UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA K-HAUS D.O.O.

Ljubljana, junij 2012

DORIS DETELA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja(-ice):_____

KAZALO

UVOD ... 1
1 Organizacija ... 2
1.1 Opredelitev organizacije ... 2
1.2 Organizacijska struktura ... 3
1.2.1 Neformalna in formalna struktura ... 3
1.2.2 Enovite strukture ... 4
1.2.3 Zložena ali ravnalna struktura ... 5
1.3 Oblike organizacijskih struktur ... 6
1.3.1 Enostavna struktura ... 6
1.3.2 Poslovno-funkcijska struktura ... 7
1.3.3 Produktno-matrična struktura ... 7
1.3.4 Divizijska struktura ... 8
1.3.5 Projektno-matrična struktura ... 8
1.3.6 Mrežna organizacija ... 8
1.4 Organizacijski procesi ... 9
1.5 Organizacijske spremenljivke ... 9
1.6 Mehanistična in organska organizacija ... 11
2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo ... 11
2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo ... 12
2.2 Vpliv okolja na organizacijo ... 13
2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo ... 13
2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo ... 14
2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo ... 14
3 Analiza organizacije ... 15
4 Predstavitev podjetja K-Haus d.o.o. ... 15
4.1 Zgodovinski razvoj podjetja ... 16
4.2 Podjetje danes ... 17
5 Analiza organizacije podjetja ... 18
5.1 Opis organizacije podjetja ... 18
5.1.1 Mrežno povezovanje podjetja s partnerji ... 19
5.2 Opis posameznega delovnega mesta v podjetju ... 20
5.3 Analiza organizacijskih spremenljivk ... 21
5.4 Analiza situacijskih spremenljivk ... 22
5.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo ... 22
5.4.2 Vpliv okolja na organizacijo ... 23
5.4.3 Vpliv velikosti na organizacijo ... 24
5.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo ... 24
5.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo ... 24
6 Predlogi za izboljšave v podjetju ... 25
SKLEP ... 26
LITERATURA IN VIRI ... 28

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram osrednjega dela podjetja K-Haus d.o.o. 18
Slika 2: Organigram mreže podjetja K-Haus d.o.o. 19

UVOD

Z združbami smo vsakodnevno v stiku, pravzaprav si življenje brez njih težko predstavljamo. Tehnična delitev dela, ki jo omogočajo združbe, in pa organizacija, kot urejanje dela, povezani omogočata večjo učinkovitost in s tem tehnični napredek, ki je bistvenega pomena za razvoj gospodarstva in celotne družbe. Torej je od uspešnosti združb odvisno, kako dobro bomo živeli.

Za uspešno delovanje združbe, podjetja, je nujna ustrezna in dobra organizacija. Podjetju pomaga pri spopadanju s težavami in notranjimi spori, določa pravilno razporeditev moči in avtoritete ter, v kolikor je ustrezna, vzpodbuja inovacije in pomaga slediti spremembam. Izzivi, s katerimi se soočajo podjetja danes, so mnogo večji od tistih v preteklosti. Globalizacija, ostra konkurenca in stroga etična pravila od podjetij zahtevajo hitro odzivanje in večjo diverzifikacijo ter s tem še bolj poudarjajo pomen ustrezne organizacije podjetja.

V diplomskem delu bo analizirana organizacija podjetja K-Haus d.o.o., s polnim imenom K-Haus protivlomna zaščitna, trgovina in inženiring, d.o.o. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo, prodajo, montažo in servisiranjem različnih produktov mehanske protivlomne, protistrelne in protipožarne zaščite kot so protivlomna, protipožarna, protistrelna vrata, kovinski roloji, varnostna območja in mnogi drugi proizvodi.

Podjetje K-Haus je bilo ustanovljeno leta 1991. Prvotna organizacijska oblika podjetja je bila samostojni podjetnik z le enim zaposlenim, ki je opravljal preprosta ključavničarska dela in popravila ter se ukvarjal s prodajo ključavnic in ostalih podobnih proizvodov za zaščito domov. Podjetje se je iz leta v leto širilo in povečevalo obseg poslovanja ter na trg vstopalo z novimi, inovativnimi izdelki, lastne proizvodnje ali uvoženimi iz tujine. S povečanim obsegom poslovanja pa se je skozi čas spreminjala tudi organizacijska struktura podjetja. Podjetje ima danes osem zaposlenih in zaradi narave poslov, ki zahtevajo fleksibilnost, veliko število pogodbenih delavcev.

Cilj diplomskega dela je opredeliti in analizirati trenutno organizacijo podjetja K-Haus d.o.o., njene lastnosti in vplive nanjo ter nato določiti njeno ustreznost in predlagati spremembe, v kolikor so te potrebne.

Namen diplomskega dela je vplivati na izboljšanje trenutne organizacijske oblike podjetja K-Haus d.o.o. in s tem omogočiti boljše delovanje, lažje prilagajanje spremembam in večjo uspešnost podjetja. Za morebitne ugotovljene nepravilnosti pri trenutni organizaciji podjetja bodo predlagane ustrezne rešitve, ki bi prispevale k odpravi le-teh nepravilnosti in podjetju omogočile lažje doseganje ciljev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del je napisan na podlagi strokovne literature s področja organizacije. Temelj praktičnega dela je analiza poslovnega primera, vir podatkov pa predstavljajo pogovori z direktorjem, zaposlenimi,

pogodbenimi delavci podjetja, lastna spoznanja, nastala na podlagi dela v podjetju ter dokumentacija podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Prva tri poglavja predstavljajo teoretični del. V prvem poglavju je opredeljen pojem organizacije, njene značilnosti, organizacijske strukture in procesi. Drugo poglavje opisuje situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo, situacijske spremenljivke. Ujemanje organizacije z njimi je ključnega pomena za dobro delovanje podjetja. V tretjem poglavju je podrobneje predstavljena analiza organizacije. Praktični del se prične s četrtim poglavjem, kjer je obravnavano podjetje predstavljeno na podlagi pogovorov z direktorjem, zaposlenimi in nekaterih internih dokumentov. Peto poglavje zajema analizo obstoječe organizacije, njene strukture in vplivnih dejavnikov. V zadnjem, šestem poglavju, pa so zapisani predlogi za izboljšanje organizacije podjetja.

1 Organizacija

1.1 Opredelitev organizacije

Pomen organizacije za doseganje ciljev so ljudje spoznali že v daljni preteklosti. Beseda organizacija izhaja iz grške besede organon, ki pomeni orodje, inštrument, naprava (Lipičnik, 2002, str. 2). Danes lahko pri avtorjih strokovne literature zasledimo različne definicije organizacije. Razlogi za to so v zgodovinskih in kulturnih ozadjih, različnih področjih delovanja strokovnjakov in predvsem v zapletenosti pojma organizacije.

Razmišljanje, ki je značilno predvsem za nemške teoretike, kot je Max Weber, organizacijo definira kot formalen proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi smotrnosti. Imenujemo jo **tehnična opredelitev organizacije**. Druga skupina avtorjev, večinoma francoskih, je mnenja, da je organizacija proces, s katerim se zagotovi smotrno in nemoteno sodelovanje posameznih organov podjetja, zato govorimo o **procesni opredelitvi** organizacije. Pri tej obrazložitvi ne gre več za tehnični proces med ljudmi in stvarmi, temveč za proces, ki zadeva le ljudi (Lipovec, 1987, str. 25).

Pomanjkljivost opredelitev nemških in francoskih teoretikov je nedoločenost objekta organizacije in zato nejasnost, kaj predmet organiziranja pravzaprav je. To pomanjkljivost uspešno odpravlja definicija skupine teoretikov, kot so Goetz–Briefs, Sombart, Robbins, Daft in drugi, ki pravi, da je organizacija **združba ljudi**, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Robbins (2003, str. 3) organizacijo pojmuje kot zavestno koordinirano socialno enoto, sestavljeno iz dveh ali več ljudi, ki neprekinjeno deluje za izpolnitev določenega cilja ali skupine ciljev. Delovanje njenih članov določajo formalna pravila. Podobno, kot Robbins, Daft (2010, str. 11) organizacijo definira kot socialno entiteto, usmerjeno proti ciljem. Ustvarjena je kot namerno strukturiran in koordiniran sistem aktivnosti, povezan z zunanjim okoljem.

Organizacije so po mnenju Dafta (2010, str. 11) nejasne in abstraktne, lahko so razpršene na več lokacij, tudi po svetu. O njihovem obstoju smo prepričani zato, ker se nas dotaknejo vsak

dan. Z njimi se srečujemo tako pogosto, da se nam zdijo povsem samoumevne. Njihov obstoj je nemogoč brez interakcije z elementi in osebami iz zunanjega okolja. Po mnenju Lipovca (1987, str. 26) tudi ta opredelitev ni popolna, kar se pokaže, ko jo želimo uporabiti za opredelitev organizacije podjetja in ne zgolj organizacije v splošnem pomenu besede.

Četrti tip opredelitve organizacije, prevladujoč pri ameriških študijah, opredeli **organizacijo kot sistem**, sestavljen iz delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in so v nekem razmerju drug z drugim zaradi uresničevanja ciljev. Opredelitev vključuje tudi razmerja med ljudmi in je zato nekoliko popolnejša od zgoraj naštetih (Lipovec, 1987, str. 29).

Po Lipovcu (1987, str. 35) splošna definicija organizacije, ki jo popolno opredeljuje in je torej najbolj ustrezna, pravi: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Lipovčeva opredelitev je sestavljena iz statičnega in dinamičnega dela. Statičnega predstavljajo razmerja ali strukture, dinamičnega pa procesi, ki so lahko formalni, namerni, predpisani ali pa neformalni (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 24).

Rozman (2000, str. 4), kot mnogi drugi slovenski avtorji, navaja zgoraj omenjeno Lipovčevo opredelitev organizacije, ob enem pa definira organizacijo kot enega najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in bistveno vpliva tako na življenje družb kot ljudi. Poudarja pomen poznavanja, razumevanja in prilagajanja organizacije sebi v prid.

1.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura prikazuje sestav razmerij med ljudmi v določeni organizaciji. Delujoči ljudje, ki so povezani z razmerji, s tem dobivajo določene vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestave medsebojno odvisnih nalog oziroma funkcij (Lipovec, 1987, str. 60). Z organizacijsko strukturo oblikujemo notranja razmerja tako, da nam omogočijo čim lažje izvajanje vseh poslovnih procesov in doseganje ciljev združbe (Zupan & Kaše, 2007, str. 28). Govorimo lahko o neformalnih ali formalnih strukturah, ki se oblikujejo v združbah, zlasti pa je pomembno razumevanje enovitih struktur, ki se povezujejo v zloženo, ravnalno strukturo. Prikazane so v nadaljevanju.

1.2.1 Neformalna in formalna struktura

Neformalne strukture nastanejo same od sebe, na podlagi različnih odnosov med ljudmi, kot so prijateljstvo, simpatije, sorodstvene povezave in drugo. Kljub temu, da niso neposredno povezane z doseganjem ciljev, bistveno vplivajo na uspešnost delovanja podjetja (Rozman & Kovač & Koletnik, 1993, str. 137). So temelj za izgradnjo zavestnih struktur, saj pri organiziranju združbe vedno upoštevamo tudi neformalne strukture. Obstoj in učinkovito delovanje zavestnih združb, podjetij, bi bil brez njih nemogoč (Lipovec, 1987, str. 62).

V nasprotju z neformalnimi so formalne strukture tvorjene namerno, da bi dosegli cilje podjetja (Rozman et al., 1993, str. 137). Bistvo formalne strukture je, da je opisana s pravili in temelji na racionalnih načelih, s katerimi želimo doseči čim večjo učinkovitost (Zupan & Kaše, 2007, str. 14).

V podjetju so vedno prisotne tako formalne kot neformalne strukture, zato je pomembno, da delujejo skladno in sledijo istim ciljem. Če se njihovi cilji razlikujejo, se lahko medsebojno ovirajo, kar pa negativno vpliva na učinkovitost organizacije. Neformalne strukture lahko formalnim celo preprečijo doseganje ciljev (Zupan & Kaše, 2007, str. 14).

