

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TENZOR

Ljubljana, september 2008

MIHA SENČAR

IZJAVA

Študent Miha Senčar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	3
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	3
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	4
1.2.1 Enovite organizacijske strukture	5
1.2.2 Zložena organizacijska struktura	6
1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI.....	6
1.4 LASTNOSTI ORGANIZACIJE	7
2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO.....	7
2.1 SITUACIJSKA TEORIJA.....	7
2.2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO.....	8
2.3 VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO	9
2.4 VPLIV VELIKOSTI DRUŽBE NA ORGANIZACIJO	10
2.5 VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO.....	11
2.6 VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO	12
3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE.....	12
3.1 KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	12
3.1.1 Poslovnofunkcijska organizacijska struktura.....	12
3.1.2 Divizijska organizacijska struktura.....	13
3.1.3 Projektne oblike organizacije.....	14
3.2 SODOBNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	15
3.2.1 Mrežna organizacijska struktura	16
3.2.2 Procesna/timska organizacijska struktura	17
3.2.3 Hibridna organizacijska struktura	18
4 ANALIZA, OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	18
4.1 ANALIZA ORGANIZACIJE	18
4.2 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	19
5 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA TENZOR	21
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	21
5.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA.....	22
5.3 ANALIZA VZDUŠJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	23
5.4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE	25
5.5 ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK	26
5.5.1 Analiza tehnologije.....	26
5.5.2 Analiza okolja.....	27
5.5.3 Analiza velikosti družbe	28
5.5.4 Analiza ciljev in strategij.....	28
5.5.5 Analiza zaposlenih.....	29
6 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TENZOR.....	30
6.1 ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI.....	30
6.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, IZVEDENA IZ DOKUMENTACIJE.....	33
6.2.1 Računovodski oddelek	34

6.2.2	Operativni oddelek	34
6.2.3	Razvojni oddelek	35
6.2.4	Projektivni oddelek.....	35
6.2.5	Komercialni oddelek	35
6.2.6	Kadrovski oddelek.....	36
6.2.7	Servis opreme	36
6.2.8	Nabavni oddelek.....	36
6.3	DEJANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN PROBLEMSKA STANJA.	37
7	PREDLOGI SPREMEMB	40
	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1:	Negotovost okolja.....	10
Slika 2:	Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom	11
Slika 3:	Funkcijska organizacijska struktura	13
Slika 4:	Divizijska organizacijska struktura	13
Slika 5:	Uvrstitev projekta v obstoječo organizacijo	14
Slika 6:	Mrežna organizacijska struktura	16
Slika 7:	Procesna organizacija	18
Slika 8:	Model spreminjanja organizacije	20
Slika 9:	Rast števila vseh zaposlenih v zadnjih desetih letih.....	22
Slika 10:	Gibanje sredstev, kapitala, skupnih prihodkov in dobička iz poslovanja v EUR	23
Slika 11:	Gibanje ROE, ROA, ROI	23
Slika 12:	Rezultati analize organizacijske klime (primerjava 2005 z 2008).....	24
Slika 13:	Organigram zamišljene organizacije podjetja Tenzor d.o.o.	34
Slika 14:	Dejanska organizacija podjetja Tenzor d.o.o.	38
Slika 15:	Predlog organizacijske strukture	44

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Analiza organizacijske kulture – povprečna naklonjenost spremembam	26
Tabela 2:	Izobrazbena struktura zaposlenih (na dan 31. 12. 2007)	32

UVOD

Časov, ko so se novosti uveljavljale v polžji hitrosti in je organizacija podjetij ostajala enaka vrsto let, je konec. Danes je beseda fleksibilnost glavna smernica delovanja podjetij in zaradi tega se je hitrost in ročnost sprememb približala že hitrosti gepardov. Ivanko (2003, str. 361) v enem svojih člankov izpostavlja informacijo in zaposlene, sposobne to informacijo ustrezno interpretirati in uporabiti, kot ključne v razvoju sodobnih organizacij. To pomeni, da se bodo morale organizacije iz klasičnih, hierarhičnih oblik organiziranosti preusmeriti v manj hierarhične, bolj horizontalne organizacije, kjer se odločitve sprejemajo na ravni tistega, ki aktivnost izvaja. Da to dosežemo, bo treba uvajati nove informacijske tehnologije, ki bodo podpirale prenos informacij na pravo mesto. Da pa informacija služi svojemu namenu, je potrebno znanje zaposlenega. Znanje je namreč tisti posrednik, ki pretvarja informacije v novo znanje, nove tehnologije in nove izdelke. Znanje je trajni vir podjetja, če pravilno ravnamo z njim – torej ga pridobivamo ter shranjujemo, uporabljajo pa ga vsi zaposleni podjetja.

Podjetje Tenzor d.o.o. iz Ptuja je podjetje za tehnično varovanje, ki v letu 2008 praznuje 15. obletnico svojega obstoja. V tem času je iz domačega garažnega podjetja preraslo v podjetje s petimi hčerinskimi podjetji: v Sloveniji, Hrvaški, Makedoniji, Srbiji in na Kosovem. Ta razvoj je narekoval konstantno spreminjanje in ravnateljstvo organizacije podjetja, ki je bilo manj ali bolj uspešno. Predpogoj za uspešno upravljanje hčerinskih podjetij pa je zagotovo učinkovita in uspešna organizacija matičnega podjetja. Če matično podjetje ne deluje smotno pri doseganju svojih ciljev, potem je tudi nemogoče pričakovati, da bo uspešno upravljalo hčerinska podjetja v tujini.

V letu 2007 je podjetje povečalo prihodke za 20 % in zvišalo število izvedenih poslov, kar je ob koncu leta 2007 pripeljalo do negodovanja zaposlenih, nesmotnosti uporabe virov podjetja in nenazadnje tudi do manj zadovoljnih partnerjev podjetja. Izkazalo se je, da organizacija podjetja ni optimalno zastavljena ali pa ni bila pravilno komunicirana in predstavljena. Čeprav je bilo to leto najuspešnejše v zgodovini podjetja, se lastniki in ravnateljstvo podjetja zavedajo, da so potrebne spremembe, da se takšne zgodbe ne bi več ponavljale.

Podjetje je v primerjavi s slovenskimi konkurenti dobro pozicionirano, na področju varovanja trgovin je celo tržni vodja. Vendar pa ne gre počivati na lovorikah, saj se z vključitvijo v EU in z resolucijo o prostem pretoku dela, kapitala in dobrin niso pojavile samo priložnosti, temveč tudi nevarnosti. Samo vprašanje časa je, kdaj se bodo pojavili konkurenti iz tujine in kdaj bodo padle meje ekskluzivnih pogodb z dobavitelji – do takrat bo moralo podjetje delovati tako smotno in zanesljivo, da bo na te pritiske pripravljeno in se bo lahko odzvalo na njih hitro in uspešno. Zato pa bodo potrebne samozavest zaposlenih, usmerjenost k skupnim ciljem in organizacija, ki bo ljudi med seboj povezala v konkurenci nedosegljivo celoto. Tipska organizacija, ki bi bila primerna, za podjetja skorajda ne obstaja, lahko pa v podjetjih s

sistematičnim in rednim preučevanjem problemskih stanj oziroma odstopanj oblikujejo tako, ki bo podjetje v vsakem trenutku vodila k smotrnemu uresničevanju cilja podjetja.

Predmet obravnave te diplomske naloge je organizacija podjetja Tenzor d.o.o.. Namen diplomskega dela je analiza organizacije, ugotovitev problemskih stanj in predlog načina njihove odprave. Podjetju Tenzor želim z analizo podati izhodišče za nadaljnje organizacijske spremembe v podjetju, ki bodo pripomogle k večji učinkovitosti podjetja, hitremu odzivanju na spremembe v okolju in odpravi nesporazumov med izvajalci aktivnosti. Cilji diplomske naloge so izvedba analize organizacije podjetja, analiza mnenja zaposlenih o trenutni organizaciji in pripravljenosti zaposlenih na spremembe in oblikovanje predlogov izboljšav in sprememb organizacije.

Prvi del diplomskega dela je teoretičen. Vsebinsko bom črpal iz del tujih in domačih avtorjev, ki obravnavajo področje organizacije, menedžmenta ter analize in oblikovanja organizacije. Drugi del predstavlja praktično proučevanje organizacije, z uporabo orodij in znanja, pridobljenega pri teoretičnem preučevanju tega področja. V ta namen bom uporabil štiri oblike proučevanja, in sicer prvoosebno opazovanje, intervjuje, vprašalnike in prebiranje organizacijskih dokumentov.

V prvem poglavju bom opredelil organizacijo, da bo bralcu jasno, kaj je predmet diplomskega dela. Nadalje bom razložil, kaj so organizacijske strukture in kaj organizacijski procesi. V drugem poglavju bom opredelil vplive na organizacijo podjetja. V tretjem poglavju bom predstavil način prikaza organizacije in klasične ter moderne organizacijske strukture. V četrtem poglavju bo bralcu predstavljena metodologija oblikovanja in analize organizacij in s tem se zaključil prvi, teoretični del naloge. Praktični del naloge se začne s petim poglavjem, v katerem bom predstavil podjetje Tenzor d.o.o., katerega organizacijo bom proučeval. Sledila bo temeljita analiza organizacije, ki bo vključevala analizo organizacijskih in situacijskih spremenljivk ter analizo organizacijskih struktur. To poglavje bom zaključil z opredelitvijo neželenih, problemskih stanj. Sledil bo sklepni del s predlogom sprememb v organizaciji in zaključek v osmem poglavju.

Med prebiranjem literature o menedžmentu in organizaciji se težko izognemo nekaterim slabo prevedenim pojmom ali za poučenega bralca dvoumnim pojmom. Gre predvsem za prevod in razumevanje pojmov, kot so menedžment, menedžer, direktor, vodja, vodenje, upravljanje, organiziranje in drugi. Rozman je v svojih člankih in knjigah (npr. Kako prevesti management v slovenščino, 1996) proučeval te pojme in razložil njihove pomene in uporabo, zato se bom zgledoval po teh smernicah. Tako bom npr. ekvivalent, ki je v praksi uporabljen kot vodenje podjetja (s strani managerja podjetja) imenoval ravnateljjevanje. Namesto izraza manager bom uporabljal besedo ravnatelj. Upravljanje razumem kot organizacijsko funkcijo, ki je vir vse moči v podjetju in zastopa, varuje in razvija interese upravljanja – je torej lastniška funkcija (Lipovec, 1987).

1 ORGANIZACIJA

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Teorija organizacije je mlada znanstvena disciplina, ki proučuje sociotehnične sisteme in nam pomaga razumeti pojem besede organizacija (Ivanko, 2005, str. 10). Žal pa pojem organizacija še vedno ni enoznačno določen. Skozi zgodovino se je razumevanje tega pojma spreminjalo.

Prva razlaga besede organizacija je bila popolnoma tehnična. Weber je organizacijo tolmačil kot tehnično kategorijo, ki označuje, kako se različne stvari neprestano kombinirajo med seboj. Poenostavljeno rečeno je po Weberu organizacija zbir opravil. (Lipovec, 1987, str. 22). Korak naprej je naredil Niklisch, ki je zagovarjal tezo, da je organizacija organsko in ne na slepo delujoča tvorba, s katero si pomagamo pri nastajanju organizma, ga ustvarjamo in razširjamo (Lipovec, 1987, str. 22). Utemeljitelj nemške samostojne organizacijske vede Nordsieck je trdil podobno: organizacija je sistem povezanih predpisov, ki jih smiselno povezuje vodstvo podjetja. Mellerowich je trdil, da je organizacija sistematično in načrtno planiranje ljudi in stvari na delovno nalogo z namenom, da bi delovni proces potekal urejeno (Lipovec, 1987 str. 23). Ta skupina avtorjev je torej organizacijo razumela kot **tehnično strukturo**:

- a.) proces z določeno značilnostjo
- b.) med vsebinskimi elementi
- c.) z določenim namenom.

Druga skupina avtorjev, predvsem francoskih, meni, da mora organizacija uravnavati, koordinirati in smotno povezovati vse dejavnosti v podjetju. Leitner pravi, da pomeni organizacija enako kot organiziranje – ustvarjati red s prirejanjem, uravnavanjem in kontrolo. Je razporejanje in delitev dela ter določanje pravic, odgovornosti in dolžnosti posameznikom z namenom, doseči smotno in zanesljivo doseganje cilja podjetja. Ta skupina avtorjev je organizacijo razumela kot **proces**. Če povzamemo, je organizacija (Lipovec, 1987, str. 24):

- a.) proces, s katerim se zagotovi smotno in nemoteno sodelovanje posameznih zaposlenih;
- b.) ta proces je sestavljen iz vsebinsko določenih elementarnih procesov, kot so postavitve ciljev, delitev in razpored dela, pripravljanje sredstev za uresničitev ciljev itd..

Ker ti dve opredelitvi nista opredelili objekta organizacije (tistega, kar organiziramo), pa tudi ne njenega subjekta (tistega, ki organizira), je tretja skupina avtorjev poskušala v opredelitvi obrazložiti prav to. Goetz-Briefs pravi, da je organizacija enotno združena zveza volj ljudi zaradi uresničitve namenov z uporabo namenu ustrezajočih sredstev (Lipovec, 1987, str. 26). V to skupino spada tudi eden od utemeljiteljev organizacijske vede Fayol, ki trdi, da je organizacija ustanovitev materialnega in socialnega organizma podjetja. Litterer pravi, da je

organizacija socialna enota, vse avtorje te skupine pa združuje razumevanje organizacije kot subjekta delovanja, ki si postavlja svoje cilje. Organizacija je:

- a) združba ljudi,
- b) ki deluje zaradi uresničevanja
- c) skupnih ciljev.

Predstavniki četrte skupine razlage organizacije poudarjajo razmerja kot ključno določilo organizacije. Erdman pravi, da je organizacija skupni pojem za vse k cilju usmerjene ukrepe, s katerimi urejamo razmerja človeka s človekom in delovnimi sredstvi. Brown trdi, da je organizacija stanje, ureditev ali zgradba medsebojno odvisnih delov, od katerih ima vsak svojo funkcijo. Nadalje pravi, da je organizacija sredstvo za učinkovito doseganje ciljev podjetja. Podobno trdita Koontz in O'Donell. Literer opredeli organizacijo kot socialno enoto, v kateri ljudje delujejo v stabilnih medsebojnih razmerjih. Če povzamemo trditve vseh avtorjev četrte skupine, je organizacija (Lipovec, 1987, str. 26):

- a) sestav
- b) delov,
- c) od katerih ima vsak svojo nalogo
- d) in ki so v nekem razmerju drug z drugim
- e) zaradi uresničevanja ciljev.

Lipovec, ki se je ukvarjal s teorijo organizacije, pa je šel še korak dlje od definicij teh štirih skupin in iz definicije izločil pomanjkljivosti teh opredelitev. Definiral je t. i. preizkušeno definicijo organizacije. Ta pravi, da je **organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja** (Lipovec, 1987, str. 35).

1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijsko strukturo Lipovec opredeli kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, zato organizacijsko strukturo razumemo kot sestav takih medsebojno odvisnih funkcij oz. vlog (Lipovec, 1987, str. 60). Če se med seboj poveže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture. Te so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna (Rozman, 2000, str. 6–9). Enovite strukture se v realnosti povežejo v zloženo strukturo, saj ljudje istočasno delujemo v več strukturah naenkrat (Lipovec, 1987, str. 61). Enovite strukture se morajo druga drugi prilagajati, da delujejo kot eno; predvsem gre za prilagajanje drugih struktur oblastni. Enovite strukture se povežejo v ravnalno strukturo.

Ločimo neformalne in formalne strukture. Neformalne strukture nastajajo nenamerno, ne glede na to, ali obstaja kaka združba ali ne. Formalne strukture nastajajo zavestno in namerno v okviru kakšne združbe (Lipovec, 1987, str. 62).

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

Tehnično strukturo določa tehnična delitev dela in je osnova drugim organizacijskim strukturam (Kavčič & Kovač, 1999, str. 275). Tehnična struktura razčleni enoten delovni proces oz. skupno delovno nalogo na opravila oz. delovne naloge. Tehnična razmerja med ljudmi, ki se pri tem vzpostavijo, so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo. Delovne naloge združujemo na zaposlene, upoštevaje podobno zahtevnost in obseg. Zaposlene naprej združujemo v oddelke in oddelke v podjetje. S tehnično delitvijo dela ustvarimo popolnoma tehnična razmerja in strukturo med ljudmi (Rozman, 2000, str. 6–7).

Da je lahko delitev dela uspešna, morajo ljudje med seboj komunicirati. **Komunikacija med več osebami se razširi v komunikacijsko strukturo.** Gre za tok sporočila med oddajnikom in prejemnikom, in sicer po določenem kanalu (Rozman, 2000, str. 7). Komuniciranje je nujno, da ohranimo tehnično strukturo in izvedemo skupno nalogo podjetja, ter bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja združbe ali delovne skupine v podjetju (Lipovec, 1987, str. 107).

Silnice, ki v človeku vzbujajo željo po delu, po fizičnem in psihičnem naporu, imenujemo **motivacija** (Lipičnik, 1999, str. 155). Ljudje delajo, da zadovoljijo svoje potrebe oziroma dosežejo sredstva, potrebna za uresničitev potreb. V današnjem času je sredstvo denar, vendar pa ljudje ne delamo samo zaradi denarja. Ločimo namreč več skupin potreb: primarne biološke, primarne socialne in sekundarne motive. Če želimo, da zaposleni ustrezno opravijo svoje naloge, je nujno, da so za to ustrezno usposobljeni in motivirani – odgovornost bo sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti (Rozman, 2000, str. 8).

Motiviranje tvori najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi – ta so lahko namerna ali formalna, lahko pa tudi neformalna (Rozman, 2000, str. 8).

Delo brez usklajevalnih nalog ne bi teklo k cilju, ki ga želimo doseči. Lastniki podjetja zato glavno nalogo podjetja zaupajo ravnatelju podjetja, ki to nalogo razdeli in jo da v izvajanje zaposlenim podjetja. S tem prenese nanje del zadolžitve, ki izhaja iz tehnične strukture, in del odgovornosti, ki izhaja iz motivacijske strukture. Ljudje lahko na posameznike vplivajo na več načinov; v organizaciji npr. s svojo strokovnostjo, osebnostjo, možnostjo nagraditve ali kaznovanja. V hierarhični organizaciji pa izhaja vpliv predvsem iz položaja v organizaciji. Prenos dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejenega imenujemo proces delegiranja, pravice delegiranja pa so določene s hierarhično lestvico. Čim večji del oblasti je prenesen na nižje ravni, tem višja je stopnja decentralizacije in obratno (Rozman, 2000, str. 8–9). Strukturi, ki nastane s pooblašcanjem, začenši iz lastnine, pravimo **oblastna struktura ali struktura avtoritete**.

1.2.2 Zložena organizacijska struktura

Enovite strukture, tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna, so med seboj povezane in delujejo sinhrono – skupaj tvorijo zloženo organizacijsko strukturo ali ravnalno strukturo (Rozman, 2000, str. 9). Ravnalno strukturo določajo zadolžitve, odgovornosti in avtoriteta. Vrhnji ravnatelj razbije osnovno nalogo podjetja na dele in njihovo izvajanje delegira svojim podrejenim, ti pa storijo enako do svojih podrejenih. Delegiranje se zaključi na najnižjem nivoju zaposlenih v podjetju. Tako strukturo razmerij imenujemo hierarhija. V procesu delegiranja se na podrejene prenaša ne samo izvajanje naloge, ampak tudi del odgovornosti. S procesom delegiranja se oblikujeta hierarhična lestvica in položaj posameznika v podjetju, kar je osnova ravnalne strukture (Lipovec, 1987, str. 150–161).

Položaj posameznika v podjetju določa mero avtoritete in odgovornosti, ki jo posameznik pridobi z delovnim mestom. S položajem v organizaciji zaposleni pridobi t. i. formalno moč (izvirajočo iz položaja), ki jo morajo drugi zaposleni v podjetju upoštevati pri njihovem delu in je najmočnejša pri vrhu organizacijske piramide, slabi pa proti dnu. Položaj posameznika pa določa tudi odgovornosti in zadolžitve posameznika, ki jih lahko delno, če ima ustrezno avtoriteto, delegira tudi navzdol, še vedno pa ostaja odgovoren za izvedbo njegove skupne naloge (Daft, 2001, str. 449–450).

1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

Organizacijski procesi so dinamično razvite organizacijske strukture in zagotavljajo smotrno doseganje cilja združbe. Prav tako kot je organizacijska struktura sestavljena iz več enovitih struktur, je organizacijski proces sestavljen iz mnogih procesov. Organizacijski proces zagotavlja obstoj družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja. Je stvarno sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki skupaj določata proces izvajanja. Gre za namerni proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo zaposlenih v procesu **planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja**, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 213–218). Rozman (2000, str. 12) pravi, da se člani združbe nenamerno prilagajajo med seboj, če pa si vsak delovni proces in njegov rezultat vnaprej zamislimo, pa se v zavestno usmerjenem delovnem procesu pojavijo planiranje, izvedba in kontrola.

Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Delovna opravila, povezujemo v delovne naloge, ki jih naprej dodeljujemo delovnim mestom oz. zaposlenim, sorodna delovna mesta pa povezujemo v oddelke, ki sestavljajo podjetje. Vsak zaposleni ima svoje zadolžitve, odgovornost in avtoriteto, ki so odvisne od položaja v organizacijski strukturi. Temu določanju razmerij med ljudmi in vzpostavljanju strukture v podjetju pravimo **organiziranje** (Rozman, 2000, str. 12-13).

Ko pa je delo zamišljeno in organizirano, pa ga je treba še vzpodbuditi. Zato morajo ravnatelji svojim podrejenim komunicirati cilje, za katere želijo, da so doseženi. Da delo opravijo morajo biti zaposleni tudi motivirani, nato pa začnejo proces **izvedbe**. Ta proces je **vođenje**.

Izvedbi sledi proces ugotavljanja skladnosti s planom oz. **kontrola**. Funkcijo ravnanja tako sestavljajo planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se prepletajo glede na raven na kateri se pojavljajo in skupaj zagotavljajo smotrno poslovanje.

1.4 LASTNOSTI ORGANIZACIJE

Glavne značilnosti, po katerih ločimo strukture, so formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija ter kadrovska konfiguracija (Rozman, 2000, str. 26).

Formalizacija nakazuje obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih, vključujejo opise delovnih mest, priročnike, pravila idr. Več kot je teh zapisov, bolj je struktura formalna in obratno. **Specializacija** je merjena s stopnjo delitve skupne delovne naloge na manjše dele. Več je teh delov, višja je stopnja specializacije in obratno. Vidna je iz opisov delovnih mest. **Standardizacija** predstavlja poenotenje načina izvajanja delovnih nalog. Če se neka delovna naloga v podjetju izvaja na različnih mestih na enak način, je stopnja standardizacije velika. **Hierarhija** avtoritete določa pravila komuniciranja, poročanja in odgovarjanja. S hierarhijo avtoritete je določena organizacijska piramida, ki je lahko različnih oblik – danes se kaže tendenca k splošteni piramidi. **Kompleksnost** merimo s številom vertikalnih, horizontalnih in prostorskih (lokacijskih) dimenzij v podjetju. Vertikalne dimenzije so ravni v podjetju, s horizontalnimi mislimo na število oddelkov na določeni ravni, pri prostorskih pa gre za število lokacij podjetja oz. geografsko disperzijo. **Centralizacija** se nanaša na mesto v organizaciji, kjer se sprejemajo odločitve – če se odločitve sprejemajo na vrhu, gre za centralizirano strukturo, če se sprejemajo na nižjih ravneh, pa za decentralizirano. **Professionalizacija** se meri s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju ali pa v delih podjetja in pomeni obseg formalne izobrazbe. **Kadrovska struktura** predstavlja način zaposlitve delavcev in tip zaposlenih delavcev – bodisi režijskih delavcev bodisi izvajalcev itd.

2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

2.1 SITUACIJSKA TEORIJA

Z vprašanjem, zakaj je neka organizacija takšna, kot je, in kakšna naj bo, se ukvarja več teorij. Že dolgo se ravnatelji podjetij zavedajo, da Fayolovih 14 pravil pri oblikovanju organizacije ne pride v poštev. Ena sama prava organizacija ne obstaja, saj vsako podjetje deluje v popolnoma specifični situaciji. Posamezni poslovni subjekt (to je lahko podjetje, bolnišnica, državni urad) bi moral načrtovati in vzpostavljati organizacijo glede na to, ali je fleksibilnost pomembnejša od učinkovitosti in obratno (Dimovski, 2005, str. 150). To je ugotovitev, ki izhaja iz t. i. situacijske teorije, razvila pa sta jo Lawrence in Lorch v sedemdesetih letih.

Primerna je tista organizacija, ki je v sozvočju s 5 kontingenčnimi spremenljivkami (Kavčič & Kovač, 1999, str. 278–290):

1. tehnologija,
2. okolje podjetja,
3. velikost podjetja,
4. cilji in strategija,
5. zaposleni.

Situacijska teorija temelji na prilagodljivosti organizacije situacijskim spremenljivkam. Donaldson pravi, da je organizacija »fit« oz. da se ujema, če ustreza organizacijskim spremenljivkam. Zagovorniki situacijske teorije zagovarjajo kratkoročno spreminjanje organizacije, ko se spremenijo neodvisne situacijske spremenljivke, v kar močno dvomijo nekateri avtorji s področja organizacije (Možina et. al, 2002, str. 79–81).

