

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA 4. NOEMVRI,  
D. D.**

Ljubljana, september 2012

KATERINA IVANOVSKI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) KATERINA IVANOVSKI, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge z naslovom ANALIZA ORGANIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA 4. NOEMVRI, D. D., pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko STARETOM ALJAŽEM.

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 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, 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 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 PODJETJA.....	2
1.1 Opredelitev organizacije podjetja.....	2
1.2 Organizacijske strukture.....	4
1.2.1 Opredelitev organizacijske strukture.....	4
1.2.2 Vrste organizacijskih struktur .....	4
1.2.3 Lastnosti organizacijske strukture .....	5
2 VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO .....	6
2.1 Vpliv tehnologije podjetja na organizacijo .....	6
2.2 Vpliv okolja na organizacijo .....	7
2.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo .....	8
2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo .....	8
2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo .....	9
3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR .....	9
3.1 Enostavna organizacijska struktura .....	10
3.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	10
3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	10
3.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura .....	11
3.5 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	12
4 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA 4. NOEMVRI, D. D.....	13
4.1 Predstavitev podjetja 4. noemvri, d. d.....	13
4.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja 4. noemvri, d. d.....	14
4.3 Situacijski vplivi na organizacijo podjetja 4. noemvri, d. d.....	16
4.3.1 Tehnologija v podjetju 4. noemvri, d. d. ....	16
4.3.2 Okolje podjetja 4. noemvri, d. d.....	17
4.3.3 Velikost podjetja 4. noemvri, d. d. ....	17
4.3.4 Cilji in strategija podjetja 4. noemvri, d. d.....	18
4.3.5 Zaposleni v podjetju 4. noemvri, d. d.....	19
4.4 Kritična obravnava in predlogi za morebitne spremembe .....	19
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI .....	24

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja 4. noemvri, d. d. ....	14
Slika 2: Predlagana organizacijska struktura podjetja 4. noemvri, d. d. ....	21

## UVOD

Organiziranje je proces ustvarjanja medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev. Učinkovito organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Funkcija organiziranja vključuje razdelitev vseh nalog na posamezne aktivnosti. Proces organiziranja vodi k nastajanju delovnih mest in je hkrati delegiranje pristojnosti, določanje ustreznih osnov za oblikovanje oddelkov ter odločanje o ustrezni velikosti vsakega oddelka.

Organizacija bolj ali manj učinkovito in uspešno deluje ter dosega svoje cilje v okolju. Okolje organizacije so vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na organizacijo oziroma na katere organizacija vpliva zaradi svojih lastnih interesov (Možina et al., 1994, str. 85).

Osnovni temelj za uspešnost podjetja v proizvodnih podjetjih je dobra organizacija. Uspešnost predstavlja neko splošno vrednost podjetja. Ocenjujemo jo s pomočjo različnih kriterijev, med katere sodi fleksibilnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih, profit, kakovost proizvodov itd. V današnjem času, ko je konkurenca velika, je za uspešno poslovanje podjetja zelo pomembno, da postavi primerno organizacijsko strukturo, ki se bo prilagodila glede na situacijske dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Organizacijska struktura predstavlja sredstvo za uresničevanje ciljev. Cilji se sčasoma spreminjajo, zato je treba strukturo prilagajati spremenjenim ciljem.

Predmet diplomske naloge je analiza organizacije podjetja 4. noemvri, d. d.. Podjetje 4. noemvri, d. d. je tovarna, njena osnovna dejavnost pa je predelava sladkornega trsa za proizvodnjo belega konzumnega sladkorja. Sedež podjetja je v Bitoli, v Republiki Makedoniji, in je edina tovarna v državi, ki proizvaja sladkor.

Namen diplomske naloge je z ugotavljanjem obstoječe organizacijske strukture podjetja in s predlaganimi spremembami prispevati k večjemu uspehu ter učinkovitosti poslovanja podjetja. Namen analize je pomagati podjetju, da ugotovi, ali ima ustrezno organizacijo glede na različne spremenljivke, ki vplivajo na podjetje.

Cilj diplomske naloge je proučiti celotno organizacijo, pa tudi vpliv situacijskih dejavnikov na podjetje in vse to primerjati s teoretičnimi spoznanji oziroma s teoretično najprimernejšo organizacijo podjetja. Na takšen način se lahko dobi jasna slika, kakšno in kako primerno organizacijsko strukturo ima podjetje. Če bodo ugotovitve pokazale, da je organizacijska struktura podjetja neustrezna, bom predlagala izboljšave oziroma spremembe, ki bi odpravile pomanjkljivosti in tako posledično izboljšala poslovanje.

Diplomska naloga je razdeljena v dva dela. V prvem delu, ki je sestavljen iz treh poglavij, je s pomočjo domače in tuje literature predstavljen teoretični del. Prvo poglavje govori o različnih pojmovanjih organizacije različnih avtorjev, temu sledijo organizacijske strukture oziroma vrste

organizacijskih struktur in njihove lastnosti. V drugem poglavju so opredeljeni situacijski dejavniki (tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni), ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture. V zadnjem, tj. tretjem poglavju teoretičnega dela pa so opisane najbolj pogoste oblike organizacijskih struktur, ki so tudi slikovno prikazane v prilogah.

Praktični del diplomske naloge zajema eno poglavje. Za boljši opis praktičnega dela sem uporabila analizo dokumentov obravnavanega podjetja, pred tem pa sem naredila tudi intervju. Zoran Ristevski, direktor kadrovskega oddelka v podjetju 4. noemvri, d. d., je poskušal prek intervjuja predstaviti pomembne značilnosti podjetja. V prvem podpoglavju so opisani začetki podjetja, njegova dejavnost, vizija in poslanstvo podjetja. V nadaljevanju so prikazane lastnosti organizacijske strukture podjetja in vplivi situacijskih dejavnikov na podjetje, na podlagi tega pa so podani predlogi za morebitne spremembe oziroma izboljšave. Na koncu je podan sklep, v katerem so povzete glavne misli in ugotovitve. Dodan je tudi seznam literature, sledijo pa viri in priloge.

## **1 ORGANIZACIJA PODJETJA**

### **1.1 Opredelitev organizacije podjetja**

Organizacija ni opredeljena samo z eno definicijo, vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Odločilni vzrok je v tem, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Sociologi gledajo na organizacijo kot na združbo ljudi ali socialni sistem, medtem ko je za pripadnike tehničnih strok organizacija formalen proces ali tehnika kombiniranja procesov, za pravnike pa tvorba ali pravna oseba ipd. (Ivanko, 2006, str. 8).

Rozman (2000, str. 1) pravi, da je organizacija eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in da bistveno vpliva na ljudi ter življenje združb. Organizacijo je treba dobro razumeti, spoznati in spremeniti sebi v prid, da bi lažje dosegli postavljeni cilj. Na organizacijo gledamo torej kot na pripomoček oziroma orodje za doseganje ciljev.

Takšno opredelitev upošteva tudi Morgan (v Zupan & Kaše, 2007, str. 2), ki pravi, da se pojem organizacija najbolj približa izvoru pojma, ki ga najdemo v grški besedi «organon» in pomeni pripomoček oziroma instrument. V starem Rimu se je beseda preobrazila v «organizare» in je pomenila oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako usklajeno, kot deluje človeški sistem. Iz te razlage lahko torej ugotovimo, da organizacija ni tako enostaven pojem, temveč gre za zapleten sistem, v katerem se različni ljudje ne le srečujejo, temveč gre včasih za očitne, drugič komaj slutene, mnogokrat pa tudi prikrite sile. Bolj kot je organizacija kompleksna, bolj zapleten je sistem. Večja kot je, več podsistemov ima, od katerih vsak zase deluje kot novi zapleteni organizem.

Razmerja so tista, ki oblikujejo organizacijo. Lipovec (1987, str. 33) meni, da so razmerja edina sestavina organizacijskega značaja, da so to edini del organizacije in tako, da deli organizacije

niso nič drugega kot razmerja. Teh razmerij pa je več vrst, stalno se spreminjajo, vzdržujejo obstoj podjetja in mu dajejo njegove značilnosti. Povezava razmerij pomaga podjetju pri zagotavljanju smotrnosti delovanja. Zaradi tega morajo organizacije razumeti, koliko je človeški vir za njih pomemben (Rahmati, Darouian & Ahmadinia, 2012, str. 128-135). Ljudje «igrajo» določeno vlogo, organizacija postavlja »prave ljudi na pravo mesto«, v «prava razmerja», v katerih ustrezno delujejo in na ta način omogočajo uresničitev temeljnega cilja oziroma izpolnitev namena ustanovitve združbe.