1.2.2 Enovite strukture

V kolikor ljudi v organizacijo povezujejo istovrstna razmerja, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Takšne strukture so v praksi redke. Enovite strukture se v realnosti pojavljajo kot sestavine ali posebni vidiki sestavljenih struktur. Običajno se več enovitih struktur poveže med sabo in tako tvorijo sestavljeno strukturo (Lipovec, 1987, str. 61). Enovite strukture delimo na tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo. Usklajene morajo biti posamično, medsebojno in z okoljem (Rozman & Mihelčič & Kovač, 2011, str. 27).

Do **tehničnih razmerij in struktur razmerij** pride zaradi tehnične delitve dela (Rozman, 2000, str. 7). Tehnična delitev dela pomeni, da skupno nalogo podjetja, katere izpolnitev je potrebna za uresničitev njegovega cilja, razčlenjujemo na manjše naloge. Razstavljanje se ustavi, ko pridemo do tako preproste naloge, da je ni več mogoče razstaviti (Lipovec, 1987, str. 73). Ko zaposleni izvajajo delovne naloge, se med njimi tvorijo različna tehnična razmerja, ki so povezana z lokacijo, zaporedjem, trajanjem in zahtevnostjo delovnih nalog. Posameznik lahko na delovnem mestu opravlja eno ali več po zahtevnosti podobnih nalog, ki pa morajo biti ustrezne tudi po obsegu (Rozman, 2000, str. 6).

Za potek dela v delitvi dela je nujno potrebna komunikacija med ljudmi. Rozman (2000, str. 7) definira komunikacijo kot tokove sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Pravi, da je razmerje med prejemniki in oddajniki določeno z vsebino in obsegom komuniciranja ter smerjo poteka komunikacije. Komunikacijsko razmerje je lahko glede na smer enosmerno, kjer je aktiven le oddajnik, ali dvosmerno, kjer sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Komunikacije lahko potekajo navzgor ali navzdol. Lahko so navpične, kar je značilno za hierarhijo, ali vodoravne, kar je značilnost teamov. **Komunikacijska struktura** se razvije iz komunikacijskih razmerij ljudi. Odvisna je od ostalih struktur, predvsem od tehnične in strukture avtoritete (Rozman, 2000, str. 7).

Lipovec (1987, str. 109) pravi, da je motivacija želja po delovanju v določeni smeri z namenom uresničitve v naprej določenega cilja. Pobuda zanjo lahko izvira iz posameznikove notranjosti ali okolja, v katerem deluje. Pri zasledovanju ciljev se člani družbe med seboj podpirajo in zaradi različnih potreb tudi omejujejo. **Motivacijska razmerja in strukture**, ki so lahko formalne ali neformalne, se tvorijo med potrebami in cilji članov združbe ter med njimi samimi. Za dobro izvedbo delovne naloge mora biti posameznik ustrezno usposobljen in

motiviran (Rozman, 2000, str. 8). V formalnem delovanju združbe motivacijska razmerja in strukture tvorijo strukturo odgovornosti, saj so zaposleni odgovorni za uspešno izvedbo svoje naloge (Rozman et al., 2011, str. 26).

Rozman (2000, str. 9) pravi, da gre pri **oblastni strukturi ali strukturi avtoritete** za strukture in razmerja, ki so povezana s prenašanjem oblasti, ki prvotno izvira iz lastništva. Glavni manager, ki je odgovoren za izvedbo skupne naloge podjetja, svoje naloge prelaga na podrejene zaposlene. Poleg dolžnosti, ki izvirajo iz tehnične strukture, in odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo, mora na njih prenesti tudi moč oziroma avtoriteto.

S prenašanjem dolžnosti, odgovornosti in avtoritete, ki morajo biti v določenem razmerju, na podrejene se pričenja proces delegiranja oziroma pooblaščanja, ki se nadaljuje vse do delavcev, ki delovno nalogo izvedejo. Tako se med člani združbe tvorijo razmerja, imenovana hierarhija. Ravni ali stopnje hierarhične lestvice, v kateri so povezani zaposleni, določajo pristojnost, ki določa tudi pravico ukazovanja podrejenim. V primerih, ko je oblast koncentrirana na vrhu hierarhične lestvice govorimo o centralizaciji odločanja. O decentralizaciji odločanja pa govorimo, ko se večji del oblasti prenaša na nižje ravni hierarhije (Rozman, 2000, str. 9).

1.2.3 Zložena ali ravnalna struktura

Zložena ali ravnalna organizacijska struktura nastane, ko se med seboj povežejo tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska struktura. Ravnalna organizacijska struktura tako formalno določa položaj zaposlenih v podjetju, njihove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in mesto v komuniciranju (Rozman, 2000, str. 9).

V povezavi s hierarhijo ločimo štiri tipe ravnalne strukture:

- linijski,
- funkcionalni,
- štabno-linijski in
- odborovski tip hierarhije.

Linijski tip hierarhije je najosnovnejši in najstarejši tip hierarhije. Obstaja v vsaki organizaciji, ne glede na njeno velikost ali kompleksnost. Ostale različice so nastale zaradi večje kompleksnosti operacij v organizacijah in običajno delujejo v kombinaciji z linijskimi tipom (Buchanan & Huczynski, 1997, str. 309). Linijski tip hierarhije temelji na tehnični delitvi dela. Zaposleni imajo vedno le eno nadrejeno osebo, ki razdeli in delegira delovne naloge. Struktura zagotavlja disciplino, je jasna in enostavna. Njena slabost je, da zahteva precejšnje znanje nadrejenega (Rozman, 2000, str. 9).

Funkcionalni tip hierarhije je veliko bolj zapleten od linijskega. Zaposleni imajo hkrati več nadrejenih, katerim pa odgovarjajo le za določeno delo. Prednost funkcionalnega tipa je, da je lahko znanje nadrejenih bolj strokovno. Težave pa se pojavijo pri vzpostavljanju discipline in koordinaciji posameznih funkcij. Za ustrezno delovanje funkcionalnega tipa je potrebna

natančna razmejitev pristojnosti nadrejenih in odgovornosti za njihove dolžnosti (Lipovec, 1987, str. 163).

Štabno linijski tip hierarhije je kombinacija linijskega in funkcionalnega tipa. Z večanjem podjetja s povečuje tudi kompleksnost operacij, zato nastane potreba po strokovnjakih na določenih področjih, kot so kadrovski management, oglaševanje, nabava in drugih. Te nove aktivnosti neposredno ne prispevajo k izpolnitvi cilja združbe, vendar le podpirajo njeno delovanje (Buchanan & Huczynski, 1997, str. 311). Strokovnjaki imajo svetovalno vlogo. Pripravljajo strokovne odločitve, o katerih odločajo linijski odločevalci. Ohrani se jasna komandna linija (Lipovec, 1987, str. 164).

Pri **odborovskem tipu hierarhije** so v hierarhiji poleg posameznikov tudi odbori, ki imajo lahko le svetovalno vlogo ali pa tudi odločitveno. Odbori so ustrezno sredstvo za koordinacijo interesov, stališč in ocen, glede katerih je potrebno doseči večjo enotnost. Vsak član izvaja naloge na svojem delovnem mestu v skladu z dogovori v odboru. Ta tip hierarhije je prisoten predvsem v velikih podjetjih (Lipovec, 1987, str. 165).

1.3 Oblike organizacijskih struktur

Rozman (2000, str. 86) pravi, da je oblikovanje organizacijske strukture podjetja odvisno predvsem od situacijskih spremenljivk, kot so okolje, cilji in strategija, velikost, tehnologija, organizacijska kultura, ter od značilnosti managementa in zaposlenih. Za določeno podjetje lahko tako oblika organizacijske strukture predstavlja prednost in ob enem tudi slabost. Pravilna izbira oblike organizacijske strukture je ključna za uspešno delovanje in ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja.

Avtorji strokovne literature so si pri opisovanju različnih oblik organizacijskih struktur precej enotni, večina jih omenja naslednje oblike organizacijskih struktur (Rozman, 2000, str. 86):

- enostavna,
- poslovno-funkcijska,
- divizijska ,
- produktno-matrična,
- projektno-matrična struktura,
- mrežna organizacija.

Sheme zgoraj navedenih organizacijskih struktur so prikazane v prilogi številka 1.

Ivanko (1999, str. 36) omenja še trapezoidno in procesno strukturo.

1.3.1 Enostavna struktura

Enostavna struktura je primerna le za zelo majhna podjetja. Lastnik je glavni manager in nosilec novih idej, opravlja pa tudi posamezne poslovne funkcije. Prednosti strukture so v nizkih stroških vzdrževanja, hitrem reakcijskem času in jasnosti odgovornosti. Slaba lastnost pa je prevelika odvisnost od managerja. Struktura ni formalizirana, komunikacija pa poteka

predvsem ustno (Rozman, 2000, str. 86). Enostavna organizacijska struktura se v podjetjih najpogosteje pojavlja v prvi fazi njihove rasti, ki jo imenujemo tudi rojstvo ali podjetniška faza. V tej fazi podjetje običajno proizvaja eno vrsto proizvodov, delitve dela ni, prav tako ni pravil, kontrola in planiranje se pojavljata v manjšem obsegu (Rozman et al., 2011, str. 102).

1.3.2 Poslovno-funkcijska struktura

Temeljna značilnost poslovno-funkcijske strukture je, da so organizacijske enote oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Gre za centralizirano organizacijsko strukturo, saj je vodstvo tisto, ki usklajuje poslovne funkcije in odgovarja za uspeh podjetja, ki je skupek poslovanja vseh poslovnih funkcij (Rozman, 2000, str. 87).

Prednost poslovno-funkcijske strukture je predvsem njena racionalnost, saj omogoča zelo veliko izkoriščenje zmogljivosti in ekonomije obsega. Ker se vse naloge v okviru določenega funkcijskega področja opravljajo na enem mestu za celotno podjetje, ne pride do podvajanja nalog in sredstev, potrebnih za opravljane teh nalog. Še ena prednost, ki izhaja iz centraliziranosti, je visoka koncentracija znanja. Ta omogoča specializacijo in profesionalizacijo. Omogoča tudi jasno postavljanje ciljev za posamezno poslovno funkcijo in spremljanje le-teh. Slabosti poslovno-funkcijske strukture se kažejo predvsem v nezmožnosti prilagajanja spremembam, počasni komunikaciji med posameznimi funkcijskimi oddelki in njihovi nepovezanosti, ki lahko vodi do konfliktov med ciljem celotne organizacije ter cilji funkcijskih področij. Poslovno-funkcijske strukture so v podjetjih prevladovale vse do 60. let 20. stoletja. Danes so značilne predvsem za majhna podjetja v dokaj stabilnem okolju, ki uporabljajo enostavne tehnologije in proizvajajo en glavni proizvod (Zupan & Kaše, 2007, str. 31).

1.3.3 Produktno-matrična struktura

Širitev proizvodnje podjetja na različne skupine proizvodov, za katere so potrebna razlikovanja v poslovnih funkcijah (npr. drugačna prodaja, proizvodnja ali trženje), povzroči členitev dela znotraj obstoječih oddelkov na manjše oddelke ali delovna mesta. Prične se tudi povezovanje delov poslovnih funkcij za skupine proizvodov, katerega opravljajo produktni managerji. Razlog za nastanek produktnega managementa v tridesetih letih v ZDA tiči predvsem v povečanju zahtevnosti nalog, povezanih s trženjem posamezne skupine proizvodov (Rozman, 2000, str. 89).

Oddelki v produktno-matrični strukturi so odgovorni tako managerju poslovne funkcije, ki je odgovoren za strokovno opravljanje poslovne funkcije, kot tudi produktnemu managerju, ki skrbi za uspešnost proizvodnega programa (Rozman, 2000, str. 91).

Produktno-matrična struktura je primerna za povezovanje različnih poslovnih funkcij in odpravlja prepad med njimi. Primerna je predvsem za srednje velika podjetja z nerutinsko tehnologijo, veliko povezavami med poslovno-funkcijskimi področji in proizvodi, v negotovem okolju. Omogoča razvoj tako produktnih managerjev, kot tudi managerjev poslovnih funkcij. Kot slabost strukture Rozman (2000, str. 92) omenja dvojno odgovornost

in obsežno povezovanje med poslovnimi funkcijami po skupinah proizvodov, kar zahteva kompleksen sistem nadzora nad izpolnjevanjem zastavljenih nalog.