2.2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO

Tehnologija v podjetju je znanje in so procesi, ki pretvarjajo vhodne elemente v proizvode in storitve. Tehnologijo moramo ločiti od tehnike, ki predstavlja le sredstva, s katerimi tehnologijo izvajamo (Rozman, 2000, str. 31). Pomemben prispevek k proučevanju vpliva tehnologije na organizacijo je dala Joan Woodward, ki je izvedla raziskavo v 100 britanskih podjetjih. Podjetja je razvrstila v tri temeljne tehnološke skupine (Dimovski, 2005, str. 152):

1. maloserijska in posamična proizvodnja,
2. velikoserijska in masovna proizvodnja,
3. neprekinjena proizvodnja.

Joan Woodward je ugotovila, da je število ravni menedžmenta in razmerje med številom menedžerjev ter številom drugih zaposlenih odvisno od tehnične kompleksnosti proizvodnega procesa in se povečuje z višanjem tehnične kompleksnosti. Ugotovila je tudi, da je v podjetjih s posamično proizvodnjo in neprekinjeno proizvodnjo značilna organska struktura, predvsem zaradi potrebe po večji prilagodljivosti. Razpon kontrole, formaliziranost in centralizacija so značilnosti masovne proizvodnje. Visoke sposobnosti delavcev so zahtevane v procesni in posamični proizvodnji. Za ravnanje s kompleksno tehnologijo je potrebna tudi večja angažiranost menedžmenta. Razmerje med direktno in indirektno delovno silo se znižuje z naraščanjem tehnične kompleksnosti.

Woodwardova je primerjala povezanost med strukturo, tehnologijo in finančnim uspehom. Ugotovila je, da imajo uspešna podjetja komplementarne strukture in tehnologije (Dimovski, 2005, str. 154).

Zaradi strmo naraščajočega trga storitev so avtorji kaj kmalu ugotovili, da se storitveni sektor močno razlikuje od industrijskega in da se zaradi tega storitvene tehnologije razlikujejo od

proizvodnih. Zaradi neotipljivega produkta morata biti kraj proizvodnje in porabe pri storitvah enaka, zato je potrebna večja geografska razpršenost. Pri storitvenih dejavnostih proizvodnja in potrošnik neposredno sodelujeta in nista ločena kot v proizvodnji, kar prispeva k temu, da v storitvenih dejavnostih ni toliko mejnih oddelkov, raven usposobljenosti mora biti višja, poudarek pa je na medosebnih komunikacijah med zaposlenimi in kupcem (Rozman, 2000, str. 35).

Svoj prispevek k proučevanju vpliva tehnologije na organizacijo je dal tudi Perrow, ki je izpostavil dejstvo, da so razlike v tehnologiji že znotraj oddelkov v podjetju. V t. i. Perrowi matriki je izpostavil 4 tipe oddelkov, katerih tehnologija je odvisna od pogostosti novosti v tehnologiji in možnosti členitve aktivnosti. Perrow je ugotovil, da je za rutinsko tehnologijo primernejša mehanistična struktura, za nerutinsko pa organska struktura. Za obrtno in inženiring naravnane oddelke pa je primerna pretežno organska struktura (Rozman, 2000, str. 37).

2.3 VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO

Vsako podjetje deluje v okolju, ki ga predstavljajo regulatorne institucije, kupci, konkurenti, dobavitelji, trg delovne sile ter znanstvena in tehnična združenja. Okolje moramo razumeti z dveh vidikov; okolje je vir nesigurnosti organizacije in okolje daje vire organizaciji (Robey, 1993, str. 83). Daft je okolje razdelil na devet sektorjev: industrijsko panogo, surovine, ljudi, finance, trg, tehnologijo, ekonomske pogoje in družbeno strukturo (Daft, 2001, str. 82–85). Okolje opisujemo s 6 značilnostmi (Rozman, 2000, str. 41):

- stabilnost-nestabilnost,
- homogenost-heterogenost,
- koncentriranost-disperziranost,
- enostavnost-kompleksnost,
- stopnja turbulentnosti,
- obseg razpoložljivih virov.

Stabilno okolje je okolje, v katerem so spremembe redke, nestabilno pa je podvrženo neprestanemu spreminjanju. Homogenost označuje razlikovanje vplivov med posameznimi deli okolja. Konkurenca je lahko skoncentrirana v nekaj večjih konkurentih ali pa disperzirana v velikem številu malih konkurentov. Okolje, kjer na podjetje vpliva le nekaj manjših delov okolja, je enostavno, medtem ko v kompleksnem okolju na podjetje vpliva več spremenljivk iz okolja. S stopnjo turbulentnosti označujemo predvidljivost, ponovljivost in velikost sprememb okolja. Pomembna za podjetja je tudi preskrba z viri, ki so nujni za poslovanje podjetja. Na tem področju so nastale popolnoma neodvisne teorije, kot je teorija odvisnosti od sredstev ali virov, ki sta jo razvila Ulrich in Barney. Po tej teoriji poskušajo podjetja zmanjševati odvisnost od virov in jih kontrolirati. Zaradi tega se podjetja medsebojno

povezujejo in sodelujejo (Kavčič & Kovač, 1999, str. 280). Ko ocenjujemo okolje podjetja, nas predvsem zanima negotovost okolja, ki ga razumemo kot zmožnost predvidevanja okolja. Na negotovost najbolj vplivata enostavnost-kompleksnost in stabilnost-nestabilnost. Glede na ti dve spremenljivki ločimo okolje z majhno negotovostjo, okolje z nizko in visoko umirjeno negotovostjo in okolje z visoko negotovostjo (Rozman, 2000, str. 42).

Podjetje se lahko negotovosti okolja prilagaja z ustvarjanjem novih mejnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ter spremenjenim načinom planiranja. Tako je za današnja podjetja značilno, da zaradi vse večje negotovosti okolja v podjetjih najdemo več mejnih oddelkov kot proizvodnih, vse več je specializiranih in strokovnih oddelkov, da lahko obvladujejo okolje, planiranje pa je pogostejše in v scenarijih.

Slika 1: Negotovost okolja

		KOMPLEKSNOST	
		<i>Enostavno</i>	<i>Kompleksno</i>
SPREMENLJIVOST	<i>Stabilno</i>	MAJHNA NEGOTOVOST	(NIZKA) SREDNJA NEGOTOVOST
		a) Mehanistična struktura, formalna, centralizirana b) Malo oddelkov c) Malo integracije	a) Mehanistična struktura, formalna, centralizirana b) Mnogo oddelkov, mejni oddelki c) Malo integracije
	<i>Nestabilno</i>	(VISOKA) SREDNJA NEGOTOVOST	VISOKA NEGOTOVOST
		a) Organska struktura, neformalna, decentralizirana b) Malo oddelkov, mejni oddelki c) Malo integracije d) Precej planiranja	a) Organska struktura, neformalna, decentralizirana b) Precej oddelkov, precej diferenciacije c) Precej integracije d) Veliko predvidevanja in planiranja

Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 44.

2.4 VPLIV VELIKOSTI DRUŽBE NA ORGANIZACIJO

Velikost podjetja poleg števila zaposlenih v podjetju določajo še prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje podjetja. Na osnovi teh značilnosti podjetja razdelimo v majhna, srednja in velika. Vendar pa je velikost podjetja relativen pojem in je odvisna tudi od panoge, v kateri podjetje deluje.

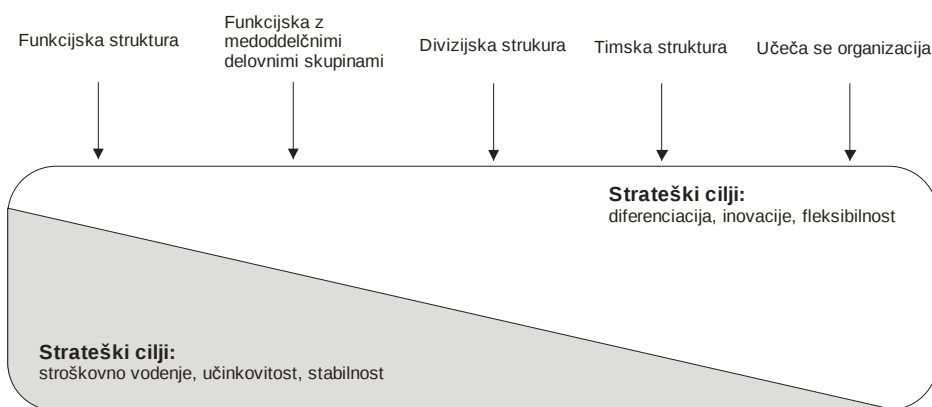
Za majhna podjetja je značilno, da delujejo na ožjem področju in da so bolj prilagodljiva, v organizacijskem smislu pa gre bolj za organsko, enostavno organizacijo, kjer so podjetniki tudi ravnatelji. Za velika podjetja so značilni večja učinkovitost, ekonomije obsega ter hierarhija, kompleksnost, mehanistična organizacija ter ravnatelji organizatorji (Rozman, 2000, str. 49).

Ker podjetja nenehno rastejo, lahko govorimo o življenjskem ciklu podjetja, ki se mu organizacija prilagaja s svojim spreminjanjem. Ponavadi govorimo o štirih življenjskih fazah podjetja: rojstvo, mladost, sredina in zrelost. Podjetje gre v svoji življenjski dobi skozi več evolucijskih faz, ki se jim prilagaja tudi organizacija. Zanimivo je, da raziskave kažejo, da zadnja stopnja rasti birokracije dobiva še eno stopnjo – že več podjetij je ugotovilo, da je potrebno v najvišji stopnji razvoja razbiti podjetje na več manjših delov, ga decentralizirati, da bi se uspešno kosalo z negotovostjo okolja.

2.5 VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO

Izbrana organizacija je odvisna tudi od izbranih strateških ciljev podjetja. Tako je na primer čista funkcionalna struktura primerna za doseganje notranjih ciljev učinkovitosti. S hierarhijo in specializacijo, ki doprinese k učinkoviti izrabi omejenih resursov, pa ne dosegamo fleksibilnosti in odličnosti, ki jo zahteva današnji vse zahtevnejši potrošnik. To lahko najbolje dosežemo z učečo se organizacijo, ki predstavlja drugo skrajnost – fleksibilnost in inovativnost (Dimovski, 2005, str. 151).

Slika 2: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom



Vir: V. Dimovski, *Sodobni management*, 2005, str. 151.

Skupni cilj podjetja je razdeljen v cilje oddelkov in posameznikov, ki so med seboj povezani. V hierarhični organizaciji jih formalno povezuje hierarhija ciljev, ki mora biti postavljena tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh vodi k doseganju ciljev višje ravni. Vila (1994, str. 240) trdi, da so dobro postavljeni organizacijski cilji velikega pomena za vodenje podjetja, cilje pa razdeli na strateške, taktične, operativne in vmesne. Pri proučevanju, oblikovanju ali spreminjanju organizacije nas predvsem zanimajo razmerja med cilji posameznikov in ciljem podjetja (Rozman, 2000, str. 56).

Strategije so poti za doseganje ciljev in prav tako vplivajo na organizacijo podjetja. Chandler se je v eni svojih študij ukvarjal s povezanostjo strategij in organizacije. Ugotovil je, da struktura sledi strategiji. Različne strategije narekujejo različne tipe organizacije – stroškovna strategija bo tako od podjetja zahtevala bolj mehansko strukturo, medtem ko bo strategija diferenciacije zahtevala organsko strukturo.

2.6 VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO

Zaposleni so najpomembnejši del vsakega podjetja. Brez njih podjetje ne bi moglo delovati, posedujejo pa tudi najdragocenejši del premoženja podjetja – to je znanje. Najpomembneje je, da ravnatelji podjetja poznajo lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov, da jih lahko razmestijo na ustrezna delovna mesta in jih usmerjajo k doseganju ciljev podjetja (Rozman, 2000, str. 64). Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnosti, sposobnostih, delovnih vrednotah, občutenju in razpoloženju pri delu. Vse te specifikke moramo upoštevati pri kadrovanju in razporejanju ljudi na delovna mesta.

3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE

3.1 KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

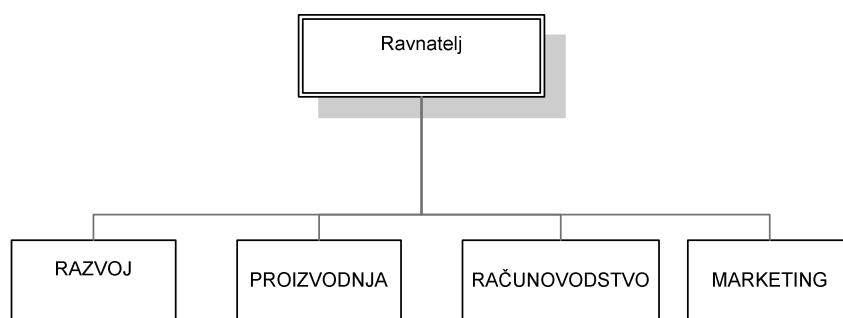
3.1.1 Poslovnofunkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura, kjer je organizacija razdeljena v optimalno število področij, sektorjev oz. poslovnih funkcij. Nastala je v času prvih industrijskih podjetij in je zaenkrat še vedno najpogostejše uporabljena. Za industrijska podjetja je primerna predvsem zaradi racionalnosti, ki jo omogoča. Zaradi stroge hierarhije ni primerna za podjetja, ki delujejo v nestabilnem okolju, saj je komunikacija počasna in razvojne rešitve se počasi prenašajo v proizvodnjo. Tem slabostim se lahko delno izognemo z organiziranjem štabnih enot (Možina et al., 1994, str. 383–384).

Dimovski (2005, str. 135) ugotavlja, da so glavne slabosti funkcijske organizacijske oblike počasni odzivi na spremembe v okolju, prekomerno kopičenje odločitev na vrhu, slaba koordinacija med oddelki, slaba inovativnost in omejevanje pogleda na cilje organizacije. Njene prednosti pa so spodbujanje specializacije znanj in spretnosti, izkoriščanje ekonomij obsega znotraj poslovnih funkcij ter fokus na uresničevanje funkcijskih ciljev.

Daft (2001, str. 99) kot primer navaja funkcijsko strukturo, prikazano na sliki 4, kjer ravnatelj podjetja ravna s 4 oddelki: razvojnimi, proizvodnimi, računovodskimi in marketinškimi.

Slika 3: Funkcijska organizacijska struktura



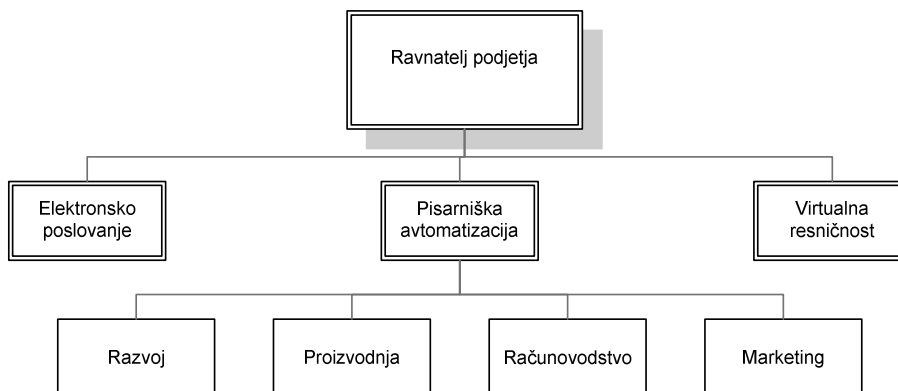
Vir: R. Daft, *Organizational Theory and Design*, 2001, str. 99.

3.1.2 Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura ali decentralizirana oz. poslovno enotna organizacijska struktura, kot jo poimenuje Rozman (2000, str. 92), je organizacijska oblika, kjer se podjetje členi na podlagi proizvodov, skupin proizvodov, storitev, večjih projektov ali profitnih centrov na poslovne enote (Dimovski, 2005, str. 136). Omogoča večjo mero fleksibilnosti kot funkcijska oblika, saj so poslovne enote v operativnem smislu samostojne – prva raven ravnateljstva usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. V centrali se odloča o strateških planih, ti pa se delegirajo navzdol na decentralizirane poslovne enote, kjer menedžerji enot te cilje razbijejo v taktične in poslovne cilje.

Glavni razlog za prehod na to organizacijsko strukturo tiči v rasti podjetja in diverzifikaciji prodajnega programa podjetja, s čimer se pojavi potreba po večji odzivnosti na spremembe v okolju. Ta struktura je zlasti primerna za velika podjetja z ostro razlikujočimi se proizvodnimi programi in nerutinsko tehnologijo (Rozman, 2000, str. 94). Daft (2001, str. 99) kot primer divizijske organizacijske strukture, prikazan na sliki 4, navaja organizacijsko strukturo visokotehnološkega podjetja, ki ga sestavljajo tri ločene divizije: elektronsko poslovanje, pisarniška avtomatizacija in virtualna resničnost. Vsaka divizija je nadalje sestavljena iz lastnih poslovnih funkcij razvoja, proizvodnje, računovodstva in marketinga.

Slika 4: Divizijska organizacijska struktura



Vir: R. Daft, *Organization Theory and design*, 2001, str. 9.

V literaturi najdemo različna pojmovanja poslovnih enot, kot so divizion, profitni center in poslovnoizidna enota. Glede na stopnjo samostojnosti pa ločimo stroškovne, prihodkovne, dobičkovne in naložbene poslovne enote (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 263).

3.1.3 Projektne oblike organizacije

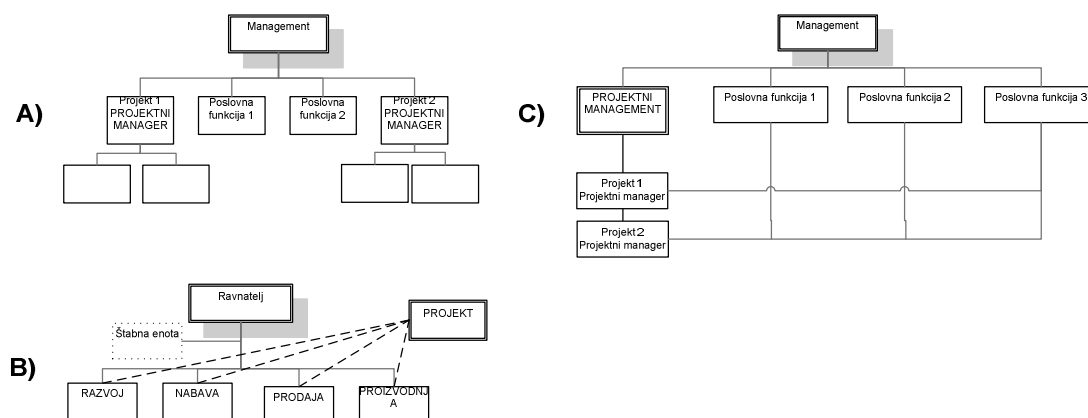
Projektno organizacijo lahko razumemo kot organizacijsko strukturo, ki omogoča vodenje in izvajanje projektov v okviru obstoječe organizacijske strukture. Gre za medfunkcijski tim v podjetju, ki združuje zaposlene z različnimi znanji iz različnih funkcij v podjetju. Projektna organizacija je v nasprotju s funkcijsko oblikovana za doseg konkretnega namena, medtem ko je funkcijska namenjena organizaciji stalnega procesa (Hauc, 2000, str. 265).

Projektno organizacijo vzpostavljamo za vodenje in izvajanje projekta, traja pa tako dolgo, kot traja projekt. Pri tem moramo vedeti, da organizacije podjetja ne moremo razdeliti na projektno in neprojektno, temveč govorimo o enotni organizaciji, kjer se prepletajo projektne in funkcijske organizacijske strukture (Hauc, 2000, str. 267). Rozman ugotavlja (2006, str. 11), da obstaja pet glavnih načinov povezanosti projekta z obstoječo organizacijo:

- uvrstitev projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko organizacijo,
- projekti kot samostojne enote v organizaciji,
- čista projektna organiziranost,
- projektnomatrična struktura,
- procesna ali vodoravna organizacija (glej poglavje 3.2.2).

Na sliki 5 so uvrstitev projekta v poslovno funkcijsko organizacijo, projekt kot samostojna enota v organizaciji in projektnomatrična struktura predstavljeni v obliki diagramov, v nadaljevanju pa so tudi opisani. Procesna organizacija je podrobneje predstavljena v poglavju 3.2.2.

Slika 5: Uvrstitev projekta v obstoječo organizacijo



Vir: A. Hauc, *Projektni management*, 2000, str. 270 (A); R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2006, str. 12 (B); A. Hauc, *Projektni management*, 2000, str. 271 (C).

Potreba po fleksibilnosti od zaposlenih zahteva, da del svojega delovnega časa namenijo tudi enkratnim dejavnostim, ki jih ponavadi opravljajo v obliki projektov. Del zaposlenih, ki jih ponavadi določi ravnatelj podjetja, se poveže v projektnem timu, s projektnim ravnateljem na čelu. Pri tej obliki organiziranosti se v sami organizaciji formalno ne spremeni nič, kar je prednost te oblike. Prednosti sta tudi neprekinjenost dela v poslovni funkciji in osvežitev ponavljajočega se dela v okviru poslovne funkcije. Slabosti pa so slaba motiviranost zaradi dodatnega dela, člani tima (razen vodje projekta) ne nosijo odgovornosti za izvedbo in dajanje prednosti delu v funkciji.

Če se pri poslovanju podjetja občasno pojavljajo večji in pomembnejši projekti, je smiselno, da menedžment podjetja imenuje posebne projektne skupine, ki so po značilnostih podobne poslovnofunkcijskim oddelkom (Rozman, 2006, str. 13). Člani projekta so v tem primeru odgovorni le ravnatelju projekta (glej sliko 6), usklajevanja med poslovnimi funkcijami in projektnim timom pa ni. Ta oblika vzpodbuja visoko pripadnost in predanost projektu ter zagotavlja celovit in temeljit pristop k izvajanju projekta. Slabosti se kažejo v odtujenosti članov projektne tima od problemov celotnega podjetja, zaposlitvi v podjetju po razpustitvi projektne tima in v občasni nepolni zaposlenosti članov projektne tima (Rozman, 2006, str. 13–14).

Projektnomatrična organizacija (slika 7) je najpogosteje uporabljena organizacijska rešitev ravnanja projektov v podjetju (Rozman, 2006, str. 14). Zaposleni so občasno dodeljeni za delo na projektu, ki lahko poteka poln delovni čas ali pa ne. Prednost te oblike je predvsem tesna povezanost projektov in poslovnih funkcij, s čimer dosežemo usklajenost s cilji podjetja; v podjetju lahko poteka večje število projektov sočasno; ob razpustitvi projektne tima zaposleni nadaljujejo z delom v poslovni funkciji. Največja slabost je dvojna odgovornost članov projektne tima, ki so odgovorni tako svojemu poslovnofunkcijskemu vodji kot vodji projekta.

Pri čisti projektni organizaciji gre za opravljanje vseh dejavnosti podjetja v obliki projektov. Projekti se kažejo kot samostojne enote v podjetju, le da se dela ne ponavljajo kot v poslovnih enotah. Tipična tako organizirana podjetja so gradbena in svetovalna podjetja. Največji prednosti take oblike sta zagotovo samostojnost projektov in lažje ugotavljanje uspešnosti izvedbe projekta. Slabosti sta predvsem navzkrižje avtoritet in nedoločenost zaposlitve po zaključku projekta (Rozman, 2006, str. 16–17).

3.2 SODOBNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Ivanko je že leta 1995 (1995, str. 449) izpostavljala pomembnost fleksibilnosti in inovativnosti podjetij, kar pa, kot je ugotovil, zahteva drugačne organizacijske oblike. Glavna smernica v prihodnosti in že danes je, da so organizacije vedno manjše, temeljijo na ključnih primerjalnih prednostih, medtem ko ostale dejavnosti izvajajo druga partnerska podjetja. Kovač (1996, str. 617) ugotavlja, da se v sodobnih organizacijah odražajo »modni trendi« vitkega managementa in vitke organizacije, kar je predvsem posledica obsežne preobrazbe organizacij v razvitem svetu. Vse bolj je poudarjen pomen znanja in primernosti človeških virov za delo v delovnih timih. Ellis in Dick (2003, str. 163) prav tako ugotavljata, da je svet zašel v postbirokratsko

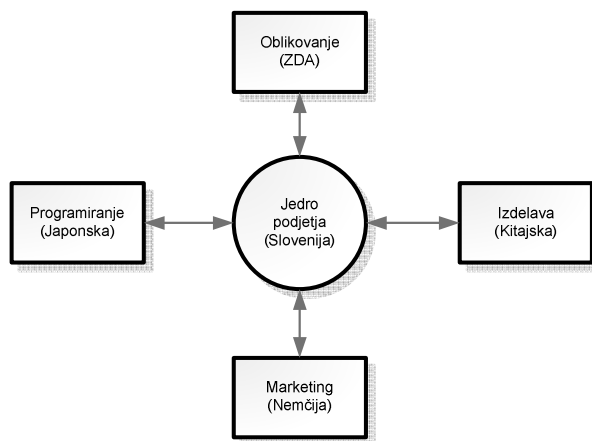
dobo, kjer nove organizacijske oblike določajo informacijska tehnologija, globalizacija in usmerjenost h kupcu. Definirata tri oblike sodobne organizacije, in sicer t. i. fleksibilno podjetje (angl. flexible firm), virtualno organizacijo (angl. virtual organization) in mrežno organizacijo (angl. networked organization).

Danes se veliko govori o pomenu znanja in zmožnosti hrambe in prenosa znanja v podjetjih, pa tudi o dolgoročnih partnerskih odnosih z deležniki podjetja. Nekateri avtorji menijo, da je organizacija prihodnosti t. i. **organizacija brez meja oz. »boundaryless organization«**. Ne gre za kakšno posebno obliko organizacije, saj sem spadajo mrežna organizacija, procesna/timska organizacija in druge sodobnejše oblike, temveč gre za koncept organizacije, pri katerem so meje med oddelki in tudi okoljem »propustne«. Propustnost omogoča večjo fleksibilnost, hitrost, integracijo znanj in inovativnost, ki v današnjem času predstavljajo glavne 4 dejavnike uspešnosti podjetij. Z novim pristopom morajo podjetja težiti k boljši propustnosti štirih meja: vertikalnih, horizontalnih, zunanjih in geografskih, kar jim omogoča uresničevanje prej omenjenih dejavnikov uspeha (Askhenas, Ulrich, Jick, Kerr, 2002, str. 1–12).