Lipovčeva (1987, str. 35) opredelitev organizacije je naslednja: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Prvi del definicije se zdi statičen, negiben oz. so to medsebojna razmerja med ljudmi. Drugi del predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura. Torej, skladno s to opredelitvijo lahko rečemo, da organizacija ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj. Dokler obstajajo razmerja, obstaja tudi združba (Rozman, 2000, str. 17).

Organizacija je pojem, ki nosi vsa človekova obeležja, tudi njegova hotenja in napake. Zato bi zaman pričakovali, da bodo definicije organizacije pri vseh avtorjih enake. Vsak avtor si svojo definicijo prilagodi svojim ciljem, svojemu pogledu na svet in sestavinam organizacije, ker organizacija pač to dovoljuje. Danes srečujemo avtorje, ki se ukvarjajo z organizacijo in upoštevajo različne organizacijske misli, od katerih nobena ni napačna in tudi ni dokončna, še manj pa edina (Lipičnik, 2005, str. 14).

Burns in Stalker (v Rozman, 2000, str. 28-29) sta na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja ugotovila, da v podjetjih obstajata dve skrajni možnosti organizacije, in sicer **mehanistična** in **organska**.

Za mehanistično organizacijo velja, da ima visoko specializacijo in so naloge oziroma dolžnosti jasno opredeljene. Enako ima za vsako nalogo natančno opredelitev pravic in avtoritet, odločanje pa je centralizirano, veliko je hierarhične ravni itd. Gre za organizacijo, ki jo srečamo v klasičnih tovarnah s tekočim trakom, v vojski, državni upravi, torej povsod, kjer odločitve prihajajo z vrha. Primerna je za stabilno okolje in za razliko od organske ne funkcionira dobro v primeru različnih sprememb in hitrih odločitev (Moorhead & Griffin, 2012, str. 479).

Organska pa je prisotna v spreminjajočih se pogojih. Organizacija neprestano prilagaja in spreminja delo posameznika v interakciji z drugimi (OD Practitioner, 2009, str. 4-11). Hierarhije skoraj ni, povezanost ljudi ni le strokovna, omogočeno je horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih ravneh, v bistvo gre bolj za svetovanje kot za ukazovanje. Obe organizaciji imata svoje lastnosti, nepravilno bi bilo, če rečemo, da je organska boljša od mehanistične, ker sta obe ustrezni v določenih situacijah. Čeprav sta popolnoma različni, večino organizacij najdemo med tema skrajnostma, nekateri oddelki so organizirani organsko (na primer raziskave in razvoj), drugi pa mehansko (na primer proizvodnja) (Zupan & Kaše, 2007, str. 15).

## **1.2 Organizacijske strukture**

### **1.2.1 Opredelitev organizacijske strukture**

Vsako organizacijo lahko razdelimo na dva dela, in sicer na trdi ter mehki del. Trdi del predstavlja organizacijska struktura, mehki del pa predstavljajo ljudje in njihovi odnosi. Organizacijsko strukturo lahko opišemo kot zgradbo organizacije, ki mora biti jasno opredeljena. Sama po sebi organizacijska struktura ni fleksibilna, ampak mora omogočiti fleksibilnost zaposlenih.

Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja smotrno uresničevanje cilja podjetja. Cilj je torej osnova, zato se mora organizacijska struktura spremeniti vsakič, ko se spremeni cilj. Spremembe moramo doseči tudi v mehkem delu organizacije, kar je pogosto težje, ker je povezan s spreminjanjem obnašanja ljudi (Zupan, 2003, str. 11-12).

### **1.2.2 Vrste organizacijskih struktur**

Organizacije so svobodne pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, vendar pa morajo biti usklajene z zakonskimi zahtevami. Stroški in učinki so najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organiziranosti. Če tega ne upoštevamo, bo organizacijska struktura zgrešila svoj namen. Zaradi nestabilnosti okolja se mora organizacija prilagajati spremembam, zato je fleksibilnost eden od ciljev organiziranja struktur (Ivanko, 1992, str. 40-41).

Obstaja več vrst organizacijskih struktur, pri čemer največkrat preučujemo enovite in zložene strukture. Če se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture. Med njih spadajo tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura ali struktura avtoritete ter ravnalna struktura. Tehnična struktura temelji na delitvi dela. Celotno delovno nalogo podjetja, s katero to dosega svoj cilj, razdelimo na delovne naloge, ki jih še naprej razdelimo vse do najmanjših delovnih opravil. Pri izvajanju teh opravil prihaja do različnih razmerij med zaposlenimi, od čustvenih pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave. Komunikacija predstavlja osnovo za potek dela. Glede na smer komuniciranja je razmerje lahko enosmerno ali dvosmerno. Pri dvosmernem komuniciranju sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Zaposleni, ki opravljajo svoje naloge, morajo biti motivirani posledično, saj bo naloga tako bolje opravljena. Motivacija je na eni strani tesno povezana s potrebami zaposlenih in doseganjem ciljev na drugi. Med njihovimi potrebami in cilji prihaja do motivacijskega razmerja ter struktur. Nagrada je tesno povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve. Za nagrado si zaposleni medsebojno konkurirajo, kar vpliva na njihove odnose in razmerja. Oblastna struktura pravi, da delo posameznikov ni odvisno le od njih samih, temveč od usklajevalcev, tj. ravnateljev. Lastniki dajejo skupno nalogo podjetja ravnatelju, on pa svoje naloge razporeja med svoje podrejene. To pomeni, da prenaša možnost, pravico in moč, da bodo podrejeni svojo nalogo lahko izvedli. S takšnim prenosom se začne proces delegiranja ali pooblaščenja. S tem ravnatelji tvorijo razmerja, znana kot hierarhija, ki obsega več ravni ali stopenj, vsaka od njih pa



ima določeno pristojnost ali kompetenco, ki daje pravico ukazovanja podrejenim. Enovite strukture so med seboj povezane in se prilagajajo druga drugi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena ali ravnalna struktura. Ravnalna struktura je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura, struktura zadolžitve, odgovornosti, mesta v komuniciranju in avtoritete. Neformalne strukture so vrsta razmerij in struktur na podlagi prijateljstva oz. simpatij. Tistim razmerjem ali strukturam, ki se tvorijo načrtno in namerno, da bi dosegli cilje podjetja, pravimo formalne strukture in razmerja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133-137).

### **1.2.3 Lastnosti organizacijske strukture**

Strukture se razlikujejo med seboj. Glavne lastnosti, po katerih jih razlikujemo, so predstavljene v nadaljevanju.

Formalizacija se nanaša na to, v kolikšni meri so postopki dela napisani, specificirani oziroma, kolikšen je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo zaposlene pri njihovem delovanju. To torej pomeni, da gre za napisana pravila, predpise in standarde. Če je teh smernic veliko, pravimo, da je organizacija visoko formalizirana.

Specializacija ali tehnična delitev dela predstavlja stopnjo, do katere so delovne naloge razčlenjene na posamezna opravila. Če je delitev velika, to pomeni, da vsak zaposleni opravlja le ozko določeno delovno operacijo, pri majhni specializaciji pa rečemo, da zaposleni opravljajo veliko različnih opravil in zato potrebujejo različna znanja (Zupan & Kaše, 2007, str. 12).

Standardizacija pomeni, da delovne naloge oziroma opravila vedno opravljamo na enak način. Ta je praviloma predpisan in dokumentiran, z namenom zmanjšanja napak in z upoštevanjem pravil.

Hierarhija avtoritete določa, kdo komu odgovarja pri svojem delu, povezana pa je s kontrolo. Komunikacija prav tako sledi hierarhični verigi. Določa širino razpona kontrole, kolikim ljudem je kdo nadrejen. Učinkovitejše bi bilo, če je na vrhu manj, spodaj pa več podrejenih.

Kompleksnost se nanaša na število različnih delovnih mest ali grupiranje poklicev ter na število različnih enot ali oddelkov. Kompleksnost v bistvu zajema razlike med delovnimi mesti in enotami. Ima tri dimenzije, in sicer horizontalna pomeni število različnih delovnih mest na isti ravni, vertikalna pomeni število ravni v organizaciji, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 115).

Centralizacija opredeljuje lokacijo oziroma organizacijsko raven, kjer se izvajajo določene naloge in sprejemajo odločitve. Če večino odločitev sprejmejo na višji ravneh, govorimo o centralizaciji, če pa so odločitve razdeljene na nižjih ravneh, potem pravimo, da je organizacija decentralizirana.

Profesionalizacija je stopnja formalne usposobljenosti zaposlenih. Merimo jo z leti, ki jih zaposleni potrebujejo za usposabljanje. Če je profesionalizacija visoka, to pomeni, da delo zahteva izobražene, sposobne ljudi (Rozman, 2000, str. 27).

Kadrovska struktura pomeni, kateri in kako so ljudje zaposleni. Primerjamo lahko število vodij, strokovnjakov, glede na število neposrednih oziroma storitvenih delavcev (Zupan & Kaše, 2007, str. 13).

