

TEHNOLOŠKI BILTEN





TEHNOLOSKI BILTEN - Interna strokovna publikacija

Izdajatelj:

ISKRA DELTA, proizvodnja računalniških sistemov in inženiring.po
Parmova 41, Ljubljana
tel. (061) 312 988

Izdajateljski svet: Sašo Divjak, Čedomir Jakovljevič, Janko
Pučnik, Anton P. Zeleznikar

Uredniški odbor: Andrej Trebar, Marjan Murovec, Marjan Pipan,
Marko Persin, Aleš Persin, Kristina Hacin-Ludvik (glavna
urednica), Mitja Zakelj (odgovorni urednik)

Lektorirala: Romea Krapež

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 3 |
| NOVA ORGANIZIRANOST | 4 |
| • Osnove vodenja v Iskri Delti | 4 |
| • Izhodišča za novo organiziranost DO Iskra Delta | 19 |
| • Opis organiziranosti Iskre Delte po področjih dela | 24 |
| • Delitveni model v naši delovni organizaciji | 33 |
| • Knjižnica un čitalnica | 36 |
| • Določitev in funkcioniranje stroškovnih mest, prihodkovnih mest in stroškovnih nosilcev v poslovanju Iskre Delte | 39 |
| • Strategija tehnološkega razvoja DO Iskra delta in vključevanje obratov v Ljubljani, Ptuju in Titovem Velenju v inovacijski in reprodukcijski proces | 49 |
| KNJIZNICA | 52 |
| PRIPOMBE SUGESTIJE KRITIKE | 53 |

OSNOVE VODENJA V ISKRI DELTI

020000
020000
020000
020000

MALENKOSTI TVORILJO PUPOLNOST, Vendar POPOLNOST NI MALENKOST
(ITALIJANSKI PRIGOVORI)

S TO STEVILKO ZELIMO CIM BOLJ NAZORNO PREDSTAVITI NOVOSTI ORGANIZACIJSKEGA MODELA, PRILAGOJENEGA NOVEMU STILU VODENJA V IDC.

KER JE OSNOVNI CILJ TB VZPOSTAVLJATI KOMUNIKACIJE - TOREJ POSREDOVATI INFORMACIJE IN SPREJEMATI POVRATNE INFORMACIJE - VABIMO VSE PREJEMNIKE BILTENA, DA RUBRIKO PRIPOMBE SUGESTIJE KRITIKE UPORABIJO KOT MEDIJ ZA IZRAZANJE KOMENTARJEV NA PREDSTAVLJENO TEMATIKO !

UREDNIŠKI ODBOR

DOBRA DEFINICIJA PROBLEMA PREDSTAVLJA POL. POTI DO REŠITVE
(CHARLES KETTERING)

OSNOVE VODENJA V ISKRI DELTI

1. UVOD

IDC se je v nekaj letih razvila iz malega podjetja, v firmo z velikimi razsežnostmi.

Vsi dosedanja napor so bili vloženi in usmerjeni k ustvarjanju lastne računalniške tehnologije in afirmaciji na domačem in tujih tržišcih. IDC si je tako ustvarila image, ki ga je potrebno, ne samo ohraniti, pač pa pospeševati in razvijati naprej.

Rezultati doseženi na področju raziskav, razvoja HW, SW in proizvodnje, so postali dobra podlaga za nadaljni razvoj delovne organizacije.

Kljub doseženim rezultatom in afirmaciji se nista presežena filozofija in način vodenja, značilna za mala podjetja, ki sta prisotna v DELTI že od začetka njene razvojne poti.

Značilnost prevladajoče filozofije v IDC se kaže na področju vodenja, ki ne ustreza več novo nastalim razmeram v firmi in njenem okolju.

Smatramo, da neustrezn sistem vodenja lahko predstavlja vse večjo oviro pri prehodu v fleksibilno-poslovno računalniško firmo z vsemi karakteristikami sorodnih multinacionalk v sodobnem svetu.

Vse večji prodor tujih multinacionalk na tržišče Jugoslavije z njihovo strategijo in tržnimi taktikami, postavlja IDC pred veliko preizkušnjo z vprašanjem, kako zadržati in povečati s trudom pridobljene pozicije na domačem in tujih tržišcih in kako konsolidirati firmo, da bo zmožna hitro reagirati na svoje okolje in pospešeno proizvajati produkte za domače in tuja tržišča.

Ko podajamo odgovor na zastavljeno vprašanje, se vračamo na ugotovitev iz prejšnjega odstavka in postavljamo v prvi plan, da moramo spremeniti obstoječi sistem vodenja v firmi in ga zamenjati z novim stilom, na osnovi katerega bomo lažje uredili pereče probleme v firmi in se s pospešenim elanom in novo filozofijo pojavljali na tržišču YU in INO.

2. PRILAGAJANJE ORGANIZACIJSKEGA MODELA NOVEMU STILU VODENJA V IDC

Da bi lahko pristopili k uvajanju novega stila vodenja v IDC, smo predhodno izvršili določene spremembe in dopolnitve v organizacijskem modelu.

V tem smislu so bile, oblikovane nove področne enote (PE, vseh je sedem), ki pokrivajo vso obstoječo organizacijsko strukturo v IDC. Izkušnje iz drugih dobro organiziranih firm kažejo, da velikega podjetja (kot je IDC) ni možno upravljati in voditi brez nadalnje decentralizacije vodenja, odločanja in odgovornosti.

Vzpodbuden primer je organizacijski model ENERGOINVESTA, pri katerem v vodstvu ni "ministrov brez listnice", ampak so vsi podpredsedniki istočasno vodje velikih organizacijskih enot, ki sodelujejo pri sprejemanju odločitev na najvišjem nivoju in jih potem izvajajo v svojih organizacijskih enotah.

V DO smo organizirali naslednje področne enote:

1. Področna enota (PE)
 - MARKETING IN INŽENIRING
2. Področna enota (PE)
 - IZVOZNO TRZENJE IN ZASTOPSTVA
3. Področna enota (PE)
 - PROGRAM, RAZISKAVE, RAZVOJ IN INOVACIJE
4. Področna enota (PE)
 - OSKRBA IN PROIZVODNJA
5. Področna enota (PE)
 - EKONOMIKA IN FINANCE
6. Področna enota (PE)
 - KADROVSKO, PRAVNO, SPLOŠNO PODROČJE
7. Področna enota (PE)
 - ORGANIZACIJA, INFORMATIKA IN NAGRAJEVANJE

V priloženem komunikacijskem organigramu smo prikazali predlog razporejanja posameznih organizacijskih enot v sedem predloženih PE.

Navedeni prikaz odgovarja priznanim normam vodenja velikih firm, pri katerih je generalnim direktorjem določeno največ sedem do osem direktnih povezav s podrejenimi organizacijskimi vodji, ki odgovarjajo za izvajanje delovnih in tehnoloških procesov v svojih OE.

Tu gre predvsem za ekonomično izkoriščanje časa, ki ga ima na razpolago generalni direktor, ki mora vsebovati tudi čas za psihično in fizično rekreacijo. Vsi top managerji na svetu imajo na razpolago samo 24 ur dnevno vprašanje pa je kako ta čas najbolje izkoristiti za vodenje firme in za nujno potrebno rekreacijo.

3. PREDLOG ZA NOVI STIL VODENJA V IDC

Uvodoma smo ugotovili, da spada med pomembne dejavnosti v IDC sistem vodenja, ki mora ustrezati sedanji stopnji razvoja firme. Da bi lahko tako prešli na novi stil vodenja, smo predhodno premodelirali obstoječi organizacijski model na sedem področnih enot (PE) in njim ustrezno prerazporedili obstoječe organizacijske enote tako, da izven PE ne ostane nobena organizacijska enota, ki bi bila vezana direktno na generalnega direktorja IDC.

S tem je dosežena jasna opredelitev vseh organizacijskih enot v IDC po posameznih področnih enotah in omogočeno vzpostavljane vertikalnih vodstvenih komunikacij od vodstva PE do vsake podrejene organizacijske enote. (in v povratni smeri od vsake podrejene OE do vodstva določene PE).

Vsak namestnik generalnega direktorja, ki istočasno vodi določeno PE, je komunikacijsko direktno vezan na generalnega direktorja IDC, oz. delavski svet DO, od katerih sprejema programske instrukcije in zadolžitve za vodenje in izvajanje sprejetih nalog v svoji PE in katerim direktno posreduje informacije o izvršitvi sprejetih nalog v svoji PE.

Horizontalno komunikacijsko omrežje, ki je svojstveno za organizacijski model IDC, bo z nadaljno izgradnjo elektronske pošte, omogočalo boljši pretok potrebnih informacij pri izvajanju delovnega procesa v organizacijskih enotah, in bo s tem omogočalo bolj samostojno delo z istočasnim prevzemanjem odgovornosti za izvajanje sprejetih nalog.

Na tak način bo vsakemu delavcu v IDC omogočeno, da po horizontalnem komunikacijskem omrežju direktno kumunicira z ustreznimi OE, ki so povezane z izvrševanjem delovnih nalog sprejetih po vertikalnih vodstvenih komunikacijah od vodje.

3.1 POJMOVANJE VODENJA

Mislimo, da je treba pred predstavitvijo predloga o novem stilu vodenja v IDC, podati splošno razlago pojmovanja vodenja. (kar je posebej pomembno za vse vodje v IDC, ne glede na nivo na katerem se nahajajo).

Pri vodenju strogo ločimo izvajanje funkcij vodenja, o katerih bomo govorili v naslednjih poglavjih, od izvajanja strokovnih nalog, ki jih opravljajo vodje na različnih nivojih vodenja.

Iz strokovnih analiz vodenja je razvidno, da odstotek vodenja raste od vodij najmanjših organizacijskih enot (delovnih skupin ipd.) do največjih OE, oziroma vodenja firme kot celote.

(V isti smeri tj. od spodaj navzgor, pa se odstotek izvajanja strokovnih nalog, posameznih vodij, nenehno zmanjšuje.)

Odnose med vodenjem in izvajanjem strokovnih nalog za vodje različnih OE, smo prikazali grafično, na priloženem diagramu.

Iz navedenega diagrama je razvidno, da vodje velikih organizacijskih enot (npr. PE) uporabljajo največ, razpoložljivega časa za vodenje svojih OE in manjši odstotek za potrebno strokovno delo (cca 10%).

Odstotek vodenja v najmanjših OE ali delovnih skupinah pa pade iz pravitako cca. 10%, preostali čas se uporablja za strokovno delo.

Za uspešno funkcioniranje firme je najpomembnejše, da vsak vodja najprej izvaja svoje vodstvene funkcije in šele nato določena strokovna dela.

V kolikor pride do povečane udeležbe strokovnega dela na račun časa, ki je predviden za vodenje, nastajajo v poslovnem sistemu motnje, ki imajo lahko dolgotrajne posledice za firmo kot celoto.

Iz navedenih razlogov uspešne firme doma in v razvitih državah zahodnega sveta, postavljajo vodenje na prvo mesto. Pri vodenju ne sme biti napak, pomot ali površnosti.

Leta 1983 smo v nekem našem internem aktu zapisali:

"Ni dober vodja tisti, ki veliko dela in pri tem zanemarja vodenje svoje organizacijske enote, ampak obratno."

3.2 FUNKCIJE VODENJA

Vsak poslovni sistem je stalno podvržen entropiji, ki ima za cilj ustvarjanje anarhije in razpadanja sistema.

Iz navedene zakonitosti sledi, da so entropiji podrejeni tudi posamezni deli, iz katerih je poslovni sistem sestavljen. V kolikor posameznih delov nimamo pod kontrolo, se začnejo obnašati v nasprotju s cilji celote in se želijo iz nje tudi izločiti.

Diametralno nasprotje entropije je informatiziran poslovni sistem s sistemom izvajanja funkcij vodenja.

Z ozirom, da informatizacija poslovnega sistema sama po sebi ne zadošča za obvladovanje celote in njenih delov in njeni zaščiti pred entropijo in nenehno prisotno anarhijo, postavljamo na prvo mesto sistem vodenja z izvajanjem njegovih funkcij.

V sodobnem poslovnem svetu so uveljavljene naslednje funkcije vodenja:

- PLANIRANJE
- REALIZIRANJE
- KONTROLIRANJE

3.2.1 PLANIRANJE

Planiranje je prva vodstvena funkcija, saj s planiranjem in programiranjem vseh aktivnosti, predstavlja v sodobnih poslovnih sistemih temeljno izhodišče za popolno obvladovanje celot in njihovih delov.

Kljub temu, da je za operativno planiranje v IDC zadolžena OE PLAN IN EKONOMIKA, je planiranje vodstvena funkcija pri kateri morajo sodelovati vodje vseh organizacijskih enot, ki s tem sprejemajo odgovornost za realizacijo planskih obveznosti.

Vodstvena funkcija planiranja zajema, razen dolgoročnih in letnih planov, tudi planiranje vseh aktivnosti, ki so vezane na izvajanje planov in njihovo kontroliranje.

Operacionalizacija vodstvene funkcije planiranja v IDC bo podrobneje opredeljena in konkretizirana v opisu vodstvenih delovnih nalog za posamezne vodje organizacijskih enot oz. v ustreznem poslovniku o delu posameznih PE.

3.2.2 REALIZIRANJE

Druga vodstvena funkcija pomeni realiziranje planske funkcije in vseh njenih načrtovanih aktivnosti. Obe vodstveni funkciji sta v medsebojni povezanosti in predstavljata s funkcijo kontrole takoimenovani vodstveni regulacijski krog (Management Kreis).

Bistvo vodstvene funkcije realiziranja je organiziranje delovnega procesa v skladu s sprejetimi planskimi zadolžitvami. Izvrševanje nalog v delovnem procesu ne spada k tej funkciji, saj management delo organizira, spodbuja in motivira.

Osnovni elementi te funkcije so organiziranje delovnega procesa, razdeljevanje stalnih nalog in kompetenc in vzpostavljanje vodstvenih vertikalnih komunikacij.

Funkcija realizacije vsebuje vzpodbujanje delavcev za doseganje postavljenih ciljev in planskih zadolžitvev, strokovno uvajanje novih sodelavcev in poučevanje delavcev, ki nimajo ustreznega strokovnega znanja.

Torej, delo z ljudmi predstavlja osrednjo značilnost te funkcije vodenja, ki so izvajalci planiranega delovnega procesa.

Da bi lahko dosegali načrtovane učinke, ki smo jih planirali v predhodni funkciji vodenja, morajo vodje organizacijskih enot izvajati smotrno delitev dela med svojimi podrejenimi delavci tako, da bo vsem razumljivo kaj in kako morajo opraviti in kdaj. Na tak način se ustvarja podlaga za izvajanje tretje vodstvene funkcije tj. kontroliranje.

Posebna pozornost se mora nenehno posvečati delavcem, ki niso v zadostni meri zasedeni z delovnimi nalogami in tudi tistim, ki so prezasedeni pri izvajanju svojih zadolžitvev.

V takih primerih morajo vodje OE izvesti ustrezno prerazporejevanje delovnih nalog.

Pod organiziranje delovnega procesa, ki je predmet obravnavane funkcije, spada tudi oskrbovanje delavcev z ustreznimi pripomočki in orodji, da bi lahko izvajali sprejete zadolžitve in to v okolju, ki ustreza določenemu delovnemu procesu.