3.2.1 Mrežna organizacijska struktura

Ta tip organizacijske strukture temelji na dinamičnem povezovanju podjetij, od katerih vsako prispeva le del končnega proizvoda ali storitve kupcu. Gre za proces mreženja in integriranja, v katerem se vzpostavi fizična mreža povezanih subjektov ter se povezujejo znanja, ljudje in vizije (Dimovski, 2005, str. 140). Integracija pomeni povezovanje dobaviteljev, proizvajalcev in kupcev v proces izdelave končnega proizvoda ali storitve. Osnova za vzpostavitev tega tipa organizacije je svetovni splet, ki omogoča povezovanje organizacijskih timov po celem svetu. Timi so virtualni, njihovi člani so iz celega sveta, sodelujejo pa s pomočjo intraneta ali mreže. Glavna značilnost mrežne organizacije je, da podjetje dela tisto, v čemer je najboljše, medtem ko ostale aktivnosti izvajajo druga podjetja, povezana v mrežo – gre za t. i. outsourcing, s čimer dosežemo najvišjo možno kvaliteto proizvoda oz. storitve. Naloga osrednjega podjetja je koordinacija aktivnosti vseh podjetij, da bi zadovoljili pričakovanja kupca.

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski., *Sodobni management*, 2005, str. 141.

Skrajna oblika mrežne organizacijske strukture je t. i. virtualna organizacija, ki ni stalna, temveč se podjetja med seboj povezujejo le po potrebi, ob opravljeni nalogi pa se mreža razpusti. Prednosti mrežne organizacije so globalna konkurenčnost, fleksibilnost delovne sile in zmanjšani stroški administracije na osebo. Slabosti se kažejo predvsem v oteženi kontroli (zaradi visoke stopnje decentralizacije in geografske razpršenosti), oslabljeni lojalnosti zaposlenih in možni izgubi dela organizacije.

3.2.2 Procesna/timska organizacijska struktura

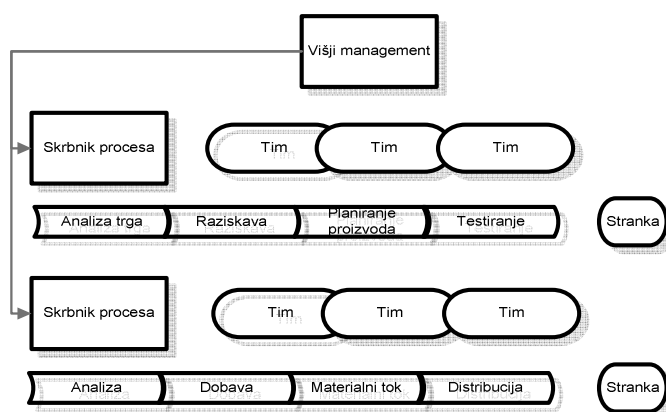
Procesna organizacija je horizontalna organizacijska oblika, ki temelji na razdelitvi cilja podjetja na jedrne procese (Daft, 2001, str. 106). Ivanko (Možina et al., 2002, str. 430) nadalje razdeli procese v proizvodne in druge organizacijske procese in dodaja, da je treba pozabiti na to, kako je delo potekalo v velikoserijski proizvodnji, ter delovne naloge ponovno združiti v poslovne procese. Vsak proces ima svojega skrbnika, ki koordinira horizontalno povezane zaposlene – time, da bi neposredno ustvarili vrednost za kupca (Dimovski, 2005, str. 145). Rozman (2008, str. 167) ugotavlja, da se je ta oblika organizacije razvila iz projektne, ko so se določeni projekti izvajali kontinuirano.

Delovne aktivnosti izvajajo delovni timi. Miles (2000, str. 305–306) ugotavlja, da bodo hierarhične organizacijske strukture v 21. stoletju minimizirane; poudarek bo na menedžmentu razmerij med partnerji. Podjetja bodo potrebovala fleksibilne posameznike, time oziroma manjše enote, ki bodo morali sami sprejemati glavnino odločitev. Lep primer je uporaba t. i. samovodenih timov, ki jih mnoga podjetja uporabljajo na področju raziskovalne dejavnosti, trženja in proizvodnje. Samovodenje za doseganje inovativnosti je zapletenejše zaradi preprostega razloga – ti timi nimajo določenih ciljev na ravni organizacije, saj bi to kratilo njihovo ustvarjalnost in so tako prepuščeni svoji lastni presoji. Uspešni so lahko le, če je znotraj teh timov in med posameznimi timi vzpostavljena visoka stopnja sodelovanja. Člani tima sami odločajo o novih načinih opravljanja del, prevzemajo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov, se odločajo o plačnih metodah (Dimovski, 2005, str. 144–145). Taka oblika omogoča predvsem krajše odzivne čase in hitrejšo odločanje, skrajšuje administrativne postopke, omogoča hitrejšo doseganje kompromisov pri odločanju in odstranjuje meje med oddelki.

Organizacija temelji na medfunkcijskih procesih, ki razblinijo meje med oddelki. Danes je stranka oz. zadovoljstvo stranke tisto, kar vodi procesno organizacijo. Zaradi velike samostojnosti timov so podjetja, ki so organizirana procesno, sposobna razmišljati kreativno in fleksibilno in so usmerjena v kontinuirano izboljševanje, kar je po mnenju Milesa (2000, str. 300) ena od ključnih smernic delovanja podjetij v prihodnosti.

Daft (2001, str. 109) kot primer podaja organizacijsko strukturo, predstavljeno na sliki 8, iz katere je razvidno, da višji menedžment ravnateljuje skrbnikom procesov, ki za izvajanje svojih nalog ravnajo z integriranimi timi, ti pa skupaj izvedejo vse potrebne korake do zadovoljitve potreb stranke.

Slika 7: Procesna organizacija



Vir: R. Daft, *Organization Theory and Design*, 2001, str. 109.

Prednosti te oblike organiziranosti so hitrejša odzivanja na številne pritiske iz okolja (vključujoč večjo kompleksnost poslovanja), globalna prisotnost, neprizanesljive ekonomske direktive in vpeljava socialnih vrednot, participativnega pristopa k poslovanju in k učenju orientiranih praks (Penger S., Dimovski V. & Škerlavaj M, 2008, str. 14). Slabosti se kažejo predvsem v težavnosti vpeljave take oblike organiziranosti zaradi potrebne spremembe kulture, filozofije ravnanja, plačnega sistema in oblikovanja delovnih mest. Nadalje se problem pojavi pri potrebi po visoko izobraženih in samostojnih zaposlenih ter odporu tradicionalno usmerjenih ravnateljev. Daft (2001, str. 106) kot slabost izpostavlja še pomembnost kolektualnega odnosa med zaposlenimi, razvite komunikacijske in timske veščine zaposlenih in redno sestankovanje za reševanje konfliktov.

3.2.3 Hibridna organizacijska struktura

V realnem življenju je v podjetjih zelo malo čistih organizacijskih struktur. Večinoma podjetja kombinirajo več različnih organizacijskih struktur, da bi se karseda dobro izognili slabostim posameznih organizacijskih struktur in izkoristili prednosti. Tako velikokrat najdemo kombinirane funkcijske in divizijske organizacijske strukture ali pa kombinirane funkcijskoprocesne organizacijske strukture.

4 ANALIZA, OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

4.1 ANALIZA ORGANIZACIJE

Analiza organizacije je spoznavna metoda, s katero spoznavamo organizacijo konkretnega podjetja, z namenom izboljševanja odločanja o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja (Rozman, 2000, str. 22). Dejanska organizacija odstopa od želene oz. zamišljene, z analizo dobimo podlago za ugotavljanje teh odstopanj in spreminjanje organizacije v smer večje učinkovitosti in uspešnosti. Preden začnemo z analizo organizacije, je treba pripraviti program analize, ki vključuje opredelitev predmeta analize, opredelitev namena in ciljev

analize, metodo analize, roke izvedbe in prejemnike analize. Kot spoznavna metoda je analiza sestavljena iz dveh faz: opazovanja in diagnoze.

V fazi opazovanja spoznavamo organizacijo z zbiranjem in preučevanjem informacij. Ugotovljena dejstva nato primerjamo z želeno osnovo (osnova primerjave je lahko zamišljeno stanje, stanje, skladno s situacijskimi spremenljivkami, stanje, skladno s podobnim podjetjem itd.) in ugotavljamo odstopanja, ki so lahko negativna (problemska stanja) in pozitivna (prednostna stanja). Ugotavljanja dejstev potekajo s pomočjo vprašalnikov, intervjujev, prvoosebnega opazovanja in študije dokumentov (Rozman, 2000, str. 105). V fazi diagnoze iščemo vzroke za nastale problemske situacije, da bi se jim v prihodnosti lahko izognili. Ob zaključku analize pripravimo poročilo, ki zajema naslov, predgovor, kazalo, uvod, vsebinska poglavja, zaključek, seznam literature in priloge.

4.2 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

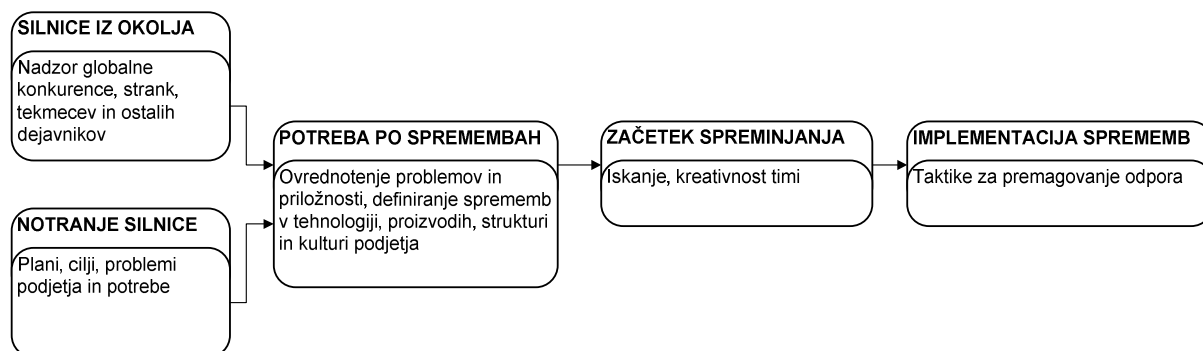
Oblikovanje organizacije sestavljajo aktivnosti v zvezi z vzpostavljanjem organizacijske strukture in organizacijskih procesov (upravljalno-ravnalnega procesa, sestavljenega iz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja). To je proces oblikovanja delovnih mest, oblikovanja oddelkov in nazadnje oblikovanja organizacije celega podjetja (Rozman, 2000, str. 10). Čeprav je oblikovanje organizacije odgovornost ravnatelja podjetja, ponavadi organizacijo oblikuje več ljudi – gre za t. i. participativni pristop pri oblikovanju organizacije, ki omogoča, da zaposleni prispevajo k oblikovanju organizacije in jo zato lažje razumejo in v njej delujejo (Robey, 1993, str. 30).

Oblikovanje organizacije proučuje mlada disciplina, ki se v angleščini imenuje *organization design*. Njena naloga je najti odgovor na vprašanje, kako mora biti organizirano podjetje, da bi v danih razmerah poslovanja uspešno poslovalo (Ivanko, 1992, str. 204), oz. kako morajo biti usklajena organizacijska razmerja s ciljem združbe in z okoljem (Rozman, 2000, str. 20). Obstaja več teorij glede dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacije. Ena od teorij je t. i. situacijska teorija, ki pravi, da je treba upoštevati vpliv 5 dejavnikov, ki so razloženi v poglavju 2 te naloge – Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo.

Organizacija podjetja se spreminja zaradi različnih razlogov, v današnjem poslovnem svetu pa govorimo o kontinuiranem spreminjanju in prilagajanju organizacije. Rozman razloge za spreminjanje povzema po Georgu in Jonesu in jih razdeli na konkurenčne, gospodarske in politične, globalne, demografske ter socialne in moralne (Rozman, 2000, str. 121). Pri spreminjanju organizacije se lahko pojavi odpor na ravni podjetja, skupin ali oddelkov ter posameznikov. Ukrepi za odpor pri spremembah so predvsem izobraževanje, komuniciranje, nudenje pomoči, soudeležba in dajanje moči (empowerment), pogajanja, manipuliranje in prisila. Zadnji trije načini so nezaželeni, vendar pa včasih brez teh pristopov ne gre. Obstaja vrsta tehnik, ki pripomorejo k temu, da se izognemo tem pristopom, kot so svetovanje, sensitivity training in procesno svetovanje (Rozman, 2000, str. 129). Spreminjanje zahteva določene metodologije, ki temeljijo na premišljenih pripravah in ustreznem znanju – je zapleten proces, ki ima značaj razvojne dejavnosti (Ivanko, 2001, str. 363).

Najpogosteje se organizacije spreminjajo med organizacijsko evolucijo. Gre za postopen proces prilagajanja organizacije ob rasti podjetja. Zaradi rasti podjetja nastajajo nova delovna mesta in oddelki, ravnatelji pa morajo najti način, kako ta nova delovna mesta in oddelke povezati v celoto, ki bo omogočala smotrno uresničevanje ciljev podjetja. Tako se podjetja od svojih začetkov, organiziranih v vertikalne strukture, vse bolj pomikajo k bolj horizontalnim oblikam organiziranosti, kot je procesna organizacija (Dimovski, 2005, str. 149).

Slika 8: Model spreminjanja organizacije



Vir: V. Dimovski, *Sodobni management*, 2005, str. 162.

Ivanko (2001, str. 361–366) v svojem članku obravnava organizacijski razvoj kot obliko spreminjanja organizacije prihodnosti. Podjetja težijo k odličnosti, ki pomeni nekaj vrhunskega, odličnega, najvišjo kakovost – torej nekaj nad običajnim. Organizacijski razvoj mora temeljiti na ustrezni meri sprememb in stalnosti, saj nas lahko sicer prevede do neusklajenega razvoja. Gre za dinamično ravnotežje med novim in starim, saj ni smotrno spreminjati stvari, ki delujejo v skladu s pričakovanimi cilji. Organizacijski razvoj nam daje sestavine ter cilje, h katerim mora biti usmerjeno naše delovanje za doseganje dinamičnega ravnotežja razvoja organizacije. Ključni dejavnik pri spreminjanju je človek, saj se sprememba vedno začne prav pri njem, zato je ključno, da zaposleni začutijo pomembnost in potrebnost sprememb in da jih na spremembe pripravimo (glej poglavje 4.3, 1. odstavek). Model organizacijskega razvoja predstavlja orodje za nenehno doseganje kakovosti, kar je pogoj za odličnost. Prepletanje sestavnih delov modela povzroča sinergijo, ki vodi k uspešni spiralni rasti in nenehnemu razvoju podjetja, sožitje aktivnosti in vrednot pa pripomore k aktiviranju nevidnega kapitala podjetja. Nevidni kapital podjetja (ang. intangible assets) so znanja, vrednote, patenti, vrednost blagovne znamke idr., katerih vrednost je težko meriti, danes pa predstavljajo velik del vrednosti podjetja.

Med novejšimi pristopi k spreminjanju organizacije podjetja prištevamo tudi t. i. reinženiring oz. spreminjanje poslovnih procesov v podjetju. Ta pristop seveda zahteva procesno obliko organiziranosti (glej poglavje 3.2.3). Vila (1998, str. 319–327) navedeno opisuje to obliko spreminjanja in ugotavlja, da pri reinženiringu kaj hitro ugotovimo, da so nekatere aktivnosti v naših poslovnih procesih popolnoma odveč ali pa manjkajo. Da prenovimo poslovne procese, moramo imeti izdelane procesne modele obstoječih poslovnih procesov, ki so podlaga za ugotavljanje problemskih in nezaželenih stanj. Pri tem nam predvsem pomaga

informacijska tehnologija, ki nam nudi orodja za modeliranje poslovnih procesov (Baloh et al., 2005, str. 278).

5 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA TENZOR

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

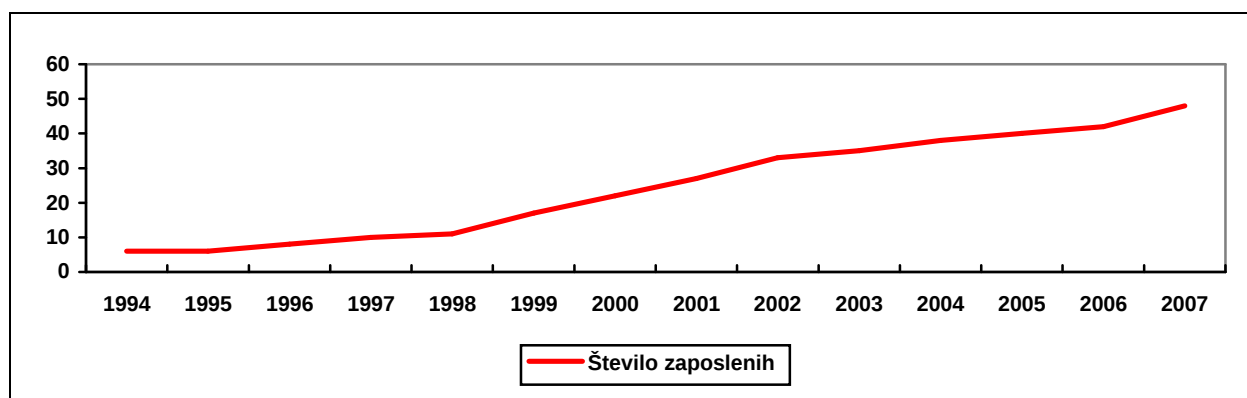
Tenzor, podjetje za tehnično varovanje, je eno vodilnih podjetij v Sloveniji na področju tehničnega varovanja. Deluje na področjih zaščite izdelkov pred krajo, videonadzora, javljanja vloma, javljanja požara, perimetrične zaščite, evidentiranja delovnega časa, kontrole pristopa, prepoznave registrskih tablic, knjižničnega varovanja ter avtomatizacije in integracije sistemov. Prekalilo in dokazalo se je na enem najzahtevnejših trgov v Evropi, na slovenskem trgu. Visoki motiviranosti, strokovnosti in znanju zaposlenih ter kvaliteti storitev lahko pritrdi nekaj tisoč uporabnikov njihovih sistemov tehničnega varovanja. Obsežna referenčna lista in ponovni nakupi dokazujejo zanesljivost njihovih storitev in zadovoljstvo kupcev.

Družba Tenzor d.o.o. je bila sicer ustanovljena leta 1989, vendar je bila vse do aktiviranja jeseni leta 1993 v mirovanju. Osnovna dejavnost, s katero naj bi se družba ukvarjala, je bilo tehnično varovanje ljudi in premoženja. Družba je bila zaradi omejevanja vstopa v ta "ceh" v tistih časih in zaradi slabega kapitalskega ozadja obsojena na počasno rast. Od začetkov, ki jih je sestavljalo vgrajevanje avtomobilskih in hišnih alarmnih naprav, pa do zastopniške pogodbe z vodilnimi ameriški in svetovnimi proizvajalci te opreme je minilo nekaj let. Takrat je podjetje Tenzor začelo hitreje rasti in postajati močan konkurent podjetjem v isti panogi. Podjetje tako danes zastopa svetovno priznane proizvajalce opreme za tehnično varovanje, kot so: Tyco, Novar (Esser), Mintron, DSC, Tecnoalarm, Detectomat, MW, Alert Systems, Dea security, Pro-Safe Security Systems, Deister Electronic in drugi.

V letu 2000 je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001 in nato hitro raslo. Leta 2002 je postalo ena izmed slovenskih gazel. Zasedlo je 23. mesto v slovenskem prostoru in 2. mesto v podravski regiji, takoj za podjetjem Tuš, in tako prehitelo vsa podjetja iz panoge. Zaslugo za to priznanje imajo zadovoljni in zvesti kupci storitev podjetja, med katerimi najdemo največja slovenska podjetja, kot so Mercator, BTC, Spar, HIT Nova Gorica, Talum d.d., Perutnina Ptuj, večina velikih trgovskih centrov po Sloveniji ... Na področju varovanja izdelkov proti kraji podjetje zavzema 90-odstotni tržni delež.

Danes ima podjetje sedež še vedno na Ptuj, ter poslovno enoto v Ljubljani. Svoja hčerinska podjetja je ustanovilo v dveh državah bivše Jugoslavije (Srbija, Makedonija), v prihodnosti pa nameravajo ustanoviti tudi podjetje v Avstriji. Hčerinsko podjetje Sensor iz Makedonije je v letu 2005 realiziralo že več kot 500.000 EUR prihodkov iz prodaje. V podjetju je trenutno 48 zaposlenih na dveh lokacijah v Sloveniji in dodatnih 20 v hčerinskih podjetjih.

Slika 9: Rast števila vseh zaposlenih v zadnjih desetih letih



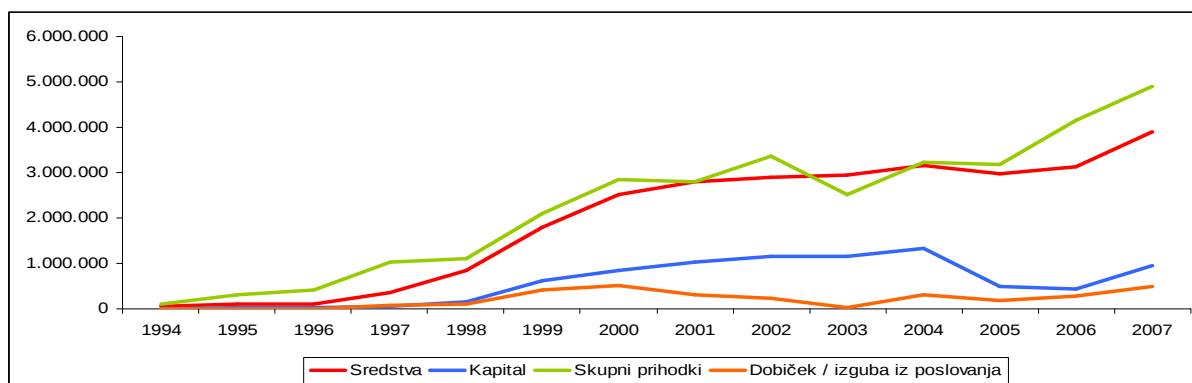
Vir: Kadrovska evidenca podjetja Tenzor, 2008.

Vizija podjetja Tenzor je iz vodilne nacionalne družbe za tehnično varovanje prerasti v vodilnega ponudnika tehničnih varnostnih rešitev na trgih osrednje in JV Evrope, ki bo pomenil sinonim za kvaliteto, strokovnost, vrhunsko tehnično dovršenost in zanesljivost. Poslanstvo pa je zagotavljati uporabnikom prilagojene kakovostne, tehnološko in izvedbeno dovršene sisteme varovanja premoženja in ljudi, dolgoročno skrbeti za vgrajene sisteme ter nuditi popolno poprodajno pomoč (spletna stran podjetja Tenzor, 18. 2. 2008).

5.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Grafikon 2 prikazuje, da so prihodki iz poslovanja konstantno naraščali, z izjemo leta 2003 in 2005. Povprečna stopnja letne rasti v obdobju 2003–2007 znaša 20,8 %, v razponu od 1994 do 2007 pa so prihodki iz poslovanja v povprečju naraščali za 41,85 % letno. V letu 2007 so znašali 4,909 mio EUR, leto poprej pa 4,149 mio EUR. Gibanje višine sredstev in kapitala je sledilo razvoju podjetja, sredstva so v letu 2007 dosegla vrednost 3,9 mio EUR, leto prej pa je ta znašala 3,121 mio EUR. Povprečna letna stopnja rasti sredstev v obdobju 1994–2007 je znašala 48,4 %. Vrednost kapitala je v letu 2006 znašala 444.358 EUR, v letu 2007 pa se je povišala na 960.428 EUR. Povprečna stopnja rasti kapitala je v obdobju 1994–2007 znašala 57,6 %. Podjetje v svoji zgodovini še ni poslovalo z izgubo, dobiček iz poslovanja pa je najvišjo raven dosegel v letu 2000, ko je ta znašal 511.063 EUR. Leta 2007 se je najbolj približal tej ravni in je znašal 480.551 EUR. Nihanje dobička je korelirano z gibanjem prihodkov, gibanje dobičkovnosti prihodkov (ROE) pa je prikazano na grafikonu 3 in v prilogi X v obliki podatkovne tabele.

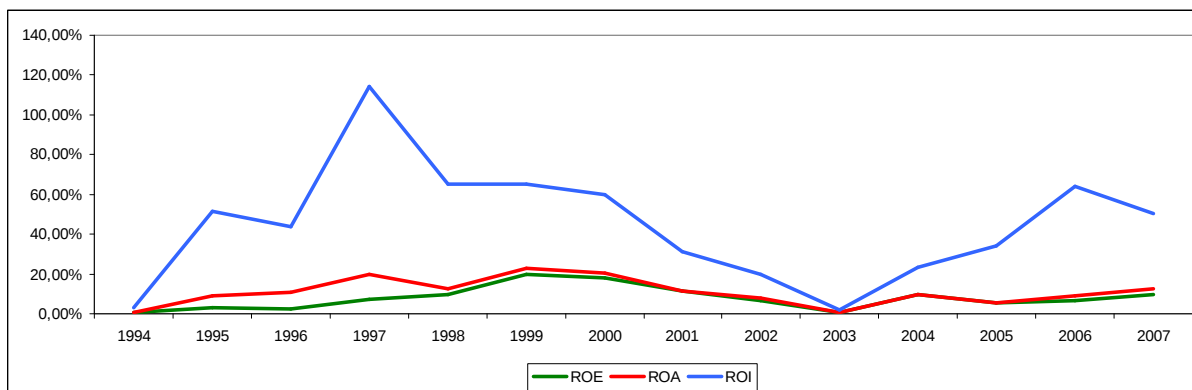
Slika 10: Gibanje sredstev, kapitala, skupnih prihodkov in dobička iz poslovanja v EUR



Vir: Ajpes in notranji viri podjetja, 2008.