## 2 VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na organizacijske situacijske spremenljivke ali variable. Kakšna pa bi morala biti organizacijska struktura, je odvisno od teh situacijskih dejavnikov. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo, so: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja in zaposleni v podjetju (Rozman, 2000, str. 28).

### 2.1 Vpliv tehnologije podjetja na organizacijo

Ekonomska veda je zelo pozno začela poudarjati pomen znanja, inovativnosti in tehnološkega napredka. Danes pa so ti dejavniki zelo pomembni za gospodarski razvoj. Ekonomisti se v splošnem strinjajo, da imajo vlaganja v znanje, raziskave in razvoj ter tehnološki napredek odločilno vlogo pri ekonomski in gospodarski rasti (Jaklič, 2009, str. 171).

Rozman (2000, str. 31) opredeli tehnologijo podjetja kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve, tehniko pa kot sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo.

Tehnologija zahteva določeno delovno silo, prav tako vpliva na oblikovanje delovnih mest. Stopnja tehnologije, ki jo organizacija vključi pri oblikovanju posameznih delovnih mest, pogojuje organizacijsko obliko.

Raziskovalka Joan Woodward je s svojim timom leta 1953 opravila raziskavo o povezanosti tehnologije in organizacije. Njeno delo je bilo pionirsko, s tem pa je dala novo smer in možnosti za nove poglede na organizacijo ter nova raziskovanja. Svojo študijo je izvedla na vzorcu 100 industrijskih podjetij, ki so bila združena v tri skupine in deset podrobnejših razredov. Osnovna delitev je bila na **posamično**, **serijsko** ali masovno in **kontinuirano procesno** tehnologijo. Raziskava je pokazala, da je delež kvalificiranih delavcev večji v posamični in maloserijski proizvodnji kot v drugih skupinah. Velikoserijska proizvodnja in procesna imata višjo raven formalizacije, kar pomeni, da so tehnološki proces in ostale procedure natančno predpisane in standardizirane. Podjetja je razvrstila glede na tehnično kompleksnost proizvodnega procesa. **Tehnična kompleksnost** predstavlja stopnjo mehaniziranosti proizvodnega procesa. Visoka stopnja pomeni, da se večina dela opravlja s stroji, nizka pa pomeni več ročnega dela (Vila, 1994, str. 261-263).

Woodwardova je ugotovila, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od povezanosti strukture in tehnologije, pa tudi zaključek raziskave je, da bo podjetje, kjer se organizacija ujema s tehnologijo, uspešnejše od podjetja, ki izbere organizacijo, ki se ne ujema s tehnologijo (Rozman, 2000, str. 34).

## **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Jaklič (2009, str. 5) pravi: »Podjetja (managerji) ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem oziroma če ne razumejo in niso odgovorna do okolja (zunanjega in notranjega), v katerem poslujejo.«

Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, notranje okolje pa spremenljivke znotraj podjetja.

Organizacija je odvisna od okolja in okolje je odvisno od organizacije. Organizacija vpliva na svoje okolje in skuša uveljaviti lastne interese do njega, z vidika delovanja pa jemlje resurse iz svojega okolja, jih predeluje, dodaja vrednost in spreminja v proizvode ter storitve. Pri tem mora biti organizacija selektivna oziroma mora sprejeti le tiste vložke, ki jih potrebuje za učinkovito delovanje (Možina et al., 1994, str. 85).

Organizacija mora ugotoviti vpliv okolja in se organizirati tako, da se bo sposobna prilagoditi tistim vplivom iz okolja, ki najmočneje vplivajo na njeno delovanje. Okolje je lahko stabilno, kar pomeni, da so spremembe, ki bi vplivale na poslovanje podjetja, redke. Nova tehnologija je redka, potreba po inovativnih raziskavah, da bi ostali pred konkurenco, pa je minimalna, primernejša je mehanistična struktura. Na drugi strani pa imamo nestabilno okolje, ki vključuje večje spreminjanje. O turbulentnem okolju govorimo takrat, ko so spremembe nepredvidljive in nepričakovane. Nova tehnologija, novi zakoni ali nove konkurenčne strategije lahko ustvarjajo turbulentne razmere. Čim bolj kompleksno in dinamično je okolje, tem bolj organsko mora biti podjetje organizirano (Dimovski, 2000, str. 53). Poznamo tudi homogeno okolje, kjer se v posameznih delih okolja vplivi zelo malo razlikujejo, pri koncentriranem okolju pa imamo manjše število velikih konkurentov, kupcev, dobaviteljev ali dobaviteljev. Negotovost okolja pomeni, da podjetje težko predvideva okolje in nima dovolj informacij o njem. Na negotovost vplivata enostavnost, kompleksnost in stabilnost - nestabilnost podjetja. V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj delov okolja, v kompleksnem pa skoraj vsa okolja (Rozman, 2000, str. 40-42).

Sposobnost hitrega odzivanja na spremembe okolja je značilnost uspešnih združb. Danes za podjetja ne velja več to, da «velike ribe žrejo majhne», ampak to, da tisti, ki se hitreje prilagodijo in odzivajo na spremembe okolja, tudi obstanejo.

## **2.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo**

Obstajajo različni načini, na katerih prikazujemo velikost združbe. Najbolj pogost način je izražanje s številom zaposlenih. Kot merilo velikosti, poleg števila zaposlenih, imamo še dodano vrednost proizvodov, prodajno vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Na teh osnovah delimo podjetja na majhna, srednja in velika podjetja. Pri velikih podjetjih pričakujemo, da bo organizacija kompleksna, da bo imela veliko formalizacijo in decentralizacijo. Centralizirane odločitve bi sicer zahtevale preveč časa zaradi velikosti odločanja. Poleg teh značilnosti so za velika podjetja pomembne tudi ekonomija obsega, svetovni trg, stabilen trg, hierarhija in mehanistična organizacija. Za majhna podjetja je značilna organska in enostavna organizacija, podjetniki pa so lahko obenem tudi ravnatelji. Značilna je še prilagodljivost na ožji trg in inovativnost ter podobno.

Birokracija je ustrezna organizacija, ko gre za veliko standardnih opravil. Načela birokracije so pravila, neosebnost, delitev dela, hierarhija, avtoriteta, racionalnost in doživljenjska zaposlitev. Prednosti so v učinkovitosti, stabilnosti in disciplini, slabosti pa v sposobnih zaposlenih, ki se enoličnega dela naveličajo. Birokracija je primerna tam, kjer je tehnologija enostavna, v primerih večjega spreminjanja tehnologije, proizvodov in procesov pa birokracija ne daje ustreznih rezultatov (Rozman, 2000, str. 47-55).

## **2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo**

Cilji so prihodnji zaželeni rezultati, ki jih podjetje želi doseči. Postavljeni cilji morajo biti skladni z organizacijo, jasno opredeljeni, izvedljivi, dosegljivi, pregledni in primerni za nadziranje. Če so cilji realni in če jih zaposleni sprejemajo za svoje, bodo imeli veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju (Pučko, 2008, str. 83-87).

Avtorji s področja organizacije pogosto ločijo cilje poslovanja, systemske cilje in notranje procesne cilje. Kot glavni cilj poslovanja je treba omeniti rentabilnost in njej podrejene cilje, ki jih mora podjetje zasledovati. Primera teh ciljev sta učinkovitost in uspešnost poslovanja. Systemski cilji so povezani z dolgoročnim spremljanjem, saj veliko dejavnosti rezultate pokaže šele kasneje. Med te spadajo izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov ipd. Za procesne cilje lahko rečemo, da so bolj povezani z organizacijo kot s podjetjem. Pomagajo ugotoviti učinkovitost organizacije. Sem sodijo timsko delo, sodelovanje, skrb nadrejenih za podrejene, smer komuniciranja ipd. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143).

Strategijo opredelimo kot skupek načel v organizacijskem delovanju, s katerimi poskušamo doseči organizacijske cilje (Mihelčič, 1999, str. 221). Strategije predstavljajo torej poti za doseganje ciljev podjetja. Kratkoročni cilji in strategije so bolj povezani z mehanistično organizacijo, medtem ko so dolgoročni bolj povezani z organsko organizacijo. Chandler (v Rozman, 2000, str. 62) v svoji študiji podrobneje prikazuje povezanost strategij in organizacije. Razvil je štiri faze, v katerih velja, da strateške usmeritve v precejšnji meri določajo

organizacijsko obliko. Vendar so novejša raziskava pokazale, da gre tudi za obratno povezanost, da namreč tudi obstoječa organizacijska struktura opredeljuje strateške usmeritve.