Vodstvena funkcija realiziranja predstavlja za vodje organizacijskih enot (od malih do največjih) veliko zadolžitvev, saj morajo organizirati v svojih enotah delovni proces v skladu s sprejetimi zadolžitvami in se pri tem ne morejo izgovarjati, da je "slaba organizacija", saj so dolžni pritegniti strokovnjake iz drugih OE, ki so zadolžene za strokovni suport vsem OE v IDC.

3.2.3 KONTROLIRANJE

Tretja funkcija vodstvenega regulacijskega kroga je funkcija kontrole, ki se nahaja ozki povezanosti s funkcijo planiranja in realiziranja.

Osnovni namen tretje vodstvene funkcije je, ali je realizacija v skladu s planskimi zadolžitvami, kar pomeni, da jo moramo kontrolirati.

Funkcija kontrole zajema: ugotavljanje dejanskega stanja realizacije, ugotavljanje planiranih učinkov in delovnih rezultatov in s tem povezano motivacijo, primerjanje dejanskega stanja s planskimi zadolžitvami in ugotavljanje morebitnih odstopanj.

V kolikor se pojavljajo razlike, moramo analizirati vzroke za odstopanja in na tej osnovi ustrezno ukrepati. Pogoji za kontroliranje morajo biti natančno izvedeni v predhodnih funkcijah planiranja in realiziranja.

Funkcija kontrole ugotavlja tudi primere nerealnega planiranja, ki ga ni bilo možno izvesti v funkciji realizacije in postavlja zahteve po korekciji določenih planskih parametrov.

Lahko zapišemo, da funkcija kontroliranja pri vodenju organizacijskih enot v IDC ni v zadostni meri upoštevana in ji moramo v novem stilu vodenja posvetiti vso pozornost.

Iz povedanega ugotovimo, da je kontroliranje ena od bistvenih funkcij vodenja, ki so jo dolžni izvajati vodje organizacijskih enot v IDC.

Ker je kontroliranje vodstvena funkcija, postaja s tem dolžnost in odgovornost vseh vodij OE v IDC.

Funkcija kontroliranja ima tudi svoj humani vidik, saj delavci želijo, da se pregleda njihovo delo in ustvarjeni učinki: in tudi v nasprotnih primerih, da se jim strokovno pokaže storjene napake in pomanjkljivosti pri izvrševanju sprejetih zadolžitvev.

Na izredno pomembnost vodstvene funkcije kontroliranja, smo opozorili že v uvodu. Glede na to se deli poslovnega sistema ali delavci v posameznih organizacijskih enotah, ki jih nimamo zajete v kontrolni funkciji, začnejo obnašati v nasprotju s cilji celote in se želijo tudi iz nje izločiti.

Kontrola in ostale vodstvene funkcije bodo podrobneje opisane v opisu delovnih nalog ustreznim poslovnikom o delu posameznih enot.

3.3 NOVI STIL VODENJA V IDC - PREDLOG

"Teško je, pa tudi nemogoče, upravljati nekaj, kolikor ne veste povsem točno, kaj je to nekaj!"
(J.K.GALBRAITH - ameriški ekonomist)

3.3.1 UVOD

V tem delu gradiva želimo ponovno poudariti ugotovitve iz uvodnega dela, da naglemu rastu IDC ni sledila ustrezna sprememba filozofije vodenja, ki mora vsebovati karakteristike sodobnih firm doma in v svetu.

IDC stoji pred veliko preizkušnjo glede na prodor tujih firm na tržišče YU in glede na okolje v katerem se nahaja. To pa pomeni izziv za celoten kolektiv, v katerem je potrebno ustrezno preoblikovati posamezna področja, prerazporediti obstoječe in nove OE, uvesti novi stil vodenja in obnašanja in se z novim poletom spopasti s konkurenco doma in na tujem.

V tem smislu je že oblikovano sedem področnih enot, v katere se razporedijo vse obstoječe organizacijske enote v IDC. Področne enote (PE) so direktno podrejene generalnemu direktorju, ki v predlaganem sistemu, nima drugih podrejenih enot ali posameznih delavcev razen tajništva.

Iz preteklega obdobja je znano, da se dualistični sistem vodenja ni obnesel, saj ustvarja zmedo med podrejenimi delavci pri sprejemanju ukazov z več strani, zato smatramo, da je predložen model najprimernejši in najbolj učinkovit in predstavlja solidno podlago za prehod na novi stil vodenja v IDC.

S prenosom pooblastil na namestnike generalnega direktorja in odgovornosti za operativno vodenje PE in odločanje v okviru danih pooblastil, se razbremeni vodstvena funkcija generalnega direktorja in pridobi čas za strateško vodenje firme.

Nadaljni predpogoj za obvladovanje poslovnega sistema in njegovih delov je, da vsak vodja v IDC točno ve komu je podrejen in komu nadrejen. Od koga sprejema instrukcije in zadolžitve za delovne naloge in komu je odgovoren za izvajanje sprejetih obveznosti.

Ravno tako mora vedeti, kateri so njemu podrejeni sodelavci, katerim daje zadolžitve in kontrolira ali so izvršene sprejete obveznosti, kakovostno in v določenem časovnem obdobju.

3.3.2 IZHODISCA ZA NOVI STIL VODENJA V IDC

Pri snovanju izhodišč za novi stil vodenja smo prepričani, da mora IDC v najkrajšem možnem času doseči nivo fleksibilnosti in prodornosti kot ga imajo sorodne tuje firme, saj se strategija firme vse bolj obrača na svetovni trg. Skratka, dobiti mora podobo sodobne firme z vsemi njenimi lastnostmi.

Vse te lastnosti se nanašajo na sistem in stil vodenja, ki se postavlja na prvo mesto (in v katerem so tudi vsebovane).

V ospredje vse bolj prihaja kultura vodenja in dogovora, sproščenost in humanost, tako da motivirani sodelavci vidijo pomen in vrednost svojega dela.

Za novi stil vodenja v IDC postavljamo naslednja izhodišča:

- Izvajanje funkcij vodenja

Funkcije vodenja, kot smo jih tolmačili v poglavju 3.2. (planiranje, realiranje in kontroliranje) izvajajo vsi vodje OE, ne glede na to, na katerem vodstvenem nivoju se nahajajo.

- Funkcije vodenja in strokovno delo

Vsi vodje OE morajo najprej izvajati vodstvene funkcije in sele potem, kar se nanaša predvsem na manjše OE, opravljajo določena strokovna dela.

Vodstveni delavci, ki vodijo področne enote (PE) uporabljajo razpoložljivi čas skoraj v celoti za izvajanje funkcij vodenja in samo cca. +- 10% časa za dobra opravila. (pri katerih ne vodijo).

- Kultura vodenja in obnašanje

Kljub temu, da želimo z uvajanjem funkcij vodenja doseči delovno disciplino, red in večjo poslovnost, moramo pri vsem tem dati kulturi vodenja in obnašanja prvo mesto.

"Smo specifična firma, ki se ne sme obnašati birokratsko"
(Janez Skrubej, Bled - 17.4.1985 - seminar za vodilne delavce ID).

Glede na to, da s kulturo vodenja in obnašanja začnemo pri vodstvih PE in jo prenašamo do zadnjega delavca v firmi; jo prenašamo tudi do naših kupcev; bomo lahko o doseženi stopnji kulture vodenja ocenjevali vodilne delavce v PE in na tej osnovi IDC kot celoto.

- Motiviranje sodelavcev

"Dopustimo sodelavcem svobodo iniciative in kreativnosti."
(Janez Skrubej - Bled - 17.4.1985)

Med bistvene dele novega stila vodenja spada motiviranje sodelavcev, ki se odraža v spoštovanju posameznika in omogočanja, da se uveljavljajo in dosegajo uspehe.

- Razdelitev stalnih delovnih nalog in kompetenc

Ceprav spada organiziranje delovnega procesa v drugo funkcijo vodenja. V realiziranje, jo v teh izhodiščih zaradi njene izjemne pomembnosti ponavljamo.

Vodstveni proces ne more teči, v kolikor niso predhodno jasno razdeljene delovne naloge in pooblastila. To delo spada v pristojnost vodilnih delavcev, ki morajo k temu pritegniti strokovnjake iz drugih OE v firmi.

Da ne bi omejevali iniciative in kreativnosti posameznih vodij, nekatere tuje firme stavljajo v opis kompetenc, samo tista opravila, ki jih dotični ne sme opraviti.

- Informiranje sodelavcev

Kot ima vsak dober mojster orodje, ki ga potrebuje vedno pri roki, tako mora imeti vsak vodja orodja za vodenje svoje enote.

Orodje za vodenje je komunikacijski sistem preko katerega tečejo informacije v obeh smereh. Mi smo jih poimenovali "vertikalne vodstvene komunikacije".

V kolikor teh komunikacij ni, ne moremo govoriti o vodenju.

Ena izmed prvih nalog vodij OE je, da organizira vzpostavitev vodstvenega komunikacijskega sistema.

Če se ne obstajajo možnosti za komuniciranje preko načrtovane elektronske pošte, je treba najti druga nadomestila.

Preko vodstvenega komunikacijskega sistema potekajo v prvi vrsti informacije v obeh smereh v zvezi načrtovanega delovnega procesa in ustvarjenih učinkov, torej programske informacije v vidu instrukcij in povratne informacije o dejanskem stanju in nato korekcijske oziroma intervencijske informacije.

Po istem komunikacijskem omrežju vodje OE obveščajo sodelavce o vseh relevantnih zadevah o katerih mora biti vsak delavec obveščen. Tu gre za sklepe samoupravnih organov, sindikalne informacije, rekreacijske ipd. informacije.

Dolžnost vsakega vodje OE je, da informira svoje sodelavce o vseh pomembnih zadevah v firmi in izven nje.

- Kolegiji v IDC

V skladu dopolnjenim modelom IDC in uvajanjem novega stila vodenja se spremeni tudi obstoječi sistem kolegijev, ki jih moramo postaviti na višji kakovostni nivo.

Predhodno moramo razjasniti pojmovanje vsebine kolegijev, glede na sistem izvajanja funkcij vodenja, ki so predmet tega gradiva.

Prva ugotovitev je, da je vodenje delovna dolžnost in odgovornost vsakega vodje OE, ki jo opravlja v rednem delovnem času.

Vsak vodja v rednem delovnem času vodi svojo OE in med vodenjem razrešuje probleme, ki nastajajo pri izvajanju sprejetih planskih in ostalih obveznosti. Pri tem komunicira preko komunikacijskega omrežja vertikalno in horizontalno.

Druga ugotovitev je, da vodje organizacijskih enot ne morejo prenašati svojih rednih dolžnosti t.j. funkcij vodenja, na sestanke kolegijev, ki naj bi imeli povsem drugi smisel.

Glede na to, da čas postaja vse bolj dragocen naj bi bili bodoči kolegiji kratki in konkretni. Pregledi poslovanja naj bi bili pripravljani v naprej tako da, se lahko izvedejo nadaljnje usmeritve in ugotavljajo razni vzroki za morebitna odstopanja od načrtovanih parametrov.

S tem prispevkom smo hoteli opozoriti na dejstvo, da kolegijev v IDC ne moremo zamenjevati s funkcijo vodenja, ki je redna dolžnost vsakega vodje OE.

Pričakujemo, da bo z uvajanjem novega stila vodenja v IDC, zmanjšana potreba po kolegijih, saj se bodo nastali problemi v glavnem reševali v rednem delovnem času pri vodenju organizacijskih enot.

- Osebne lastnosti vodilnih delavcev

Iz prakse in literature je znano, da je od vodilnih kadrov odvisen polet in fleksibilnost firme, ki jo vodijo njena filozofija obnašanja, klima ipd., ne glede na doseženi nivo avtomatizacije svojega delovnega in tehnološkega procesa.

Skratka lastnosti vodilnih kadrov predstavljajo image firm, ki jih vodijo.

Psihologija se ze dolgo ukvarja s vprašanjem, kaksne lastnosti mora imeti človek, da je sposoben voditi druge.

Zaradi izredne važnosti vodilnih kadrov, ki bodo prevzeli odgovornost za nadaljni zagon in polet IDC, podajamo nekaj temeljnih izhodišč o osebnih lastnostih, ki jih morajo vodilni delavci imeti.

Raziskave so pokazale, da imajo vodje skupin povsem različne lastnosti in da tisti, ki se pod določenimi pogoji izkažejo kot dobri voditelji v eni skupini, v drugi sploh ne uspejo.

"Za managerja moraš biti rojen" ali "vodenja se ne da naučiti" je nekaj običajnih mnenj o managerjih in vodenju, ki pa so v glavnem ovržena s trditvijo, da sposobnost vodenja ni prirojena lastnost, temveč izhaja iz zunanjega okolja, oz. usposabljanja.

Individualno obnašanje človeka določajo njegove osebne lastnosti in izkušnje. Večino teh lastnosti lahko predvidevamo ali slutimo, zato se bolj nanašamo na način človekovega obnašanja, ki odraža človekove izkušnje z okoljem.

Iz tega sledi, da mora tisti, ki želi voditi, s svojim obnašanjem, ki ga določajo osebne lastnosti in izkušnje, ustrezati ciljem, strukturi in pričakovanjem članov skupine.

Zato, ker za vodenje ni potrebno biti rojen, so se spremenila pričakovanja in stališča delavcev, glede avtoritete in obnašanja pri vodenju.

Ker na obnašanje ne vplivajo samo individualne lastnosti, temveč tudi lastnosti skupine v kateri živimo in delamo, se lahko obnašanja pri vodenju ali managementa naučimo.

Toda poznati moramo ne le, kakšne tehnike managementa obstajajo, ampak tudi, kaj pričakujejo danes sodelavci od svojega vodje.

Sodelavci bodo vse pogosteje od svojih vodij pričakovali:

- da se bodo odpovedali čisti statusni avtoriteti, t.j. avtoriteti, ki izvira iz njihovega položaja v firmi,
- da bo podlaga njihove avtoritete strokovnost, znanje in da bodo poznavali funkcije in metode vodenja,
- da bodo upoštevali interese sodelavcev in se zanje zavzemali pri postavljanju in realizaciji ciljev firme,
- da bodo ravnali racionalno in kooperativno, t.j. da bodo pojasnjevali in utemeljevali, namesto ukazovali.

Glede na to, da na obnašanje vodij vplivajo osebne lastnosti in izkušnje, v nadaljevanju podajamo nekaj zahtev za osebne lastnosti, ki bi jih morali vodje imeti:

- razumljiv in jasen govor
 - emocionalna stabilnost
 - strpnost
 - jasnost izražanja (ustno, pisno)
 - prijaznost
 - vztrajnost
 - iniciativnost
 - memoriranje oseb, imen, števil
 - pripravljenost za pomoč, svetovanje (strokovno, osebno)
 - osebna urejenost (zunanji izgled)
 - smisel za estetiko
 - inventivnost
 - sposobnost koncentracije v neugodnih delovnih razmerah
 - samoobvladovanje (z etičnega aspekta)
 - smisel za razumevanje človekovih problemov
 - občutek odgovornosti
 - pravičnost, nepristranost
 - doslednost, pricipielnost
 - kritičnost in samokritičnost
- Sankcije za nedelo in pomanjkljivosti

Eno od bistvenih izhodišč pri prehodu na novi stil vodenja v IDC so sankcije za nedelo in pomanjkljivosti, ki nastajajo v delovnem procesu zaradi malomarnosti, neodgovornosti, ali pa tudi neznanja.