Dobičkovnost prihodkov (ROE, dobiček/prihodki) se že od samega začetka delovanja giblje v določenih okvirih in redko presega vrednost 10 %. Najvišje vrednosti je podjetje doseglo v letih 1999–2001, ko je ROE znašala 19,5 % (1999), 17,97 % (2000) in 11,38 % (2001). Razlog za tako visoko dobičkovnost je bil nov prodajni program za trgovine, ki je bil edini te vrste v Sloveniji, podjetju pa je zato uspelo uveljaviti višje razlike v ceni. V letu 2006 je dobičkovnost znašala 6,88 %, v letu 2007 pa je narasla na 9,79 %. Na grafikonu 3 je prikazano tudi gibanje dobičkovnosti sredstev (ROA, dobiček/sredstva), ki je svojo najvišjo vrednost dosegla v letu 1999 (22,68 %), v letu 2006 je znašala 9,14 %, v letu 2007 pa 12,32 %. Povprečna dobičkovnost sredstev v obdobju 1994–2007 znaša 10,89 %. Dobičkovnost kapitala (ROI, dobiček/kapital) je dosegla svoj vrh v letu 1997, ko je znašala 114 %, sicer pa je povprečna dobičkovnost kapitala 44,76 %. V letu 2007 je ta znašala 50,04 %, v letu 2006 pa 64,23 %.

Slika 11: Gibanje ROE, ROA, ROI



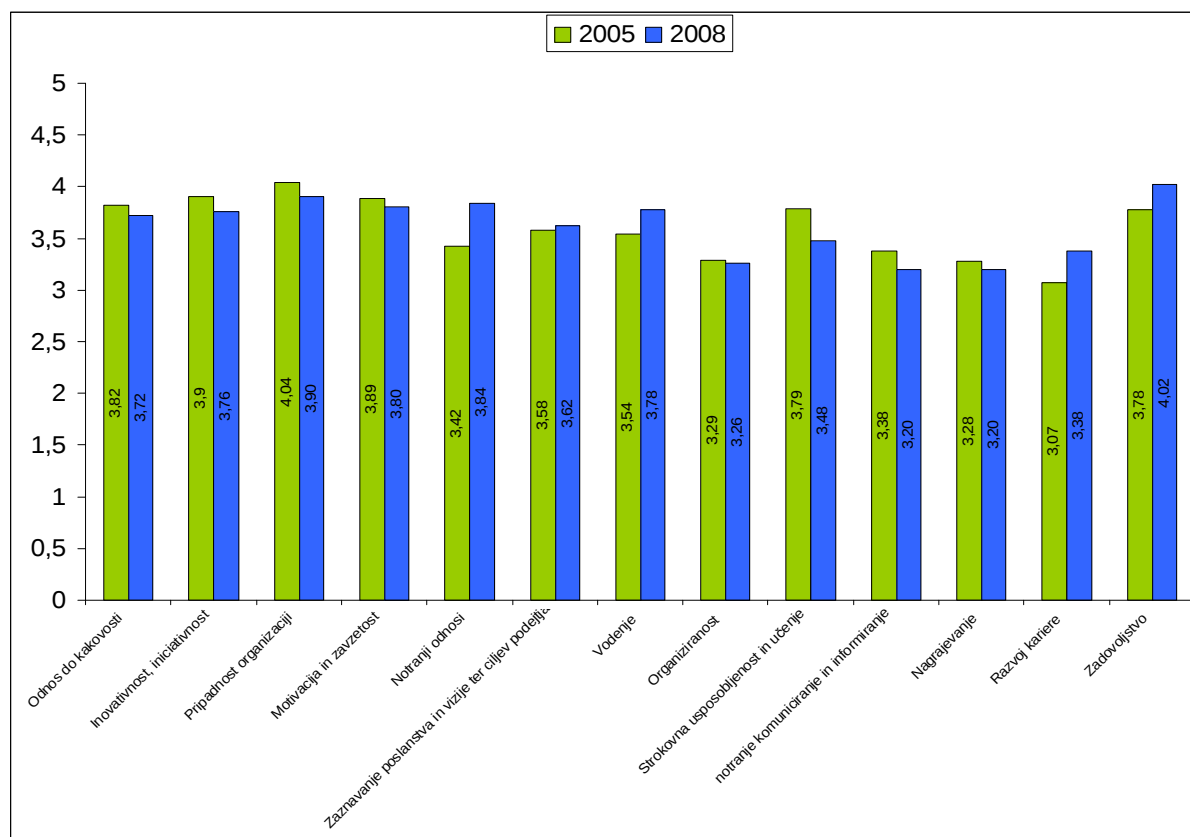
Vir: Ajpes in notranji viri podjetja, 2008.

5.3 ANALIZA VZDUŠJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V podjetju Tenzor d.o.o. sem opravil analizo vzdušja in zadovoljstva zaposlenih, pri čemer so me zanimala predvsem vprašanja, navezujoča se na organizacijo podjetja (vprašalnik v prilogi II). Želel sem ugotoviti, kako zaposleni podjetja dojemajo podjetje in organizacijo podjetja. V

analizo organizacijske klime sem vključil vse zaposlene podjetja, vrnjenih pa sem dobil le 24 vprašalnikov. Ocenjujem, da je vzorec dovolj velik za relevantno obdelavo podatkov.

Slika 12: Rezultati analize organizacijske klime (primerjava 2005 z 2008)



Vir: Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva, lastna.

Iz analize organizacijske klime je razvidno, da **zaposleni organizacijo z vidika vpliva na vzdušje ocenjujejo dokaj slabo** v primerjavi z drugimi kategorijami. Prav tako so slabo ocenjene kategorije nagrajevanje in notranje komuniciranje in informiranje. V kategoriji organizacija so zaposleni najslabše ocenili ravnotežje odgovornosti in pristojnosti ter pravočasnost sprejemanja odločitev s strani vodij (glej prilogo V). V kategoriji nagrajevanje je izrazito slabo ocenjena kategorija razmerje med plačami. V kategoriji notranje komuniciranje in informiranje je najslabše ocenjeno vprašanje informiranost o dogajanju v poslovnih enotah podjetja ter rednost delovnih sestankov. Če povzamem celotno analizo organizacijske klime, lahko zaključim, da stanje sicer ni zaskrbljujoče, vendar pa je z vidika trga tako stanje nesprejemljivo in ne vodi k nenehnemu dolgoročnemu razvoju (nekatere kategorije so namreč ocenjene slabše kot pri predhodni analizi). Organizacija kot vir smotrnega doseganja cilja podjetja je ocenjena kot tretja najslabša kategorija, kar pomeni, da je veliko prostora za izboljšave.

S SWOT-analizo sem želel ugotoviti, ali zaposleni podjetja konkretnije zaznavajo organizacijske težave podjetja in katera so ta konkretna področja. V prilogi I je prikazana celotna SWOT-matrika podjetja, ki je skupek zbranih delnih SWOT-analiz. Svoj prispevek je

oddalo 17 zaposlenih iz različnih delov podjetja. Cilj izvedbe SWOT-analize v taki obliki je bil pridobiti mnenja zaposlenih iz različnih zornih kotov, da bi pridobil širši pogled na situacijo. V spodjem seznamu sem povzel slabosti, ki se nanašajo na organizacijo podjetja (glej prilogo I):

1. slaba organizacija;
2. vsak bi rad bil vsakemu nadrejen;
3. premalo komunikacije vertikalno in tudi horizontalno;
4. nespoštovanje določil in pravil, ki jih določi direktor;
5. nizke plače, ki povzročajo slabšanje kvalitete izvedbe;
6. podvajanje obdelave strank v komerciali;
7. neučinkovitost;
8. neorganiziranost;
9. slab pretok informacij;
10. preveč neformalna organizacija;
11. avtoritativni stil vodenja;
12. neskladje med nabavo in prodajo – preveč sredstev vezanih v zalogah.

Z opravljeno SWOT-analizo sem natančneje ugotovil, kaj zaposlene moti in katere težave zaznavajo kot slabosti podjetja. Zaposleni podjetja so v analizi organizacijske klime izrazili nezadovoljstvo z organiziranostjo, v SWOT-analizi pa so to nezadovoljstvo konkretizirali, kar daje odlično podlago za izboljšave.

5.4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ko sem opravil SWOT-analizo podjetja, me je zanimalo, ali si zaposleni želijo spremembe in ali so jih pripravljeni sprejeti. To sem storil z raziskavo organizacijske kulture v podjetju (vprašalnik v prilogi III, vir: Accel-team.com). Ker so nekatera vprašanja v vprašalniku dvoumna in bi lahko zmedla zaposlene, sem vsakemu od anketirancev razložil pojme, kot so skupina in tim oz. skupinsko delo in timsko delo. Vprašalnik je vrnilo 24 zaposlenih. Zanimala so me predvsem vprašanja, ki se nanašajo na sprejemanje sprememb in inovativnost v smeri novih načinov dela in spreminjanja organizacije (vprašanja 2, 8, 10, 11, 18, 28, 33, 34, 37). Zaposleni so pri teh vprašanjih odgovarjali v povprečju naklonjeno oziroma nevtrarno, niso pa spremembam in inovacijam nenaklonjeni – to spoznanje daje solidno osnovo za spreminjanje organizacije podjetja (glej tabelo 5). Vzpodbudna je naklonjenost timskemu delu, ki je osnova za horizontalno organiziranost, ta pa je po mnenju mnogih strokovnjakov organizacija prihodnosti (glej poglavje 3.2.3). Zaposleni se v povprečju strinjajo s trditvama o odprtem pogovarjanju o problemih v organizaciji in o odprtosti za reševanje problemov. Vsi ti podatki kažejo na ugodno klimo za spremembe in tudi potrebnost sprememb organizacije, vsekakor pa je treba natančneje definirati problemska področja in pripraviti plan spreminjanja. V ta namen bodo služili osebni intervjuji z vsakim zaposlenim

(glej prilogo VI), s katerimi bom definiral težave, ki jih zaznavajo zaposleni, in izmed teh izločil težave organizacijske narave.

Tabela 1: Analiza organizacijske kulture – povprečna naklonjenost spremembam

	Močno bi se strinjali ali vzpodbujali	Strinjali bi se ali vzpodbujali	Ne bi se jim zdelo pomembno	Ne bi se strinjali ali vzpodbujali	Močno se ne bi strinjali ali vzpodbujali
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem ste zaposleni, poskušal izboljšati stvari, čeprav stvari tečejo tekoče, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...			X		
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate predlagal nov način dela, bi se večina zaposlenih s tem...			X		
Če bi se kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate odprto pogovarjali o organizacijskih problemih, bi se večina ostalih s tem...		X			
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate pokazal skrb za probleme v organizaciji in podal predloge rešitev, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...		X			
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate, poskušal eksperimentirati z namenom, da bi učinkoviteje opravljal svoje delovne naloge, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...			X		
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate, kritiziral sodelavca, ki skuša izboljšati način odzivanja na specifično situacijo, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...			X		
Če bi v podjetju v katerem delate poskušali namesto skupinskega dela vzpodbujati timsko delo, bi se večina zaposlenih s tem...	X				
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate, vedno sledil ciljem in standardom, ki jih je postavil njegov nadrejeni, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...		X			
Če bi kdo od zaposlenih v podjetju v katerem delate, želel direktorju predstaviti izboljšavo delovnega procesa, bi se večina ostalih zaposlenih s tem...		X			

Vir: Analiza organizacijske kulture, lastna.

5.5 ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK

5.5.1 Analiza tehnologije

Podjetje Tenzor je v osnovi storitveno podjetje, ki izvaja storitve svetovanja, projektiranja, razvoja in vgradnje sistemov za tehnično varovanje ljudi in premoženja. Storitve, ki jih nudijo, so enkratne in masovne, delovno intenzivne in za izvajanje potrebujejo veliko znanja, izvajajo se v neposrednem stiku in kontaktu s stranko in zaradi pokrivanja celotnega trga zahtevajo večjo geografsko razpršenost.

Pri storitvi nastane produkt (sistem tehničnega varovanja), ki je otipljiv, spremljajo pa ga neotipljivi produkti, kot so svetovanje in študije varnostne ogroženosti. Iz tega lahko zaključimo, da podjetje uporablja skorajda masovno storitveno tehnologijo, ki zahteva bolj sploščeno organizacijo, decentralizirano odločanje, nižjo formalizacijo in izdelane medosebne veščine zaposlenih, zaradi otipljivosti nekaterih proizvodov pa je kakovost merljiva neposredno.

Po posameznih oddelkih je tehnologija seveda različna. V skladišču gre za rutinsko, lažje deljivo delo, prav tako v oddelku montaže in servisa. Bolj nerutinska dela najdemo v prodaji, marketingu, razvoju in projektivi.

Zaradi enkratnosti projektiranja in različnosti situacije na objektih, kjer se vgrajujejo sistemi za tehnično varovanje, je tehnologija nerutinska, saj se pri izvajanju storitev podjetja pojavlja veliko nepredvidljivih izjem, delo pa je srednje težko deljivo. Glede na ugotovitve vpliva tehnologije na organizacijo je za podjetje primerna organska organizacija.

5.5.2 Analiza okolja

Okolje, v katerem deluje podjetje, je nestabilno. Na podjetje vplivajo tečaj dolarja (več kot polovica nabave podjetja je vezana na dolar), trendi gibanja kraj in ropov, investicijska vlaganja domačih trgovcev in drugih podjetij, konkurenčna podjetja, konkurenčni boj na strani dobaviteljev, razvoj potrebne delovne sile v Sloveniji (predvsem inženirji elektrotehnike), zakonodaja s področja varovanja osebnih podatkov in zakonodaja s področja zasebnega varovanja. Najbolje je, da okolje razdelimo na devet sektorjev in jih podrobneje obdelamo: panoga, surovine, ljudje, finance, trg, tehnologija, ekonomski pogoji, vlada in družbena kultura (Rozman, 2000, str. 40).

Podjetje ima v **panogi** veliko konkurenčnih podjetij, od katerih bi lahko našeli 5 resnejših konkurentov: koncern Sintal (tehnični del), Varnost Maribor (tehnični del), Protect, VTZ in Zarja Elektronika. Od teh podjetij se razlikuje predvsem v celovitosti rešitve in specializaciji v tehnološki del rešitve varovanja – veliki konkurenti temeljijo na fizičnem varovanju, tehnično varovanje pa je le dodatek. **Surovine** oz. sestavni deli sistemov so dosegljivi pri dobaviteljih iz tujine in Slovenije. Velika prednost podjetja je vezava več kot 50 % nabave na tečaj dolarja, kar je zadnji dve leti zniževalo ceno materiala. Edina ovira, ki se pojavlja na področju nabave, so ekskluzivna zastopstva, kar povzroča višje cene pri vpeljavi nekaterih novih proizvodov v prodajni program. Pri iskanju **delovne sile** ima podjetje težave zaradi manjka tehničnega kadra, predvsem s področja elektronike in elektrotehnike. Stanje gre pripisati predvsem upadu vpisa na tehniške šole v zadnjih letih (glej prilogo VI). Podjetje se **financira** iz lastnih virov, glede na zahtevnost in obsežnost nekaterih načrtovanih projektov in potrebnosti nove delovne sile pa bo v prihodnosti potrebovalo strateškega partnerja. **Stranke** podjetja so večinoma pravne osebe s področja trgovine, industrije, prometa, banke in telekomunikacij, država ter manjša podjetja in gospodinjstva. Ker je vgradnja sistemov tehničnega varovanja podizvajalska panoga gradbeništva, letna realizacija močno korelira z investicijskim vzdušjem na trgu. **Tehnologija** s področja tehničnega varovanja se razvija tako

hitro, kot se razvijata informatika in računalniška tehnologija. Trenutni **ekonomski pogoji** so stabilni, razen inflacije, ki je v lanskem letu znašala 6,4 %. Inflacija ima za podjetje dvojen vpliv: negativen zato, ker vpliva na zmanjšanje investicij, ter pozitiven, ker vpliva na večje število socialno ogroženih ljudi – to pa pomeni več kraj. **Vlada** s svojo politiko na podjetje vpliva zanemarljivo, kar pa se lahko spremeni v predvolilnem času, ko bodo spremembe zakonodaje predvidoma pogostejše.

Okolje podjetja bi na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev označil kot:

- pretežno stabilno,
- heterogeno,
- koncentrirano na strani konkurence in disperzirano na strani kupcev,
- kompleksno in
- srednje turbulentno.

Iz vsega povedanega lahko okolje definiramo kot visoko-srednje negotovo. To podjetju narekuje malo število oddelkov, mejne oddelke za spopadanje z okoljem, malo integracije in precej planiranja in predvidevanja, participativno vodenje, decentralizacijo ter neformalno organsko strukturo.

5.5.3 Analiza velikosti družbe

Podjetje Tenzor ima trenutno 48 zaposlenih v dveh dislociranih enotah v Sloveniji. Če upoštevamo še kriterij premoženja podjetja in dodane vrednosti proizvodov, potem lahko podjetje uvrstimo med majhna podjetja. Prav tako me k temu zaključku vodi kriterij prave velikosti podjetja, s katero je Drucker pojmoval relativno velikost glede na panogo – povprečno število zaposlenih v panogi je leta 2005 znašalo 32. Zastavljeni cilji in usmeritev na novo področje delovanja (prometna signalizacija in varnost) nakazujejo nadaljnjo rast podjetja, ki bo moralo zaradi novega prodajnega segmenta zaposliti novo delovno silo. Kljub rasti pa bo moralo podjetje ohranjati svojo fleksibilnost in inovativnost, ki sta pogoj za konkurenčnost in diferenciacijo v očeh kupcev.

Po oceni vseh značilnosti bi podjetje lahko uvrstili še v fazo mladosti, čeprav je jasno, da to glede na 15 let delovanja ni smiselno. Pa vendar je v podjetju še vedno malo oddelkov, obstaja malo pravil, planiranje je na nizki ravni – vse to so značilnosti faze mladosti. Po drugi strani pa ima podjetje organiziran R&R oddelek, odločanje je decentralizirano, ravnanje temelji na zaupanju in delegiranju. – to pa je značilno za fazo zrelosti. Morda bi lahko rekli, da je podjetje prešlo zadnjo fazo rasti in se že razvija v smeri manj hierarhične, timske naravnane organizacije.

5.5.4 Analiza ciljev in strategij

Podjetje ima jasno načrtane krovne cilje in strategije. Daljnoročno usmerjenost nakazuje z vizijo, ki je uresničljiva in motivirajoča. Strategija se zaradi hitrih sprememb na trgu temu

ustrezno prilagaja, ostaja pa zvesta načelom celovitosti, kvalitete, inovativnosti in zanesljivosti. Ta načela so glavna smernica zaposlenim pri delovnem vsakdanjiku, njihovo doseganje pa opravičuje višjo ceno storitev podjetja. Strogo merljivi cilji so določeni le v prodajnem oddelku, kjer je za vsakega prodajnega inženirja določen ciljni letni promet. Ob mesečnem doseganju tega so ti tudi nagrajeni s t. i. komercialnim dodatkom. Merljivi cilji pa niso določeni na ostalih področjih, kar predstavlja slabost.

Podjetje je nosilec certifikata ISO 9001/2000, katerega glavni namen je vzpostavitev procesov zagotavljanja kakovosti in smotrnosti. Kakovost v podjetju zaznavajo kot izpolnjevanje pričakovanj kupcev, ki so v številnih primerih zunaj dosega standardnega prodajnega programa, kar dosegajo z lastnim razvojnim oddelkom. Strategija celovite rešitve po meri pa ima svojo ceno, ki se mora odraziti v fleksibilnejši in zato manj smotrni organizaciji. Glede na zastavljeno vizijo je strategija podjetja tudi pridobivanje novih trgov, kar podjetje aktivno uresničuje z ustanavljanjem hčerinskih podjetij v tujini. V letu 2005 je vodstvo v podjetju ugotovilo, da morajo ta cilj ločiti od cilja matičnega podjetja, in širitev na nove trge preneslo med cilje novoustanovljene skupine Tenzor, ki tako bdi nad podjetjem Tenzor Slovenija, Protrade-Int Slovenija in Hrvaška, Tenzor Srbija, Tenzor Kosovo in Sensor Makedonija. Danes je matično podjetje v fazi diverzifikacije izdelkov, ki je bila ugotovljena kot edina prava smer pri doseganju strategije podjetja.

Raziskave kažejo na povezanost strategije z organizacijsko obliko. V primeru podjetja Tenzor bi to pomenilo, da bi morala biti zaradi faze diverzifikacije in strategije celovitosti ter rešitve po meri organizacija fleksibilna, odločanje pa decentralizirano, da bi se podjetje lahko prilagajalo željam kupcev.

5.5.5 Analiza zaposlenih

V podjetju je moč zaznati veliko pripadnost zaposlenih podjetju, vendar je ta bila v preteklosti še večja (glej rezultate analize organizacijske klime na 26. strani). V podjetju vzdržujejo pripadnost s formalnimi in tudi neformalnimi srečanji v obliki piknikov, skupnih praznovanj rojstnih dnevo zaposlenih, skupinskih nagrad za nadpovprečno delo itd.. Vodstvo podjetja se zaveda, da zadovoljni zaposleni posledično pomenijo tudi večje zadovoljstvo kupca, zato so zaposleni velikokrat vključeni v odločanje. Kot pomanjkljivost ocenjujem nagrajevanje in vključenost v redno komunikacijo o njihovih predlogih, težavah in prošnjah. Glede na zastavljene strategije se od zaposlenih pričakujeta fleksibilnost in velika mera samostojnosti, kar podjetje dosega z rednimi izobraževanji zaposlenih na področjih, ki jih pokrivajo. Tako se je v letu 2007 vsaj enega izobraževanja udeležil vsak zaposleni. Pdpirajo tudi interna izobraževanja in izobraževanja dobaviteljev.

Sam sem zaposlene in njihove osebnosti, sposobnosti, delovne vrednote, občutenja in razpoloženja ocenjeval s prvoosebni opazovanjem, kasneje pa še z individualnimi razgovori v obliki delno strukturiranih intervjujev. Ugotovil sem, da so določeni zaposleni na odgovorna mesta kadrovani zaradi napačnih razlogov oz. nimajo kompetenc za ravnanje podrejenih in s tem uresničevanje organizacije podjetja. Ocenjujem, da je večina ljudi odprtih za sodelovanje

in optimističnih, kar je pogoj za uresničevanje zastavljene strategije podjetja v smeri diverzifikacije in inovativnosti. Med opravljanjem intervjujev sem ugotovil, da so zaposleni, razen nekaj izjem, ekstrovertirani, torej pripravljeni deliti svoje mišljenje, in so prijateljsko razpoloženi. Ocenjujem tudi, da so ključni zaposleni usposobljeni za timsko delo in si ga želijo. Več problemov sem opazil na področju samoorganiziranja in doslednosti na ključnih področjih (nabava, skladišče, prodaja), ki se nato pokažejo v zastajanju celotnega delovnega procesa in manjši zaznani kakovosti v očeh kupca. Ker je obravnavano podjetje storitveno in je vključenost kupca visoka, opažam problem še v nervoznosti vedenja nekaterih zaposlenih, ki neposredno komunicirajo s kupcem in s tem slabo voljo prenesejo nanj. V obravnavanem podjetju so sposobnosti zaposlenih v ravnovesju z delovnim mestom, na katerega so kadrovani. Pri določenih zaposlenih politika podjetja ni v skladu z njihovimi delovnimi vrednotami; predvsem gre za zunanji vrednoti – plačo in položaj.

Podrobno sem v okviru analize organizacijske klime obravnaval zadovoljstvo pri delu in pripadnost podjetju, podrobni rezultati pa so prikazani v prilogi V. Najnižje so ocenjena zadovoljstvo s plačo (povprečno s 3,46 točke), zadovoljstvo z vodstvom (povprečno s 3,5 točke) in zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje (povprečno s 3,5 točke). Slednje je za podjetje take velikosti razumljivo, saj ne ponuja takega števila nivojev napredovanja kot velika podjetja.

6 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TENZOR

6.1 ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI

Že na začetku proučevanja organizacije sem ugotovil, da je organizacija v podjetju nejasna in da jo zaposleni in vodstvo dojemajo drugače. Zato sem se odločil, da s pogovori z vodstvom in iz dokumentacije opišem zamišljeno organizacijo, nato s pomočjo prvoosebnega opazovanja in intervjujev z zaposlenimi ugotovim dejansko organizacijo in na koncu predlagam še spremembe. V zapisih o sistematizaciji delovnih mest sem našel organigrame, ki ne spominjajo na nobeno znano organizacijsko obliko in niso narejeni po pravilih prikazovanja, prav tako pa sem v različnih dokumentih našel različne prikaze organizacije. Po podrobni študiji dokumentov sem sklepal, da ima podjetje funkcijsko organizacijsko obliko, kot je prikazana na sliki 14 in predstavljena v poglavju 6.1., vendar pa glede na moje tedanje izkušnje v podjetju v to nisem bil prepričan in sem se odločil izvesti samostojno poglobljeno analizo.

Formalizacija v podjetju Tenzor je na nizki ravni, saj je napisanih pravil malo, zaradi narave samega dela in potrebe po veliki fleksibilnosti pa niti ne pridejo v poštev. Kljub temu da je podjetje nosilec certifikata ISO 9001/2000, kjer so pravila delovanja jasno zapisana, pa zaposleni teh pravil vedno nočejo oz. ne zmorejo dosledno upoštevati. Velikokrat se zgodi, da zaradi želje po zadovoljitvi stranke delujejo zunaj dogovorjenih okvirov, kar vodstvo po večini dopušča, saj je to fleksibilno ravnanje faktor, ki prispeva k pridobitvi stranke. Zunaj sistema ISO velikokrat preko e-pošte vsi zaposleni dobijo razglase, kot nekakšne smernice delovanja v prihodnje, katerih izvajanje pa ni dosledno spremljano. Ugotavljam, da je

formalizacija v podjetju nizka do srednja, kar ustreza organski organizaciji in spremenljivemu okolju.