## **2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo**

Rozman (v Kavčič & Kovač, 1999, str. 272) pravi, da vse navedene in vrsta drugih, podobnih opredelitev opredelijo organizacije kot »socialne enote, združbe, ki sestojijo iz ljudi in nastanejo zaradi doseganja cilja podjetja«. Ljudje v združbi opravljajo različna dela in izpolnjujejo različne vloge, koordinirani pa so tako, da so njihova individualna prizadevanja združena. Osnovni problem organizacije je doseganje njenega cilja, hkrati pa tudi, da so zadovoljeni individualni cilji, vsaj toliko, da člani ne zapustijo organizacije.

Zaposleni se razlikujejo glede na različne lastnosti. Lahko so optimisti, pesimisti, ekstrovertni, introvertni itd. Te lastnosti sestavljajo profil človekove osebnosti. Ne moremo reči, da so ene osebnosti dobre ali slabe, so le razlike med ljudmi.

Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse, drugi pa so zadovoljni z majhno plačo in si želijo samo, da bi delali v miru in z manj stresa. Tretji pa sprejemajo raznovrstne naloge, samo, da bi ostali v varnem okolju organizacije. Povečevanje motivacije delavcev za delo izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev. Možni razlogi za povečano zadovoljstvo so uporaba znanja, možnost učenja, ustrezna višina plače, dajanje priznanj, pohval itd. Tudi imeti iskren, etičen odnos z delodajalcem, daje dobre poslovne rezultate (Mastilak, Matuszewski, Miller & Woods, 2011, str. 35-40).

Lahko bi rekli, da so vodje odgovorni za uporabo ter pridobivanje znanja in sposobnosti. Raziskave so pokazale, da so vodje odgovorni tudi pri oblikovanju organizacijske strukture, da se tem nalogam ne morejo izogniti (Mosley & Matviuk, 2010, str. 63). Vodje naj bi sodelavcem sproti dajali povratne informacije, pravočasno opozarjali na napake, pomagali pri premagovanju delovnih problemov, če želijo, da bi delavci opravili svoje delo učinkovito in uspešno (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341-344).

## **3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR**

Na izbiro določene organizacijske strukture vpliva vrsta dejavnikov. Vplivni dejavniki, za izbiro ustrezne organizacijske strukture, so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti. Ti dejavniki so različni, odvisno od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje (zunanji dejavniki), ali pa iz same organizacije (notranji dejavniki). Zaradi uspešnosti poslovanja moramo pri izgradnji organizacijske strukture nujno upoštevati njene zunanje in notranje dejavnike (Ivanko, 1992, str. 32).

Temeljne vrste organizacijskih struktur so (slike v Prilogi 1):

- enostavna,

- poslovno-funkcijska,
- produktno-matrična,
- decentralizirana ali poslovno-enotna in
- projektno-matrična.

### **3.1 Enostavna organizacijska struktura**

Večina organizacij ima v začetku, ko začne delati, zgolj enostavno organizacijsko strukturo, sestavljeno z nekaj zaposlenimi. Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih, je centralizirana, lastnik je hkrati glavni manager. Hitro se prilagaja na spremembe, je fleksibilna, kompleksnost je majhna, komuniciranje večinoma poteka ustno, običajno ni formalizirana in odgovornosti so jasne. Slabost je, da so takrat, ko organizacijske strukture ne spremenimo, ko organizacija prične rasti, odločitve počasnejše, ker bi morali čakati na navodila vodstva. Imamo torej veliko tveganje, zaradi veliki odvisnosti od managerja, če se njemu kaj zgodi, ali pa, če prinese napačno odločitev, podjetje lahko zaide v težave in likvidacijo (Robbins & Coulter, 1996, str. 314).

### **3.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura**

Poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko v veliki večini uporabljajo mala in srednje velika podjetja. Značilna je za stabilno, ne preveč kompleksno okolje, ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov in gre za pretežno rutinsko tehnologijo. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Odločanje poteka centralizirano, s pomočjo linijskega tipa managementa. Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije. To omogoča večjo koncentracijo znanja na enem mestu. Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko. Posamezno poslovno-funkcijsko področje določena dela opravlja za celotno podjetje (Rozman, 2000, str. 87).

Poleg prednosti ima poslovno-funkcijska struktura tudi pomanjkljivosti, in sicer ima takrat, ko gre za kakšno spremembo v okolju, v katerem deluje, počasen odziv. Nepovezanost med posameznimi funkcijami lahko povzroči, da številne odločitve preveč obremenijo vrh in temu rečemo hierarhijska preobremenitev. Ker gre večinoma za rutinsko delo, imamo manjšo inovativnost (Daft, Murphy & Willmott, 2007, str. 108).

### **3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura**

Struktura je primerna za srednje velika podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev, s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi. Ko podjetja začnejo širiti svojo proizvodnjo na več med seboj različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo različno prodajo in proizvodnjo, se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po manjših oddelkih in delovnih mestih, v skladu s skupinami proizvodov. Povežejo se deli poslovnih

funkcij za skupine proizvodov in to povezovanje opravljajo ravnatelji skupine proizvodov ali »produktni managerji«. Njihove naloge so zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, kot so informacije o konkurenci, kupcih, tudi izvajanje kontrole oblikovanih planov in usmeritev za posamezen proizvod, razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda itd.

Z vidika povezovanja različnih proizvodov in poslovno-funkcijskih področij je primerna matrična organizacijska struktura. Zato so to produktno strukturo poimenovali matrično. Njena glavna značilnost je, da so posamezni oddelki odgovorni tako produktnemu kot tudi poslovno-funkcijskemu managerju. Oba sta enako odgovorna, in sicer prvi skrbi za uspešnost proizvodnega programa, drugi pa za strokovno opravljanje poslovne funkcije. Prednost te organizacijske strukture je torej v možnosti razvoja poslovno-funkcijskih in produktnih managerjev, njena pomanjkljivost pa je v dvojni odgovornosti, ki lahko povzroči veliko zmedo (Rozman, 2000, str. 89-92).

### **3.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura**

Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura je znana tudi pod imenu divizijska ali celo korporacijska. Njene osnovne značilnosti so povezane s členitvijo podjetja na poslovne enote, na podlagi trga, proizvoda ali obeh dejavnikov. Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Značilna je decentralizacija v primeru odločanja, saj so poslovne enote, vsaj na operativnem pogledu, samostojne. V tej organizacijski strukturi se oblikujejo organizacijske enote na podlagi proizvodnih programov in na podlagi trgov ter odjemalcev. Poslovne enote oblikujemo na podlagi trga ali odjemalca, katerim je proizvod namenjen. Ta organizacijska struktura je prisotna v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo, odločitev za oblikovanje te organizacijske strukture pa je tudi hitro spreminjajoče se, nestabilno okolje.

Prednosti decentralizirane organizacijske strukture so: odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo itd. Pomanjkljivosti so predvsem v potrebi po ponovni koordinaciji in integraciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot, za doseg skupnih ciljev. Zaradi pritiska se večkrat zgodi, da vodje poslovnih enot, za doseg planiranih poslovnih rezultatov, postavljajo kratkoročne interese enote in zanemarijo dolgoročno vizijo podjetja. Kot pomanjkljivost lahko vzamemo tudi notranjo nepovezanost med organizacijskimi enotami, ki zmanjša zmožnost za koncentracijo in oblikovanje ustrezne kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih. Kljub tem pomanjkljivostim lahko rečemo, da je ta organizacijska oblika prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij in enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah (Rozman, 2000, str. 92-94).

### 3.5 Projektno-matrična organizacijska struktura

Značilno za to organizacijsko strukturo, je da je podobna produktno-matrični strukturi. Razlika je v tem, da so pri produktno-matrični strukturi proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Pri projektno-matrični strukturi so projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih, ne ponavljajočih se del. Vse izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij pri izvedbi določenih nalog združuje matrična organizacija. Pomanjkljivost matrične organizacije je v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti, ki se pojavljajo kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike.

To organizacijo srečamo pri izvedbi velikih projektov, v letalski, pa tudi v vesoljski industriji. Pokazalo se je, da ta struktura ni postala prevladujoča oblika, kot so decentralizirane in poslovno-funcijske organizacije, temveč je bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo določenega projekta (Rozman, 2000, str. 98-99).

Poleg teh organizacijskih oblik poznamo še nekatere druge, novejše. Hibridna ali konglomeratna organizacijska se uporablja zlasti v hitro spreminjajočih se okoljih, ker ponuja organizaciji večjo fleksibilnost. Oblikuje se v velikih sestavljenih podjetjih.

Struktura, ki povezuje poslovne enote in tiste poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše in najbolj obsežne, imenujemo sektorska struktura (Rozman, 2000, str. 99).

