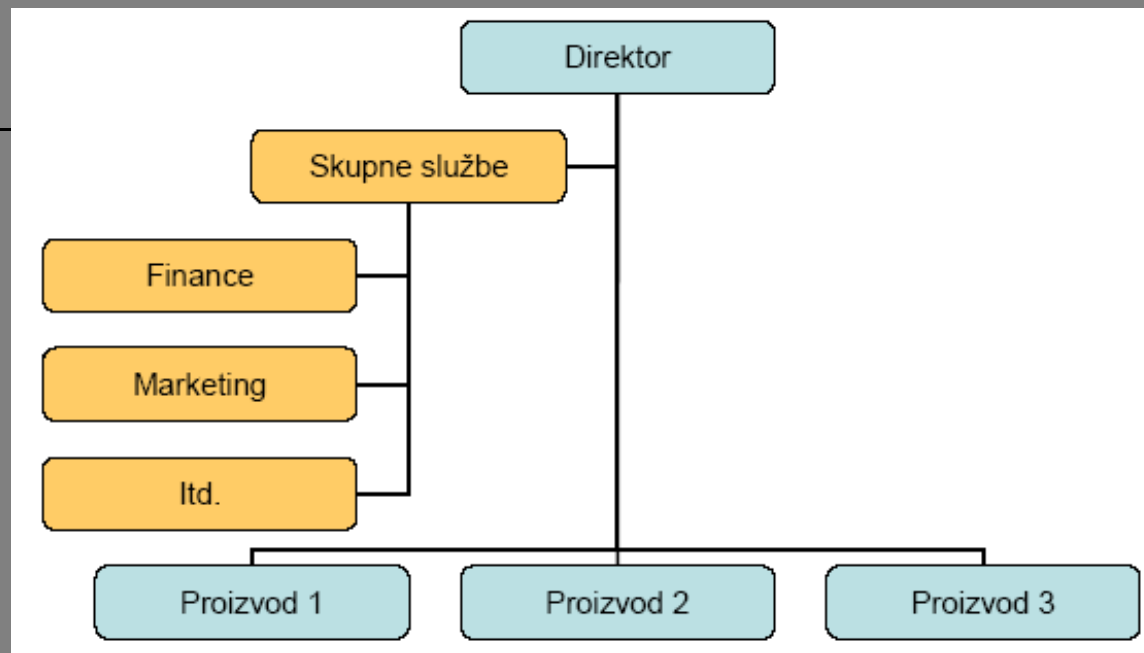
- Učinkovita koordinacija, kjer je potrebno usklajevati prekrivajoče se aktivnosti
- Izjemno velika prilagodljivost pri določanju delovnih nalog
- Učinkovitost pri zahtevnejših odločitvah
- Posebej je učinkovita pri projektnih organizacijah

## **Slabosti matrične strukture**

- Dva ali več vodij
- Od managementa zahteva velik občutek za medčloveške odnose
- Potrebna je ustrezna (kolegialna) kultura v organizaciji
- Zahteva precej časa za usklajevanje



## Mešana (hibridna struktura)



### Prednost mešanih struktur

- Z mešanimi strukturami rešimo večino problemov čistih funkcijskih, produktnih, geografskih ali matričnih struktur
- Omogočajo zelo veliko različnih kombinacij, zato spada v to skupino večina sodobnih organizacij.

Vodstvo

Prodaja - marketing

Informatika - kadri

Finance - administracija

Poslovna enota  
Wireline  
Solutions

Poslovna enota  
Wireless &  
Solutions

Poslovna enota  
IC Services

Iskratelel  
Electronics

Profitalni centri

Profitalni centri

Profitalni centri

Širokopasovne  
rešitve

Brezžične  
komunikacije

Rešitve in storitve  
v fiksnih omrežjih

ICN rešitve

Storitve

Mobline  
komunikacije

SC2000

Podpora  
kupcem

Razvoj in  
integracija

Servis in  
inženiring

Projektdno  
vodenje

Razvoj poslov

Raziskave  
in razvoj

Kakovost

Kakovost

Logistika

Kakovost

Produktini  
marketing

ISKRATEL  
[www.iskratelel.si](http://www.iskratelel.si)

Uprava

Sektor za ekonomiko  
in informatiko

Služba za ITT

Finančni sektor

Služba za odnose z javnostjo

Sektor za upravljanje  
kakovosti

Služba podjetij in  
predstavnih v tujini

Kadrovesko-pravni  
sektor

Krka Kozmetika

**KRKA**

[www.krka.si](http://www.krka.si)

Razvoj in raziskave

Oskrba z izdelki

Marketing  
in prodaja

Inženiring in tehnične storitve

Služba za nove izdelke

Logistični center

Program Farmacevtika

Služba za razvoj  
in ekonomiko investicij

Služba za farmacevtski razvoj

Služba nabave

Program  
izdelki za samozdravljenje

Služba za tehnološko-  
tehnični inženiring

Služba za kemijski razvoj

Sektor za proizvodnjo  
zdravil

Program Veterina

Služba za izvedbeni  
inženiring

Služba za razvoj analitike

Sektor Biokemija

Regija Slovenija

Sektor za tehnično oskrbo  
in energetiko

Služba za regulatorne  
zadeve

Služba skladišč  
in transporta

Regija Jugovzhodna Evropa

Služba tehnične nabave

Služba za predklinične  
raziskave

Služba za laboratorijsko  
kontrolno kakovost

Regija Vzhodna Evropa

Služba za industrijsko lastnino

Regija Srednja Evropa

Regija Zahodna Evropa  
in čezmorska tržišča

Služba za ekonomiko  
marketinga