Strateške usmeritve podjetja postavijo lastniki podjetja po predhodnem posvetovanju z zaposlenimi, ki podajo svoja mnenja o stanju in potrebah na trgu ter izrazijo svoja videnja. Pri uresničevanju strateških ciljev ima polno pristojnost direktor podjetja, ki iz strateških ciljev izvede strategije za uresničevanje in delne cilje po posameznih področjih dela (lahko bi rekli, da po posameznih procesih, saj sem v poglavju 6.2 pokazal, da je organizacija bolj horizontalna kot funkcijska). Odločitve na nižjih nivojih pa se sprejemajo na mestih odločanja, da so izvedene karseda hitro. Tako na primer monter na terenu ne bo za prestavitev nekega elementa pri montaži klical svojega nadrejenega, temveč bo element prestavil v skladu z dejstvom, da mora biti delovanje sistema zaradi tega nespremenjeno. Prodajni inženirji so prav tako v veliki meri prepuščeni lastnim odločitvam, ko pa gre za odločitve o nižjih ponudbenih cenah, pa so omejeni z določenimi okviri, ki jih je določilo vodstvo. Pri uvajanju novih proizvodov vse operativne odločitve sprejemajo razvojni inženirji, o tem, ali je produkt uveden v program ali ne, pa odločita direktor in tehnični direktor podjetja – odločitev je torej centralizirana. O tem, katere proizvode bodo nabavljali, se odločajo razvojni inženirji in nabavni referent sami. Lahko bi naštel še več primerov, rezultat pa bi v povprečju ostal enak – v veliki meri so odločitve prepuščene odločevalcem na mestu odločitve, v delno določenih okvirih, včasih pa se odloča centralno – ugotavljam, da je **centralizacija** v podjetju na nizki ravni, kar je znak organske organizacije.

Delo v podjetju Tenzor je sicer razčlenjeno, vendar ne do te stopnje, da se ne bi dalo še naprej razčlenjevati. Tako morajo na primer monterji/serviserji znati vgrajevati vse vrste različnih sistemov. Skupaj vgrajujejo in spuščajo v pogon 7 različnih skupin proizvodov, v vsaki od teh skupin pa je še vrsta proizvodov različnih proizvajalcev in različnih tipov proizvodov znotraj teh skupin. Prav tako mora razvojni inženir včasih zunaj svojih okvirov dela predstavljati produkte strankam, kar je sicer delo prodajnih inženirjev. Prodajni inženirji ne sestavljajo samo ponudb in iščejo stranke, temveč opravijo tudi ogled objekta in naredijo popis ustrezne opreme. Dejal bi, da je **specializacija na nizki ravni**, saj mora biti vsak zaposleni v podjetju Tenzor pripravljen delati naloge, ki sicer ne sodijo v opis njegovega delovnega mesta. Taka stopnja specializacije je idealna za organsko strukturo, predvsem timsko, kjer so zaželjena interdisciplinarna znanja posameznika.

Število vertikalnih ravni v organizaciji je največ 2. Ravni so razdeljene na upravo in oddelke. Horizontalno je podjetje precej kompleksno, saj obstaja v podjetju kar 27 različnih delovnih mest (vir: sistematizacija delovnih mest). Prostorsko je podjetje razdeljeno na 3 enote: matično podjetje na Ptuj, dislocirano skladišče na Ptuj in poslovna enota v Ljubljani. Ugotavljam, da ima podjetje Tenzor **nizko kompleksno organizacijo**.

Razpon kontrole v podjetju se od področja do področja razlikuje. Največji razpon kontrole najdemo v operativnem oddelku, kjer je vodja oddelka nadrejen 12 zaposlenim, sledita razvoj (3), računovodstvo (2) in projektiva. Čeprav je prodajnih inženirjev 7, nimajo svojega vodje,

tako da jih vodi kar direktor podjetja. Predvsem na področju hierarhije avtoritete sem ugotovil več neskladnosti. Vodja PE Ljubljana bi po individualni pogodbi moral skrbeti za razvoj PE in potemtako biti neposredno nadrejen vsem zaposlenim v PE. Vendar pa se njegove odgovornosti ne skladajo s pristojnostmi, kot sem ugotovil že v poglavju 6.2. Hierarhija avtoritete torej ni jasno določena, je bolj sploščena, organizacija pa je na meji med timsko-projektno in funkcijsko.

Enako delo se na različnih lokacijah opravlja popolnoma različno, s čimer razumem delo, ki se ne opravlja s pomočjo dveh glavnih stebrov informacijskega sistema (IS Intrix za vodenje projektov in IS Pantheon za računovodski del poslovanja). Ugotavljam, da so razlog za to pomanjkanje navodil za delo in različni nivoji znanja uporabe informacijske tehnologije. Oblike planov, poročil in drugih dokumentov, ki jih ne kreirata prej navedena informacijska sistema, niso predpisane, zato se pojavljajo v najrazličnejših oblikah. Prav tako je enako delo različno izvajano pri vgradnji, saj je prepuščeno odločitvi monterja oz. serviserja. Ker pa uporaba IS Intrix in Pantheon predstavlja velik del poslovanja v podjetju, lahko rečem, da je **standardizacija dela na srednji ravni**. Čeprav za delo v teh dveh informacijskih sistemih ni napisanih podrobnih navodil, sta zastavljena tako, da ne dopuščata prevelikih odstopanj od načina dela.

Dobe uvajanja posameznega zaposlenega so po področjih dela v podjetju Tenzor različne. Zaradi širokega prodajnega asortimana je za večino delovnih mest doba uvajanja do samostojnosti oz. do želene ravni znanja dolga. Tako monter brez izkušenj potrebuje vsaj 1 leto, da se uvede do te mere, da lahko sistem vgradi in zažene samostojno, serviser pa mora imeti vsaj 4 leta izkušenj iz iste panoge, da lahko opravlja servise na vseh sistemih, ki jih podjetje ponuja. Prav tako potrebuje prodajni inženir 1 leto, da storitve in proizvode spozna do te mere, da samostojno sestavi ponudbo. Podobno velja za razvojne inženirje in projektante. Čeprav podjetje potrebuje zaposlene z izkušnjami, je na tem segmentu trga delovne sile povpraševanje večje kot ponudba, zato se v podjetju zavedajo, da je treba s štipendiranjem pridobivati študente že v srednjih šolah.

Tabela 2: Izobrazbena struktura zaposlenih (na dan 31. 12. 2007)

Stopnja	Izobrazba	Število	Struktura
4.	kvalificiran delavec – 3-letna šola	5	10,9 %
5.	srednja šola	28	60,9 %
6.	višješolska	5	10,9 %
7.	univerzitetna	6	13,0 %
7/S.	specializacija	1	2,2 %
7/M.	magisterij	1	2,2%
Skupaj		46	100,0 %

Vir: kadrovska evidenca podjetja Tenzor, 2008.

Tabela 5 jasno kaže, da je več kot polovica zaposlenih končala srednjo šolo. Čeprav je Tenzor visokotehnološko podjetje, kjer je izobrazba zelo pomembna, pretežen del podjetja

predstavljajo monterji in serviserji varovalnih sistemov, pri katerih so bolj kot izobrazba pomembne njihova praktična usposobljenost in izkušnje. Prav tako se od njih pričakuje tudi samoučenje, saj ob dani intenzivnosti dela ni veliko časa za tehnično izobraževanje. Delež zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe se je med časom te analize sicer zmanjšal na račun dokončanja visokošolskega študija nekaterih zaposlenih. Tako so 6. stopnjo izobrazbe v prvih treh mesecih leta 2008 pridobili 4 zaposleni, eden pa šolanja še ni zaključil. Na dan 31. 12. 2008 je bilo v podjetju zaposlenih tudi 5 univerzitetnih ekonomistov (s 1. 1. 2008 se je pridružil še bodoči univ. dipl. ekon.) in 1 univ. dipl. elektrotehnik. Izobrazba je zelo pomembna na področju projektive in razvoja, in sicer tako formalna kot neformalna v obliki posebnih izobraževanj in izpopolnjevanj (pridobitev certifikatov). V podjetju se zavedajo pomembnosti znanja in ga tudi uspešno arhivirajo v obliki raznih dokumentov v dokumentnem sistemu in IS Intrix. Zaposleni se nenehno izobražujejo, da bi lahko čim bolje delovali v timu in samostojno reševali nastale težave.

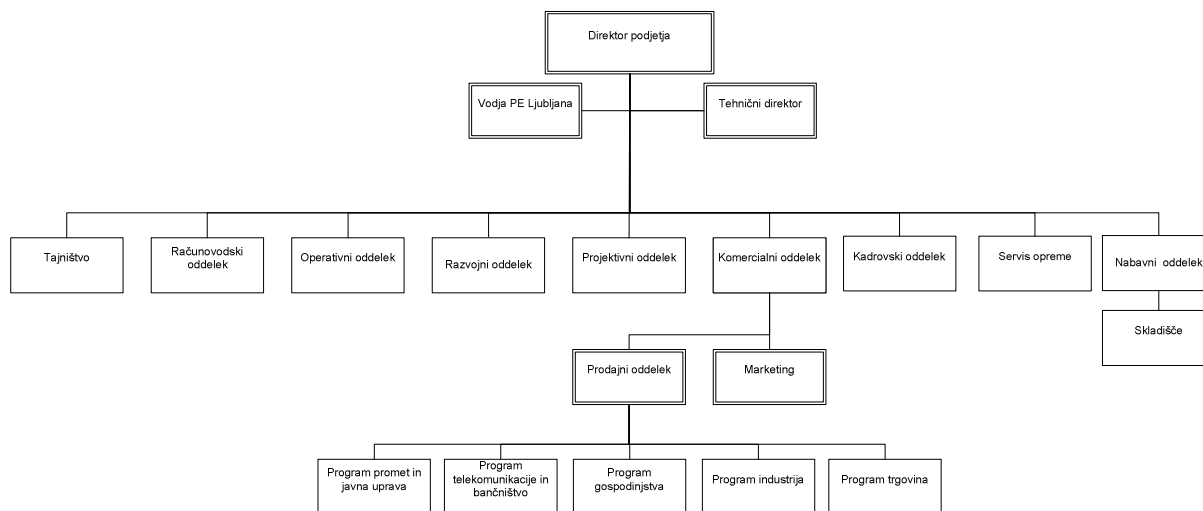
Na dan 1. 1. 2008 je bilo v podjetju 48 zaposlenih, od tega le 11 % žensk (5), kar je posledica panoge, v kateri podjetje deluje. Zaposleni so razdeljeni med dve dislocirani enoti v Sloveniji: krovno podjetje, kjer je zaposlenih 39 ljudi, in poslovna enota v Ljubljani, kjer je zaposlenih 9 ljudi. Od tega je 7 zaposlenih za določen čas (5 od teh zaposlenih po individualnih pogodbah) in 41 za nedoločen čas. Na dan 1. 1. 2008 so v podjetju delali tudi 3 študentje – študentka za pomoč pri nabavi, študent za pomoč v skladišču in študent za pomoč pri administrativnih delih pri vgradnji (vnos delovnih nalogov v IS Intrix, arhiviranje dokumentacije itd.). V povprečju na enega ravnalca zapadejo 4 izvajalci, so pa nekateri ravnalci delno tudi izvajalci. V povprečju so zaposleni pred zaposlitvijo v podjetju Tenzor na dan 1. 1. 2008 imeli že 2 leti in 7 mesecev delovnih izkušenj. Razlog, da je ta doba nizka, kljub temu da je treba imeti za delo v podjetju veliko izkušenj, je, da je podjetje zaposlilo mnogo študentov, ki jih je štipendiralo ali pa so bili na praksi. Tako je bila to njihova prva zaposlitev. Povprečna doba zaposlenega v podjetju je na dan 1. 1. 2008 znašala 5 let in 1 mesec.

6.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, IZVEDENA IZ DOKUMENTACIJE

Podjetje vodita direktor podjetja in tehnični direktor podjetja. Tehnični direktor vodi operativni oddelek, servis opreme, projektivni oddelek, računovodski oddelek in skladišče. Podjetje je dislocirano na tri enote: uprava in skladišče na Ptuju in poslovna enota v Ljubljani, ki jo vodi vodja poslovne enote Ljubljana.

Iz slike 13 je razvidno, da je podjetje razdeljeno v 9 oddelkov, komercialni oddelek pa na 2 dodatna. Vsak oddelek ima svojega vodjo, čigar naloge so določene v individualnih pogodbah o zaposlitvi. V tajništvu je zaposlena poslovna sekretarka, ki je zadolžena za sprejemanje in prenašanje klicev do ustreznih oseb, razvrščanje in pošiljanje pošte, organizacije sestankov za direktorja podjetja ter druga administrativna dela.

Slika 13: Organigram zamišljene organizacije podjetja Tenzor d.o.o.



Vir: Dokumentacija podjetja Tenzor, 2008.

6.2.1 Računovodski oddelek

V računovodskem oddelku sta zraven vodje računovodstva zaposleni še referentka in fakturistka. Vodja računovodstva je odgovoren za pridobivanje in skrb nad finančnimi sredstvi, potrebnimi za normalno delovanje podjetja, za obračun DDV-ja, zahtevnejša računovodska opravila, izterjavo zapadlih terjatev, ravnanje svojih podrejenih in usklajevanje med drugimi oddelki. Referentka računovodstva opravlja splošna računovodska dela, medtem ko je fakturistka zadolžena izključno za zaključevanje dokumentacije in izdajo računov. Za opravljanje del uporabljajo informacijski sistem Pantheon.

6.2.2 Operativni oddelek

Operativni oddelek vodi vodja operative, ki je odgovoren za pravočasno izvedbo vgradnje sistemov tehničnega varovanja in izvedbo servisov obstoječih sistemov ter za usklajevanje z drugimi oddelki. Vodja operative tedensko planira izvajanje del za naslednji teden, najkasneje do petka tekočega tedna. Vodja operative je lociran na Ptuju in ravna z ekipo monterjev/serviserjev na Ptuju (10 zaposlenih) ter z ekipo v Ljubljani (5 zaposlenih). Podlaga za planiranje montaž so potrjene ponudbe (pripravijo jih prodajni inženirji) in projektna dokumentacija, če obstaja (pripravijo jo interni projektanti). Servisi se ne planirajo vnaprej, saj je njihova podlaga prijava napake, ki prispe po telefonu, preko obrazca na spletni strani, po elektronski pošti ali pa ustno od prodajnega inženirja, skrbnika stranke. Redni servisi sistemov se izvajajo v skladu s pogodbami, vendar se njihovo izvajanje posebej ne planira, temveč se opravljajo takrat, ko imajo monterji proste termine. Za delo uporablja informacijski sistem Intrix, v katerega vnaša delovne naloge, delovna opravila in ureja izvedbene projekte. Delovne naloge iztisne in jih preda monterju/serviserju, imenovanemu za vodjo objekta, ki

nato izpolnjene vrne vodji. Ta delovne naloge ob koncu delovnega tedna oziroma sproti dopolni v informacijskem sistemu in jih zaključene preda fakturistki. Če je potrebno, tudi sam izvaja vgradna dela na objektih. Odgovoren je tudi za vzdrževanje voznega parka podjetja, kamor sodijo opravljanje rednih servisov, registracija in vzdrževanje vozil.

6.2.3 Razvojni oddelek

Razvojni oddelek vodi vodja razvoja, ki je odgovoren za izvedbo testiranj opreme, modifikacijo opreme, iskanje novih produktov, pripravo tehničnih predstavitev izdelkov in pripravo tehnične dokumentacije za nove proizvode. Naloge delegira razvojnemu inženirju, informatiku in programerju. Razvojnemu inženirju delegira težje naloge s področja elektrotehnike, merilne tehnike in testiranja, informatiku naloge, povezane s strojno in programsko računalniško opremo, programerju pa naloge, kjer je potrebno programiranje, po potrebi pa tudi druge. Vodja razvoja prejme naloge od tehničnega direktorja podjetja, ki določa tudi okvirni letni plan razvoja. Pri razvoju oziroma modifikacijah produktov vodja razvoja oziroma razvojni inženir posreduje naročilo potrebnih komponent ali novih proizvodov vodji nabave, ki nato naroči potrebne produkte. Vodja razvoja skrbi tudi za koordinacijo z drugimi oddelki, npr. s komercialnim oddelkom, kjer sodeluje pri pripravi reklamnega materiala in pri pripravi ponudb in daje tehnično podporo. Delo v razvojnem oddelku je organizirano projektno.

6.2.4 Projektni oddelek

Vodja projektive je odgovoren za pravočasno in kvalitetno izdelavo projektne dokumentacije za izvedbene projekte in arhiviranje projektne dokumentacije. Naročila za izdelavo projektne dokumentacije dobi od vodje komerciale, naročila pa izvede z delegiranjem nalog med dva projektanta varnostnih sistemov – en je lociran na Ptuj, drugi pa v Ljubljani. Izvedbene naloge opravlja tudi sam, preostali čas pa nameni pregledovanju in usklajevanju projektne dokumentacije. Projektanti občasno opravljajo tudi delo oglednikov objektov kot podporne dejavnosti prodajnim inženirjem – ti na podlagi projektantovega popisa pripravijo ponudbo.

6.2.5 Komercialni oddelek

Komercialni oddelek je sestavljen iz **prodajnega oddelka in marketinškega oddelka**. Vodi ga vodja komerciale, ki je nadrejen vsem prodajnim inženirjem ter vodji marketinga. Vodja komerciale je odgovoren za uresničevanje letnega plana prodaje (postavi ga skupaj z vodstvom ob začetku koledarskega leta), za usklajevanje prodajnih aktivnosti z nabavnimi in izvedbenimi ter drugimi funkcijami v podjetju ter za pripravo poročil za direktorja podjetja. Prodajni inženirji so odgovorni za doseganje lastnega letnega plana prodaje (pridobivanje poslov, priprava ponudb in pogodb), za vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami in za urejanje dokumentacije v zvezi s prodajo. Posel pridobivajo s pomočjo direktnega pristopa k stranki ter na podlagi povpraševanj. Ko stranka sprejme in potrdi ponudbo, o tem obvestijo vodjo komerciale in vodjo operative (če je potrebna projektna dokumentacije, še vodjo projektive), ki uskladi izvedbo vgradnje sistema za tehnično varovanje. Delo poteka s pomočjo informacijskih sistemov Intrix (odprtje t. i. izvedbenega projekta) in Pantheon

(priprava ponudb), ustno in po elektronski pošti. Prodajni oddelek je razdeljen po segmentih kupcev v 6 segmentov: trgovina, industrija, banke in telekomunikacije, promet, javna uprava in končni porabniki. Razen segmenta trgovina, v katerem delujeta dva prodajna inženirja, vsak segment pokriva en prodajni inženir, kar pa ne pomeni, da lahko ta prodaja samo strankam, ki spadajo v njegov segment, temveč tudi drugim. Prodajni inženirji so dislocirani med krovnim podjetjem na Ptuju (2 prodajna inženirja segmenta trgovina, 1 prodajni inženir segmenta končni porabniki ter vodja projektov kot prodajni inženir za področje promet) in poslovno enoto v Ljubljani (1 prodajni inženir za segment banke in telekomunikacije, 1 prodajni inženir za segment javna uprava in vodja poslovne enote kot prodajni inženir za področje prometa). Delo prodajnega inženirja se konča, ko podpiše pogodbo s stranko in preda dokumentacijo vodji operative.

H komercialnemu oddelku spada tudi oddelek za marketing, ki ga vodi vodja marketinga in nima podrejenih. Odgovoren je za pripravo predstavitvenih materialov, pripravo sejmskih predstavitev, za komuniciranje z mediji, za razvoj blagovne znamke in korporativni imidž.

6.2.6 Kadrovski oddelek

Vodja kadrovskega oddelka nima podrejenih, je pa odgovoren za ravnanje s človeškimi viri, za kadrovanje, nagrajevanje, obračun plač, spremljanje zakonodaje s področja zaposlovanja in izobraževanje zaposlenih. Letno planira in organizira interna ter eksterna izobraževanja za zaposlene in skrbi za evidenco izobraževanj. Ureja kadrovsko evidenco in mape delavcev, organizira zaposlitvene razgovore in spremlja delo (napredek) zaposlenih.

6.2.7 Servis opreme

Servis opreme zaposluje enega serviserja, ki je odgovoren za popravilo pokvarjenih sestavnih delov varnostnih sistemov in proizvodnjo sestavnih delov lastnega razvoja. Neposredno je podrejen tehničnemu direktorju, naloge oz. delo pa sprejme neposredno od monterja/serviserja, ko ta iz objekta prinese pokvarjeno napravo. Izdelek popravi oziroma ugotovi, ali je izdelek nepopravljiv, pri čemer se po pomoč velikokrat obrne tudi neposredno k dobavitelju. Ko izdelek popravi, o tem obvesti monterja, ki je izdelek prinesel, da ga vrne na objekt. Prostori servisa opreme so locirani na Ptuju kot del glavnega skladišča.

6.2.8 Nabavni oddelek

Nabavni oddelek vodi vodja nabave, ki je odgovoren za pravočasno in pravilno dobavo materiala in proizvodov za potrebe izvedbenih projektov, naročanje potrošnega materiala, arhiviranje in skrbništvo nad pogodbami z dobavitelji, skrbi za šifrant in kataloge izdelkov ter določanje prodajnih cen. Podlaga za naročanje so letni plani prodaje in sprotne preverjanje vnesenih potrjenih ponudb v informacijskem sistemu Pantheon. Za rutinska dela je v nabavnem oddelku zaposlena študentka, da razbremeni vodjo nabave ponavljajočih se del. Vodja nabave je neposredno nadrejen vodji skladišča (skladišče je fizično ločeno od upravne zgradbe, oddaljeno 500 m), ki je odgovoren za sprejem in izdajo materiala in proizvodov, za označevanje prejetega materiala, pošiljanje potrošnih proizvodov strankam, ravnanje s

skladiščnim prostorom in urejanje dokumentacije. Vodju skladišča pomaga študent, ki opravlja lažja, rutinska dela.

6.3 DEJANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN PROBLEMSKA STANJA

Dejansko organizacijo in organizacijsko strukturo sem se odločil analizirati s pomočjo osebnega opazovanja s kroženjem po delovnih mestih ter z osebnimi polstrukturiranimi intervjuji. Intervjuje sem izvajal individualno v mirnem okolju in so bili dogovorjeni vsaj en dan vnaprej. S tem sem dosegel večjo povezanost z vsakim zaposlenim, ki tako ni bil obremenjen z okolico in se je lahko sproščeno pogovarjal o svojih težavah in predlogih. Največ dognanj pa je prineslo prvoosebno opazovanje, kjer sem skozi lastne oči in na lastni koži ugotovil, kako poteka delo v podjetju in kakšna je organizacija podjetja. Kaj hitro sem ugotovil, da organizacijska struktura ni funkcijska, temveč je vsaj hibridna s kako drugo organizacijsko strukturo, kar ni nič pretresljivega, saj v redkokaterem podjetju najdemo čisto organizacijsko strukturo. Je pa zanimivo to, da je dejanska organizacijska struktura skoraj popolnoma sploščena in ne stroga, kot jo komunicira vodstvo.