Napačno bi bilo pri takih pojavih "prijeti" samo sodelavca in ga grajati, saj obstaja med vodjem in njim komplementarni odnos. To pomeni, da mora vsak vodja svoje sodelavce dobro seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami (funkcije vodenja) in nato kontrolirati, če so naloge opravljene kakovostno in v času, ki je bil za to določen.

Na tak način imajo vodje možnost, da že v naprej preprečijo morebitne pojave malomarnosti in neodgovornosti.

Tako se postavlja vprašanje hitrega reagiranja s strani vodij na pojave napak in kršenje delovne discipline.

Na tem področju pričakujemo z novim stilom vodenja v IDC kakovostni napredek. Hitro reagiranje vodij OE, na ugotovljene pomanjkljivosti znotraj poslovnega sistema in še hitrejše reagiranje na napake in pomanjkljivosti, ki so nastale s strani sodelavcev v zunanjem svetu, t.j. pri kupcih in uporabnikih doma in na tujem.

Z novim stilom vodenja in novim zagonom IDC na domačem in tujih tržiščih si ne moremo več privoščiti indolentnosti posameznih vodij do napak in pomanjkljivosti, ki so nastale v njihovih OE.

Sankcioniranje nedela, nediscipline, pomanjkljivosti ipd. mora postati sestavni del novega stila vodenja v IDC.

3.3.3 VODENJE PODROČNIH ENOT (PE)

Glede na novi organizacijski model in uvajanje novega stila vodenja v IDC se vodenje področnih enot bistveno spremeni.

Namestniki generalnega direktorja, ki so istočasno operativni vodje področnih enot, prevzamejo v okviru danih pooblastil od generalnega direktorja vso odgovornost za operativno vodenje in odločanje v svojih PE.

To pa pomeni, da pokrijejo vso strukturo, tj. vse organizacijske enote, ki so v sestavi njihove PE.

Tako je ustvarjen prvi predpogoj za vodenje PE v skladu z novim stilom vodenja v IDC.

Drugi predpogoj za vodenje PE je, kot smo že tolmačili v tem gradivu, orodje, ki ga mora imeti vsak vodja PE, da bi lahko uspešno vodil svojo PE na podlagi izhodišč za novi stil vodenja v IDC.

V drugi predpogoj za vodenje PE, spada vzpostavitev vertikalnih in horizontalnih komunikacij.

Vsak vodja PE komunicira po vertikalnih komunikacijah, ki so potrebne za izvajanje funkcij vodenja, in po horizontalnih komunikacijah, ki so potrebne za zvezo s ostalimi vodji PE.

Vodstvene komunikacije morajo od vodstva PE navzdol doseči vsakega sodelavca in v povratni smeri od sodelavcev preko vodij OE do vodstva PE.

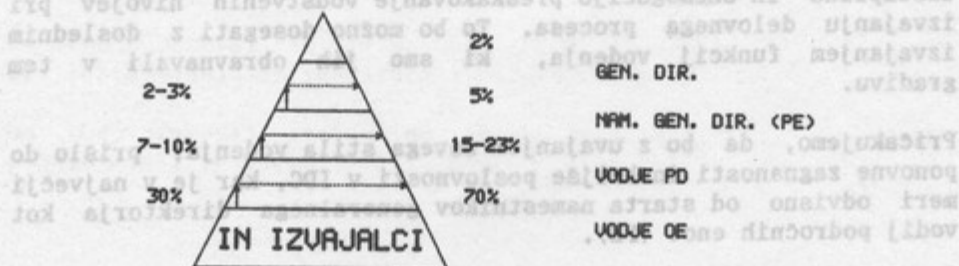
Vodstvo PE komunicira v obeh smereh z generalnim direktorjem.

Da bi ustvarili boljše delovno vzdušje in povečali doseganje učinkov v vseh delih IDC, so namestniki generalnega direktorja kot vodje PE dolžni, da uvedejo v svojih enotah delovno disciplino in onemogočijo preskakovanje vodstvenih nivojev pri izvajanju delovnega procesa. To bo možno dosegati z doslednim izvajanjem funkcij vodenja, ki smo jih obravnavali v tem gradivu.

Pričakujemo, da bo z uvajanjem novega stila vodenja, prišlo do ponovne zagnanosti in boljše poslovnosti v IDC, kar je v največji meri odvisno od starta namestnikov generalnega direktorja kot vodij področnih enot (PE).

V tem smislu predlagamo izvajanje naslednjih aktivnosti:

- Ugotoviti planske obveznosti za PE in izdelati v tem okviru potrebe operativne plane.
- Ugotoviti stanje zaposlenih v PE in preko vodij OE izvesti zadolževanje planskih obveznosti po OE in sodelavcih v njih.
- Organizirati dostavljanje povratnih informacij o izpolnjevanju planskih obveznosti po OE in znotraj OE po sodelavcih.
- Ugotavljati vzroke za neizpolnjevanje prevzetih obveznosti po posameznih OE in sodelavcih znotraj njih in v primerih malomarnosti in kršenja delovne discipline izvajati potrebne sankcije.
- Uvajati sistem funkcij vodenja po vseh OE znotraj PE.
- Uvajati novi stil vodenja v IDC, v skladu z izhodišči v tem gradivu.
- Preko vodstvenih komunikacij organizirati sistem obveščanja sodelavcev o vseh relevantnih dogodkih v firmi in izven nje.
- Sestavljati dnevne in tedenske poslovne informacije o izvrševanju planskih obveznosti in doseženih učinkih v PE za generalnega direktorja IDC.
- Reševati nastalo problematiko v okviru danih pooblastil znotraj PE in preko horizontalnih komunikacij z vodji ostalih PE.
- Proučevanje navodil in instrukcij generalnega direktorja in pripravljane navodil za izvajanje za podrejene vodje OE.
- Direktno reševanje problematike oz. nalog med nam. gen. dir. oz. dir. PE.
- Horizontalno komuniciranje, sedelovanje med PE, PD, OE in izvajalci; (maximalni možni meri (princip)).



Marjan Sedej

VERIGA JE TOLIKO MOČNA KOT JE MOČAN NJEN NAJSIBKEJSI ČLEN
(ROMANSKI PREGOVOR)

IZHODISCA ZA NOVO ORGANIZIRANOST DO ISKRA DELTA

Organizacija DO predstavlja orodje, s pomočjo katerega posameznik ali skupina uveljavlja svoje interese oz. prispevke s ciljem, da izboljša ekonomičnost poslovanja in s tem osebni in sirsni družbeni standard. Organizacija predpisuje in ureja razmerja med posamezniki in skupinami in mora sloneti na tehnologijah dela, vezanih na proizvodni program in program storitev OZD. Organizacija procesov v OZD predstavlja v prenešenem pomenu arhitekturo, ki mora poleg programa proizvodov in storitev upoštevati še razpoložljive resurse v OZD, potrebe po zunanjih storitvah, vrstah storitev itd. Pomembna osnova je tudi srednja in dolgoročna strateška orientacija OZD, kaj hoče na svetovnem trgu predstavljati in na kakšen način bo te cilje realizirala.

Organizirati se je potrebno zato, da je možno optimalno reševati probleme, in ne le zato, da se doseže urejenost delovanja OZD.

V svetu srečamo dva modela organiziranosti, ki sta se oba razvijala logično v svojem času, upoštevajoč takratne pogoje, možnosti in razumevanje organizacije:

- ORGANIZACIJA INDUSTRIJSKE DRUŽBE
- ORGANIZACIJA POINDUSTRIJSKE DRUŽBE

Zelo grobo in poenostavljeno izgleda primerjava obeh modelov kot sledi:

| | |
|---|---|
| ORGANIZACIJA 2. VALA INDUSTRIJSKA DRUŽBA | ORGANIZACIJA 3. VALA POINDUSTRIJSKA DRUŽBA |
| UČINKOVITOST | USPEŠNOST |
| RAST | RAZVOJ |
| STABILNOST | PRILAGOJENOST CILJEM |
| BIROKRATSKI MODEL ORGANIZACIJE | FLEKSIBILNI MODEL ORGANIZACIJE |
| PROJEKTI SO TUJEK V ORGANIZACIJI | PROJEKTI SO NAČIN ORGANIZIRANJA |

Pri spremembah in dopolnitvah organiziranosti Iskre Delte smo stremeli k modelu, ki ga je uvedla poindustrijska družba, čeprav glede na čas in prostor ne moremo direktno preskočiti modela industrijske družbe.

Organizacijska zasnova IDC nosi v sebi vse komponente 3. VALA ORGANIZACIJE in zagotavlja:

- USPEŠNOST in ne le UČINKOVITOST dela (PRIHODKOVNI CENTRI, INTERNI PROMET, VREDNOTENJE NALOG, ...)
- RAZVOJ in ne le RAST OZD z ustrezno organizacijo in vložki v INOVACIJSKO DEJAVNOST
- ORGANIZACIJO, KI SE LAHKO PRILAGAJA spreminjajočim se ciljem in ne le STABILNO ORGANIZACIJO
- FLEKSIBILNI MODEL organiziranosti in ne BIROKRATSKI MODEL (možnosti formiranja enot na različnih lokacijah brez samoupravnih sprememb organiziranosti)
- PROJEKTNI NAČIN vodenja in izvajanja nalog (projekti niso tujek), kot način dela, ki je vgrajen v samo organizacijo

Organiziranost DO mora omogočati in tudi omogoča UVELJAVLJANJE TRZNEGA IN RAZISKOVALNO-RAZVOJNEGA KONCEPTA razvoja Iskre Delte ob ustrezni organiziranosti TEHNOLOŠKO PROIZVODNEGA segmenta.

Strateska odločitev v IDC je, da sloni bodoči razvoj OZD na LASTNEM PROGRAMU, LASTNEM RAZVOJU, LASTNI PROIZVODNJI IN LASTNEM TRZENJU PROIZVODOV IN STORITEV DOMA IN V TUJINI.

Strategija OZD je izrednega pomena za ustrezen in usklajen razvoj poslovnega sistema. Grobi parametri, ki vplivajo na učinkovitost in predvsem uspešnost poslovnega sistema in njihov vpliv predstavljajo:

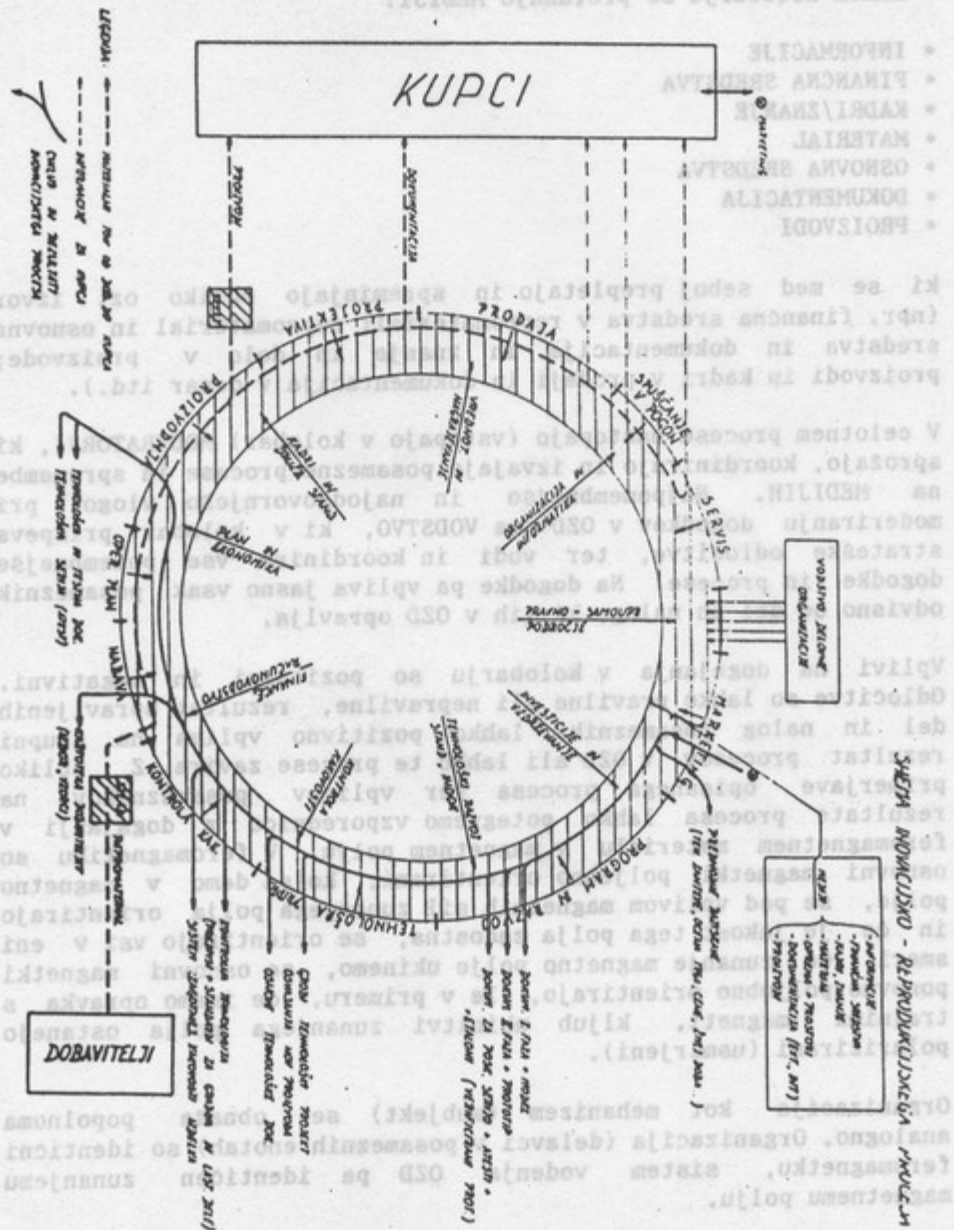
- | | |
|---|--------|
| • Vodstveno reagiranje pri motnjah poslovanja | ca 10% |
| • Operativna učinkovitost | ca 20% |
| • Strategija in stratesko ukrepanje | ca 70% |

Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je za učinkovitost in uspešnost STRATESKEGA UKREPANJA potrebna ustrezna organiziranost OZD, njena sposobnost in odzivnost v vseh delih in fazah za hitro in efektno prilagajanje in uvajanje novih strateških odločitev.

Organizacija OZD mora biti sposobna zagotavljati KRITIČNO MASO posameznih RESURSOV na različnih dejavnostih oz. projektih, pri tem pa ne smemo pozabiti na pravilo NAJSLABSEGA ČLENA V VERIGI, kar pomeni, da je veriga le toliko močna, kolikor je močan njen najslabši člen. Teorija ekonomike nam pove, da nastopa optimum rešitve tam, kjer so vsi členi enako močni, kar pa v praksi ni mogoče doseči, nujno pa se je temu cilju čim močneje približati.

Naj povdarim, da je organizacija le toliko dobra in uspešna, kolikor so usposobljeni odgovorni delavci, da jo uveljavijo. To trditev lahko podkrepimo še z reko, da je boljša slaba organiziranost, kot nobena, s tem, da se postavljeno organizacijo spoštuje.

Kot smo že navedli, predstavljajo enega bistvenih temeljev za postavitev organizacije tehnološki procesi, ki se v OZD odvijajo. Da si bomo lažje predstavljali povezanost med tehnološkimi procesi in organizacijo, si pogledjmo shemo organiziranosti inovacijsko-reprodukcijskega procesa v OZD (sl. 1).