1.3.4 Divizijska struktura

Zupanova in Kaše (2007, str. 32) pravita, da je za divizijsko strukturo značilna decentraliziranost. Organizacija je razdeljena na divizije ali oddelke, znotraj katerih se izvajajo poslovne funkcije. Divizije se oblikujejo na geografsko ali podlagi proizvodnega programa in so v operativnem pogledu razmeroma samostojne. Poslovne funkcije, ki so skupne vsem divizijam in jih ni smiselno decentralizirati, se oblikujejo v obliki štabnih enot in so neposredno podrejene vodstvu podjetja. Divizijska struktura je prevladujoča struktura v velikih podjetjih z raznoliko dejavnostjo.

Večja prilagodljivost in odzivnost na spremembe na trgu, hitrejše ocenjevanje tržnega položaja določene organizacijske enote (divizije), boljša povezanost s kupci ter lažji prenos razvoja v proizvodnjo so prednosti divizijske strukture v primerjavi s poslovno-funkcijsko strukturo. Pomanjkljivosti divizijske strukture so predvsem nepovezanost med istimi poslovnimi funkcijami v različnih oddelkih, konkurenca med divizijami in težnje po osamosvajanju le-teh, kar ovira doseganje skupnih ciljev podjetja (Zupan & Kaše, 2007, str.33).

1.3.5 Projektno-matrična struktura

Projektno-matrična struktura ni ena pogostejših struktur. Običajno je to občasna struktura, ki jo v podjetju uvedejo za izvedbo določenega projekta. Pojavlja se predvsem v podjetjih, kjer se ukvarjajo z inženiringom, ali v raziskovalnih zavodih (Rozman, 2000, str. 99). Od produktno-matrične organizacije se razlikuje v tem, da so v produktno-matrični strukturi enote stalne, projekti v projektni strukturi pa so občasni. Pri projektno-matrični strukturi gre za usklajevanje strokovnih del, ki se ne ponavljajo (Rozman, 2000, str. 98).

Prednost projektno-matrične strukture je, da združuje strokovnjake z različnih funkcijskih področij, zmanjšuje težave pri uvajanju skupinskega dela med njimi in utrjuje interdisciplinarne povezave. Kot največjo pomanjkljivost lahko izpostavimo problem dvojnega vodenja. Strokovnjaki so s sodelovanjem v interdisciplinarni skupini disciplinsko in strokovno podrejeni funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa managerju projekta (Rozman, 2000, str 98).

1.3.6 Mrežna organizacija

Nedavni razvoj na področju oblikovanja organizacij razširja koncept horizontalnega povezovanja in sodelovanja preko meja tradicionalne združbe. Najbolj razširjena oblika organizacijske strukture v zadnjih letih je mrežna ali virtualna organizacija. Njena poglavitna značilnosti je, da osrednje podjetje različne poslovne funkcije, kot so proizvodnja, kadrovski management, transport, organizira zunaj podjetja oziroma jih najame (angl. *outsourcing*). Meje so dandanes že tako zabrisane, da je težko določiti, katera od poslovnih funkcij se

nahaja v podjetju in katera izven njega. Mrežne organizacije se pojavljajo v podjetjih iz večine panog (Daft, 2009, str. 119).

Oblike mrežnih povezav lahko razvrstimo na podlagi različnih meril. Eden od načinov razvrščanja je delitev na mrežne povezave, ki so kapitalsko ali pogodbeno povezane. Delimo jih na kapitalske oblike, pogodbeno povezovanje na temelju podjetniških pogodb in obvladovanje vključenih družb. Drugi način razvrščanja predstavlja mrežne povezave med kapitalsko nepovezanimi družbami, ki so pogodbeno povezane ter za naloge povezovanja in koordinacije mreže lahko oblikujejo skupno samostojno združbo. Če z vidika strateškega razvoja delovanje mreže usmerja osrednja združba, govorimo o strateški mrežni povezavi (Rozman et al., 2011, str. 221). Mrežne povezave med združbami so tesno povezane s pravno-statusno ureditvijo okolja. Pravno-statusno obliko mrežne povezave izberemo tako, da nam ta omogoča najugodnejše doseganje temeljnih ciljev razvoja in delovanja mrežne organizacije (Rozman et al. 2011, str. 220).

Največja prednost, ki jo imajo mrežne organizacije, je visoka stopnja fleksibilnosti in sposobnost hitrega odzivanja na spremenljive pogoje na trgu. Podjetjem omogoča, da se osredotočijo na svoje ključne konkurenčne prednosti, tako da ostale naloge zaupajo v izvajanje skrbno izbranim partnerjem (Daft, 2009, str. 119). Odnosi med partnerji v mrežni organizaciji morajo biti profesionalni in temeljiti na visoki stopnji zaupanja, kar pa je težje dosegljivo, če med partnerji ni osebnega stika (Zupan & Kaše, 2007, str. 36).

1.4 Organizacijski procesi

Kot že prej omenjeno, dinamični del organizacije predstavljajo organizacijski procesi. Rozman (2000, str. 12) pravi, da je namen organizacijskih procesov zagotavljanje smotrnega doseganja cilja združbe. V delovnem procesu je prisotno planiranje, izvedba in kontrola organizacije. Planiranje in kontrola sta funkciji zagotavljanja smotrnosti, izvedba pa funkcija poslovanja podjetja.

Planiranje je zamišljanje ciljev in rezultatov združbe ter poti za njihovo izpolnitev (Rozman, 2000, str. 12). Temeljni namen planiranja je v razreševanju in preprečevanju problemov, ki bi lahko nastali v prihodnosti, ter izkoriščanju ponujenih možnosti (Rozman et al., 1993, str. 76).

Izvedba je določena s planom. Zaradi različnih razlogov lahko pride do odstopanj izvedbe od plana. Odstopanja je potrebno preučiti, najti razloge, zakaj do njih prihaja, in nato sprejeti ukrepe za doseganje plana. Proces spremljanja in opazovanja izvedbe imenujemo **kontrola** (Rozman, 2000, str. 13). Omenjeni procesi skupaj tvorijo **upravljalno-ravnalni proces**. Ker se neprestano prepletajo in ponavljajo, govorimo o upravljalno-ravnalnem krogu (Rozman, et al., 2011, str. 28).

1.5 Organizacijske spremenljivke

Organizacijske spremenljivke ali strukturne dimenzije, kot jih imenuje Daft (2009, str. 15), opisujejo notranje značilnosti organizacije ter predstavljajo temelj za ocenjevanje in

primerjanje organizacij. Usklajene morajo biti tako med seboj kot s situacijskimi spremenljivkami. Najpogosteje omenjene organizacijske spremenljivke so (Daft, 2009, str. 15):

- formalizacija,
- specializacija,
- standardizacija,
- hierarhija avtoritete,
- centralizacija,
- kompleksnost,
- profesionalizacija,
- kadrovska konfiguracija.

Pri **formalizaciji** gre za obseg zapisane dokumentacije v podjetju, kot so pravila delovanja, postopki dela, opisi delovnih mest in zapisane politike, kot na primer politika varovanja okolja ali kakovosti (Zupan & Kaše, 2007, str. 12). Ti zapisani dokumenti opisujejo obnašanje in aktivnosti v organizaciji. Stopnjo formalizacije v podjetju pogosto merimo s štetjem strani dokumentov. Običajno imajo velike organizacije, kot na primer univerze, visoko stopnjo formalizacije, majhna družinska podjetja pa nizko (Daft, 2009, str. 15).

Specializacija je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posamezni zaposleni opravlja zelo majhen del skupne naloge in večje število delovnih mest (Rozman et al., 1993, str. 145).

Standardizacija pomeni, da se enake naloge v celotnem podjetju, torej na vseh lokacijah, izvajajo na enak način. Rozman (2000, str. 26) pravi, da je pri visoki standardizaciji delo podrobno opisano.

Hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, odgovarja in obenem tudi razpon kontrole, ki pove, kolikim ljudem je kdo nadrejen (Rozman, 2000, str. 26). Če je razpon kontrole ozek, lahko govorimo o strmi hierarhični piramidi. V primeru širokega kontrolnega razpona pa je tudi hierarhična piramida bolj sploščena. Hierarhija avtoritete je upodobljena z vertikalnimi povezavami v shemi organizacije (Daft, 2009, str. 17).

Centralizacija odgovarja na vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za odločanje. Ko je moč odločanja koncentrirana na zgornji ravni organizacije, govorimo o centralizirani organizaciji. Organizacija je decentralizirana, če se odločitve sprejemajo tudi na nižjih ravneh. Odločitve, ki so lahko centralizirane ali decentralizirane vključujejo nabavo opreme, postavljanje ciljev, izbiro dobaviteljev, določanje cen, zaposlovanje in izbiro trgov (Daft, 2009, str. 17).

Kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo. Ima tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalno določa število ravni v podjetju. Horizontalno predstavlja število oddelkov oziroma delovnih mest na posamezni ravni. Prostorsko dimenzijo pa določa število lokacij, na katerih se podjetje nahaja (Rozman, 2000, str. 26).

Profesionalizacija je stopnja formalne izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih. O visoki stopnji profesionalizacije lahko govorimo, ko je za pridobitev zaposlitve v določenem podjetju potrebno dolgotrajno izobraževanje. Običajno je merjena s povprečnim številom let izobraževanja zaposlenih in se bistveno razlikuje glede na panogo, v kateri podjetje deluje. V proizvodnem podjetju je lahko nižja od desetih let, v medicinski stroki pa lahko presega dvajset let (Daft, 2009, str. 17).

Kadrovska konfiguracija se nanaša na razdelitev zaposlenih po različnih funkcijah in oddelkih v podjetju. Vključuje razmerje med uradniškimi delavci in profesionalnim osebjem ter razmerje med režijskimi delavci in izvajalci. Izmerimo jo tako, da število zaposlenih v določeni skupini delimo s številom zaposlenih v celotnem podjetju (Daft, 2009, str. 17).

1.6 Mehanistična in organska organizacija

Organizacija, struktura in procesi v podjetju morajo biti oblikovani upoštevajoč situacijske spremenljivke. V podjetjih tako obstajata dve skrajni možnosti organizacije, mehanistična in organska. Za prvo, mehanistično, je značilna visoka stopnja formalizacije, podrobna razdelitev dela, omejeno informacijsko omrežje, saj komunikacija poteka pretežno navzdol in je prisotna visoka centraliziranost odločanja (Robbins, 2005, str. 224). Takšna organizacija ustreza situacijskim spremenljivkam, kot so stabilno okolje, rutinska tehnologija in veliko podjetje. Mehanistična organizacija označuje vplive osebnostnih in drugih lastnosti zaposlenih ter dvomljive situacije za vzrok neučinkovitosti, zato jih skuša ukiniti. Družbe, ki bi bila popolnoma mehanistično organizirana, ni. Imajo pa vsa podjetja, še posebej velika, mnogo mehanističnih značilnosti (Rozman et al., 2011, str. 88).

Organska organizacija je popolno nasprotje mehanistične in je prisotna v spreminjajočih se pogojih okolja, nerutinskih tehnologijah in diferenciacijskih strategijah (Rozman et al., 2011, str. 88). Zanjo je značilna nizka stopnja formalizacije, komunikacija poteka v vseh smereh, pri odločitvah sodelujejo zaposleni na vseh ravneh (Robbins, 2005, str. 224). Delo posameznikov se neprestano prilagaja in spreminja v interakciji z drugimi. Tudi organska organizacija je lahko hierarhična, vendar se hierarhija gradi na znanju in sposobnostih in ne na senioriteti in izkušnjah (Rozman et al., 2011, str. 89).

Če primerjamo organsko in mehanistično organizacijo, ugotovimo, da je pripadnost posameznika združbi večja v organski kot v mehanistični organizaciji ter da se ukazovanje v mehanistični strukturi zamenja z verovanjem v skupne vrednote v organski organizaciji. V okviru združbe se vrsti organizacije ne izključujeta, pojavljajo se tudi vmesne različice. Vse več dejstev pa govori o tem, da organizacija prehaja iz mehanistične v organsko (Rozman et al., 2011, str. 89).

2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Na oblikovanje organizacijske strukture bistveno vplivajo situacijske spremenljivke. Iz tega izhaja trditev, da ni ene same najboljše organizacijske rešitve (Rozman et al., 1993, str. 138).

Donaldson (2001, str. 7) pravi, da je situacijska teorija grajena na treh temeljih. Prvi temelj je, da med organizacijo in situacijsko spremenljivko obstaja povezava. Sprememba situacijske spremenljivke vpliva na spremembo organizacije, to pomeni, da situacijska spremenljivka določa organizacijo in predstavlja drugi temelj situacijske teorije. Tretji temelj pa je, da določene povezave omogočajo doseganje večje uspešnosti poslovanja.