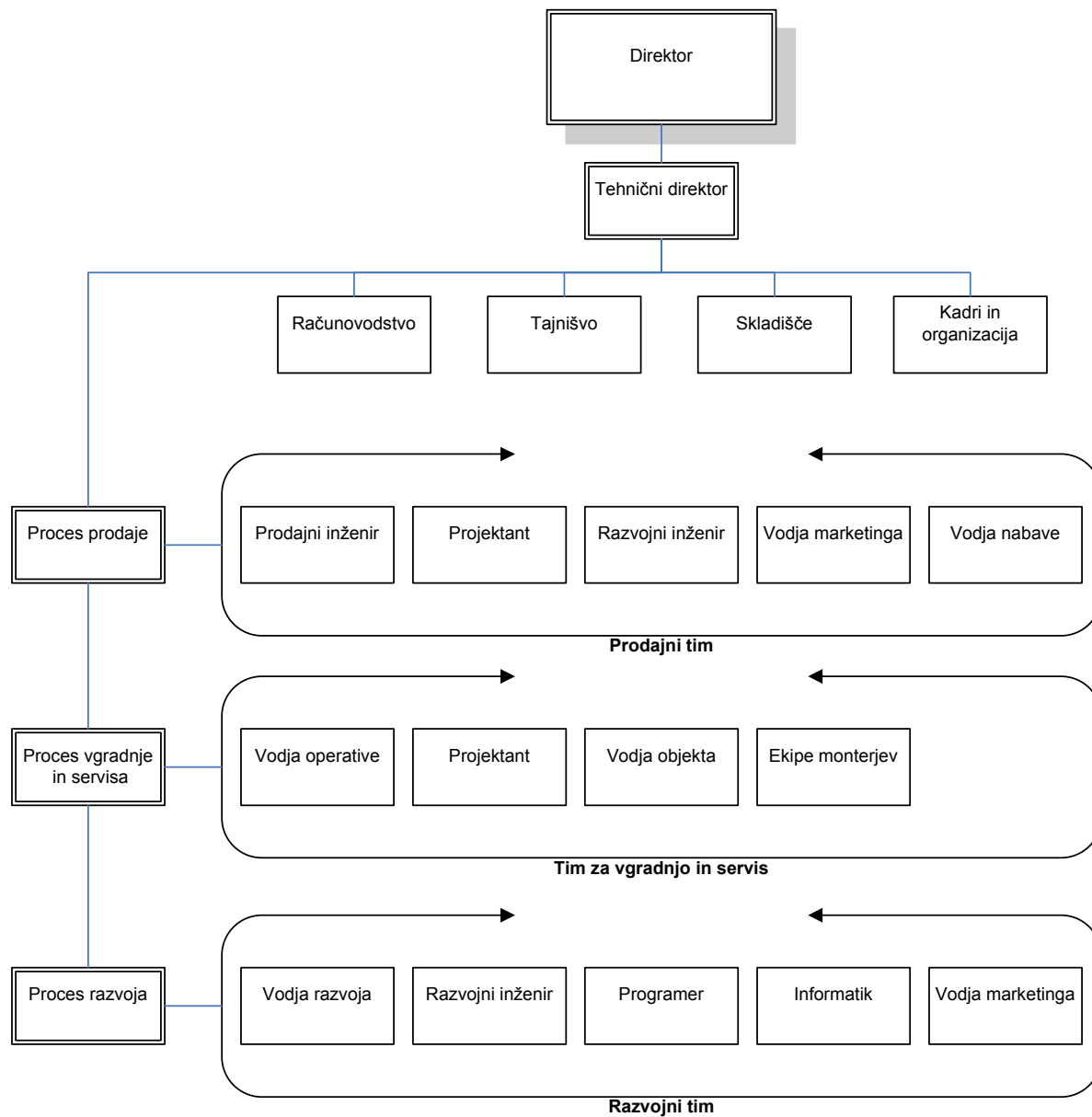
Komunikacija je popolnoma vodoravna in odprta – tako npr. prodajni inženir z vodjo operative ne komunicira preko vodje komercialne (tega delovnega mesta v času raziskave ni zasedal nihče), temveč kar neposredno z vodjo operative, včasih pa celo neposredno z monterjem ali serviserjem, če je potrebna kaka pomoč glede ponujenega sistema za varovanje. Enako velja v nasprotno smer – prav tako lahko neposredno komunicira z direktorjem podjetja, ne da bi za to uporabil svojega nadrejenega. Meje med oddelki niso stroge, saj se po potrebi oblikujejo timi zaposlenih z različnih področij za neko nalogo, da se zadovolji naročnika. Za vzpostavitev takih timov pa ni napisanih pravil ali česa podobnega, temveč se ta v večini sestavijo brez posredovanja direktorja ali tehničnega direktorja. Primer: prodajni inženir uspe pridobiti veliko stranko, ki je zelo navdušena nad tehnologijo in želi podrobnejši pregled produktov in storitev. V tem primeru prodajni inženir sestavi tim, v katerem sta še projektant varnostnih sistemov in razvojni inženir. Ta tim predstavi proizvode in storitve ter se po uspešno pridobljenem in zaključenem poslu razpusti. Take analogije bi našli po celem podjetju, na vseh področjih delovanja.

Planiranje montaž je zelo fleksibilno in ad hoc (na hitro sestavljeno). Ker v podjetju želijo v vsakem trenutku zadovoljiti kupca, so zelo prilagodljivi glede datuma montaže, kar pa včasih podre celoten sistem planiranja. Planiranje poslovanja je nasploh ohlapno, brez podrobnih planov (za leto 2008 je bil prvič v zgodovini podjetja pripravljen podrobnejši plan).

Na nekaterih področjih dela pa lahko govorimo o funkcijski obliki, kjer ostaja organizacija bolj mehanistična, saj narava dela ne dopušča, da bi bila bolj organska. Predvsem gre za računovodstvo, skladišče in tajništvo. Lahko bi rekli, da so te tri funkcije podporne funkcije v podjetju. Ugotovil sem tudi, da vodja poslovne enote v Ljubljani nima ustreznih pristojnosti, da bi lahko opravljal svojo vlogo, kot je zapisano v njegovi individualni pogodbi in v skladu z pričakovanji vodstva. Vsi zaposleni v PE Ljubljana so člen poslovnih procesov, ki kljub

geografski dislociranosti delujejo brez posredovanja vodje PE Ljubljana. Na podlagi vseh ugotovitev sem lahko oblikoval shemo dejanske organizacije podjetja, ki je prikazana na sliki 15.

Slika 14: Dejanska organizacija podjetja Tenzor d.o.o.



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Eden od zaposlenih je na začetku moje analize dejal, da nima smisla vlagati toliko truda v analizo in da lahko z enim stavkom opiše organizacijo podjetja kot »samoporajajočo«. In na koncu analize sem ugotovil, da je večino časa res tako. Zaposleni po potrebi sami organizirajo time, kjer je vodja tisti, ki tim skliče, torej gre dejansko za timsko organizacijo (glej poglavje 3.2.2.), kar je tudi primerna organizacija glede na ugotovitve analize situacijskih spremenljivk. Kot je prikazano na sliki 15, sem definiral štiri glavne procese v podjetju: prodaja, vgradnja, servis, razvoj novih proizvodov in storitev.

Pri procesu prodaje je ponavadi vodja tima prodajni inženir, ki je skrbnik stranke. Ta po potrebi (pri večjih projektih) angažira v tim še projektanta, ki opravi ogled objekta in pripravi projektno dokumentacijo ter popis elementov. Če je treba elemente sistema preoblikovati, se v tim vključi razvojni inženir, ki ponavadi sodeluje še na predstavitvah tehničnih lastnosti, te pa pripravlja vodja marketinga. Ko je posel sklenjen, se vključi vodja nabave, ki poskrbi za naročilo potrebnega materiala.

Pri procesu vgradnje in servisa je delo prav tako timsko. Opravljajo ga ekipe monterjev, v katerih je lahko vsak monter kdaj vodja objekta – za to sicer niso posebej nagrajeni, imajo pa več pristojnosti in odgovornosti. Vodja operative planira izvajanje montaž in servisov ter za t. i. izvedbene projekte določi ekipo monterjev, ki bodo projekt izvajali. Pravzaprav gre za sistem kontinuiranega izvajanja podobnih projektov (o katerem govori Rozman, 2008, str. 167–168), ki prehaja iz projektne v procesno-timsko organizacijo. Projektant med celotnim izvajanjem nudi podporo pri montaži elementov po projektni dokumentaciji.

Tretji identificiran proces je proces razvoja. Vodja razvoja določi ekipo, ki bo sodelovala pri razvoju novega proizvoda ali prilagajanju obstoječega. Izbira je prosta in ne pomeni, da bodo člani le razvojni inženir, informatik in programer, temveč tudi drugi zaposleni iz podjetja – včasih tudi monterji. Pri razvoju novih proizvodov je v tim vključen tudi vodja marketinga, ki za novi proizvod skrbi s tržnega vidika in pripravi vse potrebno za začetek trženja proizvoda.

Sploščena organizacija pa prinaša tudi svoj davek. Zaradi organske organizacije poslovanje ni tako učinkovito, kot bi lahko bilo (glej poglavje 5.2.), velikokrat pa prihaja tudi do nejasnosti glede odgovornosti in pristojnosti zaposlenih. Skupaj z zaposlenimi sem definirala spodaj navedena problemska stanja, ki so povezana z organizacijo podjetja Tenzor.

1. Zaradi prezasedenosti operativa ne uspe izvesti projektov v dogovorjenih rokih. Zaradi prenatrpanosti in večanj nezadovoljstva storitve niso opravljene tako kvalitetno kot v preteklosti, zato se večja število reklamacij in posledično število servisov na poziv. Ker se ne spremlja stanje objektov pred montažo, se velikokrat zgodi, da je ekipa monterjev na objekt napotena, ko je objekt še nepripravljen za montažo.
2. Prodajni inženirji zaradi dolgih časov priprave dokumentacije ne uspejo izvajati svojih ključnih nalog (priprava pogodb in ponudb). Informacijski sistem ni vzdrževan (zastareli produkti), zato se ne da izdelati katalogov aktivnih izdelkov. Zaradi obremenjenosti vodje operative se prodajni inženirji včasih ukvarjajo z reševanjem operativnih težav.
3. Servisna dejavnost deluje le polovično, redni servisi se ne izvajajo, ni evidence izvedenih servisov, odzivni časi se daljšajo.
4. Podizvajalci elektroinstalacij svojega dela ne opravljajo, kot bi morali, zato dela monterjev potekajo dlje, kot bi morala, in nižajo moralo med ekipami monterjev, podjetje pa plačuje nepopolno izvedene storitve.

5. Izdaja materiala ni ažurna in natančna, materiala, potrebnega za montažo, velikokrat ni na zalogi, zato se opravi pot na objekt večkrat, kot je potrebno. Monterji pred skladiščem na pripravo materiala čakajo tudi do 1 uro. Prenos materiala iz skladišča na Ptuj v skladišče v Ljubljani je neažuren.
6. Pretok informacij v podjetju je slab, včasih se podvaja obdelava strank, zaposleni ne vedo, kaj se dogaja v podjetju, kar slabi pripadnost podjetju.
7. Proizvodi se uvajajo brez logičnega zaporedja aktivnosti, naloge, potrebne za uvedbo novega proizvoda v prodajni program, niso določene, monterji zaradi širokega prodajnega asortimana ne zmorejo slediti vsem novostim.
8. Zaposleni ne poznajo vizije in poslanstva podjetja, prav tako ne poznajo jasnih ciljev oz. pričakovanj za lastna delovna mesta.

V poglavju 7 bom podal rešitve teh problemov, ki po moji oceni zmanjšujejo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

7 PREDLOGI SPREMEMB

Kot sem že ugotovil, je organizacijska struktura skladna s situacijskimi spremenljivkami, zato je v celoti ne bi spreminjal. Ker pa sem ugotovil, da dokumentacija prikazuje popolno nasprotje dejanske organizacijske strukture, bi kot prvo spremembo predlagal **uskladitev prikazovanja organizacije**, kar bo posledično pomenilo manj zmede med zaposlenimi. Določiti se morajo postopki in smernice kreiranja timov in pristojnosti, ki jih ima kreiran tim, prav tako pa bi bilo treba spremeniti poimenovanje zaposlenih iz vodij v nosilce procesov. Uveljaviti bo potrebno spremembe navedene v poglavju 6.2, da se razrešijo problemi, navedeni v poglavju 6.2. Predlagam tudi **dopolnitev ravnateljskega tima**, ki bi se mu pridružila svetovalca za strateški razvoj podjetja, svetovalec za tehnološki razvoj podjetja in koordinator hčerinskih podjetij.

Do največjih težav prihaja v procesu vgradnje in servisiranja. Nastajajo predvsem zaradi prenatrpanosti in nemogočih izvedbenih rokov. Največja težava, ki pa je žal nerešljiva, saj ni odvisna od podjetja Tenzor, nastane zaradi narave dela – vgradnja opreme za tehnično varovanje je pri novogradnjah objektov ponavadi zadnja po vrsti. To pa pomeni, da je čas začetka vgradnje odvisen v veliki meri od podizvajalcev. Zaradi tega morajo ekipe monterjev velikokrat delati tudi ponoči, da je sistem vgrajen do uradne otvoritve objekta, kar povzroča nezadovoljstvo. Delno se da ta težava rešiti s predogledi objektov in rednim obiskovanjem t. i. koordinacijskih sestankov. Ker tega ne bo uspel opravljati vodja operative, predlagam, da v podjetju odprejo **ново delovno mesto, vodja objektov (glej priloga VII)**, ki se bo moral udeleževati teh sestankov in dva dni pred izvedbo montaže preveriti stanje na objektu. Tako bi dosegli, da se začne izvajati montaža v tistem trenutku, ko je to mogoče, in s tem delno rešiti problem vgradnje v zadnjem trenutku ali nepotreben prihod na objekt, preden je ta pripravljen za vgradnjo. Naloga vodje objektov bo tudi ravnanje ekipe monterjev na objektu in kontrola izvedenega dela. Glede na število zaposlenih monterjev predlagam 1 vodjo objektov v PE

Ljubljana in 3 v podjetju na Ptuju, kadrovani pa naj bodo iz vrst obstoječih monterjev – zanesljivi in izkušeni monterji, osebno primerni za vlogo ravnalca ekipe. V procesu vgradnje je tudi pomembno, da podjetje zaposli 2 do 3 dodatne monterje v PE Ljubljana in 2 dodatna na Ptuju, saj obseg dela narekuje večje število zaposlenih. Predlagam tudi, da bi v PE Ljubljana **kreirali novo delovno mesto pomočnik vodje operative**, ki bo prevzel ravnanje procesa vgradnje v PE Ljubljana. Tako bi dodatno razbremenili vodjo operative na Ptuju, ki bi pripravil okvirne tedenske plane, pomočnik vodje operative v Ljubljani pa bi znotraj teh okvirjev svojo ekipo monterjev razporedil naprej. Zaključeval bi tudi dokumentacijo, ki sedaj roma iz rok monterjev k enemu izmed njih (v času raziskave je bil za zaključevanje dokumentacije imenovan eden od monterjev), ta zadeve vnese in jih pregleda ter pregledano dokumentacijo posreduje vodji operative na Ptuju. To povzroči, da ob koncu meseca dokumentacija za izdajanje računov zaostaja, s predlagano ureditvijo pa bi ta čas precej skrajšali.

Pri analizi izvedbenih projektov in delovnih nalogov v IS Intrix ter po pogovorih z vodjo operative sem ugotovil, da je ta preobremenjen z delom, saj dela v povprečju 11 ur na dan. Ugotovil sem, da je problem v izvajanju servisov, ki zaradi velikega števila obvladovanih objektov (čez 4000) zavzema skoraj 50 % vsega dela. Da bi razbremenili vodjo operative ter učinkoviteje in redno opravljali servise, vidim edino rešitev v **ločitvi procesa servisa od procesa vgradnje in servisa** v samostojen proces. V ta namen je potrebno kreirati novo delovno mesto vodja servisne dejavnosti in serviser (glej prilogo VII). Vodja servisne dejavnosti bo odgovoren za planiranje rednih pogodbenih servisov, sprejemanje prijav napak, vodenje evidence izvedenih servisov in delegiranje nalog serviserjem. Predlagam premostitev dveh najbolj izkušenih monterjev na Ptuju in v Ljubljani v vlogo serviserjev, kar bi pomenilo, da opravljata izključno servise. Po potrebi bi se vodja servisne dejavnosti in vodja operative dogovarjala o začasni napotitvi dodatnih monterjev na opravljanje servisov. Vsekakor pa morajo v podjetju stremeti k temu, da so za servisno dejavnost stalno napoteni 4 zaposleni. Tako bi dva opravljala servise na poziv (eden v PE Ljubljana, eden na Ptuju), druga dva pa bi lahko izvajala redne pogodbene servise. Delo bi olajšala tudi dodelava IS Intrix, ki bi lahko samodejno ob preverjanju datuma zadnjega izvedenega servisa opozarjal na skorajšnjo spraznitev akumulatorja, obrabo delov sistema itd..

Ko sem krožil po delovnih mestih, sem tudi osebno pomagal pri montažah sistemov na treh različnih objektih. Očiten problem je bila montaža elementov sistemov na predpripravljene instalacije, ko so monterji podjetja izgubili ogromno dela, da so instalacije pripeljali do same lokacije elementa sistema (npr. iz stropa do mikrolokacije 5 m nad tlemi). To vzame veliko časa in volje, s tem pa tudi denarja. Delno bi ta problem lahko rešili s predogledom, ki bi ga opravljali vodje objektov (glej poglavje 7, odstavek 2), obstaja pa še rešitev z **lastno ekipo elektroinstalaterjev**. Prednost bi bila v natančnih instalacijah, zaradi česar bi ekipa monterjev veliko hitreje dokončala montažo elementov sistema. Edina težava je, da primanjkuje delovne sile, zato bi bilo težko preusmeriti monterje na funkcijo elektroinstalaterjev. Za začasno rešitev predlagam izdelavo seznama podizvajalcev, ki so sposobni instalacije pripeljati na

mikrolokacije in po možnosti montirati nekatere manj zahtevne elemente, vodja objekta pa naj jih nadzira in usmerja.

Težava z izdajo blaga se začneja že pri prodajnih inženirjih. Nadaljuje v nabavi in se pokaže vsako jutro, ko morajo ekipe monterjev na pot. Problem je v obljubah o nemogočih rokih montaže (prodajni inženirji), v neažurnem naročanju materiala (nabava) in nato še v nenatančni izdaji materiala. Razlog za vse to sta predvsem slaba komunikacija in slaba motivacija določenih zaposlenih. Predlagam, da v podjetju **v proces prodaje aktivneje vključijo vodjo operative, ki bo odobril/zavrnil željo stranke o datumu montaže** (ravnal bi se po ABC-sistemu pomembnosti strank). Vodja nabave je že vključen v prodajni proces in ne vidim težave v pravočasnosti nabav, razen občasnih težav z likvidnostjo, ki onemogočijo nabavo v želenem trenutku. Menim, da je vodja nabave nemotiviran za pravočasno in pravilno dobavo materiala, zato predlagam, da del njegove plače spremenijo v variabilnega (10–20 %), ki bi bil odvisen od pravočasnosti nabav, vzdrževanja ciljnega količnika obračanja zalog in vzdrževanja minimalnih zalog materiala in elementov, ki se vgrajujejo dnevno. Prav tako menim, da bi delo skladišča izboljšala **vključitev variabilnega dela plače v plačo skladiščnika**, odvisen pa bi bil od pravočasne priprave materiala, pravilnosti priprave materiala in urejenosti skladišča ter dokumentacije. Slednje predlagam zaradi neurejenosti skladiščnih prostorov, kar prispeva k nepravilni pripravi materiala. Dodatni rešitvi težave sta **izgradnja novih skladiščnih prostorov in sprememba delovnega časa skladišča**. Trenutni prostori za skladiščenje so premajhni in nepravilno razporejeni, zato bo glede na povečan obseg dela v prihodnosti nujno, da se skladiščni prostori povečajo in racionalizirajo. Spremenjen delovni čas predlagam zaradi neusklajenosti prihoda monterjev z montažo s trenutnim delovnim časom skladišča. Skladiščnik prihaja na delo ob 6.30 in ga zaključi ob 15.00. Zjutraj pripravlja material za montaže, monterji pa ga pobirajo ob 7.00. Ker imajo ponavadi še kake nerešene zadeve prejšnjega dne, veliko časa skladiščnik namenja temu in tako v naglici in neprevidno pripravlja material za tekoče montaže. To posledično pripelje do nepotrebnih ponovnih poti na objekte, ker skladiščnik ni pripravil vsega ali pa pravega materiala za montažo. Delovni čas bi lahko bil deljen in bi trajal od 6.30 do 10.30 in nato od 13.00 do 17.00. Ker monterji prihajajo s terena med 15.00 in 17.00, bi lahko še isti dan rešili tekoče zadeve, zjutraj pa bi se skladiščnik lahko posvetil le izdaji materiala za montaže tistega dne. Dodatna težava se pojavlja v prenosu materiala iz skladišča na Ptuj v skladišče v Ljubljani. Predlagam uporabo pogodbenega prevoznika dva- do trikrat na teden.

Prodajni inženirji veliko časa izgubijo s pripravo pogodb in ponudb. Predlagam pripravo tipskih pogodb, ki bi bile shranjene na podatkovnem strežniku v podjetju, prodajni inženirji pa bi le vstavljali relevantne podatke – obstaja pa tudi možnost avtomatskega izpisa pogodb iz informacijskega sistema Pantheon. Menim, da je to nujno zato, da se lahko prodajni inženirji ukvarjajo s prodajo in ne z dokumentacijo. Dodatna rešitev bi bila zaposlitev študentske oz. administrativne pomoči, ki bi namesto prodajnih inženirjev pripravljala vso potrebno dokumentacijo za stranke. Predlagam tudi sestavo tipskih vzorcev ponudb ali pa vključitev modula za konfiguracije sistemov v informacijski sistem Intrix, ki bi prihranil veliko časa pri pripravi enostavnejših ponudb.

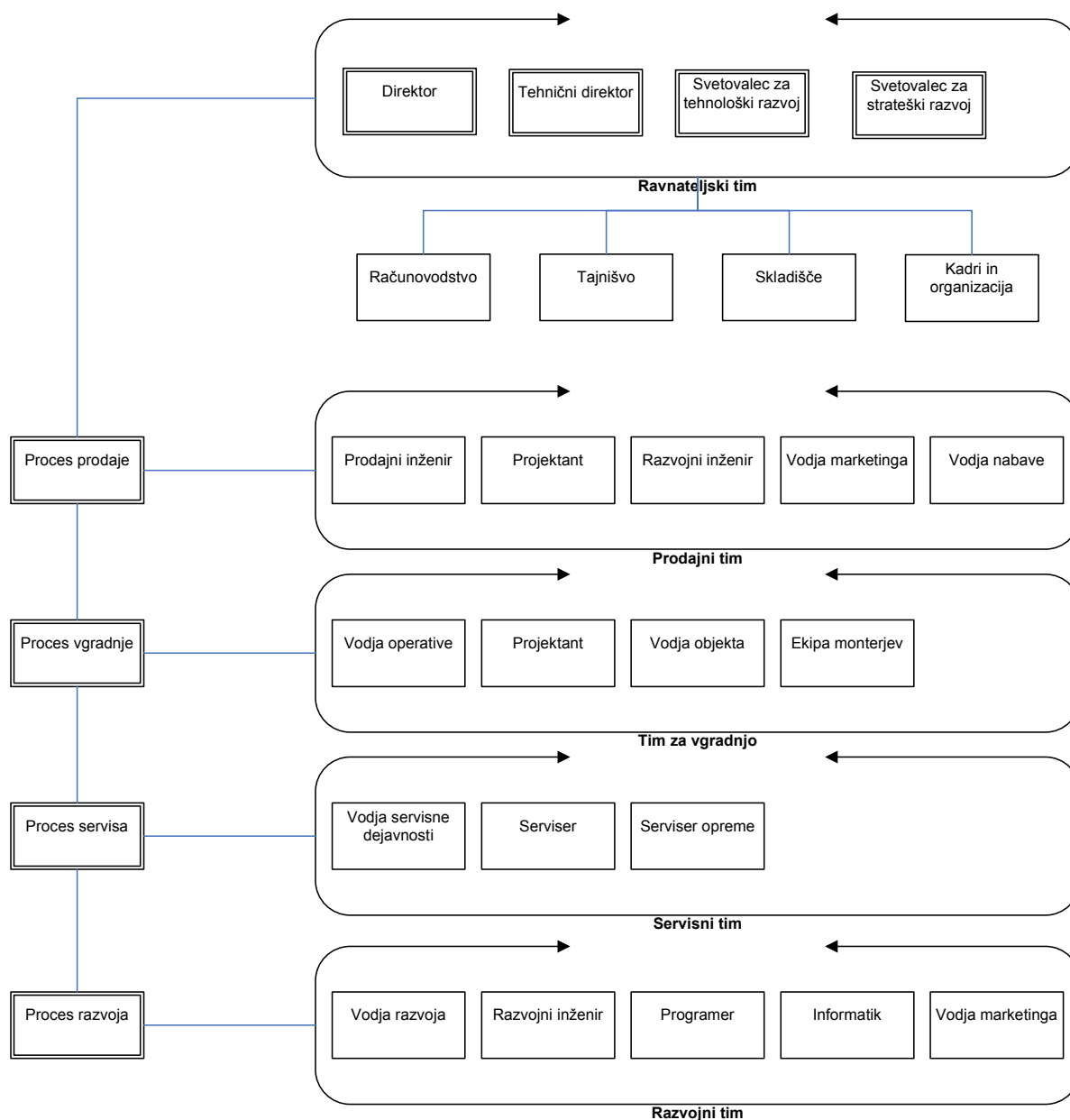
Problem komunikacije v podjetju je problem, ki se je začel pojavljati pred kratkim. Po pričevanju zaposlenih je bila včasih komunikacija boljša, sestanki z direktorjem so bili pogostejši, glavne težave so se reševale sproti. Menim, da lahko to pripišemo številnim neformalnim druženjem, kjer so zaposleni izmenjevali svoje težave in izkušnje z drugimi. Ta neformalna srečanja so postala redkejša, od tod tudi manjša pripadnost kolektivu in posledično slabša komunikacija med zaposlenimi. Pri organski organizacijski strukturi, ki jo ima podjetje, pa je dobra komunikacija ključen faktor uspeha in učinkovitosti organizacije. Predlagam **ponovno vpeljavo neformalnih srečanj in sestankov zaposlenih, redne tedenske (prodaja) ter mesečne (vgradnja, servis, razvoj) sestanke in izvedbo projekta elektronske oglasne deske**, kjer bi se objavljali pomembni podatki iz delovanja in »življenja podjetja«.

Predlagam tudi **določitev poti za uvajanje novih proizvodov**, kjer bo natančno določeno sosledje korakov uvajanja. V ta namen sem pripravil predlog protokola uvajanja novih proizvodov in natančneje definiral sam proces uvajanja (priloga X). Ključna je določitev smeri razvoja in ciljev s strani lastnikov, ki bodo tako omejili prekomerno uvajanje novih proizvodov in novih dobaviteljev v portfelj podjetja.

V splošnem predlagam **boljše posredovanje poslanstva in vizije podjetja ter srednjeročnih ciljev podjetja zaposlenim**. Zaposleni niso seznanjeni z vizijo in poslanstvom in zaradi tega se jim dozdeva, da delajo zaradi dela in ne zaradi razvoja. To lahko vodstvo doseže z izobežanjem poslanstva in vizije na stene pisarn in z več individualne komunikacije z zaposlenimi. V veliko pomoč bi bila tudi uvedba elektronske oglasne deske, kar sem že navedel kot možno rešitev izboljšanja komunikacije. Menim, da bodo morali v prihodnosti v podjetju **uvesti tudi sistem ravnanja z znanjem**, podprt z obstoječo informacijsko tehnologijo. Deloma je ta že uporabljen v obliki CRM-sistema (customer relationship management), treba pa bo vpeljati še modul ravnanja s tehničnim znanjem. Znanje je z vsakim dnem pomembnejši kapital podjetja, zato je nujno, da v podjetjih znajo z njim ravnati (Daft, 2001, str. 257).