Shema prikazuje kolobar, pri katerem so na zunanem obodu zaporedno nanizane dejavnosti, ki nastopajo v posameznih fazah inovacijsko reprodukcijskega procesa v OZD. Skozi notranji obod kolobarja nastopajo skupne dejavnosti, ki rešujejo določeno vrsto problematike za vse dejavnosti, ki nastopajo v inovacijsko reprodukcijskem procesu.

V samem kolobarju se pretakajo MEDIJI:

- INFORMACIJE
- FINANČNA SREDSTVA
- KADRI/ZNANJE
- MATERIAL
- OSNOVNA SREDSTVA
- DOKUMENTACIJA
- PROIZVODI

ki se med seboj prepletajo in spreminjajo obliko oz. izvor (npr. finančna sredstva v repromaterial; repromaterial in osnovna sredstva in dokumentacija in znanje in delo v proizvode; proizvodi in kadri v prodaji in dokumentacija v denar itd.).

V celotnem procesu nastopajo (vstopajo v kolobar) MODERATORJI, ki sprožajo, koordinirajo in izvajajo posamezne procese in spremembe na MEDIJIH. Najpomembnejšo in najodgovornješo vlogo pri moderiranju dogodkov v OZD ima VODSTVO, ki v kolobar prispeva strateške odločitve, ter vodi in koordinira vse pomembnejše dogodke in procese. Na dogodke pa vpliva jasno vsak posameznik odvisno od del in nalog, ki jih v OZD opravlja.

Vplivi na dogajanja v kolobarju so pozitivni in negativni. Odločitve so lahko pravilne ali nepravilne, rezultat opravljenih del in nalog posameznika lahko pozitivno vpliva na skupni rezultat procesov v OZD ali lahko te procese zavira. Z obliko primerjave opisanega procesa ter vplivov posameznikov na rezultate procesa lahko potegnemo vzporednico z dogajanjem v feromagnetnem materialu v magnetnem polju. V feromagnetiku so osnovni magnetki poljubno orientirani, ko ga damo v magnetno polje, se pod vplivom magnetnih sil zunanjega polja orientirajo in če je jakost tega polja zadostna, se orientirajo vsi v eni smeri. Če zunanje magnetno polje ukinemo, se osnovni magnetki ponovno poljubno orientirajo, le v primeru, če imamo opravka s trajnimi magneti, kljub ukinitvi zunanjega polja ostanejo polarizirani (usmirjeni).

Organizacija kot mehanizem (subjekt) se obnaša popolnoma analogno. Organizacija (delavci v posameznih enotah) so identični feromagnetku, sistem vodenja OZD pa identičen zunanjemu magnetnemu polju.

Ker je človek del narave, je v osnovi nagnjen k anarhiji, nosi v sebi relativno majhno energijo za samoorganiziranost. Ta energija je odvisna od zavesti, znanja, čuta odgovornosti, motivacije itd. To pomeni, da mora delovati neka stalna zunanja sila, ki skozi mehanizem vodenja v neki dani organizacijski obliki vzdržuje orientiranost (oz. usmerjenost) posameznega delavca za opravljanje del in nalog, ki podpirajo in gradijo skupne cilje OZD.

Uspešnost OZD je torej direktno odvisna od tega, kakšno moč ima sistem vodenja v neki dani organizaciji, za doseganje enotnih skupnih ciljev. Večja je moč oz. uspešnost vodenja, močnejše cutijo delavci to kot zunanjo silo, ki jih ustrezno usmerja, večji so skupni rezultati OZD.

Ker je anarhija v obnašanju človeka povsem podobna pojavi entropije v fiziki, pomeni, da je potrebno vlagati veliko energije, da zavremo porast entropije, torej moramo po analogiji v OZD vlagati velike napore v sistem vodenja in izboljšanja organiziranja od najmanjših enot do OZD kot celote. S se večjimi napori v smislu organiziranosti in vodenja procesov pa lahko dosežemo izboljšanje rezultatov dela in s tem ekonomičnosti poslovanja v OZD.

Torej lahko poslovni sistem v OZD povsem primerjamo s fizikalnim procesom (sistemom), kjer veljajo vsi zakoni zunanjih vplivov krmiljenja oz. regulacije sistema ob upoštevanju fizikalnih zakonov obnašanja samega sistema (entropija).

Organiziranost Iskre Delte je glede na svojo strukturo dejavnosti, postavljene cilje in predvideno strategijo bodočega razvoja izredno kompleksen sistem, ki ga želimo z novo organiziranostjo ter načinom vodenja uspešneje obvladovati in tako doseči boljše rezultate na vseh področjih dela, predvsem pa ekonomske rezultate poslovanja DO.

Stane Kavkler

OPIS ORGANIZIRANOSTI ISKRE DELTE PO PODROČJIH DELA

Pomembno vlogo pri premagovanju trenutnih težav ISKRA DELTE bo nedvomno odigrala tudi nova organiziranost DO. V tem sestavku je podan opis dejavnosti področij dela, kakor je bil predstavljen v osnutku poslovnikov področnih enot.

Pri pogovorih z nekaterimi delavci ISKRE DELTE sem ugotovil, da je organiziranost DO se mnogo premalo poznana. Upam, da bo prvo zanimanje potešeno s tem sestavkom.

Natančnejši opis dejavnosti je pregledno podan v osnutku poslovnikov področnih enot, ki so ravno sedaj v obravnavi. Izkoriščam to priložnost in vas pozivam, da svoje pripombe na vsebino poslovnikov posredujete direktorju vašega področja dela. Le z ustreznim definiranjem medsebojnih odnosov Organizacijskih enot, Področij dela in Področnih enot, nam bo uspelo postaviti močno in sposobno organizacijo, ki je pogoj za izhod iz sedanjih težav.

1.1.1 PODROČJE DELA TRŽNE RAZISKAVE IN KOMUNIKACIJE

V področju dela TRŽNE RAZISKAVE IN KOMUNIKACIJE se opravljajo tržne raziskave in analize, vzdržujejo stiki z javnostjo, izvaja ekonomska propaganda, izvajajo računalniške obdelave prireditev, ter vršijo dejavnosti s področja grafičnega oblikovanja.

1.1.2 PODROČJE DELA PRODAJNO SERVISNA DEJAVNOST

V tem področju dela se izvajajo dejavnosti Prodaje, Vzdrževanja in obnavljanja računalniških enot in sistemov ter ekonomike in informatike trženja.

Dejavnosti prodaje se izvajajo po celotnem teritoriju SFRJ preko prodajno servisnih centrov (PSC) in njihovih podružnic. Dejavnosti "Vzdrževanja in obnavljanja računalniških enot in sistemov" (VORS) združujejo dejavnosti Vzdrževalne operative, obnove modulov in enot, tehnologije in razvoja vzdrževanja, logistike, materialne preskrbe, Inženiringa računalniških centrov, prodaje servisnih storitev ter odkupa in prodaje rabljenih enot in sistemov.

Dejavnosti Ekonomike in informatike trženja so ekonomika trženja in ceniki, prodajno servisna informatika in skladiščenje gotovih izdelkov.

1.1.3 PODROČJE DELA SW INŽENIRING

Dejavnost tega področja je kompleksno reševanje problemov v zvezi s programskim opremljanjem konkretnih računalniških instalacij po branžah (finančni zavodi, storitev, družbene dejavnosti, posebnih storitev, industrije infra struktura ter skupni SW inženiring).

1.1.4 PODROČJE DELA ATP

Področje dela "AVTOMATIZACIJA TEHNOLOŠKIH PROCESOV" (ATP) opravlja dejavnosti projektiranja ATP, SW inženiringa ATP, prodajnega supporta ATP, integracije proizvodov za tehnološke procese in spuščanje istih v pogon.

1.1.5 PODROČJE DELA ICD

Dejavnosti tega področja so predvsem organizacija izobraževanja in podpora prodaji pri poslih, ki vključujejo dejavnost izobraževanja, izobraževanje za program DEC, izobraževanje za program DELTA, izobraževanje za področje splošne informatike ter tehnična podpora ICD.

2.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE IZVOZNO TRZENJE IN ZASTOPSTVA

2.1.1 PODROČJE DELA TEHNOLOŠKO PROGRAMSKA DEJ. IZVOZNEGA TRZENJA

Na osnovi marketinških raziskav in analiz snuje program proizvodov za izvoz. Skrbi za uvajanje ustreznega tehnološkega nivoja produktov z namenom prilagoditve zahtevnim tujim tržiscem.

2.1.2 PODROČJE DELA STANDARDIZACIJA IZVOZNIH PRODUKTOV

To področje dela skrbi in izvaja maksimalno standardiziranost in unificiranost izvoznih produktov. Pri tem se upoštevajo standardi področij, na katera se usmerja izvoz. Zaradi podobne narave dela v področju dela Standardizacija, dokumentacija, INDOK je poskrbljeno za tesno povezavo med obema področjema dela.

2.1.1.3 PODROČJE DELA OPERATIVA IZVOZNEGA TRZENJA

Izvaja vse administrativno tehnične naloge, ki so potrebne za realizacijo izvoznih poslov in zagotavljajo ustrezno interno informatiko.

2.1.4 PODROČJE DELA IZVOZNO TRZENJE

Izvaja vse predprodajne dejavnosti s področja marketinga, kot so promotivna dejavnost, tržne raziskave in analize tujega trga ter stiki z javnostjo. Glavna dejavnost tega področja dela je trženje naših izdelkov in storitev na tujih trziščih.

2.1.5 PODROČJE DELA ZASTOPSTVA

To področje dela opravlja vse dejavnosti s področja zastopanja tujih firm (zastopniška prodaja, inženiring, konsignacija itd).

2.2 ORGANIZIRANOST PODROČNE ENOTE IZVOZNO TRZENJE IN ZASTOPSTVA

Področna enota Izvozno trženje in zastopstva je organizirana tako, da nemoteno opravlja vse vitalne funkcije, kar se da samostojno.

3.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE "PRRI"

3.1.1 PODROČJE DELA RR ENOTA

Opravlja dejavnosti širšega družbenega pomena s področja računalništva, kot jih natančno določajo registracija in operativno delo z RRS, fond za razvoj SFRJ, raziskovalni inštituti, pravilniki mednarodnih organizacij s tega področja itd. Delo RR ENOTE natančno opredeljuje poseben pravilnik. Dejavnost RR enote se odvija v tesni povezavi z organizacijsko enoto INDOK (GCB).

3.1.2 PODROČJE DELA TEHNIČNA PODPORA

V tem področju dela se odvijajo dejavnosti računalniško podprtega oblikovanja (CAD), laboratorijske dejavnosti, dejavnosti s področja konstruiranja in dokumentiranja, dejavnosti načrtovanja kakovosti in dejavnosti izdelovanja in analize prototipov.

3.1.3 PODROČJE DELA PROGRAMSKO SNOVANJE

Dejavnost področja dela PROGRAMSKO SNOVANJE je oblikovanje razvojnega programa ISKRA DELTE in ustrezne razvojne politike.

3.1.4 PODROČJE DELA STRATESKI RAZVOJNI PROJEKTI

Se ukvarja z razvojem strateških produktov v okviru strateških projektov komunikacij, operacijskih sistemov, industrijskih računalnikov, perifernih sklopov, IDA orodij, super mini računalnikov, TRIGLAVA, paralelnih računalnikov in drugih strateških projektov, ki jih predlaga področje dela programsko snovanje in področje dela Tržnih raziskav in komunikacij.

3.1.5 PODROČJE DELA OPERATIVNI RAZVOJNI PROJEKTI

Dejavnost tega področja dela je razvoj novih produktov ISKRA DELTE od razvoja modela, ki ga koncipira področje dela STRATESKI RAZVOJNI PROJEKTI, do izdelave prototipne dokumentacije, verifikacije laboratorijskega prototipa in sodelovanje pri uvajanju v redno proizvodnjo.

4.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE OSKRBA IN PROIZVODNJA

4.1.1 PODROČJE DELA MATERIALNA OSKRBA

Na podlagi sprotnih naročil (podpisanih pogodb) in delno na osnovi letnega prodajnega plana, ki jih posredujeta oz. izdelata področna enota MARKETING IN INZENIRING in področna enota IZVOZNO TRZENJE, ter na podlagi urejene tehnično-tehnološke dokumentacije izvaja to področje dela strateško in grobo planiranje. Planiranje prezentira z drsnimi plani za tri, šest ali devetmesečno obdobje ter z mesečnimi operativnimi plani. Kontrolo izvrševanja operativnih planov izvaja na podlagi zaključenih delovnih nalogov.

Področje dela oblikuje in izvaja nabavno politiko, ki se nanasa na politiko količin, kakovost in cen materiala, virov nabave in odnosa do dobaviteljev, dobavnih rokov, pogojev in načinov plačila, dostave materiala, nabavnih poti, nabavnih stroškov, recipročne nabave, nakupa ali najema proizvodnje, kontrole in analize nabave in zalog ter podobno. To področje dela organizira delovanje skladišč in prevzema repro materiala.

4.1.2 PODROČJE DELA TEHNOLOGIJA IN PROIZVODNJA

Vsklajuje in prevzema drsne in operativne plane od področja dela MATERIALNA OSKRBA in sicer od organizacijske enote STRATESKO PLANIRANJE, ter jih na vsakem obratu obdela po principu finega planiranja. Odgovarja za realizacijo planov po vseh obratih in sicer tako po količini kot po kakovosti. Odgovarja za tehnološki razvoj proizvodnih procesov in za ekonomičnost proizvodnje. Proizvodno politiko prilagaja globalni strategiji ISKRA DELTE in njenim dolgoročnim ciljem.

4.1.3 PODROČJE DELA KONTROLA KAKOVOSTI

V okviru področne enote OSKRBA IN PROIZVODNJA vodi tako politiko, katere rezultat je ustrezen nivo kakovosti proizvodov in storitev ISKRA DELTE. Pri tem razvija kontrolno tehnologijo za izvajanje vhodne, medfazne in končne kontrole kakovosti, kakor tudi kontrole proizvodnega procesa. V informacijskem sistemu analizira podatke o izmetu in delovanju produktov ISKRA DELTE, ter vpliva na dobavo materialov in produktov in na proizvodne tehnološke postopke, na razvoj naših izdelkov in na vse ostale vplivne dejavnike, ter tako zagotavlja in nadzira planirani nivo kakovosti v DO.

5.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE EKONOMIKA IN FINANCE

5.1.1 PODROČJE DELA FINANCE

To področje dela spremlja spremembe na vseh sredstvih in njihovih virih. Poleg sredstev v materialni obliki spremlja in vodi tudi ostala sredstva, kot so denarna sredstva, vrednostni papirji, terjatve, sredstva v obračunu. Področje dela FINANCE vodi evidenco poslovnih sredstev z rezervnimi sredstvi in sredstva skupne porabe, in sicer saldakonte kupcev, saldakonte dobaviteljev, likvidira prejete fakture in vodi druge evidence na finančnih sredstvih.

5.1.2 PODROČJE DELA RAČUNOVODSTVO

Racunovodska funkcija je sestavljena iz dveh osnovnih sestavin, in sicer: knjigovodstvo na eni strani ter računovodsko načrtovanje, nadzor in analize na drugi strani. Pri spremljanju in nadziranju nastalih sprememb na sredstvih in njihovih nivojih zajema računovodstvo poslovne dogodke v vseh delih poslovne funkcije.