Danes nove organizacijske strukture temeljijo na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje interesov organizacij. Elektronsko poslovanje ima močan vpliv na oblikovanje organizacij. Mrežna struktura pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje več svojih glavnih aktivnosti različnim podjetjem in z manjšim timom koordinira njihove aktivnosti. Na organizacijo je tako možno gledati kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov oziroma organizacijami, ki so elektronsko povezane s centralno organizacijo. Mreža omogoča, da se sklepajo pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti, po potrebi tako, da se mreža včasih širi in krči, vse glede na trenutno situacijo. Med prednosti mrežne strukture uvrščamo globalno konkurenčnost, fleksibilnost delovne sile in zmanjšane stroške administracije na osebo. Med slabosti pa se uvrščajo oslabela lojalnost zaposlenih, težka kontrola in zaradi slabe komunikacije se lahko izgubi del organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 140-143).

Timska organizacijska struktura omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju, zmanjševanje administrativnih postopkov, odstranjevanje meje med oddelki itd. Kljub prednostim pa ima tudi svoje slabosti. Vsebuje nenačrtovano decentralizacijo, pri tem se lahko zgodijo nesoglasja interesov zaradi timskega dela, večja je poraba časa zaradi skupinskih sestankov itd. Tako kot pri ostalih je treba tudi pred izbiro te organizacijske strukture dobro pregledati vse slabosti in prednosti, analizirati okolje, v katerem organizacija deluje, da bi s tem lažje dosegli zastavljene organizacijske cilje.



## **4 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA 4. NOEMVRI, D. D.**

Ljudje velik del svojih potreb zadovoljujejo s proizvodi in storitvami. Namen zadovoljevanja teh potreb je v potrebi preživetja, varnosti in potrebi po prestižu ali znanju. Za proizvode ali storitve so ljudje pripravljeni plačati določeno ceno in njihova vrednost bo tem večja, čim več bo zadovoljenih potreb kupca. Proizvod, ki ga proizvajalec proizvaja, mora biti takšen, da ga je potrošnik pripravljen tudi kupiti. Uspešnost poslovanja je tako v veliki meri odvisna od tega, kakšne proizvode in storitve ponuja podjetje (Rozman & Rusjan, 1996, str. 202).

V nadaljevanju bom predstavila osnovne značilnosti in lastnosti podjetja 4. noemvri, d. d., ki najbolj vplivajo na organizacijsko strukturo.

### **4.1 Predstavitev podjetja 4. noemvri, d. d.**

Tovarna sladkorja je bila zgrajena in je začela delovati v letu 1959. Njena osnovna dejavnost je bila vse do leta 2007 predelava sladkorne pese za proizvodnjo belega sladkorja. Zaradi finančnih težav, v katerih se je podjetje znašlo, se je način proizvodnje sladkorja spremenil. Danes je osnovna dejavnost podjetja predelava sladkorne surovine iz sladkornega trsa, za proizvodnjo belega konzumnega sladkorja.

Podjetje je v začetku delovalo s 100 zaposlenimi, s povečanjem proizvodnje pa se je pojavila potreba po povečanju števila zaposlenih. V letu 1995 je bilo 360 zaposlenih, vendar pa se je zaradi zmanjšanja površin in interesa za pridelavo sladkorne pese s strani kooperantov to število začelo zmanjševati. Zaradi spremembe v okolju se je leta 2007 proizvodnja sladkorja iz sladkorne pese popolnoma zaustavila. Edina rešitev je bila, da se nadaljuje s proizvodnjo sladkorja iz sladkornega trsa. S tem se je število zaposlenih še bolj zmanjšalo, tako da danes v tovarni dela 130 delavcev. Ko pa je sezona za pridelavo sladkornega trsa (naročila iz Braziliije, ki pridejo trikrat letno), podjetje zaposluje dodatno delovno silo oziroma 150 delavcev več. Podjetje spada v skupino srednjih podjetij. Kapaciteta proizvodnje dosega okoli 120.000 ton sladkorja v enem letu (Podjetje 4. noemvri, d. d., 2012).

Tovarna je edina, ki proizvaja sladkor v Makedoniji. Konkurenca prihaja od zunaj, in sicer zaradi zakona, ki ga je Vlada Republike Makedonije uvedla glede zmanjšanja carine s 30 na 5 %. To je povzročilo povečanje uvoza sladkorja s strani ostalih trgovskih podjetij v državi. Posledica tega je bila, da se je finančno stanje v tovarni poslabšalo. Do leta 2007 je podjetje svoj proizvod izvažalo v Grčijo, Italijo in manjšo količino v Nemčijo. Danes podjetje izvažata samo še v Albanijo, saj proizvaja sladkor iz sladkornega trsa, ki je v EU prepovedan. V Makedoniji prodaja poteka na debelo in na drobno. Prvi del prodaje je namenjen večjim podjetjem, ki sladkor uporabljajo kot osnovno surovino za proizvodnjo njihovega proizvoda. To so podjetja za proizvodnjo čokolade, keksov, sokov in pivovarne. Drugi del prodaje pa je namenjen manjšim podjetjem oziroma trgovinam (Podjetje 4. noemvri, d. d., 2012).

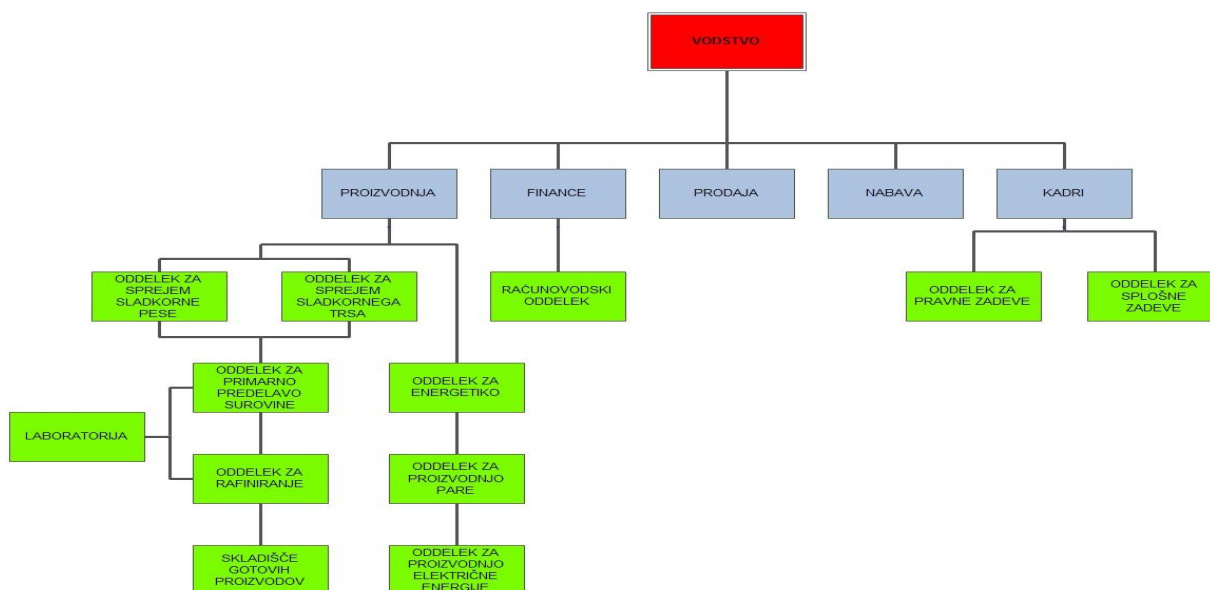
Vizija podjetja je v naslednjih treh letih zgraditi nov obrat, pridobiti dodatna sredstva in kupiti novo opremo, s katero bi povečali svoje proizvodne zmogljivosti, za proizvodnjo karamel in bonbonov.

Poslanstvo podjetje opredeljuje s proizvodnjo in ponudbo visoko kakovostnega sladkorja, ki zadovoljuje ter pokriva osnovne potrebe potrošnikov. Tovarna poskuša s pomočjo nenehnega izobraževanja delavcev in s konkurenčnimi cenami oblikovati čim trdnejše vezi s sedanjimi in potencialnimi odjemalci ter zadovoljiti njihove potrebe po svojih najboljših močeh (Podjetje 4. noemvri, d. d., 2011).

## 4.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja 4. noemvri, d. d.

Podjetje ima glede na svoje značilnosti poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo (Slika 1). Vodstvo podjetja sestavljajo generalni, tehnični in finančni direktor. Vsi načrti in odločitve prihajajo z vrha navzdol, kar pomeni, da je podjetje centralizirano.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja 4. noemvri, d. d.



Vir: Podjetje 4. noemvri, d. d., Intervju s kadrovskim direktorjem podjetja 4. noemvri, d. d., junij in avgust 2012, 2012.