Če povzamem vse ugotovitve in predloge v organizacijsko strukturo, jih lahko prikažem v organigramu, predstavljenem na sliki 16. Vidna sta predlog vzpostavitve ravnateljskega tima in oddvojen proces servisa od procesa servisa in vgradnje, kjer tim sestavljajo vodja servisne dejavnosti, serviser in serviser opreme. Da bi enkrat za vselej razčistili dvome o poteku posameznih poslovnih procesov, sem za podjetje procese tudi modeliral in v spremljevalnih protokolih (glej prilogo X) zapisal smernice delovanja timske/procesne organizacije v podjetju Tenzor. Menim, da bodo napisani protokoli pomagali pri pojavu nejasnosti in tako izboljševali počutje zaposlenih med delom.

Slika 15: Predlog organizacijske strukture



Vir: lastna raziskava, 2008.

SKLEP

Pojmovanje organizacije se je skozi zgodovino močno spreminjalo, od popolnoma tehničnega razumevanja preko systemskega do najnovejšega, t. i. razvite definicije organizacije, ki v ospredje postavlja socialne vezi med zaposlenimi. Raziskovalci področja organizacije so ugotovili, da ni ene same primerne organizacije ali modela, ki bi deloval za vsa podjetja, temveč je primernost organizacije za določeno podjetje odvisna predvsem od skladnosti situacijskih spremenljivk z organizacijo podjetja. Danes podjetja sledijo potrebam kupca in njihovem zadovoljevanju. Za to je potrebna velika mera fleksibilnosti, hitrosti, integracije različnih znanj in inovativnosti, kar je mogoče doseči z večanjem »propustnosti meja«

(Askhenas et. al., 2002, str. 4) oz. premagovanjem vertikalnih, horizontalnih, zunanjih in geografskih meja.

V turbulentnem poslovnem okolju preživijo le tista podjetja, ki se uspejo v kratkem času prilagoditi spremenjenim razmeram, zato je pomembno, da je organizacija podjetja oblikovana tako, da vzpodbuja timsko delo in razmišljanje. S tem ima podjetje veliko večje možnosti, da kreativno rešuje težave, ki nastajajo, in ohranja ali izboljšuje status podjetja na trgu. V panogi, kot je tehnično varovanje, kjer se novosti pojavljajo mesečno ali celo tedensko, je potrebno držati rdečo nit proti zastavljenim ciljem, da se ne bi pojavila prekomerno uvajanje različnih proizvodov in preobremenjenost zaposlenih. Nujno je, da vodstvo podjetja spremlja organizacijo in poslovanje podjetja ter ga venomer prilagaja zahtevam situacijskih spremenljivk – le tako bo dosegalo najvišjo učinkovitost v danih razmerah.

Z analizo sem ugotovil, da vodstvo podjetja Tenzor nima dobrega pregleda nad dejansko organizacijo, saj je komuniciralo v prepričanju, da je organizacijska struktura poslovno-funkcijska. To je med zaposlene vnašalo občutek neorganiziranosti in zmešnjave, ki je vodil k splošnemu nezadovoljstvu, saj se vsakodnevne situacije niso skladale s situacijami, ki jih je narekovalo vodstvo. Menim, da se bo vodstvo sedaj, ko se zaveda, kako dejansko potekajo tokovi v podjetju, preusmerilo v komuniciranje timske/procesne organizacijske strukture in tako razbilo dvome o delu v prihodnje. Ugotovil sem, je taka oblika organizacije idealna za obravnavano podjetje, saj je v harmoniji s situacijskimi spremenljivkami. Z obširno raziskavo, v kateri sem z več strani obravnaval organizacijo, sem ugotovil še nekaj možnosti za spremembe in izboljšave, za katere menim, da bodo dale piko na i obstoječemu stanju. Ne vidim razloga za temeljito spreminjanje same organizacije, saj podjetje posluje uspešno in uspeva uresničevati 20-odstotno povprečno rast letnih prihodkov iz poslovanja, kar je zadovoljiv rezultat. Komuniciranje timskega dela bi pripomoglo k ponovni vzpostavitvi odlične organizacijske klime, ki je še kako pomembna za dobro opravljeno delo – zadovoljni zaposleni so veliko učinkovitejši kot nezadovoljni. Podjetje je na dobri poti k »brezmejni organizaciji«, vse meje so dodobra propustne, razen meje med podjetjem in dobavitelji, zato menim, da bi bilo dobro, da z dobavitelji vzpostavi boljše, bolj prepletene odnose, da bo v prihodnosti kos vsem poslovnim izzivom.

Prvi del spreminjanja organizacije, analiza, je opravljen. Sledi pa po mojem mnenju še veliko bolj deloven in zahtevnejši del – spreminjanje organizacije. Čeprav predlagane spremembe niso revolucionarne, se je treba zavedati možnosti nastajanja odpora do sprememb med zaposlenimi. Vodstvo bo moralo osebno pristopiti k obrazložitvi organizacije in nato redno spremljati in po potrebi spreminjati organizacijo. Spreminjanje organizacije tako v današnjem okolju postaja dinamičen proces ustvarjanja idealne organizacije, tista podjetja, ki so v tem uspešnejša, pa pridobivajo konkurenčno prednost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Askhenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization*. San Francisco: Josey-Bass.
2. Baloh, P. et al. (2005). *Reševanje poslovnih problemov s pomočjo informacijskih orodij* (str. 287-301). Celje: Samozaložba.
3. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western.
4. Dimovski, V. (2005). *Sodobni management* (125-171). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Ellis, S. & Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behaviour*. New York, McGraw-Hill.
6. Hauc, A. (2002). *Projektni management* (str. 265–285). Ljubljana: GV Založba.
7. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Ivanko, Š. (1995). Prihajajoče oblike organiziranosti. *Organizacija*, Kranj, 28(8), str. 449–455.
9. Ivanko, Š. (2001). Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. *Organizacija*, Kranj, 34 (6), str. 361–366.
10. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, Fakulteta za upravo, 1 (1), str. 91–105.
11. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana, Fakulteta za upravo.
12. Izkaz poslovnega izida podjetja Tenzor d.o.o. za leto 2004
13. Izkaz poslovnega izida podjetja Tenzor d.o.o. za leto 2005
14. Izkaz poslovnega izida podjetja Tenzor d.o.o. za leto 2006
15. Izkaz poslovnega izida podjetja Tenzor d.o.o. za leto 2007
16. Kavčič, B. & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije* (str. 143–171, 261–291). Kranj: Založba Moderna organizacija.
17. Kovač, J. (1996). Razvojne usmeritve organizacijskih struktur. *Organizacija*, Kranj, 29 (10), str. 617–623.
18. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
19. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja* (str. 43–231). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Miles, R. E., Snow, C. C., Miles, G. (2000). The Future.org. Exeter: *Strategic Plannig Society*, 33 (3), str. 303–320.

21. Možina Stane et al. (2002). *Management, nova znanja za uspeh* (str. 374–444). Radovljica: Didakta.
22. Penger S., Dimovski V., Škerlavaj M. (2007) Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije : študija primera slovenskega podjetja. *Uporabna informatika*, 16 (1), str. 14–21.
23. Personalne mape delavcev podjetja Tenzor
24. Prodajni priročnik podjetja Tenzor
25. Robey, D. & Sales, A. C. (1993). *Designing Organizations*. Burr Ridge: Irwin Inc..
26. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R. (1996). Kako prevesti management v slovenščino. *Organizacija*, 29 (1), str. 5–18.
28. Sistematizacija delovnih mest podjetja Tenzor
29. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Vila, A. (1998). Nova organizacijska revolucija. *Organizacija*, 31 (6), str. 319–329.

PRILOGE

Priloga I: SWOT-matrika podjetja Tenzor d.o.o.

Priloga II: Vprašalnik za prvoosebne intervjuje

Priloga III: Vprašalnik organizacijske norme

Priloga IV: Vprašalnik organizacijska klima

Priloga V: Podrobni rezultati analize organizacijske klime

Priloga VI: Preglednica vpisa po smereh študija

Priloga VII: Predlog opisa delovnega mesta vodja objektov

Priloga VIII: Predlog opisa delovnega mesta vodja servisne dejavnosti

Priloga IX: Predlog protokola uvajanja novega proizvoda v prodajni program

Priloga X: Izračuni ROI, ROE, ROA

Priloga I: SWOT-matrika

ZUNANJE OKOLJE	PRILOŽNOSTI	PREDNOSTI	NOTRANJE OKOLJE
	- ponuditi celostne rešitve in druge povezane rešitev z ERP-ji - premakniti fokus obdelave stranke z operativnega nivoja na nivo odločanja (management) - izdelava oz. trženje produktov pod lastno blagovno znamko - nadaljnje padanje USD - povečan obseg odpiranja in prenavljanja trgovin - rednejše in bolj sistematično servisiranje - porast družbenih razlik in s tem več kraj - prodor na zahodne trge - izvoz lastnega znanja – svetovanje - vezani posli preko obstoječih partnerjev - rast trga za centralne nadzorne sisteme	- pridobljeno in shranjeno znanje o tehničnem varovanju - prilagodljivost potrebam in željam stranke - zmožnost nudenja rešitev na ključ - dobro izdelana celostna podoba podjetja - sposoben in ugleden lastnik podjetja - velika vrednost podjetja – tako v kadru kot v znanju - profesionalnost delavcev - prepoznavnost podjetja - kvaliteta izvedbe - ponudba - finančno stabilno podjetje - reference - prodaja neproračunskim kupcem - zaposleni - tradicija - lastni razvoj in projektiva - poznavanje tehnologije - dobro sodelovanje zaposlenih - ljudje si med seboj pomagajo k rešitvi - kompatibilni sistemi - mlad kolektiv - geografska razporejenost - zunanji videz podjetja in zaposlenih - dober odnos s strankami in znotraj podjetja - dober imidž v javnosti - ekskluziva za določene produkte	

»se nadaljuje«

ZUNANJE OKOLJE	NEVARNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJE OKOLJE
	- odhod strokovnega kadra - posnemanje s strani konkurence - vedno močnejša konkurenca - dvig nabavnih cen materiala zaradi draženja surovin - plačilna nedisciplina - konkurenti so začela ponujati podobne rešitve - možnost odhoda delovne sile h konkurenčnim podjetjem zaradi slabe stimulacije in preobremenjenosti - nasičenost trga - manjšanje investicij partnerjev - pomanjkanje tehničnega kadra - pridobljenih poslov zaradi preobremenjenosti ne moremo uresničiti - ne stremimo za novitetami - konkurenčni EAS-sistemi - preveč posvečanja prioritetnim strankam, medtem ko ostale stranke čakajo - nižanje stopnje kvalitete izvedbe - izguba ekskluzive za določene produkte - večanje plačilne nediscipline v Sloveniji	- slaba organizacija - nepripravljenost nekaterih zaposlenih na izobraževanje in nove izzive - vsak bi rad bil vsakemu nadrejen - slabi odnosi med tehniki in med PE Ljubljano in PE Ptuj - premalo komunikacije vertikalno kot tudi horizontalno - nespoštovanje določil in pravil, ki jih določi direktor - nizke plače, ki povzročajo slabšanje kvalitete izvedbe - podvajanje obdelave strank v komerciali - slabo določeni roki izvedbe in neupoštevanje vpliva del drugih podizvajalcev na naše delo - introvertiranost - neučinkovitost - neorganiziranost - ni pravočasne dobave robe - slab pretok informacij - neusklajeni projekti s stanjem na objektu - neopravljanje danih nalog - slaba komunikacija z dobavitelji - izobraževanja za tehnike niso dobro zastavljena - neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti - nizka kultura komuniciranja - preveč neformalna organizacija - avtoritativni stil vodenja - pomanjkanje znanja pri zaposlenih - nezadostna kontrola nad stroški - neskladje med nabavo in prodajo – preveč sredstev vezanih v zalogah - zmanjševanje razlik v ceni - prezadolženost	

Priloga II: Vprašalnik za prvoosebne intervjuje

Osebni intervjuji

Analiza organizacije podjetja Tenzor d.o.o.

Ime: xxx

Priimek: xxx

Položaj v podjetju: operativni vodja

Izobrazba: inženir elektrotehnike

Delovne naloge

- Razdelitev del in nalog monterjem,
- razporeditev monterjev po objektih,
- izdelava plana montaž,
- spremljanje poteka dela na objektih,
- izstavitev del. nalogov, njihovo zaključevanje in arhiviranje,
- sporočanje priprave materiala v skladišče,
- kontrola ponudb,
- pomoč projektivi,
- odzivanje na reklamacije.

Opis povprečnega delovnega dne

Zjutraj razdelitev del in nalog monterjem. Izdelava plana za naslednji dan. Zaključevanje vrnjenih delovnih nalogov in oddaja teh v računovodstvo za obračun. Kontaktiranje monterjev o stanju na objektih ter naročanje priprave materiala v skladišče – najprej preveri nabavo, nato pa pošlje v pripravo v skladišče.

Dokumenti, s katerimi dela oseba, pot dokumentov

- Delovni nalog – se izstavi in da monterjem,
- naročilnica,
- reklamacija,
- primopredajni zapisniki – monter odda po opravljeni primopredaji,
- plan dela – pošlje se D.L. v Ljubljano in vodji servisov.

Katere probleme opazate v podjetju Tenzor?

- Komerciala piše neizvedljive, nepopolne ponudbe, zastarele ponudbe.
- Dograditve sistemov – male dograditve so zguba časa.
- Slaba komunikacija z naročniki in ostalimi podizvajalci – zaradi tega pride do problemov na terenu – treba je pridobiti več podatkov.
- Vodenje objektov – treba je napisati smernice oz. navodila, delovne naloge za vodenje objektov.
- Vodenje reklamacijskega postopka – ga ni, ni pregleda, imamo pa reklamacije skoraj na polovici projektov.
- Dnevna poročila se ne pišejo ažurno (zaradi dela v nadurah zmanjka časa).
- Čuden delovni čas skladišča.
- Neažurno vračanje delovnih nalogov in nespreminjanje statusa delovnih nalogov v informacijskem sistemu; dodati nov vmesni status.

- Komercialisti naredijo ponudbo in ne bdijo več nad projektom.
- Nedosleden vnos podatkov v informacijski sistem.
- Podiranje planov, ker na objektu ni vse, kot bi moralo biti.

Imate kakšne predloge glede spremembe organizacije lastnega dela, organizacije dela v podjetju ali celotne organizacije v podjetju?

- V skladišču poseben prostor za predpripravo materiala za naslednji dan,
 - fiksni plan montaž,
 - novo delovno mesto: vodja objektov,
 - o vodje objektov bi morali menjevati,
 - novi oddelek: oddelek za elektroinstalacije,
 - nova izhodišča za nagrajevanje – vezano na nova delovna mesta oziroma novo sistematizacijo monterjev.
-

Druge stvari, opažene v pogovoru, opombe:

- Prejšnja verzija aplikacije project manager je bila boljša za planiranje,
- navzkrižno odpiranje del. nalogov,
- vodenje projektov ni usklajeno s standardom ISO9001,
- planiranje montaž tehnikov in vozil se zdaj dela v Excelu,
- odnos LJ in Ptuj:
 - o 60 %–70 % nalog se deli iz Ptuja.

Del. nalog za ljubljansko ekipo vnaša D.J.

Priloga III: Vprašalnik organizacijske norme



tenzor

VPRAŠALNIK - Organizacijske norme

	Vprašanje	Močno bi se strinjali ali vzpodbujali	Strinjali bi se ali vzpodbujali	Ne bi se jim zdelo pomembno	Ne bi se strinjali ali vzpodbujali	Močno se ne bi strinjali ali vzpodbujali
1	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, kritiziral podjetje, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
2	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, poskušal izboljšati stvari, čeprav stvari tečejo tekoče, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
3	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju poskušal od drugih pridobiti mnenje o neki stvari, bi se večina zaposlenih s tem ...					
4	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju imel problem in bi ga zaupal svojemu nadrejenemu bi se večina ostalih zaposlenih s tem...					
5	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju stremel k temu, da karseda zmanjša lastne stroške, bi se večina ostalih zaposlenih ...					
6	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju izkoristil drugega zaposlenega, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
7	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju pustil stranko čakati, zato da bi poskrbel za osebne zadeve, bi se večina ostalih zaposlenih ...					
8	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju predlagal nov način dela, bi se večina zaposlenih ...					
9	Če bi kdo od zaposlenih v vaši organizaciji aktivno iskal način, da poveča svoje znanje, da bi zato bolje opravljal svoje delo, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					

10	Če bi se zaposleni v vaši organizaciji odprto pogovarjal o organizaciji in problemih, bi se večina ostalih s tem ...					
11	Če bi zaposleni v vaši organizaciji pokazal skrb za probleme v organizaciji in podal predloge za rešitev teh problemov, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
12	Če bi zaposleni v vaši organizaciji predlagal, naj zaposleni delajo samo toliko, kot je dovolj, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
13	Če bi zaposleni v vaši organizaciji mimo svojih rednih nalog pomagal ostalim članom svoje skupine, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
14	Če bi kateri od vaših zaposlenih svojega nadrejenega obravnaval kot vir pomoči in razvoja, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
15	Če kateri od zaposlenih v vašem podjetju namenoma ne bi uporabljal opreme in privilegijev, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
16	Če bi zaposleni v vaši organizaciji izrazil skrb za dobro sodelavca, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
17	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, poskušal poiskati boljši način za servisiranje strank, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
18	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, poskušal eksperimentirati z namenom, da bi se bolje znašel v delovni situaciji, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
19	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, izkazal entuziazem za udeležbo na izobraževanju, financiranem s strani podjetja, bi se večina zaposlenih s tem ...					
20	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, predlagal, da nadrejenega seznanite z njegovimi napakami, s katerimi povzroča probleme, bi se večina ostalih s tem ...					
21	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju gledal na službo le kot na 8-urno obveznost in na plačo kot glavno nagrado, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
22	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, rekel, da nima smisla delati več in bolje, ker tega ne počne nihče drug, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					

23	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, raje delal samostojno kot v skupini ali timu, da bi se naloge zaključile, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
24	Če bi se kdo od zaposlenih v vaši organizaciji do svojega nadrejenega obnašal zelo odprto in neprofesionalno, bi se večina ostalih v podjetju s tem ...					
25	Če bi se kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, obnašal, kot da je delanje dobička problem nekoga drugega, bi se večina zaposlenih v podjetju s tem ...					
26	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, pokazal željo, da bolje spozna ljudi, s katerimi dela, bi se večina ostalih s tem ...					
27	Če bi včasih kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, stranko videl kot razlog, da se neki projekt ne more zaključiti, bi se večina zaposlenih s tem ...					
28	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, kritiziral sodelavca, ki skuša izboljšati način dela v neki situaciji, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
29	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, omenil, da se želi udeležiti pred kratkim objavljenega izobraževalnega programa, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
30	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, odprto govoril o problemih, s katerimi se srečuje delovna skupina, in pri tem omenjal tudi osebnostne in privatne probleme članov, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
31	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, govoril o delu z zadovoljstvom, bi se večina ostalih s tem ...					
32	Če bi si kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, postavil zelo visoke standarde za opravljanje lastnega dela, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
33	Če bi poskušali v podjetju vzpodbuditi timsko delo namesto skupinskega in timsko reševanje problemov, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
34	Če bi kdo od zaposlenih v vašem podjetju deloval po standardih, ki jih je določil nadrejeni, oz. zasledoval cilje, ki jih postavi nadrejeni, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					

35	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, želel oceniti stroške, ki so nastali na projektu, z namenom, da je poslovanje bolj transparentno, bi se večina ostalih s tem ...					
36	Če bi se kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delajo, vedno stranke obravnaval korektno in skrbno, kot je le mogoče, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
37	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem delate, želel direktorju predstaviti idejo ali predlog, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
38	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, šel do nadrejenega z namenom, da ga prepriča, da potrebuje izobraževanje, da bi bolje opravljal svoje delo, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
39	Če bi bil kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, popolnoma pošten pri odgovarjanju na ta vprašalnik, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					
40	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, delal več in bolje, kot je potrebno za normalno poslovanje, bi se večina ostalih s tem ...					
41	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, poskrbel najprej za sebe in šele nato za druge člane delovne skupina, bi se večina ostalih s tem ...					
42	Če bi kdo od zaposlenih v podjetju, v katerem ste zaposleni, opravljal svoje delovne naloge, čeprav nadrejeni ne bi bil prisoten, bi se večina ostalih zaposlenih s tem ...					

Priloga III: Vprašalnik organizacijska klima



ANALIZA ORGANIZACIJE V PODJETJU TENZOR d.o.o. (analiza zadovoljstva pri delu in org. klime)

		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	ORGANIZACIJSKA KLIMA	1	2	3	4	5
1	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.					
2	Cilji, ki jih moramo doseči zaposleni, so realno postavljeni.					
3	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					
4	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.					
5	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih pravilih in standardih.					
6	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.					
7	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.					
8	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.					
9	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.					
10	Naše poslovodstvo je učinkovito.					
11	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.					
12	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.					

13	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.					
14	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot cenjene stranke.					
15	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.					
16	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.					
17	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					
18	Konflikte rešujemo v skupno korist.					
19	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.					
20	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.					
21	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.					
22	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					
23	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje.					
24	Zaposleni se učimo drug od drugega.					
25	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja.					
26	Naše poslovodstvo spada med uspešnejše v Sloveniji.					
27	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.					
28	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					
29	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.					
30	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med uspešnejše.					
31	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.					
32	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši					

	zasedejo najboljše položaje.					
33	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.					
34	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.					
35	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
36	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.					
37	Ljudje si medsebojno zaupajo.					
38	V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.					
39	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.					
40	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.					
41	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.					
42	Pri postavljanju ciljev vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.					
43	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.					
44	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.					
45	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.					
46	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.					
47	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.					
48	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.					
49	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.					
50	Naša organizacija je učinkovita (stavi delamo na najustreznejši način).					
51	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljevitve svojih spodbud.					

52	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.					
53	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.					
54	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.					
55	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.					
56	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.					
57	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.					
58	Odnosi med zaposlenimi so dobri.					
59	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.					
60	Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržiščih.					
61	Delovni sestanki so redni.					
62	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.					
63	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.					
64	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.					
65	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.					
66	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.					
67	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.					
68	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.					
69	Sistem usposabljanja je dober.					
501	Delavci so nagrajeni v skladu s svojim učinkom pri delu.					

502	Prenos informacij ZNOTRAJ organizacijske enote poteka popolno in pravočasno.					
503	Prenos informacij MED organizacijskimi enotami poteka popolno in pravočasno.					
504	Naš nadrejeni poskrbi, da se vrednote naše organizacije uporabljajo v praksi.					
505	Vodje prisluhnejo argumentom podrejenih.					
506	Želim tudi v prihodnje delati v naši organizaciji.					
507	Prioritete nalog so jasno določene.					