Osnovna naloga računovodstva je spremljanje stanja in gibanja vseh poslovnih sredstev in sredstev skupne porabe. Področje dela RAČUNOVODSTVO je sestavni del integralnega informacijskega sistema ISKRA DELTE.

Poleg navedenega računovodski sektor tudi ugotavlja finančni rezultat poslovanja s periodičnimi obračuni in zaključnimi računi. Obračunava tudi vse obveznosti iz dohodka in čistega dohodka.

Pomembna naloga področja dela računovodstva je informiranje delavcev, samoupravnih organov in vodstva, o gibanju sredstev in njihovih virov ter o poslovnem rezultatu. Poročila in analize služijo samoupravnim organom in vodstvu kot objektivna podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev in sklepov.

5.1.3 PODROČJE DELA PLAN IN EKONOMIKA

Osnovna dejavnost tega področja dela je izdelava gospodarskega načrta, formiranje planskih cen za polizdelke in izdelke, formiranje prodajnih cen proizvodov. Pri analizi ugotavlja vzroke odstopanja skupnih stroškov poslovanja in stroškov po posameznih stroškovnih nosilcih.

5.1.4 PODROČJE DELA INVESTICIJE

V skladu z investicijsko politiko ISKRA DELTE vodi to področje dela svojo dejavnost tako, da čim bolj gospodarno realizira zastavljene investicijske cilje s pomočjo domačih in tujih sredstev. Na področju investicijskega vzdrževanja planira in realizira cilje ISKRA DELTE v skladu z optimalno izrabo investicijskih sredstev, na področju preventivnega in kurativnega vzdrževanja osnovnih sredstev.

6.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE KADROVSKO, PRAVNO, SPLOŠNO PODROČJE

6.1.1 PODROČJE DELA KADROVSKO PODROČJE

V skladu s poslovno politiko ISKRA DELTE izvaja to področje v tesnem sodelovanju z drugimi področnimi enotami kadrovske politike DO. Strokovnjaki iz tega področja dela se ukvarjajo z urejanjem delovnih razmerij z delavci ISKRA DELTE, (od planiranja kadrov, preko zaposlovanja do vseh dejavnosti, ki so potrebne pri združevanju dela v DO), z razvojem kadrov in izobraževanjem s kadrovske informatiko in družbenim standardom. Cilj vseh dejavnosti v tem področju dela so vsestransko zadovoljeni in usposobljeni kadri, ki le na ta način lahko dosežajo maksimalne delavne rezultate.

6.1.2 PODROČJE DELA PRAVNO PODROČJE

Zagotavlja strokovno podlago na področju prava. Delavci v tem področju dela rešujejo vse probleme samoupravnega prava, komercialnega prava in kooperative kakor tudi pravne probleme industrijske lastnine in avtorskega prava.

6.1.3 PODROČJE DELA GOSTINSKA DEJAVNOST Z DRUŽBENO PREHRANO

Celovito pokriva vse potrebe delavcev v ISKRA DELTI po družbeni prehrani, kupcem aparature in programske opreme, ki se nahajajo v hotelskih objektih na solanju pa tudi kompletne gostinsko-hotelske storitve.

6.1.4 PODROČJE DELA VARNOST

Skrbi za varovanje družbenega premoženja s katerim upravljajo delavci Iskra-Delte. To področje pokriva SLO in DS, notranjo revizijo, kontrolo in stalno inventuro, varnost pri delu in požarno varnost, zavarovanje, varovanje objektov.

6.1.5 PODROČJE DELA SPLOSNO PODROČJE

Predstavlja servis za različne usluge vsem ostalim področjem dela v DO. Ukvarja se v dejavnosti tekočega vzdrževanja, vzdrževanjem avtoparka, sprejemanjem in distribucijo pošte v vložiscu, z dejavnostmi ekonomata, razmnoževanja oziroma kopiranja, ITD.

7.1 DEJAVNOST PODROČNE ENOTE OIN

Cilj dejavnosti področne enote je stabilna organiziranost DO, zakonjene relacije med področnimi enotami ter standardnost, efektivnost in ekonomičnost informacijskih podsistemov, kakor tudi integralnega informacijskega sistema DO.

7.1.1 PODROČJE DELA SISTEMSKA OPERATIVA

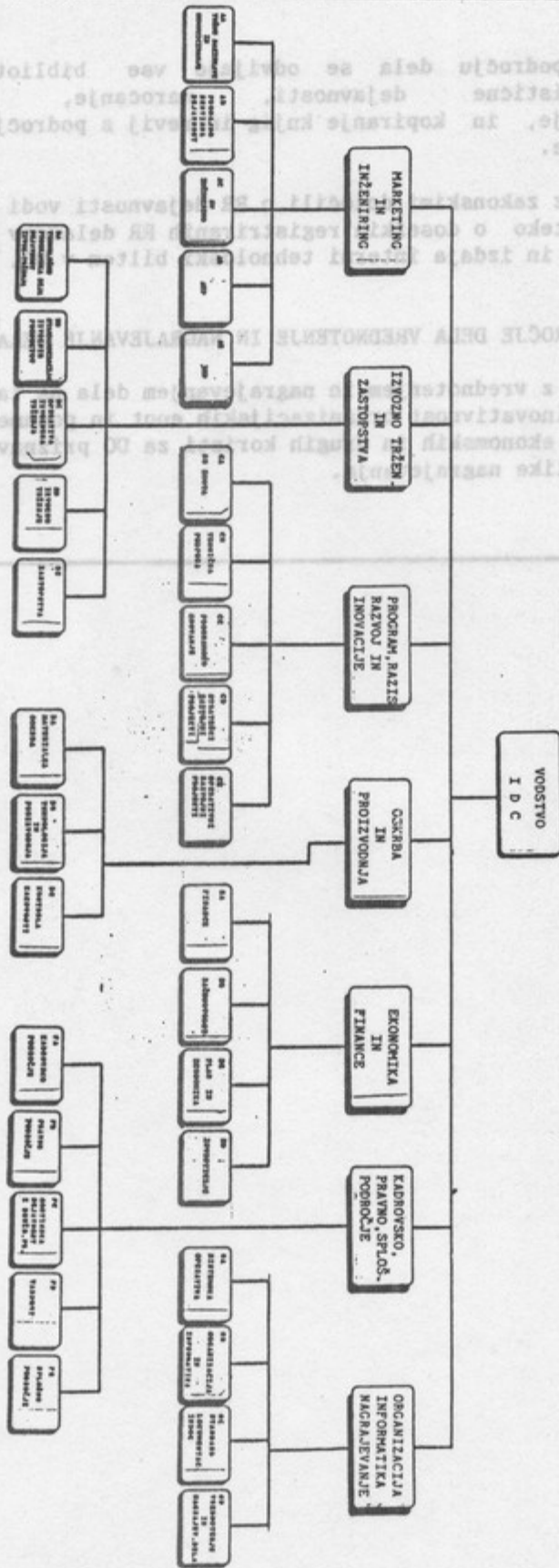
To področje dela združuje vse računalniške kapacitete za potrebe informacijskih sistemov in podsistemov v ISKRA DELTI, razvija, vzdržuje in dopolnjuje računalniško podprto informatiko, omogoča ekonomičen in zanesljiv vnos podatkov, nato pa podatke ustrezno arhivira, obdeluje, analizira in posreduje uporabnikom.

7.1.2 PODROČJE DELA ORGANIZACIJA IN INFORMATIKA

V tem področju dela se izvajajo dejavnosti v zvezi z organizacijo poslovnega in tehnološkega procesa DO, in informatizacijo procesov. v Področju dela izvajajo uvajanje modernih organizacijskih metod vodenja organizacijskih enot v DO, skrbi za ekonomsko upravičeno uvajanje novosti v delovne procese, ter izvaja nadzor nad izvajanjem organizacijskih predpisov.

7.1.3 PODROČJE DELA STANDARDIZACIJA, DOKUMENTACIJA, INDOK

Je področje dela v katerem se razvija, izdeluje, uvaja in vzdržuje sistem standardizacije v DO, ter predlaga standarde na nivoju SOZD in širše in to za področje kupljenih proizvodov, HW, SW in lastnih proizvodov. V tem področju se izvajajo dejavnosti arhiviranja, reproduciranja in distribucije dokumentov vseh vrst in vseh vsebin.



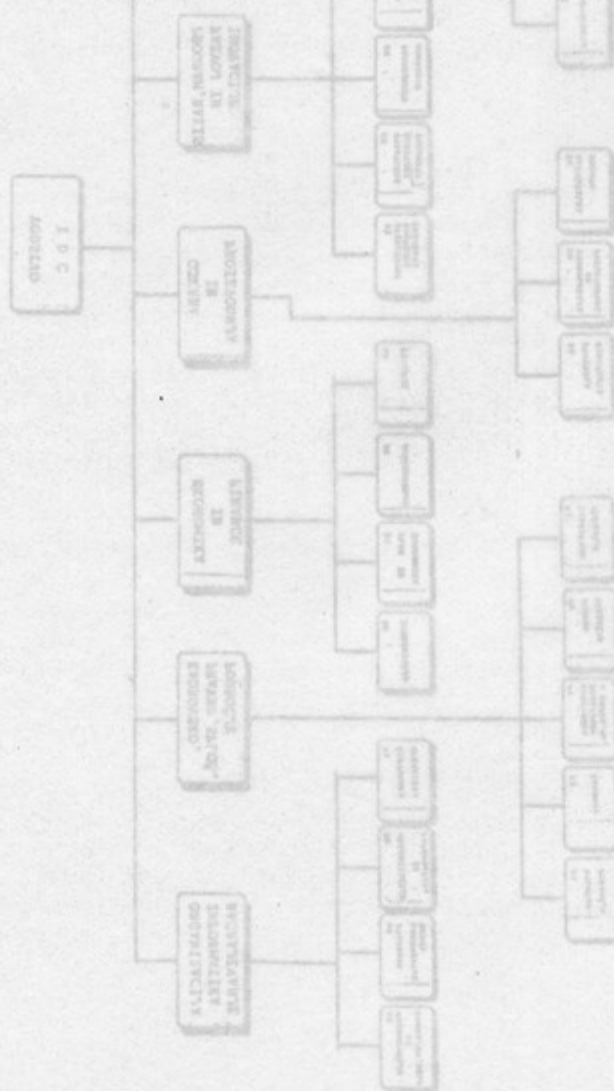
V tem področju dela se odvijajo vse bibliotekarske in dokumentalistične dejavnosti, naročanje, sprejemanje, shranjevanje, in kopiranje knjig in revij s področja strokovne informatike.

V skladu z zakonskimi določili o RR dejavnosti vodi to področje dela datoteko o dosežkih registriranih RR delavcev ter ureja, pripravlja in izdaja interni tehnološki bilten v DO.

7.1.4 PODROČJE DELA VREDNOTENJE IN NAGRAJEVANJE DELA

Ukvarja se z vrednotenjem in nagrajevanjem dela na tak način, da vzpodbuja inovativnost organizacijskih enot in posameznikov, ter na podlagi ekonomskih in drugih koristi za DO priznava stalne in občasne oblike nagrajevanja.

Ludvik Bokal



DELITVENI MODEL V NAŠI DELOVNI ORGANIZACIJI

Način izražanja zahtevnosti dela je pomemben ne samo zaradi obračuna osebnega dohodka in psiholoških momentov v zvezi s primerjavami med deli in nalogami, to je sistemski element delitvenega sistema, ki omogoča večnamensko uporabo rezultatov zahtevnosti dela pri planiranju in programiranju dela, pri njegovem spremljanju in ugotavljanju rezultatov dela posameznika, skupin ipd. po posameznih delih in po časovnih obdobjih. Je tudi sredstvo za diagnosticiranje organiziranosti dela.

Vse te funkcije način izražanja rezultatov zahtevnosti uspešno opravlja le, če je izražanje rezultatov zahtevnosti kvantificirano v relativnih razmerjih, dobljenih z ocenitvijo del in nalog. Vsaka enota dobljene razlike v zahtevnosti pa ni nujno odsev dejanske razlike v zahtevnosti dela. Zato si navadno določimo tolerančna območja za izravnavanje razlik v zahtevnosti del in nalog to pomeni, da nekatere razlike lahko zanemarimo, druge pa priznamo kot razlike v zahtevnosti dela.

Razpon, ki ga nato uporabimo za dokončna relativna razmerja, je je instrument politike delitve, ki pa je pogojen z družbeno sprejemljivim relativnim razmerjem. Le-to naj ne bi bilo manjše od 1:3 in ne večje od 1:6.

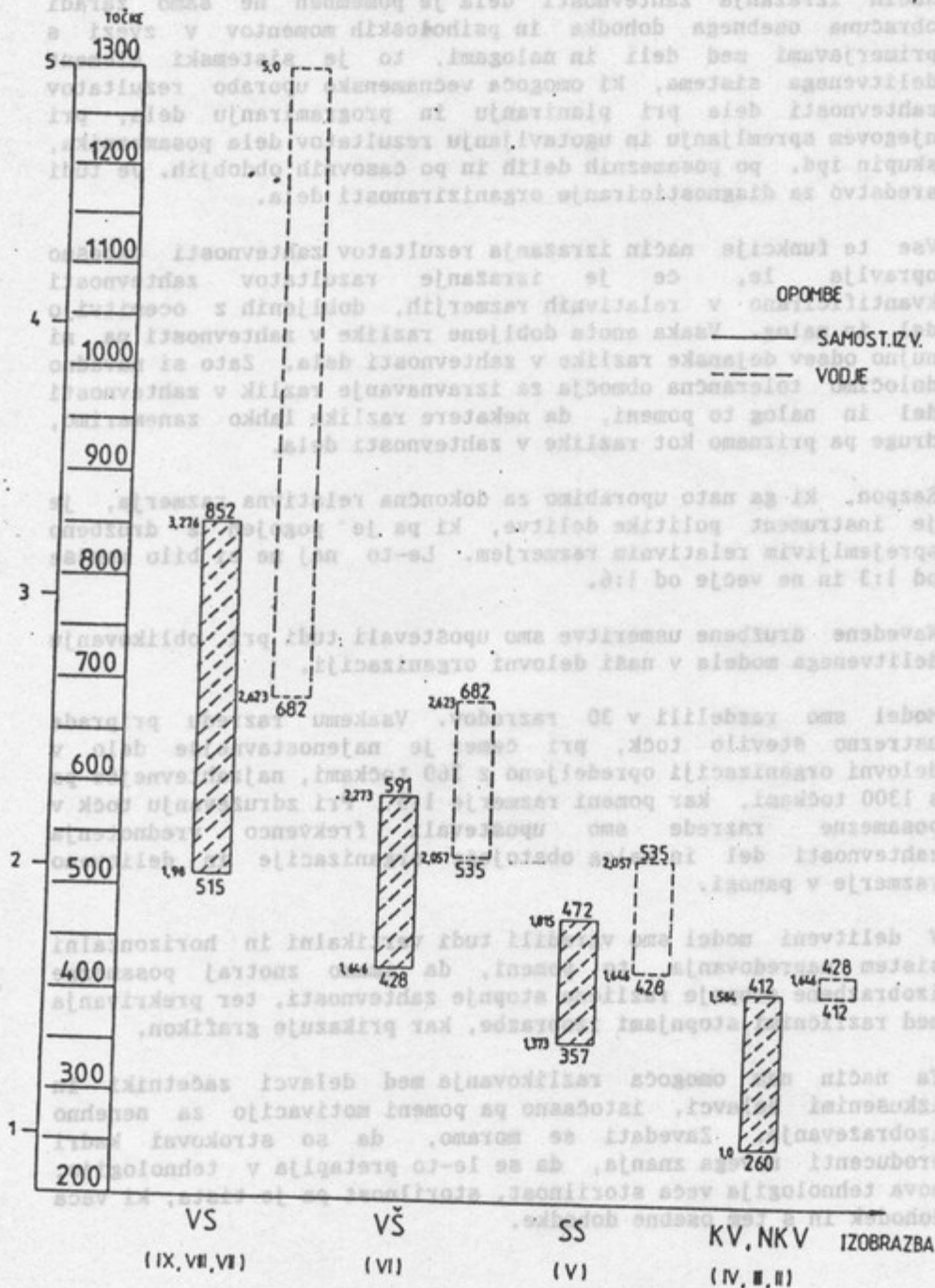
Navedene družbene usmeritve smo upoštevali tudi pri oblikovanju delitvenega modela v naši delovni organizaciji.