Namen formalizacije je predvideti in nadzorovati, kako se obnašajo zaposleni na delovnem mestu (Morhead & Griffin, 1992, str. 539). Obravnavano podjetje ima visoko stopnjo **formalizacije**. To pomeni, da je struktura podjetja organizirana z veliko pravili in postopki, ki so zajeti v različnih dokumentih podjetja, kot so statut, predpisi, opisi delovnih mest in podobno. Statut je dokument, v katerem so napisane določene dolžnosti, odgovornosti in pravila, ki usmerjajo delo zaposlenih. Ureja temeljne ekonomske in organizacijske odnose v podjetju. Vsebuje tudi pravice in odgovornosti vodstva. Eden od pravilnikov je pravilnik za organizacijo

in sistematizacijo delovnih mest, ki opisuje posamična delovna mesta. Obstajajo tudi pravilnik za red in disciplino, pravilnik za zaščito pred požari in evakuacijami (elementarne nepogodbe) ter pravilnik za upoštevanje poslovnih skrivnosti podjetja. Kolektivna pogodba ureja vse pravice in obveznosti med delodajalcem in sindikatom zaposlenih. Vsebuje predpise in ukaze v zvezi z nacionalnimi prazniki in praznovanji, pravice zaposlenih do letnega dopusta, pravice glede omejitve delovnega časa itd.

Delo v podjetju poteka po določenih predpisih, vsak zaposleni pa je specializiran za svoje naloge in opravlja samo posamezna opravila. Na podlagi tega lahko rečemo, da je stopnja **specializacije** v podjetju visoka, vsak oddelek opravlja različne delovne naloge, kar zahteva ustrezno specializirano znanje zaposlenih.

Naloge v podjetju se večinoma izvajajo po enakem postopku, podjetje proizvaja standarden izdelek in s standardizacijo zagotavlja ustrezno kakovost ter lažji nadzor nad delom.

**Standardizacija** je v podjetju visoka in omogoča učinkovito poslovanje.

**Hierarhija avtoritete** je v podjetju prisotna, saj vodstvo podjetja oziroma generalni direktor odloča, kakšni načrti se bodo izvajali v prihodnosti. Če se v kakšnem oddelku pojavi težava, mora biti vodstvo o tem obveščeno, oddelek pa mora počakati na odgovor, kaj mora narediti. Ta proces je včasih zelo počasen, kar predstavlja slabost za podjetje. Oddelki se med seboj razlikujejo po številu zaposlenih, tako da je piramida hierarhije proti dnu vedno bolj sploščena.

Struktura podjetja je sestavljena iz več ravni. Prvo raven predstavlja vodstvo, drugo predstavljajo ravnatelji posameznih oddelkov, tretjo raven pa zaposleni oziroma delovna mesta v oddelkih. Stopnja **kompleksnosti** podjetja je srednja in je primerna velikosti podjetja.

Danes večina podjetij prične s centralizirano strukturo, ko pa se organizacija razširi in njeno okolje postane bolj kompleksno, se organizacije želijo decentralizirati z razpršitvijo odločitvene avtoritete in moči skozi celotno organizacijo. Omenjeno je že, da se odločitve v obravnavanem podjetju sprejemajo na višji ravni, kar pomeni, da je v podjetju prisotna **centralizacija**. Z namenom, da bi podjetje postalo bolj učinkovito in fleksibilno, je treba odločitve in odgovornosti prenesti na nižje ravni. S tem bi se povečala prilagodljivost podjetja in razbremenilo delo vodstva.

Glede izobraženosti je v podjetju prisotna srednja stopnja **profesionalizacije**. Približno četrtnina zaposlenih ima visoko in višjo stopnjo izobrazbe, ostali pa srednjo stopnjo. Izobraževanje zaposlenih ne predstavlja prednosti samo v osebnem razvoju in napredku posameznika, temveč tudi v ustvarjanju dodane vrednosti za podjetje. Obravnavano podjetje pošilja del visoko izobraženega kadra na seminarje, kjer zaposleni pridobijo dodatno znanje. Prav tako so organizirani mentorski programi, kjer si zaposleni izmenjujejo informacije in znanje, da bi čim lažje ter uspešno opravili svoje delo.

**Kadrovska struktura** je po spolu sestavljena iz 20 % žensk in 80 % moških. Po izobrazbeni strukturi ima podjetje 10 % zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, 15 % z višješolsko in 75 % s srednješolsko izobrazbo. Ko je sezona predelave sladkornega trsa, podjetje zaposluje še dodatno delovno silo, ki ima večinoma srednješolsko izobrazbo. Povprečna starost zaposlenih je 45 let (Podjetje 4. noemvri, d. d., 2012).

### **4.3 Situacijski vplivi na organizacijo podjetja 4. noemvri, d. d.**

Na podjetje 4. noemvri, d. d., vplivajo različni situacijski dejavniki, med katere sodijo okolje, tehnologija, zaposleni, velikost podjetja, strategija in cilji. Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna tudi od tega, kako in koliko teh dejavnikov vpliva na podjetje ter sposobnost podjetja na prilagajanje tem spremembam.

#### **4.3.1 Tehnologija v podjetju 4. noemvri, d. d.**

Dobra organizacija je tista, v kateri je vzpostavljen dober odnos med tehnologijo in strukturo podjetja. Danes podjetja potrebujejo tehnologijo, ki bo prispevala k izboljšanju konkurenčnosti organizacije. Glavna naloga tehnologije je optimizirati produktivnost neposrednega dela, da bi s tem podjetja proizvajala več.

Podjetje 4. noemvri, d. d., lahko uvrstimo med proizvodna podjetja z masovno proizvodnjo. Tovarna proizvaja standardni proizvod, tehnologija je rutinska in značilna je tipična mehanistična organizacijska struktura. Rutinska tehnologija v podjetju omogoča precejšnjo standardizacijo in formalizacijo, povezana pa je z vertikalnim ustnim ter pisnim komuniciranjem.

Proces proizvodnje se je z leti spreminjal. Do leta 2007 je tovarna proizvajala sladkor iz sladkorne pese. Od leta 2007 dalje pa podjetje nadaljuje s proizvodnjo sladkorja, vendar iz surovine sladkornega trsa. Ta proces se začne v oddelku za sprejem surovin iz sladkornega trsa. V oddelku se opravlja topljenje sprejete surovine iz sladkornega trsa, in tako se dobi sok, ki vsebuje 60 % sladkorja. Sladkorni sok se s pomočjo črpalke in cevovoda prenaša v oddelek za primarno predelavo. V tem oddelku sladkorni sok nekajkrat filtrirajo, vse dotlej, dokler ni odstranjena vsa umazanija. Pri vsakem filtriranju se odvzame del soka in se ga odnese v laboratorij, kjer se preveri, do katere stopnje je sladkor očiščen. Rezultati gredo spet nazaj v oddelek za primarno predelavo in če sladkorni sok ni dovolj čist, se ta ponovno filtrira. Ko se sok očisti, gre prek cevovoda v rafinerijo, kjer se v velikih posodah pričene vrenje. Sok vre toliko časa, dokler v laboratoriju ne potrdijo, da se je sok pretvoril v kristal belega sladkorja. Potem, tj. na koncu, se sladkor pakira in gre s pomočjo trakov v skladišče kot gotovi proizvod.

Tovarna nima sodobne tehnologije, avtomatizacija je iz leta 1959 in se ni veliko spremenila. Zastarela tehnologija ovira proces proizvodnje. Za izboljšanje stanja mora tovarna v prihodnosti uvesti novosti v tehnologiji. Pri tem je priporočljivo povišati stopnjo avtomatizacije, ukiniti

nekatero oddelke oziroma zmanjšati nepotrebno delovno silo, ki predstavlja velik strošek za podjetje, in s tem izboljšati kakovost proizvoda ter proces proizvodnje.

#### **4.3.2 Okolje podjetja 4. noemvri, d. d.**

Osnovna dejavnost tovarne pred letom 2007 je bila proizvodnja belega konzumnega sladkorja iz sladkorne pese. Poleg proizvodnje belega sladkorja je tovarna proizvajala tudi vzporedne proizvode, kot so surovi delci, ki jih je prodajala kot hrano za živino, in melasa, ki so jo kupovale tovarne za proizvodnjo alkohola in kvasa. V začetku je podjetje imelo veliko število kooperantov oziroma pravnih in fizičnih oseb, ki so bili v dobrem delovnem odnosu s tovarno. Pravne osebe so pridelovale večjo količino sladkorne pese, ker so imeli največje površine zemljišč. Fizične osebe pa so kljub večjemu številu (2.500 do 3.000 oseb) pridelovale manjše količine.

V času razpada nekdanje Jugoslavije se je zmanjšal tudi interes kooperantov za pridelavo sladkorne pese, in sicer zaradi znižanja subvencij s strani države. Ta se je raje odločila za subvencioniranje žitnih kultur oziroma za pridelavo pšenice, ječmena in koruze. S tem se je finančno stanje v tovarni poslabšalo, vodstvo je moralo začeti razmišljati o alternativah in ukrepih za obvladovanje krize. Leta 1995 se je odločilo, da v tovarni uvede dodatno tehnologijo in začne proizvajati sladkor na drugačen način, in sicer iz surovine sladkornega trsa. Proizvodnjo je nadaljevalo na oba načina vse do leta 2007, ko se je proizvodnja sladkorja iz sladkorne pese popolnoma zaustavila. S tem se je zaustavil tudi izvoz v Grčijo, Italijo in Nemčijo.