Podjetje posluje uspešno, če so situacijske spremenljivke usklajene, v harmoniji, ujemanju ali »fitu« z organizacijo. Sprememba situacijskih spremenljivk povzroči neusklajenosti med njimi in organizacijo ter posledično neuspešnost podjetja. Podjetje mora situacijske spremenljivke neprestano spremljati in jim sproti prilagajati svojo organizacijo, če želi delovati uspešno (Rozman, et al., 2011, str. 85). Med pomembnejše in najpogostejše situacijske dejavnike vpliva sodijo tehnologija, okolje, velikost, cilji in strategija podjetja ter zaposleni.

2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija je znanje, ki je potrebno za preoblikovanje vhodnih elementov v proizvode ali storitve. Osnovna delitev tehnologije, ki je nastala na podlagi raziskovanj angleške sociologinje Woodwardove, razdeli tehnologijo na posamično, serijsko in procesno tehnologijo, ki se med seboj razlikujejo po kompleksnosti. Pri **posamični proizvodnji** se proizvajajo posamezni izdelki ali izdelki v majhnih količinah. Zanjo so značilni nestandardni procesi, ozek kontrolni razpon in kvalificirano delo. Organizacija pri posamični proizvodnji je običajno organska. **Serijska proizvodnja** proizvaja standardne izdelke. Delo je mehanizirano in predvidljivo. Stopnja formalizacije je visoka, delo je rutinsko, kar kaže na mehanistično organizacijo. **Procesna proizvodnja** nima začetka in ne zaključka. Je povsem avtomatizirana in predvidljiva. Zanjo je značilna predvsem organska organizacija (Rozman, 2000, str. 31).

Prisotne so tudi razlike med proizvodno in storitveno tehnologijo. Z ugotavljanjem le–teh se je ukvarjala skupina raziskovalcev, imenovana Aston. Pri proizvodni tehnologiji je prisotna večja avtomatizacija, ki omogoča lažje meritve rezultatov, vendar manjšo fleksibilnost. Zanjo je značilna visoka stopnja specializacije, standardizacije in decentralizacije (Rozman et al., 1993, str. 140). Pri storitveni tehnologiji je poudarek na strokovnosti osebja, pomembni so tako medosebni odnosi kot tehnično znanje. Odločanje je decentralizirano, stopnja formalizacije je nizka. Storitvena podjetja imajo v večini primerov organsko organizacijsko strukturo. To velja predvsem za tista podjetja, ki ponujajo enkratne in ne masovne storitve (Rozman, 2000, str. 35).

Tehnologije, uporabljene v posameznih oddelkih podjetja, se lahko med seboj razlikujejo. Razlikovanje lahko, po ugotovitvah Perrowa (1967), opazimo v pogostosti novosti v tehnologiji in možnosti členitve delovnih aktivnosti. Na podlagi teh dveh značilnosti lahko oddelke razdelimo v štiri skupine:

- obrt, za katero je značilna nizka možnost členitev dela in malo sprememb v tehnologiji,

- nerutinska dela, pri katerih je možnost členitve dela nizka, variabilnost pa visoka,
- rutinska dela, z visoko možnostjo členitve dela in nizko variabilnostjo,
- inženiring, za katerega sta značilni visoka členitev dela in visoka variabilnost.

Za nerutinsko tehnologijo je tipična organska, za rutinsko pa mehanistična organizacijska struktura. Obrtniška in inženiring tehnologija običajno zahtevata organsko strukturo (Rozman, 2000, str. 37).

Različne tehnologije od združb in njenih članov zahtevajo različne stvari, temu mora biti prilagojena tudi organizacijska struktura. Podjetja, ki svojo organizacijsko strukturo prilagodijo uporabljeni tehnologiji, so dokazano uspešnejša od podjetji, ki tega ne storijo. Vpliv tehnologij pa je bolj občuten v manjših podjetjih (Rozman, 2000, str. 32).

2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje podjetja sestavljajo institucije ali sile, ki lahko od zunaj vplivajo na njegovo delovanje in uspešnost. Njegova negotovost je ključni faktor, ki vpliva na strukturo organizacije podjetja. Bolj nestabilno in dinamično je, večjo prilagodljivost zahteva od organizacije. V takšnih primerih je bolj učinkovita organska struktura. V stabilnem in predvidljivem okolju pa bolje delujejo mehanistične organizacijske strukture (Robbins, 2005, str. 226).

Podjetja organizacijo prilagajajo okolju z večanjem števila oddelkov oziroma z ustvarjanjem mejnih oddelkov, kot so tržne analize, oglaševanje in kontrola kakovosti, katerih namen je zaščita osrednjega dela podjetja pred vplivi okolja. Za večjo prilagodljivost organizacije in obvladovanje okolja je potrebna specializacija in večja strokovnost oddelkov, poudarek je na bolj pogostem in strateškem planiranju (Rozman, 2000, str. 43). Podjetja so odvisna tudi od virov, ki jih pridobivajo iz okolja. To odvisnost poskušajo zmanjšati in pridobiti nadzor nad sredstvi z ustvarjanjem raznih povezav med seboj (Rozman, 2000, str. 45).

2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Najbolj pogost in iz organizacijskega vidika najbolj smotrn način izražanja velikosti podjetja je s številom zaposlenih. Večje število zaposlenih običajno pomeni bolj izdelane organizacijske procese in večje število medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 47). Glede na Priporočilo Komisije evropskih skupnosti pa se velikost podjetja določa upoštevajoč število zaposlenih, letni promet in bilančno vsoto. Po teh merilih se podjetja razdelijo na mikro, majhna, srednje velika in velika podjetja.

Velikost podjetja ključno vpliva na organizacijsko strukturo. Za velika podjetja, ki zaposlujejo 2000 ali več ljudi, je značilna večja specializacija, večje število oddelkov, več pravil in formalizacije kot v majhnih podjetjih. Učinek velikosti pa se z večanjem podjetja zmanjšuje, saj povečanje števila zaposlenih v že tako velikem podjetju bistveno ne spremeni organizacijske strukture. Veliko povečanje majhnega podjetja pa strukturo spremeni v bolj mehanistično (Robbins, 2005, str. 225).

Po mnenju Rozmana (2005, str. 49) je ključna prednost majhnih podjetij v primerjavi z velikimi njihova inovativnost in fleksibilnost. Organizacija majhnih podjetij je organska in enostavna, podjetniki so ob enem tudi managerji. Uspešnost na področju inovacij in prilagajanja potrošnikom majhnim podjetjem omogoča rast, ki pa je lahko dvorezen meč, saj večina podjetij propade ravno v času tranzicije iz majhnega v veliko podjetje.

Podjetja rastejo tako iz ekonomskih kot organizacijskih razlogov. Pomembnejši ekonomski razlog je ekonomija obsega, ki z rastjo podjetja zmanjšuje stalne stroške na enoto proizvoda. Večja pogajalska moč, ki jo podjetje pridobi z rastjo, je tudi eden od ekonomskih razlogov. Ena od organizacijskih prednosti velikih podjetij je njihova privlačnost za strokovnjake, boljše možnosti za specializacijo in poglabljanje znanja ter večja možnost napredovanja (Rozman, 2000, str. 48).

2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Robbins (2005, str. 225) pravi, da je organizacijska struktura podjetja sredstvo, ki managementu pomaga doseči cilje. Cilji pa izhajajo iz strategije celotnega podjetja, zato sta strategija in struktura močno povezani. Struktura mora slediti strategiji. Če pride do pomembnih sprememb strategije podjetja, se mora temu primerno spremeniti tudi organizacijska struktura. Večina trenutnih okvirjev strategije je osredotočenih na tri dimenzije strategije: inovacije, minimiziranje stroškov in posnemanje.

Podjetja z **inovacijskimi strategijami** so osredotočena na razvoj inovativnih proizvodov, ki bistveno odstopajo od že obstoječih. Za njih je najbolj ustrezna organska organizacijska struktura, ker omogoča fleksibilnost (Robbins, 2005, str. 225).

Podjetje, ki zasleduje **strategijo za minimiziranje stroškov**, strogo nadzira stroške, se izogiba nepotrebnim inovacijam in marketinškim stroškom ter prodaja osnovne proizvode po nizkih cenah. Takšna podjetja imajo običajno mehanistično organizacijsko strukturo (Robbins, 2005, str. 225).

Strategija posnemanja skuša združiti prednosti zgoraj omenjenih dveh strategij. Podjetja s takšno strategijo želijo minimizirati tveganje in maksimirati priložnosti za ustvarjanje dobička s kopiranjem inovativnih idej, ki so se na trgu že pokazale kot uspešne. Njihova organizacijska struktura je kombinacija mehanistične in organske. Mehanistično uporabljajo za strog nadzor in ohranjanje nizkih stroškov, organsko pa za zasledovanje novih izzivov (Robbins, 2005, str. 225).

2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Z razmerji, ki se tvorijo v združbi, nastane potreba po njim primernih zaposlenih. Njihove lastnosti običajno odstopajo od prvotno predvidenih. Delno se zaposleni prilagodijo predvideni strukturi, v neki meri pa se ta prilagodi njim (Rozman et al., 1993, str. 144).

Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih, sposobnostih, odnosu do dela, občutenju in razpoloženju pri delu. Bistveno je, da managerji te lastnosti poznajo in razumejo,

da zaposlene razvrstijo na njim primerna delovna mesta, jim omogočijo razvoj ter jih ustrezno spodbujajo (Rozman, 2000, str. 64).

3 Analiza organizacije

Daft (2009, str. 36) pravi, da moramo pri analizi organizacije, poleg nje same, upoštevati tudi vpliv skupin in okolja nanjo. Da lahko organizacijo ustrezno razčlenimo, analiziramo in ocenimo moramo poleg njenih karakteristik, nameniti pozornost tudi značilnostim okolja, oddelkov in skupin, ki tvorijo organizacijo. Ločimo mikro in makro stopnjo analize organizacije. Organizacijsko vedenje zajema mikro pristop k organizaciji, ker se osredotoča na posameznike v organizaciji, njihovo motiviranost, stile vodenja, osebnosti ter se ukvarja s kognitivnimi in emocionalnimi razlikami med ljudmi v organizaciji. Makro pristop pa zajema organizacijska teorija, saj organizacijo analizira kot celoto. Lahko bi rekli, da organizacijska teorija predstavlja sociologijo organizacij, organizacijsko vedenje pa psihologijo organizacij.

Rozman (2000, str. 22) definira analizo organizacije kot spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej, smotrnost doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost. Sestavljena je iz dveh osnovnih faz, opazovanja in diagnoze. Z **opazovanjem** spoznavamo določeno organizacijo s pomočjo informacij, pridobljenih predvsem s pomočjo intervjujev, vprašalnikov, opazovanja in podobno. Ugotovljena dejstva nato primerjamo s predvideno organizacijo. Med dejansko in predvideno ali normalno organizacijo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke, pogosto pride do odstopanj, ki pa lahko predstavljajo probleme ali prednosti. Pri **diagnozi** iščemo razloge za nastala problemska ali prednostna stanja, z namenom preprečitve prvih in čim boljšega izkoriščenja drugih. Najprej poskušamo poiskati vse možne vzroke za ugotovljena odstopanja, nato pa skušamo ugotoviti, kateri od njih so delovali v konkretnem primeru. Povzročitelji odstopanja dejanske od predvidene oziroma normalne organizacije so problemi ali prednosti.

Problemska stanja podjetje odpravi s ponovnim oblikovanjem organizacije, ki zajema ponovno vzpostavitev organizacijske strukture in procesov (Rozman et al., 1993, str. 184). Oblikovanje organizacije je zahtevno in dolgotrajno. Ker se vsaka občutnejša in pomembnejša sprememba srečuje s težavami različnih osebnosti in spremembami politike podjetja, se mnogi managerji prej kot za preoblikovanje organizacije, odločijo za druge spremembe v podjetju. Po ugotovitvah avtorjev Bryana in Joyca bi bilo za managerje koristneje, da bi svoj čas posvetili prav preoblikovanju organizacije podjetja. Uspeh dandanes namreč temelji na pravilni umestitvi organizacije v okolje. Zasnovana mora biti tako, da omogoča kar najboljše izkoriščanje znanja, skritih talentov, razmerij in spretnosti zaposlenih.