Model smo razdelili v 30 razredov. Vsakemu razredu priprada ustrezno število točk, pri čemer je najenostavnejše delo v delovni organizaciji opredeljeno z 260 točkami, najzahtevnejše pa s 1300 točkami, kar pomeni razmerje 1:5. Pri združevanju točk v posamezne razrede smo upoštevali frekvenco vrednotenja zahtevnosti del in nalog obstoječe organizacije in delitveno razmerje v panogi.

V delitveni model smo vgradili tudi vertikalni in horizontalni sistem napredovanja, to pomeni, da imamo znotraj posamezne izobrazbene stopnje različne stopnje zahtevnosti, ter prekrivanja med različnimi stopnjami izobrazbe, kar prikazuje grafikon.

Ta način nam omogoča razlikovanja med delavci začetniki in izkušenimi delavci, istočasno pa pomeni motivacijo za nenehno izobraževanje. Zavedati se moramo, da so strokovni kadri producenti novega znanja, da se le-to pretaplja v tehnologijo, nova tehnologija večja storilnost, storilnost pa je tista, ki večja dohodek in s tem osebne dohodke.

2) GRAFIČNI DELITVENI MODEL



Vendar naj tu poudarim, da smo s postavljenim sistemom napredovanja kadrov šele na začetku poti. To so le osnove, ki nam vsebinsko opredeljujejo zahtevnost dela, formalno izobrazbo in delovne izkušnje. Ostale elemente, kot so funkcionalna in dodatna znanja, rezultati dela ipd. pa je potrebno dopolniti in jih vključiti v sistem tako, da bodo motivirali delavce za boljše delo.

Za delovno organizacijo pomeni ta pristop začetek sistematičnega načina vplivanja na delavce, da izpopolnjujejo svoje znanje, da spremeninjajo svoj položaj v socialnem sistemu, vendar le pod pogojem upoštevanja pravil "igre", kar pomeni, da so le znanje in boljši rezultati dela osnova za napredovanje.

Darinka Cvetko

KNJIZNICA IN CITALNICA

V prejšnji številki Tehnološkega biltena smo podali kratko predstavitev našega INDOKA, tokrat pa bomo bolj podrobno opisali knjižnico in čitalnico.

Novembra 1987 smo se preselili v nove prostore v Stegne in do sedaj že delno uredili knjižnico in čitalnico. Odprta je vsak dan od 10.00 do 14.30. Vljudno vas vabimo, da jo obiščete.

Zaenkrat smo knjige uredili po inventarnih številkah, ker se niso popisane po tematiki. Kmalu bo končana tudi abecedna kartoteka vseh knjig z evidenco izposojevalcev. V čitalnici so razstavljene domače in tuje revije, ki smo naročili na podlagi zahtev delavcev Iskre Delte.

Da bi bile strokovne informacije dostopne čim širšemu krogu bralcev, stroški pa kljub temu v racionalnih okvirih, smo se odločili za naslednja načela pri organizaciji poslovanja knjižnice in čitalnice:

- Vso strokovno literaturo je možno naročiti le preko INDOKA z interno naročilnico (obrazec INDOK-1 za knjige in INDOK-2 za revije), ki jo podpiše namestnik generalnega direktorja za odgovarjajočo področno enoto. Podpisano naročilnico je treba poslati v Indok, da preverimo, če navedene literature se nimamo, nato pa naročilo posredujemo zunanjim partnerjem, Državni založbi Slovenije, Mladinski knjigi, največkrat pa Iskri Indok centru, ki nam dobavi literaturo iz sredstev SOZD po planu. Ko literaturo prejmemo, obvestimo naročnika, ki jo mora prevzeti osebno in prevzem potrditi s podpisom. Ta način naročanja in distribucije bo omogočal smotrno nabavo in celovit pregled nad obstoječo literaturo v Iskri Delti.
- Tuje revije smo naročili pri dveh dobaviteljih: Državni založbi Slovenije in Iskri Indok centru, ki pa nam jih pošilja samo na 14-dnevni ogled. Kroženje revij v Ljubljani smo ukinili, da bi bile vse revije lahko na razpolago v čitalnici, kjer bo možno tudi takojšnje kopiranje člankov, čim bomo dobili kopirni stroj. Druge lokacije v Sloveniji in drugih republikah pa prejemajo revije, katere so zahtevali, v kroženje za en teden. Na vsaki lokaciji smo dogovorjeni s "poverjenikom INDOKA", da skrbi za to, da bodo vse revije po enem tednu poslani na naslednjo lokacijo in do bodo na koncu vrnjene v čitalnico. Ko je bila revija na ogled v čitalnici 1 mesec (ali 1 teden, če je revija tedenska), si jo je možno tudi izposoditi, vendar le osebno in proti podpisu.

- Domaćih revij ne pošiljamo več v kroženje, pač pa ozko strokovne revije prihajajo direktno na naslove področij dela, ki jih potrebujejo. V čitalnici prejemamo le po en izvod posameznih revij, ki so zanimive za širši krog bralcev. Zelo smo zmanjšali tudi število izvodov časopisa. Delo, pri katerem smo upoštevali, da dobi vsako področje dela po en izvod. Lokacije v SRS in SFRJ pa lahko prejemajo en izvod glavnega republiškega časopisa in strokovne revije in časopise, ki jih potrebujejo.

V prizadevanjih za računalniško evidenco knjižničnega poslovanja nam je razvoj v Kranju pripravil knjižnično-informacijski sistem:

UPORABA: strokovne, splošno-izobraževalne, specializirane knjižnice in INDOK centri.

OSNOVNE FUNKCIJE:

- evidenca članstva
- evidenca literature
- iskanje literature
- izposoja literature
- katalogi

EVIDENCA ČLANSTVA zajema splošne podatke o uporabnikih literature.

EVIDENCA LITERATURE zajema osnovne podatke o:

- knjigah
- revijah
- člankih
- raziskovalnih nalogah

Pri evidenci literature se izpišejo tudi etikete (samolepilne).

ISKANJE LITERATURE je razdeljeno v iskanje po:

- naslovu
- avtorju
- deskriptorjih
- izvoru (članki)

IZPOSOJA LITERATURE zajema podatke o:

- vrsti literature
- datumu izposoje in vrnitve

KATALOGI so pregledi literature po:

- naslovu
- avtorju
- datumu izida (revije)
- identifikacijski številki

Predvidena je povezava z dislociranimi enotami preko mreže ali s prenosom podatkov preko disket.

Z vnosom, knjig, člankov, letošnjih revij in evidence izposojevalcev smo že pričeli, na žalost pa delo le počasi napreduje, ker je program še v preizkusni fazi in ker je Partner večkrat v okvari.

Erna Killer

nam je razvoj v Kranju pripeljal knjižnico-informacijski sistem;

UPORABA: strokovne, splošno-izobraževalne, specializirane knjižnice in IMDOK centri.

OSNOVNE FUNKCIJE:

- * evidence članstva
- * evidence literature
- * izposoje literature
- * katalogi

EVIDENCA ČLANSTVA vsebuje splošne podatke o uporabnikih literature.

EVIDENCA LITERATURE vsebuje osnovne podatke o:

- * knjigah
- * revijah
- * člankih
- * raziskovalnih delih

Pri evidenci literature se izpisujejo tudi citate (samopisne).

ISKANJE LITERATURE je razdeljeno v iskanje po:

- * naslovu
- * avtorju
- * besedilu (izvir)
- * avtorju (članki)

IZPOSOLA LITERATURE vsebuje podatke o:

- * vrsti literature
- * datumu izposoje in vrnitve

KATALOGI so predstavljeni literature po:

- * avtorju
- * avtorju
- * datumu izdaje (revije)
- * identifikacijski številki

*****PAHETNI GLEDA V VESOLJE, MAJHNO MU NI PREMAJHNO IN VELIKO NE
PREVELIKO; ZAVEDA SE, DA DIMENZIJE NIHAJO LMEJITEV
(LAO-TZU)

**DOLOČITEV IN FUNKCIONIRANJE STROŠKOVNIH MEST, PRIHODKOVNIH MEST
IN STROŠKOVNIH NOSILCEV V POSLOVANJU ISKRE DELTE**

1. UVOD

Spremembe v pogojih poslovanja in razvoj delovne organizacije so terjali globljo reorganizacijo Iskre Delte, novi organiziranosti pa je bilo nujno prilagoditi tudi sistem zajemanja stroškov in prihodkov.

Predno začnemo s podrobnejšo predstavitvijo problematike, preglejmo nekaj najosnovnejših ekonomskih pojmov, s katerimi se vsakodnevno srečujemo in ki opredeljujejo prihodkovne in stroškovne kategorije:

POSLOVNI UČINKI je skupen naziv za proizvode in opravljene storitve kot rezultat poslovnega procesa.

IZDATKI vse, kar zmanjšuje celotna razpoložljiva denarna sredstva v določenem razdobju

ODHODKI so celota stroškov v prodanih količinah, ki jih je treba pokriti s prihodki istega obračunskega razdobja

STROŠKI so v denarni enoti mere izražena poraba ali obraba posamezne prvine poslovnega procesa pri nastajanju določenega poslovnega učinka

STROŠKOVNA MESTA so lokacijsko in organizacijsko pogojene enote, na katerih se zbirajo direktni in indirektni stroški

ZBIRNA STROŠ.MESTA • so tista, kjer evidentiramo vse stroške, ki jih ne moremo opredeliti kot direktne stroške določenega stroškovnega mesta, ampak so indirektnega značaja za skupino stroškovnih mest.

- na njih zbiramo vse stroške skupin stroškovnih mest in tako ugotavljamo skupne stroške določenih skupin stroškovnih mest

DIREKTNI STROŠKI so tisti, ki jih lahko pripišemo samo enemu stroškovnemu mestu oz. stroškovnemu nosilcu

INDIREKTNI STROŠKI so tisti, ki jih ob nastanku ni mogoče pripisati pripadajočemu stroškovnemu mestu, ampak se zbirajo na zbirnem stroškovnem mestu, nato se periodično po dogovorjenem ključu, ki naj bo v sorazmerju z deležem pri povzročenem strošku, porazdele na več stroškovnih mest, ki so sodelovala pri njihovem nastanku.

STROSKOVNI NOSILEC je poslovni učinek oz. rezultat proizvodnega procesa, zaradi katerega so se pojavili stroški in s katerimi je te stroške potrebno povezati. Lahko ga predstavlja celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov, serija, posamezen proizvod ali storitev, na najnižjem nivoju je to lahko tudi delovni nalog.

CELOTNI PRIHODEK je seštevek plačanih prihodkov iz prodaje proizvodov in storitev in drugih prihodkov, ki se po zakonu pristevajo v celotni prihodek

PRIHODKI so vsi fakturirani in plačani proizvodi, storitve ipd., kot tudi vse postavke, ki povečujejo celotni prihodek

PRIHODKI IZ NOTRANJE PRODAJE so prihodki, pridobljeni iz naslova proizvodov ali storitev, proizvedenih ali opravljenih po naročilu enega (interna realiz.) področja dela v IDC za drugega. Naročnik izda interno naročilo, izvajalec pa interno fakturo, ob tem pa je torej interni prihodek za izvajalca na drugi strani odhodek za naročnika. Vodeni so knjigovodsko in v bilanci izkazujejo ničn rezultat.

PRIHODKOVNA MESTA so organizacijsko pogojene enote, na katere lahko pripisujemo prihodke iz prodaje poslovnih učinkov, ker so sodelovala pri njihovem ustvarjanju

2. CILJI POSTAVITVE STROSKOVNO-PRIHODKOVNEGA SISTEMA

Ko smo si zadali to obsirno in zahtevno nalogo, smo definirali tudi cilje, ki jih želimo na ta način doseči. Cilji so, ločeno za področja stroškovnih mest, stroškovnih nosilcev in prihodkovnih mest, naslednji:

2.1 STROSKOVNA MESTA

- Na osnovi nove organiziranosti DO smiselno zajemati stroške na vseh nivojih delovanja, ki so, če jih navedemo po hierarhiji, sledeči:
 - delovna organizacija
 - področna enota
 - področje dela
 - organizacijska enota in
 - deli organizacijskih enot (v proizvodnji in prodajno-servisni dejavnosti)

- Cím več stroškov zajemati direktno, kar pomeni, pri likvidiranju stroška navesti eno stroškovno mesto, tisto, kjer je bil strošek dejansko povzročen.
- Na nivoju DO združiti in po ključu deliti le tiste stroške, ki jih ni mogoče oziroma smiselno pripisati le enemu stroškovnemu mestu.
- Sistem zajemanja stroškov naj omogoča njihovo združevanje na višjih organizacijskih nivojih po principu pripadnosti lokaciji ali tehnologiji dela, kar omogoča raznovrstne analitične obdelave.

3. PRICAKOVANI REZULTATI

2.2 STROŠKOVNI NOSILCI

- Na vseh nivojih stroškovnih nosilcev (delovni nalog, izdelek ali storitev, projekt, inženiring posel) zajemati stroške, kot so bili po vrsti stroškovnega nosilca povzročeni.
- Osnovni dokument zbiranja stroškov po stroškovnih nosilcih je delovni nalog. V povezavi s tem je treba definirati vlogo in vrste delovnih nalogov, kot tudi metodologijo zajemanja stroškov po delovnih nalogih, ki naj nudi možnost zbira povzročenih stroškov na posameznem stroškovnem nosilcu.
- Cím več stroškov zajemati direktno na delovnih nalogih, za ostale, kjer to ni možno oziroma smiselno, pa določiti kar najbolj realne ključne delitve stroškov na stroškovne nosilce.
- Izdelati kvalitetne kalkulacije za posamezne proizvode oziroma proizvodne skupine, tako na nivoju lastne cene (kar je osnova internim cenikom), kot tudi na nivoju prodajne, tržne cene (kar je osnova eksternemu ceniku) in na podlagi tega izdelati metodologijo delitve prihodka, tako po prihodkovnih mestih, kot tudi po stroškovnih nosilcih.

2.3 PRIHODKOVNA MESTA

- Zajemanje oziroma razporejanje prihodka minimalno do nivoja področne enote, za posamezne dejavnosti (proizvodnja in prodajno-servisna dejavnost) pa do nivoja nižje organizacijske enote:
 - prodajno-servisna dejavnost: podružnica prodajno-servisnega centra (PPSC), ATP, SW inženiring, ICD, VORS
 - proizvodnja: obrat

- Obračunavanje internih prihodkov po internem ceniku na nivoju lastne cene. Interni promet voden avtomatsko preko ustreznih dokumentov ob računalniški podpori.
- Uvedba internega prometa, ki razjasnjuje relacije med posameznimi organizacijskimi enotami in obenem ovrednoti notranje "kupoprodajne odnose".
- Ves sistem zajemanja stroškov, prihodkov in internega prometa podpreti z ustreznimi SW in HW orodji.