Okolje, v katerem podjetje deluje, postaja vse bolj negotovo in nestabilno, še posebej zaradi konkurentov, ki prihajajo od zunaj, kar podjetje postavlja v težak položaj. Zaradi predelave sladkorja iz sladkornega trsa, ki je v EU prepovedan, podjetje svoje proizvode izvažajo samo v Albanijo. Surovino iz sladkornega trsa uvažajo iz Brazilije, in sicer v velikih količinah, oziroma 10.000 ton po posameznem naročilu. S spremembo zakona o davku na dodano vrednost (DDV) pri uvozu surovega sladkorja iz 5 na 18 % je poslovanje tovarne postalo oteženo.

Podjetje deluje v okolju, ki se neprestano in hitro spreminja. Za to, da bi se podjetje prilagodilo nestabilnemu okolju, pa bi lahko spremenilo strukturo v bolj organsko. Če se želi podjetje rešiti iz sedanje situacije, je treba začeti strateško razmišljati, pri čemer je treba analizirati in izkoristiti možnosti okolja, razširiti ponudbo izdelkov ter izvesti preusmeritev na nove trge.

#### **4.3.3 Velikost podjetja 4. noemvri, d. d.**

Podjetje spada po številu zaposlenih med srednja podjetja. Trenutno ima 130 zaposlenih, vsakič, ko pride naročilo iz Brazilije, pa se ta številka spreminja. Podjetje zaposluje še 150 delavcev več, ti pa v povprečju delajo en mesec. Število zaposlenih se je danes glede na začetek zelo spremenilo. Zaradi finančnih težav, v katerih se je tovarna znašla, je več kot polovica zaposlenih izgubila službo.

Podjetje ima visoko raven birokracije, saj ima veliko pravil, ki jih zaposleni morajo upoštevati. Tudi centralizacija odločanja je velika. Vodstvo generira nove ideje in inovacije, ostale ravni pa mu sledijo.

Ena izmed možnih alternativ izboljšanja stanja bi lahko bila izgradnja obrata za proizvodnjo karamel in bonbonov v naslednjih letih. Ker podjetje želi razširiti svojo ponudbo proizvodov, mora temu prilagoditi tudi velikost, da bi lahko zadovoljilo želje kupcev. Z novim programom bo podjetje spremenilo velikost, mogoče prešlo v veliko družbo, odprlo nove oddelke in zaposlilo nove delavce, ki bodo s svojim znanjem prispevali k rasti.

#### **4.3.4 Cilji in strategija podjetja 4. noemvri, d. d.**

Pri opredelitvi ciljev podjetja opredelimo, kaj želi podjetje doseči in v kolikšnem času. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi in časovno opredeljeni. Za uspešno poslovanje je pomembno, da zaposlene seznanimo z osnovnimi cilji in s strategijami podjetja. Biti morajo usmerjeni in motivirani, in sicer tako, da cilji podjetja postanejo tudi cilji posameznih zaposlenih.

Tovarna si je zastavila nekatere kratkoročne cilje, ki jih želi doseči. Mednje lahko uvrstimo: zmanjšanje stroškov pri dobavi premoga, ki ga uporabljajo v oddelku za energetiko, zmanjšanje stroškov transporta pri dobavi surovine iz sladkornega trsa, povečanje odstotka izkoriščenosti zmogljivosti pri obdelavi surovine iz sladkornega trsa ter stalno izobraževanje zaposlenih. Zaradi stanja in omejenih možnosti tovarne podjetje trenutno zasleduje samo zastavljen dolgoročen cilj, ki je izgradnja obrata za proizvodnjo karamel in bonbonov.

Postavitev strategije pomeni, da aktivno vključujemo zaposlene v proces. Uspešna podjetja naredijo revizijo svoje strategije celo dvakrat in če je treba, jo dopolnijo ali spremenijo. Za boljše poslovanje je treba strategijo postaviti istočasno, ko podjetja gradijo svojo organizacijsko strukturo (Bryan, Joyce & McKinsey, 2007, str. 20-29).

Obravnavano podjetje glede cilja zmanjševanja stroškov pri dobavi premoga načrtuje, da bo poiskalo drugi rudnik, ki bo imel cenejšo ponudbo in bi se nahajal v bližini tovarne. Tudi glede transporta bo podjetje poiskalo nove cenejše prevoznike in s tem poskušalo zmanjšati stroške. Z namenom povečanja izkoriščenosti zmogljivosti v tovarni načrtujejo nabavo novih strojev in s tem povečanje odstotka izkoriščenosti iz 95 na 98 % (Podjetje 4. noemvri, d. d., 2012).

Podjetje mora strategije in cilje redno spremljati, saj dobro postavljena strategija predstavlja pomoč pri napovedovanju in optimiziranju poslovnih rezultatov. V podjetju bi se morali zavedati, da bodo v prihodnosti, če želijo uresničiti svoj dolgoročni cilj, morali spremeniti organizacijsko strukturo oziroma to prilagoditi sprejeti strategiji. Če se podjetje odloči za širitev ponudbe na trgu, trenutna organizacijska struktura ne bo ustrezna. To pomeni, da bi bila za takšen korak organska organizacijska struktura bolj primerna.

#### **4.3.5 Zaposleni v podjetju 4. noemvri, d. d.**

Če želi organizacija doseči zastavljene cilje, se mora zavedati pomembnosti usposabljanja zaposlenih. Zaposleni se morajo usposablјati, dokler ne dosežejo zahtevane ravni znanja za trenutne in bodoče zahteve ter potrebe organizacije.

Preden je nekdanja Jugoslavija razpadla, je podjetje pošilјalo delavce na usposablјanje po nekdanjih jugoslovanskih republikah. Ker država v srednjih šolah ni želela uvesti programa, na katerem bi zaposleni dobili znanje glede upravljanja s stroji za proizvodnjo sladkorja, so kadri morali oditi v tujino. Slednje se ni veliko spremenilo. Ko v nalogi obravnavana tovarna nabavi novi avtomatizirani stroj, greo zaposleni z visokošolsko izobrazbo v Bolgarijo na seminar, kjer imajo program, ki ponuja usposablјanje delavcev za proizvodnjo belega sladkorja iz surovine sladkornega trsa. Potem se v tovarni izvaja mentorski program, ki ga izvajajo usposoblјeni zaposleni in starejši delavci z izkušnjami. Prenašajo znanje in informacije zaposlenih, to pa se nanaša na delo z novimi avtomatiziranimi stroji.

Zaradi precej visoke centralizacije v tovarni zaposleni na nižjih ravneh niso vključeni v proces odločanja. Tovarna ima organiziran sindikat, kateri obvešča zaposlene o vseh odločitvah in spremembah, ki jih sprejme vodstvo. Sindikat ima kot osnovno nalogo ščititi pravice in zahteve zaposlenih. V obravnavanem primeru je vloga sindikata zanemarlјiva, njihova pogajalska moč je nizka, v preteklosti pa so bile organizirane številne stavke, vendar z neuspešnimi izidi.

Zaposleni imajo velik vpliv na uspešnost podjetja. Zato je treba v podjetju spodbujati več učenja, izobraževanja, sodelovanja med zaposlenimi in prenašanja znanja med njimi. Poudarek na usposablјanju in izobraževanju delavcev pa je ključnega pomena, saj se to v prihodnosti izkaže v dobrih poslovnih rezultatih in zadovoljstvu zaposlenih, kar pozitivno vpliva na podjetje.

#### **4.4 Kritična obravnava in predlogi za morebitne spremembe**

Na uspešnost podjetja vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Okolje, v katerem organizacija deluje, je vedno bolj nestabilno. Zaradi tega mora podjetje upoštevati tveganja, ki lahko nastanejo, hkrati pa si mora zagotoviti tudi finančno moč, da bi preživelo v negotovih razmerah.

Na podlagi opravljene analize je mogoče zatrditi, da se tovarna nahaja v zelo težkem položaju. Na poslovanje negativno vplivajo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki. Če želi tovarna izboljšati situacijo, mora nujno spremeniti način poslovanja in način organiziranja organizacijske strukture. V nadaljevanju bom navedla nekaj predlogov za spremembe, glede izboljšave organizacijske strukture, ki bi jih organizacija lahko uvedla, ter s tem zmanjšala negativne vplive.