4 Predstavitev podjetja K-Haus d.o.o.

Podjetje K-Haus protivlomna zaščita, trgovina in inženiring, d.o.o., s sedežem na Poljanski cesti 19 v Ljubljani, je bilo ustanovljeno z Aktom o ustanovitvi leta 1991. V sodni register je

bilo vpisano 29.11.1991 pri Okrožnem sodišču v Ljubljani pod registrsko številko vpisa 1/13546/00. Glavna dejavnost podjetja po standardni klasifikaciji dejavnosti je C 25.990, proizvodnja drugje nerazvrščenih kovinskih izdelkov (K-Haus d.o.o., 1991). V nadaljevanju sledi kratka predstavitev podjetja.

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Zgodovina podjetja K-Haus se je pričela leta 1985, ko je sedanji direktor podjetja odprl obrt, ključavničarsko delavnico. Ukvarjal se je s popravili ključavnic, montažo stavbnega okovja, alarmnih sistemov ter izdelavo in montažo varnostnih vrat, ki so bila v tistem času precej redek proizvod na slovenskem trgu. Vsa dela je opravljal sam, v domači delavnici.

Do leta 1989, ko so v najetih prostorih na Poljanski cesti v Ljubljani odprli varnostni center s trgovino, je bilo v obrti zaposlenih že pet ljudi. Dejavnost se je razširila na izdelavo in montažo protipožarnih vrat ter varnostnih rolojev. Razvoj in proizvodnja novih produktov pa sta še vedno potekala v prvotnem obratu.

Leta 1991 leta se je obrt preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo in pridobila sedanje ime K-Haus d.o.o. Zaradi vse večjega števila strank in širitve prodajnega programa je podjetje pričelo sodelovati s prvimi pogodbenimi partnerji, ki so izključno za račun K-Haus d.o.o. opravljali montaže in servise.

Z neprestano širitvijo dejavnosti je nastala potreba po novih zaposlenih in večjem številu pogodbenih delavcev ter s tem potreba po novih poslovnih prostorih in razširitvi proizvodnega obrata. Leta 1994 so zato kupili nove poslovne prostore na Poljanski cesti, nasproti obstoječega varnostnega centra. Proizvodnja pa se je počasi širila v novem obratu v Grosuplju. Proizvodni program so razširili z izdelavo varnostnih rešetk in ostalih kovinskih izdelkov po naročilu.

Zaradi nepraktičnosti poslovnih prostorov in prostorske stiske v varnostnem centru je podjetje leta 2002 preselilo svoj sedež in varnostni center s trgovino na sedanji naslov, Poljansko cesto 19. Združitev poslovnih prostorov in varnostnega centra s trgovino je olajšala komunikacijo med zaposlenimi in izboljšala poslovanje.

Podjetje se je že od samega začetka od konkurentov želelo razlikovati po kakovostnih in inovativnih proizvodih lastne izdelave. Kakovosti dajejo prednost pred količino. Proizvodi so izdelani tako, da ustrezajo predpisanim standardom, so večinoma tudi a-testirani in imajo ustrezne certifikate, ki zagotavljajo njihovo delovanje in vzdržljivost.

Velika prelomnica v delovanju podjetja se je zgodila leta 2005, ko je podjetje začelo proizvajati specialne proizvode za banke, kot so oprema predprostorov trezorjev, neprebojna vrata in stene, primopredajni pulti in varnostna območja. Gre za specialne proizvode in opremo, ki so plod lastnega razvoja, izdelani so po naročilu in popolnoma prilagojeni posamezni lokaciji uporabe. Leto kasneje so tako v Sloveniji kot na področju držav bivše

Jugoslavije opremo že vgrajevali v banke in ostale objekte, ki zahtevajo visoko stopnjo varnosti (Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2)

4.2 Podjetje danes

Danes je v podjetju zaposlenih osem delavcev, letni promet v letu 2010 je znašal približno 1.400.000 EUR, zato se podjetje uvršča med mikro podjetja. Pogodbeno sodeluje s petimi podjetji s skupno najmanj desetimi zaposlenimi, ki vsakodnevno opravljajo storitve montaže, servisov in sestavljanja proizvodov, izključno za podjetje K-Haus d.o.o. Pogodbeno sodeluje tudi s podjetjem, ki izvaja računovodske storitev. V dodatno pomoč pa so jim tudi študenti, katere najemajo po potrebi.

Primarna dejavnost podjetja je proizvodnja in montaža:

- varnostnih, protipožarnih in protistrelnih vrat,
- varnostnih in protistrelnih oken,
- varnostnih rolojev,
- elektromotornih ključavnic,
- varnostnih območij,
- in ostalih produktov mehanskega varovanja.

V zadnjih nekaj letih se osredotočajo predvsem na kombiniranje proizvodov mehanskega varovanja z elektronskimi, ki vse bolj postajajo tudi del njihovega proizvodnega programa. Za razvijanje in proizvodnjo lastnih elektronskih izdelkov se odločajo zaradi nezanesljivosti, pomanjkljivosti in visokih cen uvoženih izdelkov. Lastna proizvodnja omogoča tudi hitrejšo dobavo proizvodov. Strankam želijo ponuditi celoten splet storitev, od svetovanja in načrtovanja ustreznega sistema zaščite do montaže in servisiranja.

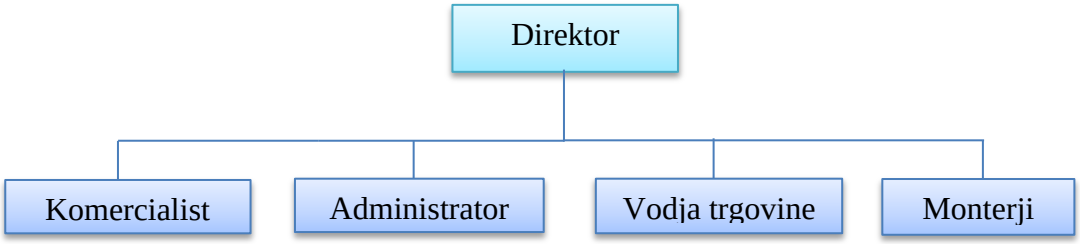
Največji delež odjemalcev podjetja K-Haus d.o.o. predstavljajo banke, vladne organizacije in druge organizacije, ki potrebujejo visoko stopnjo varovanja prostorov, podjetja, ki želijo zaščititi svoje lokale in poslovne prostore, nekoliko manj pa fizične osebe v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije (Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2).

5 Analiza organizacije podjetja

5.1 Opis organizacije podjetja

Organizacijska struktura podjetja K-Haus d.o.o. je opredeljena kot enostavna organizacijska struktura, kar je razvidno iz spodnje slike.

Slika 1: Organigram osrednjega dela podjetja K-Haus d.o.o.



Vir: Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2.

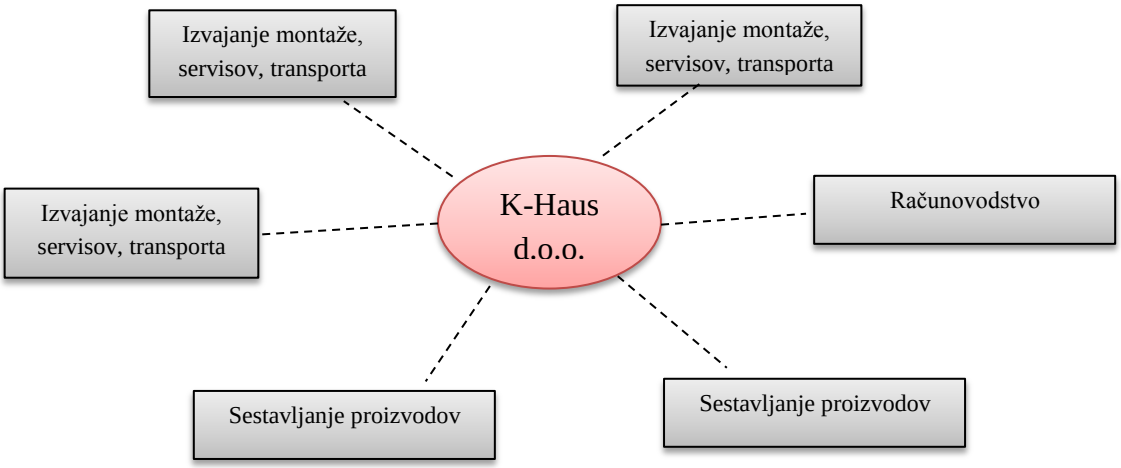
Direktor podjetja, ki je tudi delni lastnik, je glavni manager in inovator, opravlja pa tudi nekatere poslovne funkcije. Ostali zaposleni so razvrščeni na njemu podrejena delovna mesta: komercialist, administrator, vodja trgovine, monterji. Med seboj pa so si ostali zaposleni nekako enakovredni. Odgovarjajo neposredno direktorju, zadolžitve pa delegirajo in svetujejo tudi drug drugemu, dolžni so si tudi poročati med seboj.

Zaradi majhnega števila zaposlenih posamezne poslovne funkcije niso povsem razmejene in v naprej določene. Spreminjajo in dopolnjujejo se po potrebi, kar je značilno za organsko strukturo. Zaposleni pogosto opravljajo naloge, ki niso v skladu z običajnim opisom zgoraj omenjenih delovnih mest. V primeru odsotnosti katerega od članov kolektiva ostali zaposleni opravljajo tudi njegove zadolžitve, če so nujne za normalno delovanje podjetja (Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2).

5.1.1 Mrežno povezovanje podjetja s partnerji

Podjetje velik del svojih poslovnih funkcije daje v zunanje izvajanje, zato lahko govorimo o mrežni organizacijski strukturi. Organizacijska struktura je prikazana na spodnji sliki.

Slika 2: Organigram mreže podjetja K-Haus d.o.o.



Vir: Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2.

Kot je razvidno z zgornje slike, K-Haus d.o.o. sodeluje:

- z dvema podjetjema, ki zanj sestavljata proizvode in opremo po načrtih in navodilih K-Haus d.o.o.,

- s tremi podjetji, ki izključno za njegov račun opravljajo storitve montaže, servisov in transporta,

- s podjetjem, ki izvaja vse računovodske storitve.

Podjetje sklepa partnerske odnose, ker omogočajo večjo fleksibilnost, ki je v sektorju, kjer deluje, nujno potrebna. Če podjetje ugotovi, da določene storitve ne potrebuje več, ali najde boljšega partnerja za izvajanje, lahko brez odpuščanja delavcev preprosto prekine sodelovanje. Takšne prekinitve partnerstev pa se ne dogajajo pogosto.

Količino in zahtevnost poslov je težko predvideti v naprej, zato podjetje partnerjem prepušča izbiro o tem, koliko pomoči in dodatnih delavcev bodo potrebovali za izpolnitev določene naloge, naj gre za montažo, servis ali sestavljanje proizvodov. Računovodske storitve, ki so podporne narave in niso ključnega pomena pri doseganju cilja, daje podjetje v zunanje izvajanje, ker je ugodnejše od zaposlitve računovodje. Inovacije in ideje se razvijajo v osrednjem delu podjetja, v njihovi realizaciji pa sodelujejo tako zaposleni kot partnerji.

Mrežna organizacijska struktura je zelo centralizirana, saj se vse odločitve sprejemajo v osrednjem delu podjetja. Pogodbeni partnerji odgovarjajo in prejemajo zadolžitve tako od direktorja kot od ostalih zaposlenih v K-Haus d.o.o.

Sodelovanje temelji na visoki stopnji zaupanja in prijateljskih odnosih, saj z nekaterimi partnerji poslujejo že vrsto let. Pomembno je tudi medsebojno sodelovanje med partnerji, ker običajno na enem projektu delata vsaj dva ali več pogodbenih partnerjev, odvisno od velikosti projekta. Sodelovanje in komunikacijo otežuje lokacijska razkropljenost posameznih delov podjetja in pogodbenih partnerjev. Sedež podjetja in varnostni center s trgovino se nahajata v središču Ljubljane, eden od proizvodnih obratov je lociran v Šiški, drugi pa v okolici Grosuplja. Prenos informacij, načrtov in izdelkov med lokacijami zahteva dodaten čas in povzroča dodatne stroške (Pogovor z zaposlenimi in partnerji K-Haus d.o.o., 2011, priloga 2).