3. PRICAKOVANI REZULTATI

Ugotavljanje ekonomičnosti poslovanja področnih enot, področij dela in organizacijskih enot je potreben pogoj, če želimo izboljšati tehnologijo dela in posameznih enot ter doseči optimalne rezultate le-teh. Ugotavljanje ekonomičnosti proizvodov omogoča selekcijo na donosne in nedonosne, na tiste, ki jih bomo proizvajali in tržili in na tiste, ki jih moramo renovirati (zmanjšati stroške) ali ukiniti.

3.1. USPEŠNOST ORGANIZACIJSKIH ENOT

Sistem zajemanja stroškov po stroškovnih mestih ter prihodkov po prihodkovnih mestih omogoča izdelavo bilance oziroma ugotavljanje dohodkov za določene organizacijske enote. Tako stroške kot prihodke beležimo kolikor se da direktno na enoto, v kateri se dejavnost odvija (direktni stroški, direktni prihodki), del pa indirektno. Indirektne stroške in prihodke razporejamo s pomočjo ključev na posamezna stroškovna oz. prihodkovna mesta. Ključi za delitev indirektnih stroškov in prihodkov so enotni za celotno DO.

Vrednotenje internega prometa med organizacijskimi enotami vršimo po principu v DO dogovorjenih normativov in ključev za določanje cene proizvoda oziroma storitve. Normativi in ključi za določitev internih cen so enaki kot za določanje eksternih cen proizvodov in storitev.

Oglejmo si nekaj primerov:

a. Ekonomičnost proizvodnega obrata

V obratu predstavljajo direktne stroške:

- normativna poraba repromateriala (vključno z vezavo zalog)
- normativna poraba časa
- izven normativna poraba časa in materiala (izmet)
- stroški amortizacije osnovnih sredstev (zgradbe, stroji, orodja)
- stroški porabe rezijskega materiala, energije, zavarovanja, transporta ...
- stroški kapitala
- stroški režije obrata

Prihodke obrata določimo na osnovi realizacije prodaje za proizvode, ki so bili v nekem obdobju v tem obratu proizvedeni. Prihodek obrata za serijo istovrstnih proizvodov določimo tako, da od realiziranega prihodka na trgu odštejemo:

- stroške prodaje
- planirane stroške razvoja
- stroške režije DO
- stroške SOZD, družbe...

Bilanca, ki jo v obratu izdelamo kot razliko prihodkov in stroškov v določenem časovnem obdobju, predstavlja interni rezultat poslovanja obrata, ki je lahko pozitiven ali negativen.

Analiza rezultatov poslovanja obrata pokaže, da lahko vplivamo na rezultat v glavnem z zmanjševanjem:

- odvisnih stroškov in
- fiksnih stroškov

Odvisne stroške lahko obrat zmanjšuje z izboljšanjem (pocenitvijo) razvojno konstrukcijske rešitve proizvoda (stalno inoviranje proizvoda) in z izboljšanjem tehnologije dela (zmanjševanje porabe časa, zmanjšanje izmeta).

Iz tega sledi, da je bilo nujno v obratu organizirati spremljajoči razvoj, tehnološko in operativno pripravo proizvodnje, ki lahko vpliva in tudi odgovarja za ekonomiko proizvodnje obrata.

Fiksni stroški obrata so podani z vrednostjo osnovnih sredstev in ostalih resursov proizvodnje in jih kot strošek na enoto proizvoda lahko zmanjšamo le s povečanjem količine proizvodnje ter uvedbo dveh ali več izmen dela. Boljša izkoriščenost proizvodnih kapacitet se izkaže torej kot zmanjšanje stroškov proizvodnje, večji ostanek dohodka in s tem kot izboljšanje ekonomičnosti poslovanja obrata.

Popolno analogijo v razmišljanju lahko potegnemo med proizvodnim obratom in storitveno dejavnostjo (SW inženiring, ATP, storitve razvoja, ICD ...), le da za te enote ustrezno vrednotimo stroške in prihodke.

V prodaji kompleksnega računalniškega sistema, ki zajema tudi določene aplikativne rešitve, predstavlja vrednost prodanega aplikativnega SW prispevek SW inženiringa, zmanjšan za stroške prodaje, režije DO in dajatev družbi.

b. Ekonomičnost PE Program, raziskave, razvoj in inovacije

Razvojni projekt oziroma razvojna naloga generira v PE PRRI stroške (material, delo, osnovna sredstva, storitev, režija PE...), na drugi strani pa nastane nov proizvod ali storitev, ki ima svojo interno in tržno vrednost.

Ker ni cilj naše DO, da tržimo rezultate razvojnega dela na trgu direktno ampak posredno skozi prodane proizvode in storitve, je potrebno določiti prihodke razvoja kot delež prodane realizacije proizvodov in storitev v letnem gospodarskem načrtu. Prihodek PE PRRI naj se torej določi kot odstotek celotnega prihodka DO Iskra Delta. PE PRRI izdelava za vsak projekt posebej plan stroškov, vsota vseh pa bo plansko enaka prihodku, ki je določen kot odstotek CP v DO.

Ekonomičnost poslovanja PE PRRI se torej kaže v bilanci med stroški in planiranimi prihodki na projekt. Če bo na projektu realiziranih manj stroškov od planiranih, bo rezultat obračuna pozitiven in obratno. Poleg tega lahko PE PRRI pridobi več prihodka na osnovi boljše prodaje (večjega iztržka), saj je prihodek PE določen kot relativna vrednost realizacije prodaje (kar je skoraj enako CP).

Za PE PRRI je torej pomembno:

- dobro planiranje RR projektov (dobri normativi, dobro definirane naloge, roki, ipd.)
- racionalno obnašanje v času izvajanja projektov (poraba materiala, zasedenost razvojnih resursov, potni, izobraževalni in ostali stroški)
- pridobivanje prihodka izven DO

- RR naloge preko RSS
- RR naloge za projekte SOZD Iskra
- sodelovanje pri nalogah drugih RR institucij,

če so na razpolago razvojni resursi in če s tem ne trpi dejavnost znotraj DO.

Rezultat uspešnosti posameznih organizacijskih enot mora rezultirati strateske odločive v DO, ki bodo inovirale neuspešne enote, jih nadomeščale z zunanjimi storitvami, zahtevale nove investicije v opremo in znanje itd.

Ugotavljanje ekonomike ne sme biti samo sebi namen, še manj pa dokazovanju, kdo je boljši, ampak mora biti prava podlaga za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev v DO.

3.2 DOHODKOVNOST IZDELKA

Vse navedeno v točki 3.1.- za ugotavljanje ekonomičnosti poslovanja organizacijskih enot- velja tudi oziroma še bolj za ugotavljanje ekonomičnosti oziroma dohodkovnosti izdelka.

Zajemanje stroškov za posamezne proizvode ali storitve (velja tudi za inženiring storitve) poteka po stroškovnih nosilcih, tako da beležimo vse direktne stroške na delovni nalog, ki potuje skozi več stroškovnih mest. Direktnim stroškom na DN dodamo po ključu še indirektno stroške in dobimo skupne stroške na DN.

Bilanca stroškov na DN in prihodkov (realizacija prodaje) pokaže dohodek ali izgubo za obravnavani delovni nalog. Analiza posameznih delovnih nalogov, predvsem tistih, ki izkazujejo izgubo, mora pokazati, zakaj je ekonomičnost naših proizvodov neustrezna. S primerjavo predkalkulacije in pokalkulacije cene proizvoda se ugotovi razlike med predvidenjami in samo realizacijo. Ugotoviti moramo kalkulatívne elemente, ki odstopajo od predvidevanj (materialni stroški, poraba časa, stroški zunanjih storitev, stroški izmeta, poraba energije,...) in organizacijske enote, v katerih se to dogaja.

Analiza mora nakazati poslovne odločitve o ukinitvi neekonomičnih proizvodov in storitev ali ustreze posege v inovacijskem in reprodukcijskem procesu.

- inoviranje proizvoda (pocenitev rešitve, večja tržna vrednost)
- modernizacija tehnologije proizvodnje (krajši časi, manj stroškov izmeta, manj porabljene energije ...)

Ugotovili smo torej, da je analitika DN nuja za stalno preverjanje same dohodkovnosti proizvoda in za lociranje odstopov, tako z vidika kalkulatívni elementov, kot stroškovnih mest (OE), kjer se pojavljajo nadnormativni stroški.

3.3 EKONOMIČNOST POSLOVANJA OE IN EKONOMIČNOST PROIZVODOV KOT PODLAGA ZA POSLOVNE ODLOČITVE

Ze v poglavju 3.1. in 3.2. smo ugotovili, da je ugotavljanje ekonomičnosti poslovanja organizacijskih enot in ekonomičnosti proizvodov namenjena v osnovi sprejmanju poslovnih odločitev. Če izhajamo iz gospodarskega načrta DO, ki je oziroma mora biti edini merodajni akt za preverjanje uspešnosti planiranja in poslovanja DO z vidika realizacije:

- plana prodaje
- plana proizvodnje
- plana razvoja novih proizvodov in
- plana investicij

Permanentno ugotavljanje ekonomičnosti organizacijskih enot in ekonomičnosti proizvodov generira ustrezne poslovne odločitve, ki se zrcalijo v spremembah ali dopolnitvah zgoraj navedenih planov v gospodarskem načrtu DO. Strateške odločitve v DO so tiste, ki preusmerijo resurse tja, kjer bodo dali kratko in dolgoročno največje efekte z vidika realizacije gospodarskega načrta in ekonomike poslovanja DO.

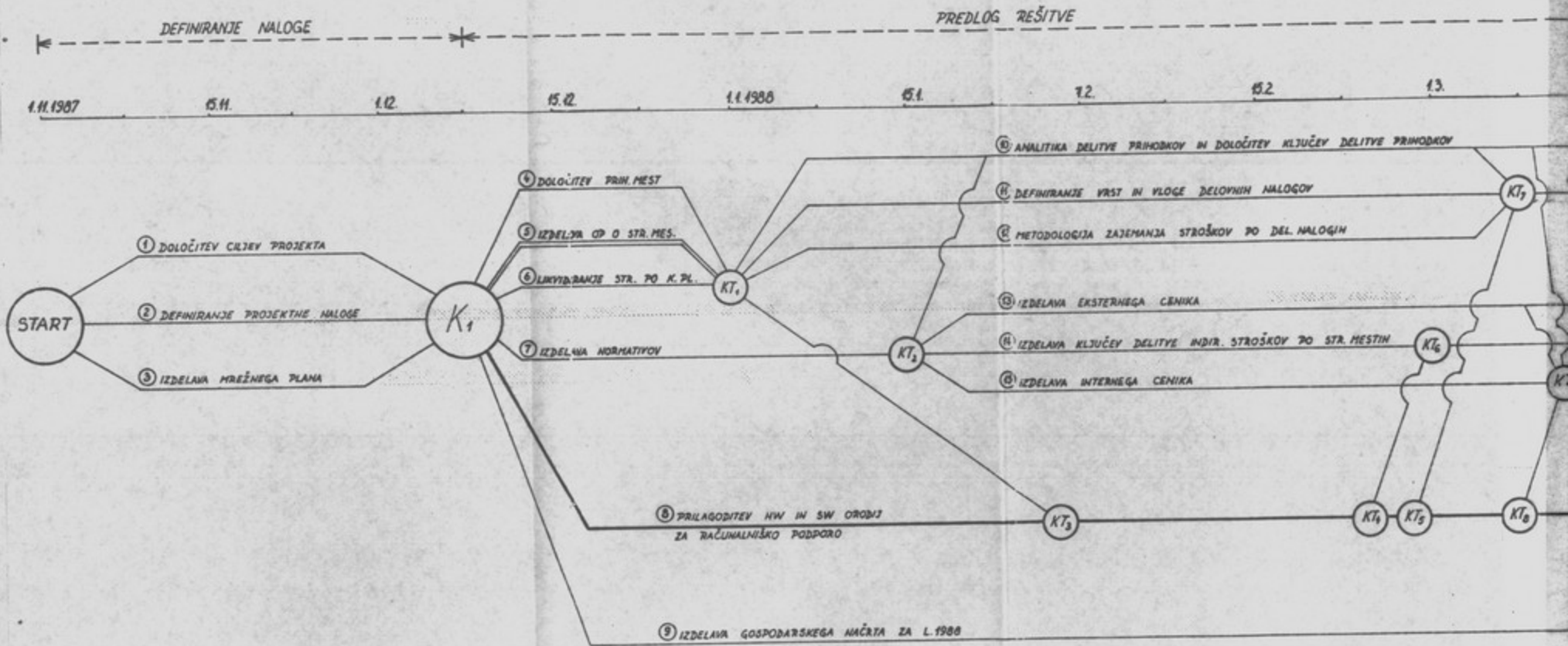
Neupostevanje navedenih mehanizmov in pristopov pri ugotavljanju ekonomičnosti poslovanja in strateškem ukrepanju v DO v prenešeni obliki pomeni enako, kot da zdravnik ugotovi bolezen pacienta sele, ko je ta umrl, ne pa na osnovi preventivnih in kurativnih pregledov ter predpisovanja ustrezne terapije.