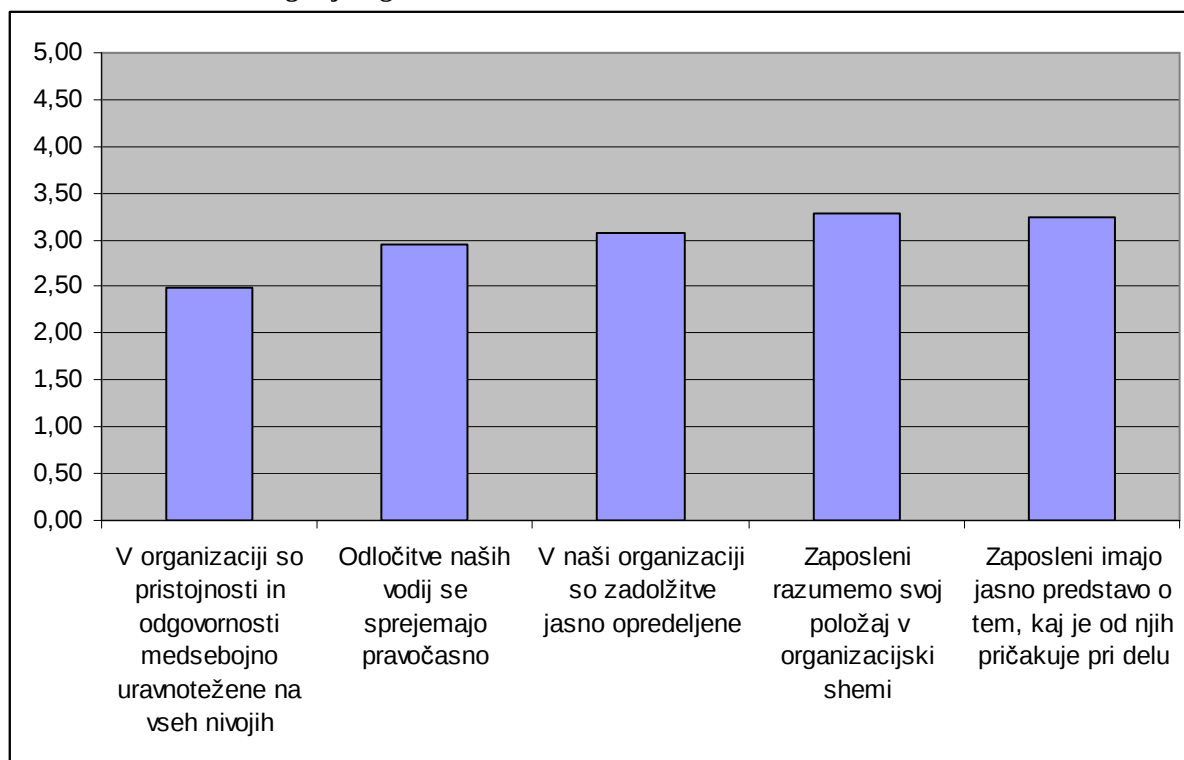
		Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	1	2	3	4	5
70	Zadovoljstvo z delom					
71	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije					
72	Zadovoljstvo s sodelavci					
73	Zadovoljstvo s neposredno nadrejenim					
74	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje					
75	Zadovoljstvo s plačo					
76	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji					
77	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)					
78	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje					
79	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve					
80	Zadovoljstvo z delovnim časom					

	SPLOŠNA VPRAŠANJA				
		do 1 leta	od 1 do 2 let	od 2 do 5 let	nad 5 let
81	Stož v organizaciji				

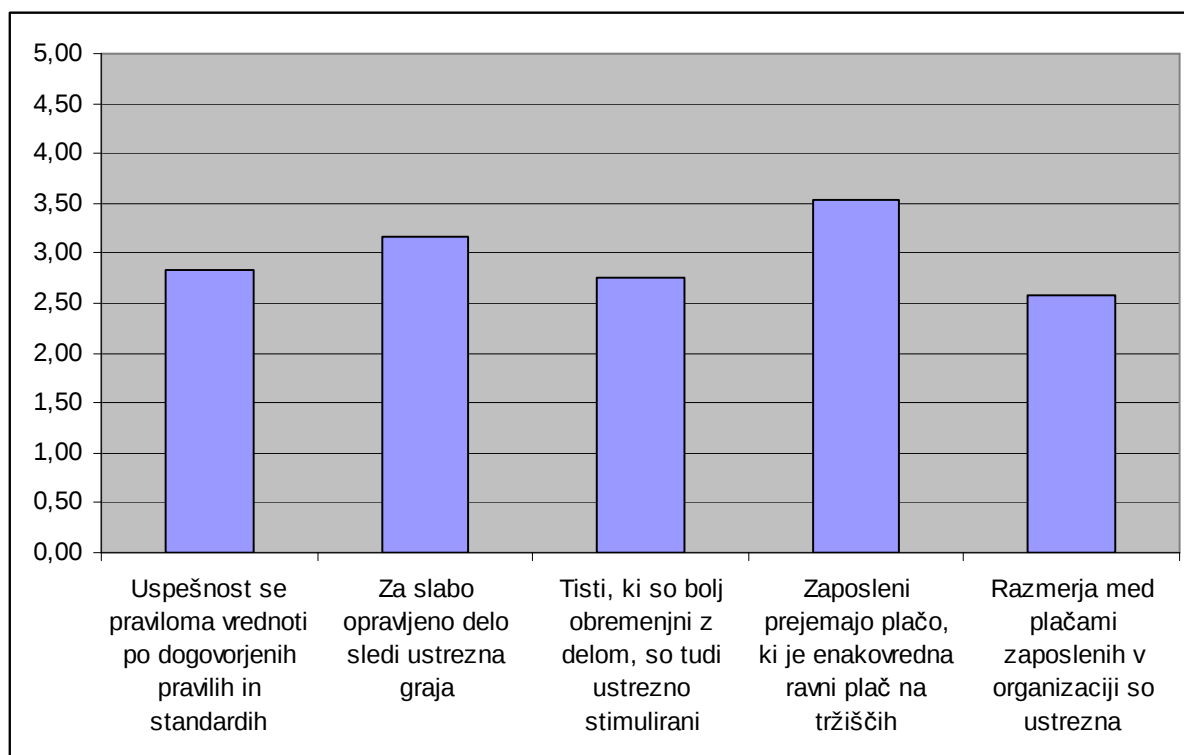
82	PE Ptuj		
83	PE Ljubljana		
84	Prodaja (prodajni inženirji, marketing, nabava in skladišče)		
85	Operativni oddelek (montaža, servis, projektiva)		
86	Podporne enote (tajništvo, računovodstvo)		
87	Drugo		

Priloga V: Podrobni rezultati analize organizacijske klime

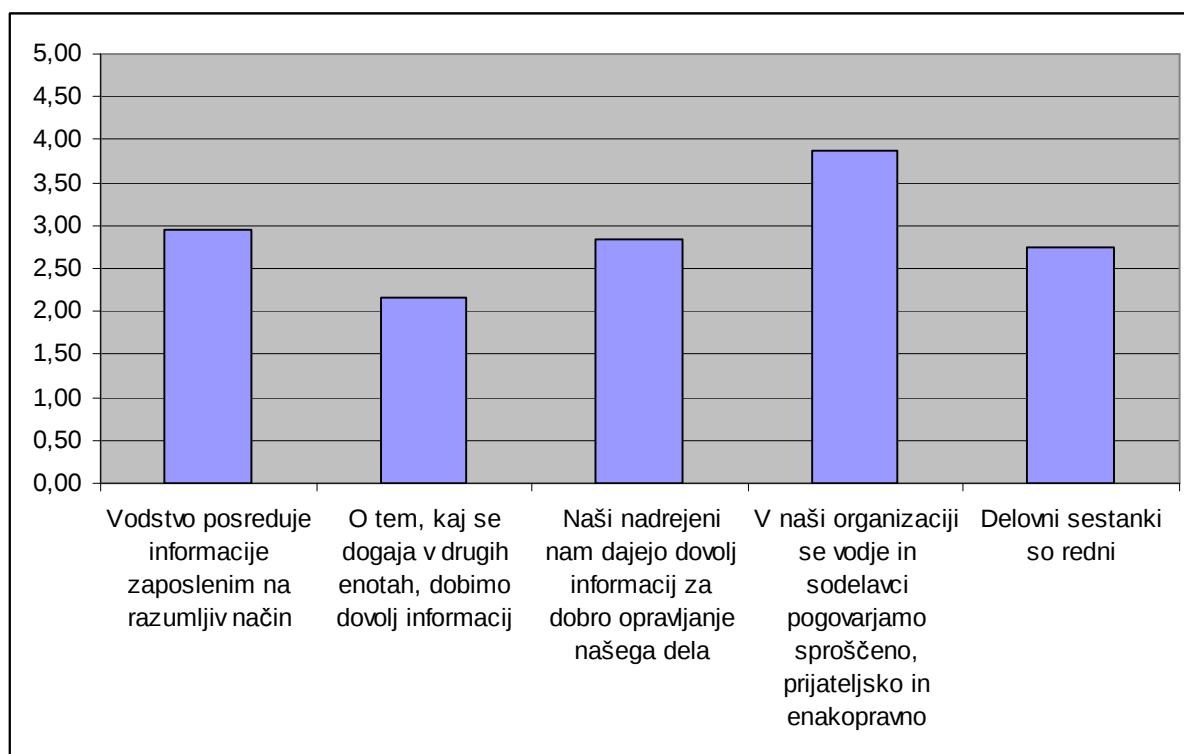
Podrobni rezultati v kategoriji organiziranost



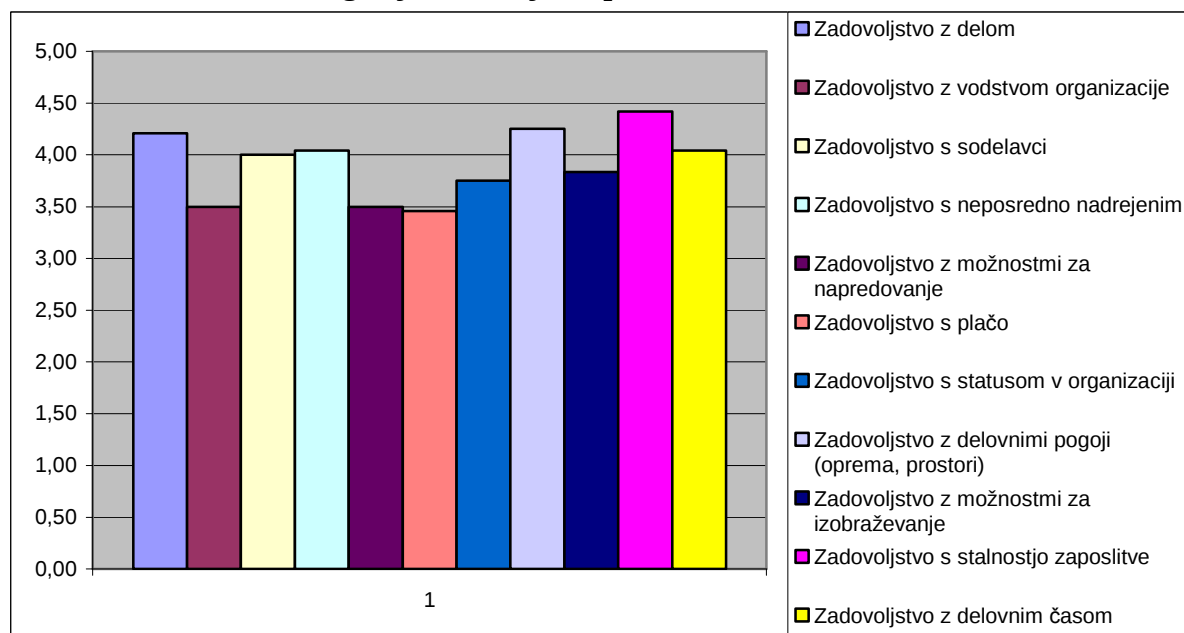
Podrobni rezultati v kategoriji nagrajevanje



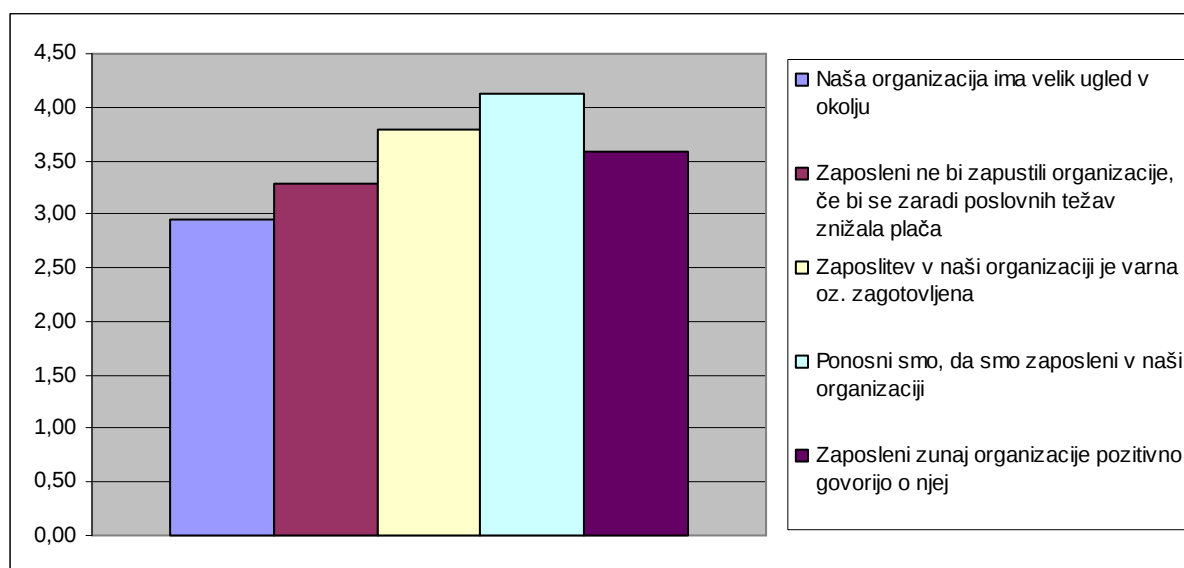
Podrobni rezultati v kategoriji notranje komuniciranje in informiranje



Podrobni rezultati v kategoriji zadovoljstvo pri delu



Podrobni rezultati v kategoriji pripadnost podjetju



Priloga VII: Predlog opisa delovnega mesta vodja objektov

Splošne informacije		
Naziv: vodja objektov		
Oddelek: operativni oddelek		
Ocena intervala št. zaposlenih:		
Neposredno sodelovalna DM: monter/serviser, vodja operative		
Neposredno podrejena DM: monter/servise		
Neposredno nadrejena DM: vodja operative		
Zadolžitve (delovne naloge):	Standardi dela:	Nagrajevanje
- ogled objektov pred montažo in zapis stanja v zapisnik, po navodilih vodje operative, - usklajevalni sestanki z ostalimi podizvajalci, - prevzem in pregled materiala, pripravljenega za montažo, - razporeditev dela na samem objektu med tehnike, - kontrola izvedenih del dnevno in poročanje o izvedenem operativnemu vodji, - urejanje papirologije za prevzem in zaključek objekta, - usklajevanje ekipe, potrebne za dokončanje objekta – programer, ostali, - montaža na večjih objektih, - bdenje nad objektom, dokler niso zaključena vsa gradbena dela.	- doseganje plansko določenih rokov montaž, - doseganje nivoja kvalitete montaž, določene v poslovniku podjetja, - sprotno ocenjevanje dela monterjev za potrebe planiranja montaž in izplačevanja plač.	Fiksni del: - fiksni del plače znaša xxx EUR bruto . Variabilni del: - se izplačuje po protokolu PD7 Nagrajevanje in obračunavanje variabilnega dela plač.
Posebne značilnosti dela		
Strokovni profil Izobrazba (stopnja, področje): vsaj 5. stopnja izobrazbe s področja elektrotehnike Delovne izkušnje (področje dela, leta): vsaj 2 leti delovnih izkušenj iz vodenja gradbenih del na objektih. Osebnostne lastnosti, vrednote: natančnost, vestnost, samoorganiziranost, avtoritativnost in objektivnost Specifična znanja: uporaba programskega paketa Office; izpolnjevanje gradbene dokumentacije		
Pogoji dela: Posebne obremenitve in napor (umski, vid, sluh, hrbtenica ...): Delovne okoliščine (delo v izmenah, premični del. čas, dežurstva ...):		
Pooblastila (področje, o katerem lahko avtonomno odloča) Na samem objektu o poteku montaže. O nagrajevanju monterjev, ki so delali na posameznem objektu. O rešitvah težav, ki se pojavijo med samim delom na objektu.		

Priloga VIII: Predlog opisa delovnega mesta vodja servisne dejavnosti

Splošne informacije		
Naziv: vodja servisa		
Oddelek: servisni oddelek		
Ocena intervala št. zaposlenih:		
Neposredno sodelovalna DM: monter/serviser, vodja operative, tehnični direktor, komercialist		
Neposredno podrejena DM: serviser		
Neposredno nadrejena DM: tehnični direktor		
Zadolžitve (delovne naloge): - sprejem in arhiviranje prijave napake, - obveščanje stranke o prihodu serviserja in pridobivanje dodatnih informacij o težavi in objektu, - planiranje in vodenje izvajanja rednih servisov, - razporejanje prijav napak za odpravo med serviserje, - odzivanje na prijavo napake, kot predvideva sistemski postopek servisiranja, - opravljanje servisov.	Standardi dela: - upoštevanje rokov izvedbe, - opravljanje rednih servisov v obsegu, kot je določeno v pogodbah o letnem vzdrževanju.	Nagrajevanje: Fiksni del: Variabilni del:
Posebne značilnosti dela		
Strokovni profil Izobrazba (stopnja, področje): vsaj 5. stopnja izobrazbe s področja elektrotehnike Delovne izkušnje (področje dela, leta): vsaj 4 leta delovnih izkušenj s področja vgradnje/servisiranja sistemov tehničnega varovanja. Osebnostne lastnosti, vrednote: natančnost, vestnost in iznajdljivost, samoorganiziranost Specifična znanja: uporaba programskega paketa Office; poznavanje delovanja sistemov za vsa področja tehničnega varovanja		
Pogoji dela: Posebne obremenitve in napor (umski, vid, sluh, hrbtenica ...): Delovne okoliščine (delo v izmenah, premični del. čas, dežurstva ...):		
Pooblastila (področje, o katerem lahko avtonomno odloča) Odloča o nagradi serviserjev; odloča o planu izvajanja servisov.		

PROTOKOL
PD5
**UVAJANJE NOVIH PROIZVODOV V PRODAJNI
PROGRAM**

Pripravil: Miha Senčar
Podpis:

Ptuj, 25.1.2008

Pregledal: Tadej Božičko
Podpis:

Odobril: Bojan Petek
Podpis:

Veljavnost:
od 1.3.2008 do 1.3.2010

NAMEN PROTOKOLA

Namen protokola je vzpostavitev stalnega načina uvajanja novega proizvoda v prodajni program. Razjasnitev odgovornosti in avtoritete v procesu uvajanja novega proizvoda po posameznih delovnih mestih.

CILJ UVAJANJA NOVEGA PROIZVODA

- a.) Cilji uvajanje novega proizvoda
 - a. Večje zadovoljstvo kupca in pokrivanje čim več področij servisiranja kupca
 - b. Povečanje prihodkov in dobičkovnosti prihodkov dolgoročno
 - c. Ugodno razmerje med stroški uvajanja in prihodnjimi denarnimi prilivi

UVAJANJE NOVEGA PROIZVODA

Iniciativa za uvedbo novega proizvoda v prodajni program

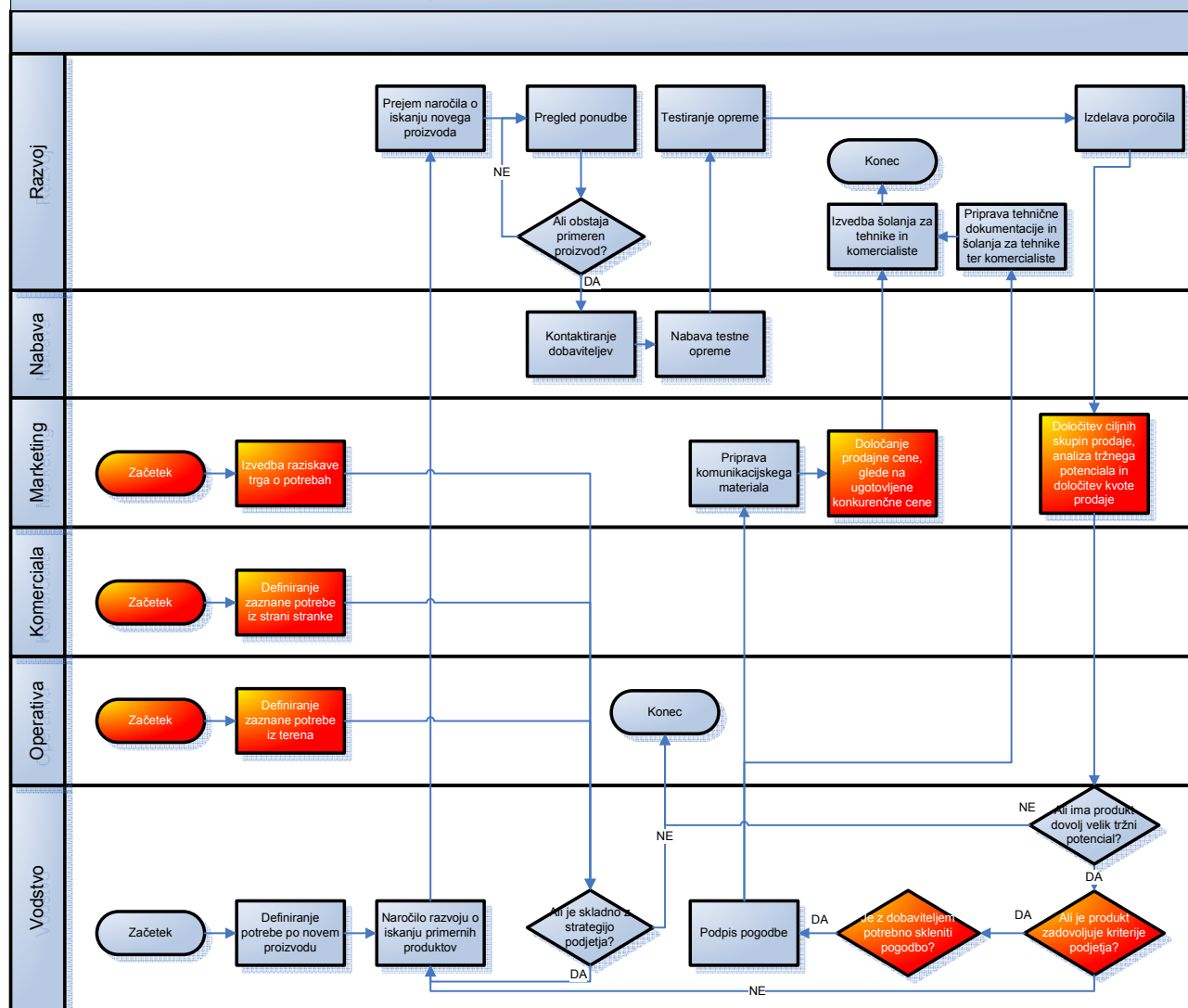
- a.) Iniciativa za uvedbo novega proizvoda v prodajni program lahko pride iz petih smeri: po presoji vodstva, po izvedenih raziskavah oz. zaznavah trga s strani marketinga, po definirani potrebi stranke komercialistu, zaznavi operative na terenu in interesu proizvajalca, da trži produkt preko nas.
- b.) Tehnični direktor določi vodjo projekta, ki projekt planira, vodi in organizira v skladu s protokolom PD1 Ravnanje projektov.

Priprave na uvedbo novega proizvoda

- a.) Vodstvo vsako iniciativo preveri, ali je v skladu s strategijo podjetja. Če je, naroči razvojnemu oddelku, da poišče oziroma preveri ponudbo proizvodov, ki bi bili primerni za vključitev v prodajni program.
- b.) Ko razvoj najde produkt, ki po tehničnih specifikacijah najbolj ustreza visoki kvaliteti, ki jo Tenzor komunicira, pošlje naročilo o kontaktu dobavitelja in naročanju testne opreme v nabavo. Nabava naroči testne proizvode, ki se ob prevzemu v skladišču napišejo na reverz, naslovljen na razvojnika.
- c.) Nato razvoj opravi teste opreme, kjer preverja skladnost s tehničnimi specifikacijami, morebitno obrabo delov, možnost okvare in izpostavljanje različnim faktorjem, ki bi lahko vplivali na motnje v delovanju. Če je le možno, se pripravi testna instalacija pri kateri od strank.
- d.) O testiranju razvojni inženir pripravi poročilo, ki ga odda vodji marketinga. Ta poročilo dopolni z analizo tržnega potenciala in strategijo trženja. Vse zbrane dokumente odda tehničnemu direktorju in direktorju podjetja.
- e.) Ta poročilo pregledata in se odločita o tem, ali proizvod zadovoljuje kriterije podjetja.
- f.) Če je z dobaviteljem potrebno skleniti pogodbo, potem vodja nabave pripravi pogodbo in jo odda v podpis direktorju podjetja.
- g.) Marketing nato pripravi komunikacijski material za produkt in glede na cene na trgu oblikuje primerne prodajne cene proizvoda.
- h.) Razvoj pripravi tehnično dokumentacijo in navodila za montažo in izvede šolanje za komercialiste in monterje.

Proces uvajanja novega proizvoda v prodajni program

Uvajanje novega proizvoda v proizvodni program PP2



Priloga X: Izračuni ROE, ROA, ROI

Leto *	Število zaposlenih	Sredstva	Indejs rasti sredstev	Kapital	Indeks rati kapitala	Skupni prihodki	Indeks rasti	Dobiček / izguba iz poslovanja	Čisti dobiček / čista izguba	ROE	ROA	ROI	prihodek / zap	dob / zaposlenega
1994	6	52.458	100,00	12.273	100,00	99.920	100,00	354	72	0,35%	0,67%	2,88%	16.653,33 €	12,00 €
1995	6	105.386	200,90	18.655	152,00	302.140	302,38	9.600	6.191	3,18%	9,11%	51,46%	50.356,67 €	1.031,83 €
1996	7	105.586	100,19	25.648	137,49	423.037	140,01	11.226	7.221	2,65%	10,63%	43,77%	60.433,86 €	1.031,57 €
1997	8	363.213	344,00	62.490	243,64	1.014.537	239,82	71.586	38.537	7,06%	19,71%	114,56%	126.817,13 €	4.817,13 €
1998	10	842.865	232,06	161.449	258,36	1.102.698	108,69	104.843	93.921	9,51%	12,44%	64,94%	110.269,80 €	9.392,10 €
1999	13	1.789.526	212,31	624.134	386,58	2.099.152	190,37	408.784	466.545	19,47%	22,84%	65,50%	161.473,23 €	35.888,08 €
2000	18	2.505.610	140,02	850.396	136,25	2.844.557	135,51	511.063	223.122	17,97%	20,40%	60,10%	158.030,94 €	12.395,67 €
2001	22	2.783.720	111,10	1.026.013	120,65	2.787.074	97,98	316.827	159.836	11,37%	11,38%	30,88%	126.685,18 €	7.265,27 €
2002	28	2.898.905	104,14	1.151.792	112,26	3.352.226	120,28	224.402	168.196	6,69%	7,74%	19,48%	119.722,36 €	6.007,00 €
2003	28	2.942.081	101,49	1.141.213	99,08	2.511.150	74,91	17.073	20.945	0,68%	0,58%	1,50%	89.683,93 €	748,04 €
2004	32	3.160.113	107,41	1.330.158	116,56	3.230.366	128,64	311.720	185.350	9,65%	9,86%	23,43%	100.948,94 €	5.792,19 €
2005	39	2.966.767	93,88	494.587	37,18	3.171.950	98,19	167.549	67.606	5,28%	5,65%	33,88%	81.332,05 €	1.733,49 €
2006	42	3.121.249	105,21	444.358	89,84	4.149.366	130,81	285.411	106.180	6,88%	9,14%	64,23%	98.794,43 €	2.528,10 €
2007	43	3.900.601	124,97	960.428	216,14	4.909.990	118,33	480.551	272.645	9,79%	12,32%	50,04%	114.185,81 €	6.340,58 €
Povprečna letna stopnja rasti, v % ali povprečje	17,6	45,8	148,40	39,8	157,57	41,7	141,85	81,4	90,7	7,89%	10,89%	44,76%	101.099,12 €	6.784,50 €