Mrežna struktura podjetja K-Haus se od sodobnih mrežnih struktur razlikuje predvsem po tem, da je komunikacija med podjetjem in partnerji večinoma verbalna in poteka v vseh smereh. Izjema je le partner, ki izvaja računovodske storitve, saj z njim komunicirajo predvsem po elektronski poti.

5.2 Opis posameznega delovnega mesta v podjetju

Delovno mesto v organizacijskem smislu je skupek delovnih nalog, ki jih opravlja zaposleni (Rozman, 2000, str. 75). Posamezna delovna mesta v podjetju K-Haus d.o.o. bodo predstavljena v nadaljevanju.

Direktor je tudi delni lastnik podjetja. Je gonilna sila podjetja, vodja in glavni tehnični strokovnjak. Njegove naloge so oblikovanje ciljev, načrtovanje, vodenje in organizacija poslov, proizvodnje ter montaž, pregledovanje rezultatov poslovanja, predstavljanje podjetja javnosti, izbira in nadzor zaposlenih in poslovnih partnerjev ter določanje obveznosti in odgovornosti zaposlenih. Poleg naštetih običajnih delovnih dolžnosti direktorja pa v podjetju opravlja tudi funkcijo glavnega inovatorja in prodajalca zahtevnejšim večjim kupcem. Določa tudi cene in popuste. Velik del njegovega dela poteka na terenu, gre predvsem za razgovore in sestanke s strankami, oglede objektov in nadzor montaž.

Zaradi velikega števila zadolžitev, je direktor pogosto preobremenjen. Njegov delovnik je nemalokrat daljši od običajnega. Zaradi dolgoletnih izkušenj in pridobljenih znanj je za podjetje nenadomestljiv.

Komercialist je zadolžen za načrtovanje in organiziranje prodaje, spremljanje javnih razpisov in urejanje dokumentacije za prijavo na le-te, pripravljanje ponudb, sprejemanje naročil in pripravljanje potrebne dokumentacije za sklenitev poslov. Njegova naloga je pridobiti nove kupce ter ohraniti in povečati poslovanje z obstoječimi.

Vsebina dela **administratorja** je izdajanje računov, priprava ponudb, pogodb in ostale potrebne dokumentacije, poročanje računovodskemu servisu, nabava materiala in

komunikacija z dobavitelji iz tujine. Sprejema pa tudi naročila, svetuje strankam in izdeluje ponudbe. Zadolžen je za organizacijo montaž za manjše projekte.

Vodja trgovine vodi prodajni in razstavni salon v varnostnem centru, nabavlja proizvode, ki so del prodajnega programa salona. Poleg prodaje strankam tudi svetuje pri izbiri in sprejema njihova naročila.

V podjetju so zaposleni štirje **monterji**. Njihovo delo je večinoma terensko. Poteka na področju celotne Slovenije, sosednjih držav in Balkana. Njihove naloge so: ogled in meritve področij vgradnje varnostne opreme, izdelovanje načrtov in delavniških risb, sestavljanje, montaža in servisiranje varnostne opreme (K-Haus d.o.o., 1991-2011)

5.3 Analiza organizacijskih spremenljivk

V nadaljevanju bodo predstavljene organizacijske spremenljivke: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija ter kadrovska struktura v podjetju K-Haus d.o.o.

Podjetje nima nikakršnih opisov delovnih mest ali zapisanih politik. Delovna mesta so oblikovana fleksibilno, kar pomeni, da imajo zaposleni veliko stopnjo samostojnosti pri izbiri načina opravljanja zadolžitev. Kot je značilno za mikro podjetja, je stopnja **formalizacije** zelo nizka. Formalizirana je le proizvodnja proizvodov s certifikati o skladnosti. Certifikat o skladnosti je dokument, ki povzema glavne ugotovitve Poročila o preiskavi proizvoda. Je dokaz o visoki kakovosti izdelka, zagotavlja njegovo delovanje in informira kupce. Certificirani proizvodi morajo biti izdelani popolnoma v skladu s Slovenskim tehničnim soglasjem Zavoda za gradbeništvo Slovenije.

Zaradi majhnega števila zaposlenih v podjetju ti opravljajo veliko število različnih nalog, zato lahko govorimo o nizki **specializaciji** dela. Zaposleni morja imeti veliko znanj z različnih področij, ki pa so večinoma pridobljena z izkušnjami. Ravno zato so določeni zaposleni za podjetje nenadomestljivi. Usposabljanje njihovega naslednika bi zahtevalo veliko časa.

Delo je opisano v podrobnosti, ko gre za izdelavo certificiranih izdelkov. Tudi postopki montaže in izdelave ostalih proizvodov v podjetju so v veliki meri standardizirani. Ker pa deluje v spremenljivem okolju, je večino postopkov potrebno prilagoditi trenutni situaciji. Gre za srednjo stopnjo **standardizacije**.

Hierarhična piramida podjetja je zelo sploščena. Lahko bi rekli, da ima tri ravni. Na vrhu piramide je direktor podjetja, ki ima večino avtoritete in odloča o večini stvari. Sledijo mu ostali zaposleni v podjetju, ki pri odločitvah lahko sodelujejo in svetujejo, njim pa pogodbeni partnerji. Tip **hierarhije avtoritete** v podjetju je težje določljiv. V osnovnem podjetju bi lahko govorili o linijskem tipu, saj ima neposredno oblast le direktor, ostali zaposleni pa si med seboj svetujejo. Če vključim še pogodbene partnerje, pa bi bolj ustrezal funkcionalni tip, saj partnerji dobivajo navodila tudi od ostalih zaposlenih, kar občasno povzroča težave, kot so

podvajanje navodil in nasprotujoči si ukazi. Te težave se običajno hitro razrešijo, a kljub temu nepotrebno povečajo čas za izvedbo določene aktivnosti.

V podjetju sta dve hierarhični ravni. Na vrhu je direktor podjetja, sledijo mu ostali zaposleni, ki so razporejeni na štirih vrstah delovnih mest. Glede na velikost je podjetje precej **kompleksno**. Različni deli podjetja se nahajajo na treh lokacijah, v središču Ljubljane, Šiški in Grosuplju. Lahko rečemo, da je podjetje prostorsko kompleksno, saj prenos informacij, materiala in izdelkov med lokacijami nemalokrat povzroča zaplete, zahteva dodaten čas in stroške.

Direktor odloča o temeljnih stvareh v podjetju, zato gre za **centralizirano** vodenje. Podrejeni se odločajo o manjših, vsakodnevnih opravilih. Ko gre za pomembnejše ideje in odločitve, pa jih mora pred izvedbo potrditi direktor.

Večina zaposlenih v podjetju ima srednjo poklicno ali strokovno izobrazbo. Veliko znanj, ki jih uporabljajo pri svojem delu so pridobili na podlagi izkušenj. **Profesionalizacija** v podjetju je nizka.

Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju K-Haus d.o.o. je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 1: Kadrovska struktura zaposlenih

Delovno mesto	**Število zaposlenih**	**Delež v %**
Direktor	1	12,5
Komercialist	1	12,5
Administrator	1	12,5
Vodja trgovine	1	12,5
Monter	4	50,0
Skupaj	**8**	**100**

Vir: Pogodbe o zaposlitvi K-Haus d.o.o., 1991-2010

Kot je razvidno iz tabele, je polovica zaposlenih v podjetju režijskih delavcev, polovica pa izvajalcev. Ker pa so del podjetja tudi partnerska podjetja, v celotni mreži dejansko prevladujejo izvedbeni delavci.

5.4 Analiza situacijskih spremenljivk

5.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Podjetje ima tako proizvodno kot storitveno tehnologijo. Proizvodnja je posamična, saj se vsi izdelki proizvajajo po naročilu, zato je organizacija organska. Večina njihovih izdelkov je certificiranih, kar pomeni, da so standardizirane nekatere njihove lastnosti in le te ne smejo odstopati od veljavnih standardov. Povsem standardizirana pa je proizvodnja avtomatskih motornih ključavnic in osnovnih modelov varnostnih vrat standardnih dimenzij.

Storitve, ki jih izvaja podjetje, so montaža in servisiranje izdelkov. Zanje obstajajo standardni postopki, vendar se tudi ti spreminjajo glede na situacijo. Potek montaže ali servisa je odvisen

od vrste izdelka in lokacije vgradnje. Servisi so lahko redni, ti so preventivni in jih je mogoče napovedati, in izredni, ki so potrebni zaradi okvare. Okvare ni mogoče napovedati, jo je pa potrebno takoj sanirati, če gre za stranko, s katero je sklenjena pogodba o rednem vzdrževanju. Podjetje mora svoje celotno poslovanje prilagoditi tako, da bo okvara odpravljena v najhitrejšem možnem času in pri tem opraviti čim več načrtovanih opravil.

Proces izvedbe naročila se prične z ogledom lokacije, ki ga opravi direktor ali monter, odvisno od zahtevnosti in obsega projekta. Druga faza je izdelava ponudbe, ki zajema določitev cene, dobavnih rokov in plačilnih pogojev. Če gre za večji, bolj zahteven projekt, v tej fazi sodeluje tudi direktor. Pri vgradnji nestandardnih in kompleksnih proizvodov je potrebno izdelati tudi načrt. Stranka potrdi naročilo s plačilom avansa ali izdajo naročilnice, nato pogodbeni partner prejme delovni nalog za proizvodnjo naročenega. Nabavo materiala opravita administrator in monter. Ko je izdelek narejen, pogodbeni partner o tem obvesti administratorja ali direktorja, ki nato planirata montažo. Pri zahtevnejših projektih postopek montaže vseskozi nadzira direktor. Ko je montaža zaključena, monter administratorju preda s strani kupca podpisan delovni nalog, na podlagi katerega se izdela račun, predajo ustrezni certifikati in poročila o skladnosti. Obsežnejši posli zahtevajo tudi podpise pogodb, izdajo bančnih garancij ter vodenje gradbenega dnevnika.

5.4.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje, v katerem podjetje posluje, ima visoko stopnjo negotovosti, kar pomeni, da je nestabilno in kompleksno. Razlog za to je predvsem nepredvidljivost napak in okvar na varnostni opremi in pa segment kupcev. Dejavnosti, v katerih delujejo pomembnejše stranke podjetja K-Haus d.o.o. (banke, državne ustanove itd.), zahtevajo nemoteno in učinkovito delovanje varnostne opreme, zato mora biti kakršnakoli napaka sanirana takoj, sicer pride do kršitve pogodbenih določil. Podjetje se nestabilnemu in kompleksnemu okolju prilagaja tako, da naredi grobi plan izvedbe za nekaj dni v naprej, nato pa isti dan natančno določi potek tistega dne. Pri terenskem delu vseeno lahko pride do nepredvidenih sprememb in njihov učinek skušajo omiliti sproti. Režijski delavci si plan dela oblikujejo sami, glede na nujnost posameznih nalog.

Zaradi vrste različnih proizvodov, ki jih v podjetju K-Haus d.o.o. proizvajajo, imajo na različnih področjih različne konkurente. Od njih se želijo razlikovati predvsem po hitrih dobavnih rokih, kakovostnejši izvedbi in pa strokovnemu znanju, pridobljenemu z dolgoletnim delom na področju produktov mehanskega varovanja. Na slovenski trg prihaja predvsem iz Kitajske vse več cenovno ugodnejših substitutov proizvodov mehanskega varovanja, vendar so ti slabe kakovosti in necertificirani.

Podjetje je odvisno tudi od virov, ki jih dobiva iz okolja. V letošnjem letu so se pojavile težave pri nabavi določenih materialov, katerih izbira je bila bolj skopa in dobavni roki daljši zaradi gospodarske krize v Sloveniji in tujini. To je podaljšalo roke izdelave proizvodov. Težave se velikokrat pojavljajo pri sodelovanju s tujimi dobavitelji, ki imajo večinoma

predolge dobavne roke. Njihovi izdelki niso dovolj kakovostni, poleg tega so dragi. Temu se podjetje skuša izogniti tako, da samo proizvaja ključne komponente.

5.4.3 Vpliv velikosti na organizacijo

Podjetje se uvršča med mikro podjetja, kar mu omogoča fleksibilnost, ki jo zahteva okolje, in inovativnost za iskanje novih, učinkovitih rešitev. Zaposlovanju novih delavcev se izogne s sklepanjem partnerstev z zunanjimi izvajalci. Majhnost pa pomeni tudi večjo ranljivost in manjše število strokovnjakov. Če podjetje gledamo z vidika celotne mreže, pa ga lahko uvrstimo med majhna podjetja. Večina podjetij, ki konkurirajo podjetju K-Haus d.o.o. na različnih področjih, se uvršča med mikro, majhna in srednje velika podjetja.