3.4 EKONOMIČNOST POSLOVANJA OE KOT PARAMETER ZA NAGRAJEVANJE

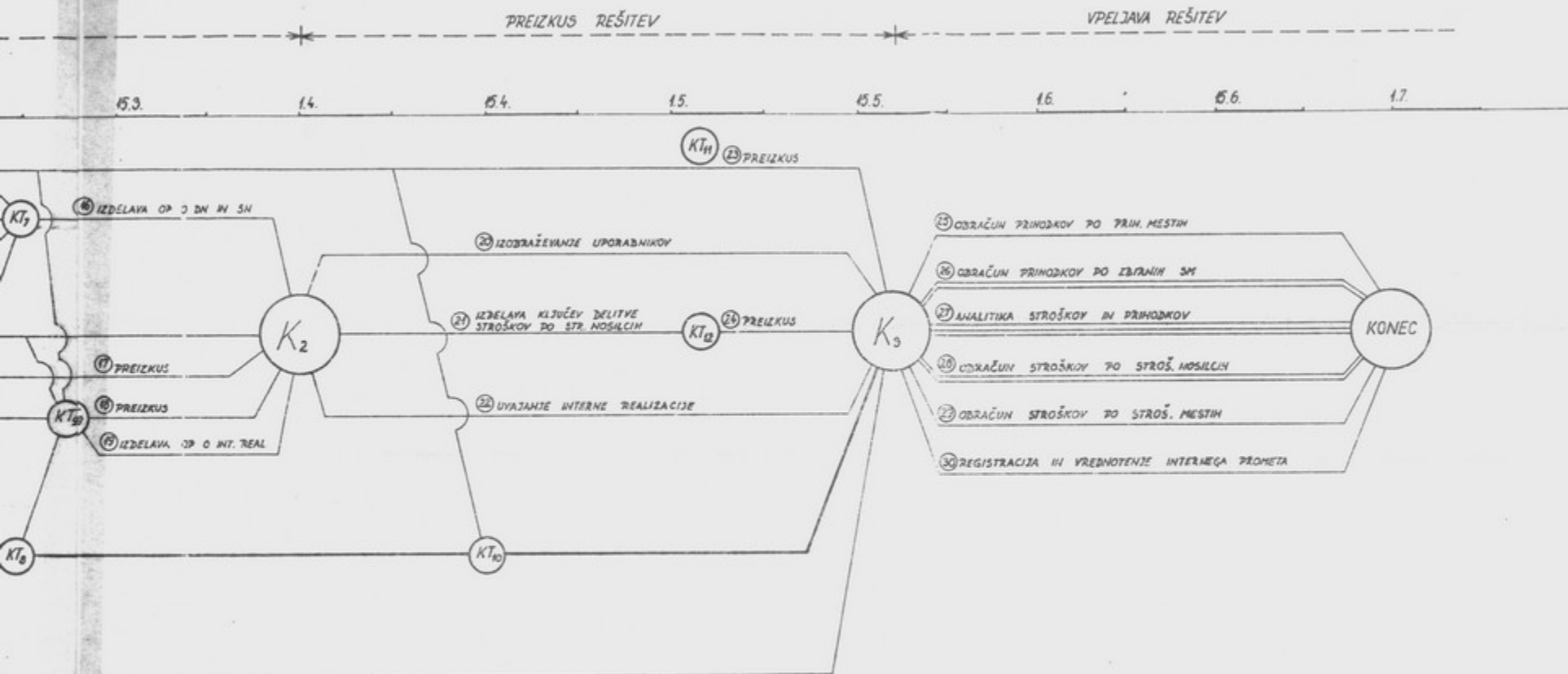
Tako kot je nagrajevanje v DO vezano na ekonomičnost poslovanja, je smiselno prenesti ta mehanizem tudi na nivo organizacijske enote (OE). Materialna motivacija delavcev, ki opravljajo dela in naloge v okviru ene organizacijske enote, lahko zelo pozitivno vpliva na izboljšanje rezultatov v OE, tako z vidika zmanjšanja stroškov, kot z vidika pravočasnosti in obsega realizacije nalog.

Predlagamo, da torej ugotovljeni rezultati interne realizacije (realizacije OE) vplivajo na diferencirano uspešnost OE in s tem skupinsko stimulacijo OE. Sistem stimulacije posameznika znotraj OE pa naj ostane nespremenjen.

PROJEKT "PRIHODKOVNO - STROŠKOVNI"



OVNI PODSISTEM V DO IDC "



4. ZAKLJUČEK

Pred sabo imamo torej obsežno, vendar nujno in stratesko pomembno nalogo. Za kakovostno uvedbo ugotavljanja dohodkovnosti OE in proizvodov je potrebno angažirati vse zaposlene, predvsem pa voditi nalogo kot projekt strateskega pomena za razvoj DO. Uvajanje in izvajanje te naloge bo zahtevalo bistveno več discipline vseh zaposlenih, predvsem na področju beleženja stroškov, ureditve razvojne in tehnoloske dokumentacije in postavitve orodij (HW IN SW) za obvladovanje celovitega informacijskega sistema.

Stane Kavkler
Milena Pervanje

- Kot vidimo, je učinkovitost tehnoloskega procesa v veliki meri odvisna od človeškega faktorja, ki pa ni vedno optimiziran in je podoben mnogim drugim dejavnikom, kar pa povzroča večje stroške in s tem zviševanje stroškov.
- Tako se v proizvodnji uvedene računalniško vodene vstavljane mreže električnih komponent. S to metodo smo praktično rešili problem nepravilnega vstavljanja elementov.
- V proizvodnji računalnikov zavzema pomembno vlogo testiranje posameznih enot računalnika, kar je predpogoj za pravilno delovanje končnega produkta. Poizvedba vstopne kontrole je za lažjo izvedbo vstopne kontrole odkriti čim več okvar, ki so znane dejavno, da je odkrivanje okvar v vseh kaseh lahko bistveno dražje.
- Znanja je ocena, da stane proizvodnja okvara, ki jo odkrije s vstopno kontrolo, 4 dolarjev; če ne izvaja vstopne kontrole in zato okvaro odkrije pri testiranju modulov, stroški narastejo na 9 dolarjev. Okvara, ki jo detektira s test celotnega sistema, stane proizvodnja 30 dolarjev, medtem, ko je odkrivanje okvar na testu se bistveno dražje in znana kakih 100 dolarjev. Razumljivo je, da si vsak proizvajalec prizadeva izvajati čim bolj učinkovito vstopno kontrolo in testiranje modulov.
- Tudi v laki Delta smo temu dvema fazama posvetili ustrezno pozornost.

STRATEGIJA TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA DO ISKRA DELTA IN VKLJUČEVANJE OBRATOV V LJUBLJANI, PTUJU IN TITOVEM VELENJU V INOVACIJSKI IN REPRODUKCIJSKI PROCES

- Uspešnost DO se ne meri s številom zaposlenih, temveč s poslovnim rezultatom. Ta pa je odvisen tudi od kvalitete in ekonomičnosti proizvodnje. To pa sta osnovna parametra, ki nas vodita pri oblikovanju strategije proizvodnje. Da pa se lahko uresničuje ta strategija, je potrebno ustvariti ustrezno okolje ter ustrezno izolirati kader, ki bo delal v tem okolju in ki bo kos načrtovanemu razvoju proizvodnje in čim hitrejšemu prevzemanju novih proizvodov v proizvodnjo.

Potrebno je preiti iz obrtniškega načina (ne dovolj izdelana tehnološka dokumentacija, da morajo posamezniki predvsem iz razvoja posredovati v celotnem procesu - tja do prodaje) v industrijski, pa bodo zaposleni v proizvodnem procesu delali hitro, enakomerno brez zastojev, z minimalnimi zalogami, z minimalnim izmetom in kar je izredno pomembno, kvalitetno.

- Kot vidimo, je učinkovitost tehnološkega procesa v veliki meri odvisna od človekovega faktorja, ki pa ni vedno optimalen in je podvržen mnogim zunanjim vplivom, kar pa povzroča motnje v proizvodnji in s tem zviševanje stroškov.

Zato v proizvodnji Iskre Delte uvajamo polavtomatske metode dela, ki pomagajo človeku pri njegovem delu.

- Tako so v proizvodnjo uvedene računalniško vodene vstavljalne mize električnih komponent. S to metodo smo praktično rešili problem nepravilnega vstavljanja elementov.
- V proizvodnji računalnikov zavzema pomembno vlogo testiranje posameznih enot računalnika, kar je predpogoj za pravilno delovanje končnega produkta. Poleg vhodne kontrole, je ta faza tista, ki mora poleg vhodne kontrole odkriti čim več obstoječih okvar, saj je znano dejstvo, da je odkrivanje okvar v vseh kasnejših fazah bistveno dražje.
- Znana je ocena, da stane proizvajalca okvara, ki jo odkrije z vhodno kontrolo, 4 dolarje; če ne izvaja vhodne kontrole in isto okvaro odkrije pri testiranju modulov, stroški narasejo na 9 dolarjev. Okvara, ki jo detektira se test celotnega sistema, stane proizvajalca 30 dolarjev, medtem, ko je odkrivanje okvar na terenu še bistveno dražje in znaša kakih 300 dolarjev. Razumljivo je, da si vsak proizvajalec prizadeva izvajati čim bolj učinkovito vhodno kontrolo in testiranje modulov.

Tudi v Iskri Delti smo tema dvema fazama posvetili ustrezno pozornost.

Za vhodno testiranje elektronskih komponent imamo na voljo GENRAD testerje, s katerimi lahko pregledamo do 80 % gradnikov, ki jih uporabljamo v proizvodnji.

Za testiranje modulov pa uporabljamo GENRAD tester za parametrično testiranje. S tem testiranjem bomo, ko bo polno izkoriščen, ugotovili in odpravili 99 % vseh napak, ki se pojavljajo v proizvodnji modulov. Hitrost pregledovanja in "oživljanja" modulov pa se bo povečala tudi do 20 krat.

Kako se to pozna na ekonomičnosti proizvodnje, ni potrebno posebej razlagati.

Kakovost izdelkov je v današnjih tržnih razmerah nujna. Zagotavljanje kakovosti v razmerah, v katerih dela Iskra Delta, pa ni zadovoljivo urejeno. Zavedati se moramo, da zagotavljanje kakovosti ni ločena aktivnost temveč je to integralni del celotnega procesa od razvoja proizvodnje, trženja in tudi financiranja.

Tega se zavedamo tudi v proizvodnji, zato smo zagotavljanju kakovosti odredili izredno pomembno mesto.

Da pa to ne bi ostalo samo na papirju, smo pričeli z naslednjimi akcijami:

- Zagotavljanje kvalitetnega prenosa dokumentacije iz razvoja proizvodnje in to preko standardizacije.
- Izdelavi kvalitetnih tehnoloških postopkov.
- K poostrenemu izločanju slabih računalniških gradnikov preko strogih temperaturnih testov.
- Postavili smo sistem (ki je računalniško podprt) analize zavrženih izdelkov, kot bazo za doseganje kakovosti.
- Izobraževanje proizvodnih delavcev. Ti morajo razumeti, zakaj je kakovost pomembna, kateri parametri nanjo vplivajo. Nadzor v osebju, ki deluje kot policija, le redko zagotavlja raven kakovosti.
- Uvajanje ocenjevanja (nagrajevanje) in meritev dela, ki temelji na dobri kakovosti dela in ne samo količini dela.

Prepričan sem, da smo s temi ukrepi in dejavnostmi podvzeli resne korake k bolj ekonomični in kvalitetni proizvodnji in da bomo s tem izboljšali konkurenčnost svojih izdelkov.

Vse predhodno navedene aktivnosti se izvajajo v vseh treh proizvodnih obratih, ki so v Ljubljani, Velenju in Ptujju.

Glede na strukturo proizvodov in tehnologijo, ki jo obvladujejo, proizvajajo obrati naslednje izdelke:

Ljubljana: - proizvodnja vseh miniračunalnikov, mikro računalnikov družine TRIGLAV ter proizvodnja specialnih sistemov.

Kapaciteta proizvodnje z obstoječim kadrovskim potencialom je 5000 računalniških enot na leto.

Velenje: - Proizvodnja osebnih računalnikov (PARTNER in PARTNER AT) v vseh variantah.

Kapaciteta proizvodnje je 8000 računalniških enot na leto.

Ptuj: - Proizvodnja vseh vrst terminalov, monitorjev in tastatur za potrebe ISKRE DELTE in OEM tržišča.

Zaradi močne mehanske delavnice se v Ptujju proizvajajo tudi vsi mehanski gradniki za potrebe obrata Ljubljana.

Kapaciteta je 12.000 enot na leto.

V vseh obratih je možno letne kapacitete, z minimalnimi spremembami, povečati. Ne z večanjem kadrov, temveč z razporeditvijo, na podlagi došolanja kadrov (predvsem velja to za Ptuj).

Vseh teh kvalitetnih premikov ne bo mogoče narediti čez noč, vendar pa sem prepričan, da se bo proizvodnja ob polletju kazala v drugi popolnejši obliki, kot pa se trenutno.

Janez Kožuh

SEZNAM REVIJ S PODROČJA
ORGANIZACIJA IN VODENJE

.....
V knjižnici IDC
.....

INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT, North Carolina

INTERNATIONAL MANAGEMENT, Lausanne

MARKETING JOURNAL, Hamburg
.....

Dostopne preko ISKRA INDOK ZORIN
.....

DIE ARBEITSVORBEREITUNG, Kernheim

FORTSCHRITTLICHE BETRIEBSFUEHRUNG UND
INDUSTRIALENGINEERING, Darmstadt

IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW, New York

IEEE TRANS. ON ENGINEERING MANAGEMENT, New York

JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT, Cleveland (tudi v IDC)

LONG RANGE PLANNING, Elmsford

MANAGEMENT ZEITSCHRIFT, Zuerich

POROČEVALEC, Ljubljana (tudi v IDC)

PRODUKTIVNOST, Beograd

PSYCHOLOGY TODAY, New York

SAMOUPRAVLJANJE, Beograd

SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Cambridge

TEORIJA I PRAKSA, Ljubljana

ZDRUŽENO DELO, Ljubljana

ZEITSCHRIFT FUERHRUNG ORGANISATION, Wiesbaden

ZEITSCHRIFT FUER WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG, Freiburg

- SEZNAM REVIJ S PODNOCLJA
ORGANIZACIJA IN VODENJE
.....
V knjižnici IDC
.....
- INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT, North Carolina
INTERNATIONAL MANAGEMENT, Lausanne
MARKETING JOURNAL, Hamburg
.....
Gostopis preko ISKRA INDOX ZORIN
.....
DIE ARBEITSVORBEREITUNG, Karlsruhe
FORTSCHRITTLICHE BETRIEBSFUHRUNG UND
INDUSTRIALINGENIEURING, Darmstadt
IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW, New York
IEEE TRANS. ON ENGINEERING MANAGEMENT, New York
JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT, Cleveland (tudi v IDC)
LONG RANGE PLANNING, Elmford
MANAGEMENT ZEITSCHRIFT, Zurich
POROCVALLEC, Ljubljana (tudi v IDC)
PRODUKTIVNOST, Beograd
PSYCHOLOGY TODAY, New York
SAMOUPLAVLJANJE, Beograd
SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Cambridge
TEORIJA I PRAKSA, Ljubljana
ZORISENO DELO, Ljubljana
ZEITSCHRIFT FUR FUHRUNG ORGANISATION, Wiesbaden
ZEITSCHRIFT FUR WIRTSCHAFTLICHEN FERTIGUNG, Pforz

| | | | | E | | | | | F | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|--|--|-------------------------------------|-----|---------|----------|-----------------|---|--------------------|-----|------------|-----------------|------------|-----|---------------------------------|-----|------------|---|------------|------------------|------------|-----|------------|-----|---------------|-------------------|-------------------------|----------------------------------|------------|-----|------------|-----|------------|-----|-----|----|
| | | | | E K O N O M I K A I N F I N A N C E | | | | | K A D R O V S K O , P R A V N O , S P L O S N O P O D R O C J E | | | | | | | | | | O R G A N I Z A C I J A , I N F O R M A T I K A I N N A G R A J E V A N J E | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | KONTROLA KAKOVOSTI | | FINANCE | RACUNOV. | PLAN IN EKONOM. | INVEST.I. | KADROVSKO PODROCJE | | | PRAVNO PODROCJE | | | GOSTI. DEJAV. Z. DRUZ. PREHRANO | | VARNOST | | | SPLOSNO PODROCJE | | | | | STEM. ORGATI. | ORGA. IN INF ORM. | STANDAR. DOKUMEN. INDIK | VREDNOTENJE NAGRAJEVANJE DELA GD | | | | | | | | |
| | | | | DC | | EA | EB | EC | ED | FA | | | FB | | | FC | | FD | | | FE | | | | | GA | GB | GC | GD | | | | | | | | |
| OBRAZLOZJE | | | | DCA | DCB | DCC | EAA | EAB | EBA | EBB | ECA | ECB | EDA | EDB | FAA | FAB | FAC | FAD | FBA | FBB | FBC | FCA | FCB | FDA | FDB | FDC | FDD | FDE | GAA | GAB | GBA | GBB | GCA | GCB | GDA | GDB | |
| OBRAZLOZJE | | | | OBRAZLOZJE | | | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | OBRAZLOZJE | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 14 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 21 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 22 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 23 |