5.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Dolgoročne in kratkoročne cilje podjetja postavlja direktor. Glavni cilj je ostati med vodilnimi ponudniki varnostne mehanike v Sloveniji in dejavnost še dodatno razširiti na sosednje države in države Balkana. Lahko bi rekli, da je strategija, ki jo zasledujejo, delno inovacijska in delno strategija posnemanja. V podjetju veliko časa namenijo razvijanju novih rešitev in izdelkov ter izboljšavi proizvodov, ki se že nahajajo na trgu. Inovacije pa zahtevajo fleksibilnost in zato organsko strukturo.

5.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni imajo velik vpliv na organizacijsko strukturo, saj se ta delno prilagaja tudi njim. V podjetju ima večina zaposlenih, kot že omenjeno, srednjo poklicno in srednjo strokovno izobrazbo. Stopnja izobrazbe je povsem primerna za dela, ki jih opravljajo. Večina znanj, ki so potrebna za opravljanje funkcij, so pridobljena z izkušnjami in dolgoletnim delom v podjetju. Lahko bi rekli, da zaposleni rastejo skupaj s podjetjem, sledijo njegovim spremembam in sproti pridobivajo potrebno znanje. Lastnosti, ki so pomembne pri vseh zaposlenih so iznajdljivost, delavnost, inovativnost, ker vsi sodelujejo pri iskanju novih idej, natančnost, ker imajo veliko opravka s strankami, pa tudi potrpežljivost in komunikativnost.

Večina zaposlenih v podjetju je starejših od 40 let. To predstavlja prednost, ko gre za izkušnje in poznavanje dejavnosti. Večina jih je v podjetju zaposlenih že vrsto let, fluktuacija je torej zelo nizka. Med večino so prisotne prijateljske vezi, med nekaterimi tudi sorodstvene, kar pozitivno vpliva na vzdušje na delovnem mestu. Zaradi disciplinirnosti zaposlenih slabih učinkov, kot je prinašanje zasebnih težav na delovno mesto, na srečo ni opaziti. Slabost višje povprečne starosti pa se izraža v težji prilagodljivosti novim, elektronskim načinom komunikacije in novim informacijskim tehnologijam, ki bi olajšale poslovanje podjetja in skrajšale potek določenih operacij. Zgoraj omenjene značilnosti se nanašajo tudi na pogodbene partnerje, z izjemo starosti. Večina jih spada v dve starostni skupini, mlajši od 30 let in starosti od 40-50 let.

6 Predlogi za izboljšave v podjetju

Kot je razvidno iz analize organizacijskih spremenljivk, je organizacija podjetja pretežno organska. V podjetju je prisotna nizka stopnja formalizacije in specializacije, komunikacija poteka v vseh smereh, srednje visoka standardizacija je prisotna v proizvodnji in montaži. Odločanje je centralizirano le zaradi majhnosti podjetja, vsi zaposleni imajo možnost sodelovanja pri odločitvah. Takšna organizacijska oblika povsem ustreza situacijskim spremenljivkam in vplivom, ki jih imajo na podjetje. Enostavna v kombinaciji z mrežno organizacijsko strukturo se zdi popolnoma primerna dejavnosti in načinu poslovanja, zato same organizacijske oblike ni potrebno spreminjati. Narediti bi bilo treba le nekaj izboljšav in odpraviti težave, ki so ugotovljene na podlagi razgovorov z zaposlenimi in partnerji ter lastnih opažanj.

Največjo težavo podjetju predstavlja nepredvidljivost okolja, v katerem deluje. V takšnem okolju je težko planirati za daljša obdobja. Podjetje s pomembnejšimi strankami sklepa pogodbe o rednem vzdrževanju, ki zavezujejo k takojšnjem ukrepanju in urgentnim popravilom. Če pride do naročila za takšen servis, morajo ukrepati takoj in tako ovreči celotni dnevni plan. To za podjetje povzroči dodatne stroške in izgubo časa, ki je potreben za ponovno razporejanje planiranih montaž. Popolna odprava tega problema žal ni mogoča, saj gre za vpliv iz okolja. Pogodbenih časov ukrepanja ne morejo podaljšati, ker bi s tem onemogočili normalno opravljanje dejavnosti svojih strank. Učinek poskušajo omiliti s sprotnim planiranjem vsakega dneva posebej. Direktor naredi grobi tedenski plan na začetku tedna, dnevnega pa vsakodnevno zjutraj, ko je potek dneva že približno znan, v prisotnosti monterjev.

V podjetju se pojavlja problem komunikacije, do katerega prihaja predvsem med pogodbenimi partnerji, ki sestavljajo in pripravljajo proizvode, in zaposlenimi, ki organizirajo montaže. Določenih informacij o izdelkih ne dobijo pravočasno. Občasno niso obveščeni o tem, v kateri fazi izdelave se izdelek nahaja, in se zato ne morejo pravočasno dogovoriti s stranko in monterji za termin montaže. Problem komunikacije je tudi rezultat prostorske razkropljenosti podjetja, med delavci v podjetju in sestavljavci skorajda ni fizičnega stika. Sestavljalci bi morali redno poročati organizatorjem o tem, kateri izdelki so dokončani, enkrat tedensko pa sporočiti stanje vseh izdelkov in približen čas, ki je potreben za njihovo dokončanje. Poročanje bi lahko potekalo po elektronski poti. Predlog obrazca za Poročilo o stanju proizvodnje se nahaja v prilogi.

Težava podjetja je tudi prostorska kompleksnost. Podjetje ima tri lokacije, sedež v središču Ljubljane, proizvodni obrat v Šiški in proizvodni obrat v Grosuplju, ki je od drugih dveh precej oddaljen. Prenos izdelkov in materiala med posameznimi lokacijami zahteva veliko časa in povzroča dodatne stroške. Delavci morajo včasih, predvsem zaradi nepredvidenih dogodkov, večkrat dnevno potovati z ene lokacije na drugo. Prostorska oddaljenost posameznih delov podjetja pa, kot že omenjeno, otežuje tudi komunikacijo med njimi. Rešitev je v selitvi celotnega podjetja na eno lokacijo, ki bi omogočala tako vzpostavitev proizvodnje

kot tudi trgovine in varnostnega centra ter pisarn. Enotna lokacija bi dolgoročno zmanjšala stroške in izboljšala delovanje podjetja.

Vsak delavec v podjetju opravlja veliko število različnih nalog, vendar se pojavljajo naloge, katerih ne znajo razrešiti vsi delavci. To zadeva predvsem delavce v pisarni, pri delavcih na terenu se takšne težave ne pojavljajo. Najboljša rešitev za to težavo je sprotno usposabljanje. Ko zaposleni naleti na operacijo, katere zaradi pomanjkanja znanja ne more izvesti, naj za pomoč takoj prosi sodelavca. Ključno je, da se delavec potrudi nalogo izvesti sam in je ne preloži na sodelavca.

Predvsem v zadnjih nekaj letih so se pojavile težave pri nabavi materiala. Razlog je nedostopnost določenih materialov pri standardnih dobaviteljih zaradi gospodarske krize. Ker nabave materiala niso vedno načrtovali v naprej, so morali zaradi manjkajočih materialov prekiniti proizvodnjo. Rezultat je bilo povečanje stroškov in izguba dragocenega časa. Plan nabave bi morali narediti takoj, ko sprejmejo naročilo za določen izdelek, in dobavnim rokom primerno uskladiti proizvodnjo izdelkov. Predlog plana nabave se nahaja v prilogi.

Kot v vsakem zasebnem podjetju se tudi v obravnavanem podjetju pojavlja problem preobremenjenosti direktorja. Sodeluje namreč na vseh področjih in projektih. Določene odgovornosti bi moral preusmeriti na svoje podrejene. Izdelavo preprostih ponudb naj direktor povsem preloži na administratorja in komercialista, ker imata za to ustrezno znanje. Oglede preprostejših objektov za naročila manjših vrednosti pa bi lahko v celoti prepustil monterjem.

Podjetje v prihodnjih letih načrtuje večji preboj na trge držav nekdanje Jugoslavije. Ciljni kupci so po sedanjih načrtih predvsem banke. Trenutno še ni potrebe po odprtju »balkanske« podružnice in je vsaj še nekaj časa ne bo. Če pa bo prodaja na te trge narasla in se bo povečalo število strank, je najustreznejša rešitev sklenitev partnerstva s katerim od tamkajšnjih podjetij, da bi za račun podjetja K-Haus d.o.o. opravljalo urgentne in pogodbene servise. S povečanjem strank, bi naraslo tudi število potreb po servisu, vožnja iz Slovenije pa je preveč zamudna ter stroškovno neugodna. Partnersko podjetje bi jim omogočilo tudi možnost sklepanja pogodb o rednem vzdrževanju in opravljanje urgentnih popravil, kar bi povečalo njihovo konkurenčnost na trgu. Jasno je, da bi bilo v tuji državi težko poiskati primernega in zaupanja vrednega partnerja. Zaradi razdalje bi bil otežen tudi nadzor partnerja.

Vse predlagane spremembe sicer ne bi bistveno spremenile organizacije podjetja, saj po tem ni potrebe, omogočile pa bi boljše in učinkovitejše poslovanje. Sodelovanje v mreži bi za podjetje predstavljalo še večjo prednost, če bi rešili težave s komunikacijo.

SKLEP

Organizacija podjetja je izredno pomembna, vendar le tako močna, kot tisti, ki o njej odločajo. Če jo odločilni akterji pravilno zastavijo, ta podjetju omogoča lažje doseganje ciljev ter večjo učinkovitost, v nasprotnem primeru pa lahko otežuje poslovanje.

V današnjem času, ki je poln sprememb in teče hitreje kot v preteklosti, je bistvenega pomena fleksibilnost organizacije in zmožnost spreminjanja. Organizacija mora biti primerna za uvajanje novih tehnologij, ki se spreminjajo iz dneva v dan, in prilagajanje kupcem, ki zaradi poplave ponudnikov postajajo vse bolj zahtevni.

Sodeč po analizi podjetja K-Haus d.o.o. lahko rečemo, da se uspešno bojuje s pastmi današnjega časa tudi s pomočjo organske organizacije, ki mu omogoča prilagajanje in sledenje spremembam, ki so v sektorju mehanskega varovanja pogost pojav. Organizacija podjetja seveda ni popolna. Potrebne so spremembe na določenih področjih, nekatere tudi težje izvedljive, vendar bi dolgoročno močno izboljšale poslovanje podjetja in njegovo konkurenčnost.

Prvi del diplomskega dela je teoretičen. V prvem poglavju sem predstavila pojem organizacije, njene značilnosti ter organizacijske strukture in procese. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi situacijskih spremenljivk, ki močno vplivajo na organizacijo združbe. Naslednje, tretje poglavje, podrobneje opisuje postopek analize organizacije in njegove značilnosti. Drugi, praktični del diplomskega dela, je sestavljen iz treh poglavij. Prvo poglavje praktičnega dela je namenjeno predstavitvi podjetja K-Haus d.o.o. Drugo poglavje je analiza dejanske organizacijske strukture podjetja, njenih značilnosti in vplivov, ki jo oblikujejo. V zadnjem poglavju so predlagane spremembe, ki bi po mojem mnenju izboljšale delovanje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bryan, L., & Joyce, C. (2007, oktober). Better strategy through organizational design. *McKinsey Quaterley*. Najdeno 21. februarja na spletnem naslovu https://www.mckinseyquarterly.com/Better_strategy_through_organizational_design_1991
2. Buchanan, D., & Huczyinski, A. (1997). *Organizational behaviour, an intruductory text.* Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
3. Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design.* Mason: South - Western Cengage Learning.
4. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Ivanko, Š. (1999). *Urejenost podjetja, strukture in procesi.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.
6. K-Haus d.o.o. (1991). *Ustanovni akti.* Ljubljana: K-Haus d.o.o.
7. K-Haus d.o.o. (1991-2011). *Certifikati.* Ljubljana: K-Haus d.o.o.
8. K-Haus d.o.o. (1991-2011). *Podizvajalske pogodbe.* Ljubljana: K-Haus d.o.o.
9. K-Haus d.o.o. (1991-2011). *Pogodbe o zaposlitvi.* Ljubljana: K-Haus d.o.o.
10. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
11. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije.* Maribor: Založba Obzorja Maribor.
12. Perrow, C. (1967). *A Framework of the Comparative Analysis of organizations.* American Sociological Review.
13. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behaviour.* Upper Saddle River: Pearson Education.
14. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
15. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
17. Tehnološka agencija Slovenije. Najdeno 4. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.tia.si
18. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

PRILOGE

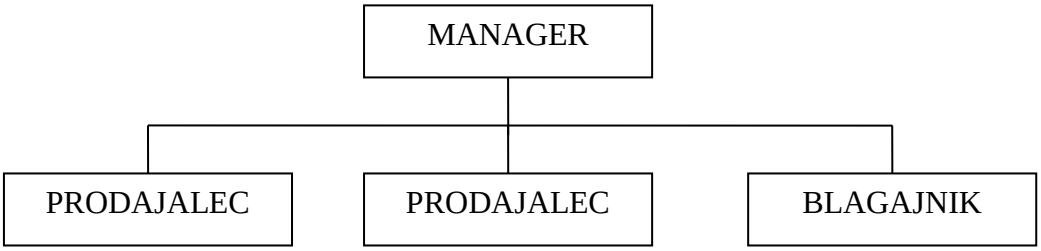
Kazalo prilog

Priloga 1: Oblike organizacijskih struktur……1
Priloga 2: Intervju z zaposlenimi in partnerji……4
Priloga 3: Obrazec: Poročilo o stanju proizvodnje……5
Priloga 4: Obrazec: Plan nabave……6

PRILOGA 1: Oblike organizacijskih struktur

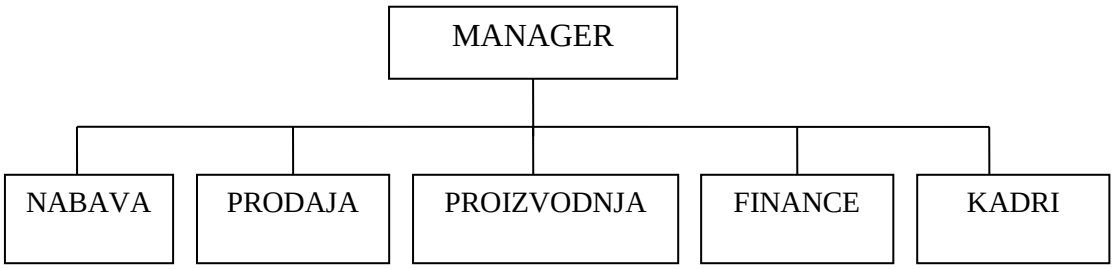
1. ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



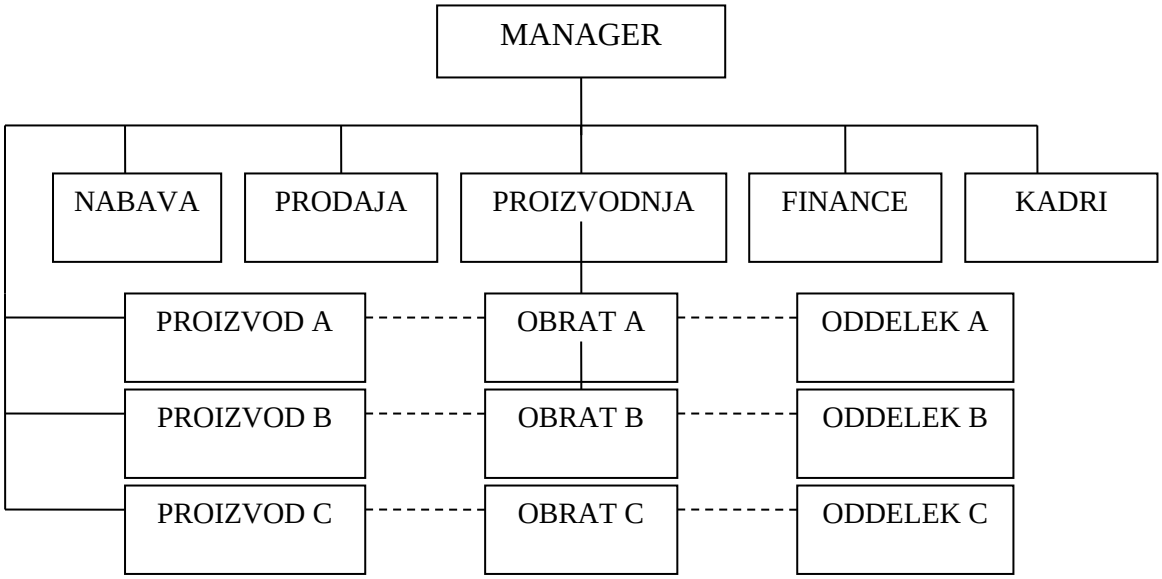
2. POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska sturktura



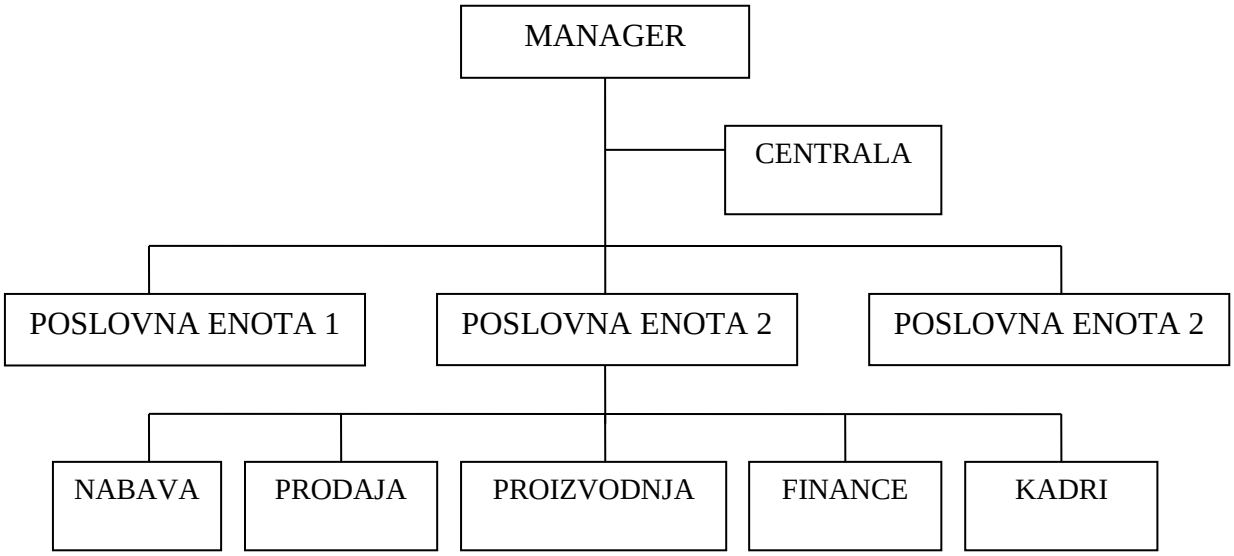
3. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



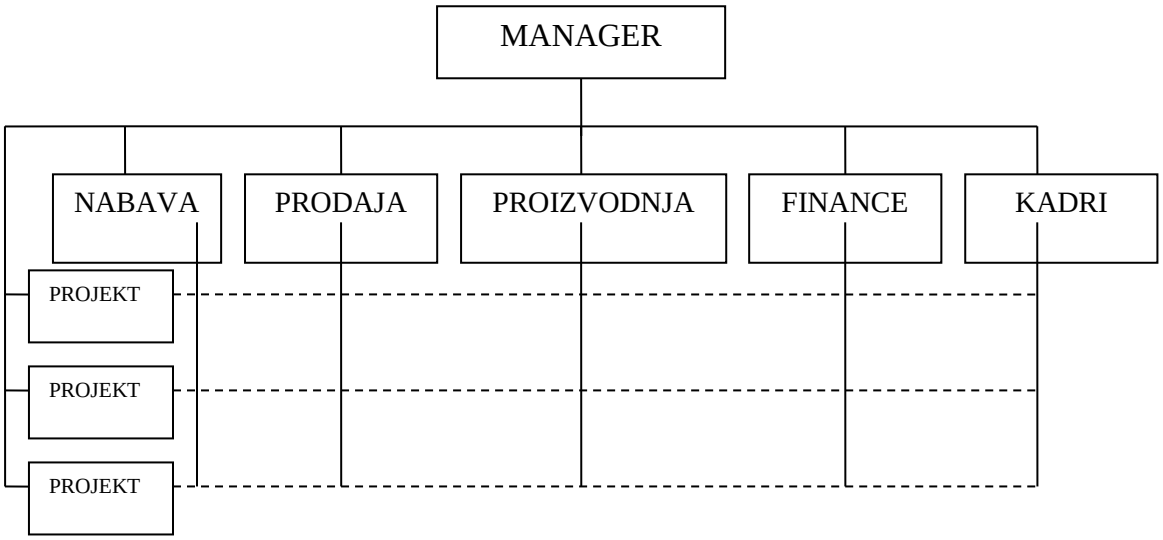
4. DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 4: Divizijska organizacijska struktura



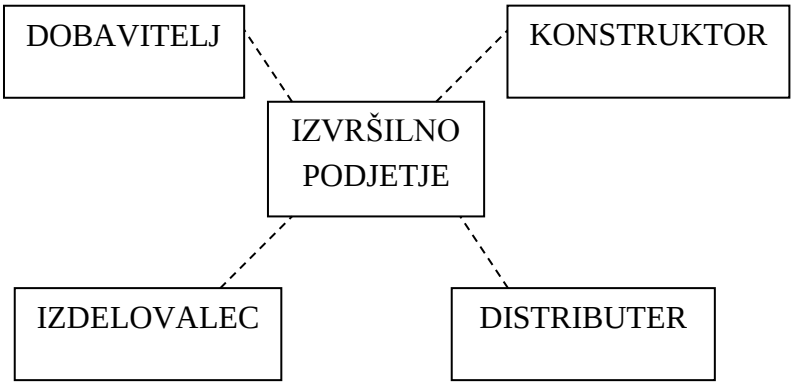
5. PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



6. MREŽNA STRUKTURA

Slika 6: Mrežna struktura



PRILOGA 2: Intervju z zaposlenimi in partnerji

1. Koliko časa ste zaposleni oziroma sodelujete s podjetjem K-Haus d.o.o.?
2. Katere naloge opravljate v podjetju?
3. Ali ste z vašimi nalogami in zadolžitvami dovolj jasno seznanjeni?
4. Kako poteka proces vašega dela?
5. Ali menite, da bi lahko kaj izboljšali v vašem delovnem procesu?
6. Kdo vam daje naloge in navodila, komu ste odgovorni?
7. Koliko je prisotno planiranje v vašem delu?
8. Ali menite, da je način vodenja vaših nadrejenih dovolj učinkovit?
9. Kako nadrejeni izvajajo nadzor nad vašim delom?
10. Ali vas nadrejeni za delo dovolj motivirajo?
11. S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate na vašem delovnem mestu in kako jih rešujete?
12. Kakšen je vaš odnos s sodelavci, pogodbenimi partnerji?
13. Ali med vami in sodelavci, s katerimi sodelujete v okviru podjetja K-Haus d.o.o., prihaja do konfliktov? Kako jih rešite?
14. Kakšna se vam zdi komunikacija v podjetju? Ali se pojavljajo kakšne težave pri komuniciranju?
15. Kako poteka izobraževanje v podjetju? Ali ste morali za delo, ki ga opravljate opraviti kakšna dodatna izobraževanja?

PRILOGA 3: Obrazec: Poročilo o stanju proizvodnje

POROČILO O STANJU PROIZVODNJE

DATUM:	

DOKONČANI PROIZVODI:

STRANKA	PROIZVOD	PRIPRAVLJENO NA MONTAŽO	MANJAKAJOČ MATERIAL

NEDOKONČANI
PROIZVODI:

STRANKA	PROIZVOD	PREDVIDEN DATUM ZAKLJUČKA	MANJKAJOČ MATERIAL

PRILOGA 4: Obrazec: Plan nabave

PLAN NABAVE

DATUM:	
PROIZVOD:	

MATERIAL	DOBAVITELJ	NAČIN PLAČILA	ROK DOBAVE

PREDVIDEN ZAČETEK PROIZVODNJE:	
PREDVIDEN ZAKLJUČEK PROIZVODNJE:	