Ena izmed slabosti organizacije je prevelika centralizacija. Posamezni oddelki nimajo pravice sprejemati odločitve, povezane s svojim delom, saj je sodelovanje zaposlenih v procesu

odločanja omejeno. Rezultat tega privede do izgubljanja časa in zaostajanja z delom. Danes ima večina uspešnih podjetij decentralizirano organizacijsko strukturo (Bryan, Joyce & McKinsey, 2005, str. 24-33). Tovrstno sodelovanje bo omogočilo vodstvu, da se to lahko bolj osredotoči na pomembne strateške zadeve in ne na tiste, ki so jih posamezni oddelki sposobni sami rešiti. Z decentralizirano organizacijsko strukturo bi zaposleni pridobili večji občutek za odgovornost, motivacijo, moč in pripadnost podjetju. Določene naloge bi se porazdelile v več oddelkov, produktivnost bi se povečala in delo bi potekalo hitreje, brez večjih zastojev in ovir. Na primer, oddelek za primarno predelavo surovine bi se lahko sam odločil, kdaj in s katero dinamiko bo začel izvajati proces. Oddelek za rafinerijo pa se lahko, v dogovoru s prejšnjim oddelkom, odloči o tem, koliko litrov predelane surovine bo sprejel. Tudi ostali oddelki bi z zmanjšanjem centralizacije postali še bolj samostojni pri sprejemanju pomembnih odločitev. Nabava bi se lahko sama odločala, s katerimi dobavitelji bo sodelovala, pa tudi prodaja bi dobila svobodo pri izbiri poslovnih partnerjev, finančna služba pa bi s pomočjo analize lahko sama presodila, kdaj je treba kakšno obveznost poravnati itd.

Da bi se tovarna čim prej rešila iz krize, je treba uvesti nov način ustvarjalnega razmišljanja, generiranja novih idej in zamisli za izboljšave. Moj predlog je, da tovarna uvede štab, ki bo podpiral vodstvene odločitve. Štab naj se oblikuje kot pomoč in razbremenitev dela vodstva. Pripravlja naj različne analize, kontrolira izvedbo zastavljenih načrtov, pripravlja predloge za sprejemanje odločitev, načelno pa naj bo povezan z vsako hierarhično ravni v podjetju. Štab bi lahko za obravnavano podjetje pripravljaj strateške analize in usmerjal oblikovanje organizacijske strukture, glede na zastavljeno strategijo.

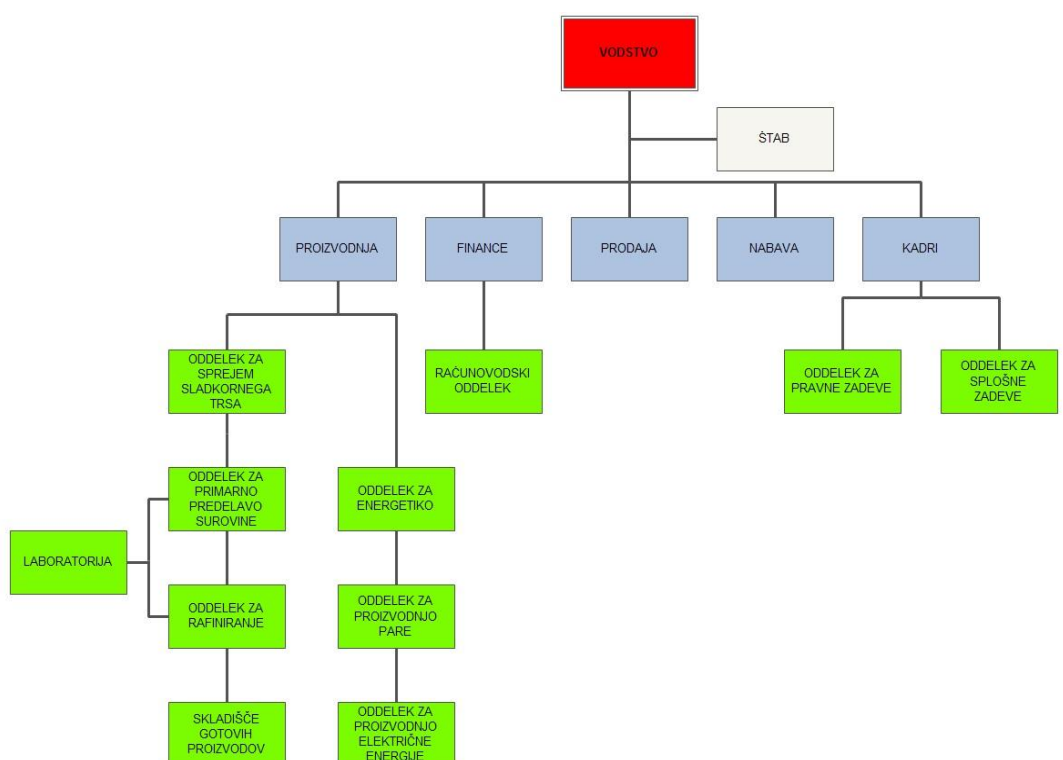
Največji strošek za delodajalca predstavlja nepotrebna delovna sila. Tovarna lahko zniža stroške s pomočjo povečanja stopnje avtomatizacije. To pomeni, da bo podjetje za isti obseg proizvodnje potrebovalo manj zaposlenih. Avtomatizacija pomeni višji kakovostni nivo izdelka, povečanje produktivnosti, zmogljivosti in zmanjšanje število napak na minimum.

Drugi način, s katerim bi tovarna lahko zmanjšala stroške, je ukinitvev dela nekaterih oddelkov. Organizacijska struktura tovarne (Slika 1) vsebuje oddelek, ki je povezan s prejšnjo dejavnostjo podjetja, in sicer oddelek za sprejem sladkorne pese. Z ukinitvijo tega oddelka bi tovarna bistveno zmanjšala stroške vzdrževanja in stroške nepotrebne delovne sile v tem oddelku.

Predlog, kako naj predlagana organizacijska struktura podjetja izgleda, je podan v naslednji sliki (Slika 2).



Slika 2: Predlagana organizacijska struktura podjetja 4. noemvri, d. d.



Vir: Podjetje 4. noemvri, d. d., Lastna analiza podjetja 4. noemvri, d. d., junij in avgust 2012 d. d., 2012.

Skrb za okolje je prioriteta vsake odgovorne družbe. Dobičkonosna družba je tista, ki ni v sporu z okoljem. To pomeni, da naj podjetje poskuša pridobiti konkurenčno prednost z novo, okolju prijazno tehnologijo. Management ima izjemno pomembno vlogo pri usmerjanju vedenja podjetja v smeri, ki bo v skladu z načeli varovanja naravnega okolja. Brez ekološko naravnanih podjetij ni ekološko naravnega gospodarstva, in brez tega ljudje ne morejo pričakovati ustrezne kakovosti življenja. Zaradi ekoloških škod bodo tveganja za podjetje velika, ker lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov (Jaklič, 2009, str. 66).

Eden od predlogov, da bi tovarna zmanjšala stroške in prešla v nizkoogljično organizacijo, je njena priključitev na ustrezno plinovodno omrežje. S tem bi tovarna pridobila več prednosti. Kot prvo se bodo zmanjšali stroški delovne sile v oddelku za energetiko. Druga prednost pa je, da se bo takrat, ko bo tovarna nehala proizvajati električno energijo in paro iz premoga, onesnaženje zraka, ki močno vpliva na zdravje ljudi, živali in rastlin, očitno zmanjšalo. Tako, da se danes splača biti družbeno odgovoren, ker to ne povečuje samo konkurenčnosti podjetja, ampak tudi pozitivno vpliva na dobiček (Abbey, 2005, str. 26-28).

Podjetje mora vedno spremljati vsa gibanja in dogajanja v okolju, v katerem posluje. Tovarna mora vsakič, preden realizira svoje zastavljene kratkoročne in dolgoročne cilje, narediti analizo oziroma zbrati ustrezne informacije in podatke o dejavnikih, ki vplivajo na podjetje, saj bi tako

lažje uresničila načrte podjetja. Ideja o izgradnji novega obrata za proizvodnjo karamel in bonbonov bo povzročila povečanje ponudbe izdelkov na trgu. S tem bi tovarna potegnila več kupcev in ustvarila večji dobiček. Drugi predlog, da bi se podjetje rešilo iz finančne krize, pa je, da njihov vzporedni proizvod oziroma melaso izkoristijo za proizvodnjo biogoriv. Tovarna bi lahko zgradila še en obrat in začela s proizvodnjo biogoriva, saj se v prihodnosti pričakuje, da bo uporaba biogoriv narasla, uporaba fosilnih goriv pa padla. Organizacijska struktura se bo spremenila, odprli se bodo novi oddelki, tovarna pa bo zaposlila nove izobražene delavce, ki bodo prispevali k razvoju in rasti podjetja. Tudi s tem predlogom bo tovarna diverzificirala ponudbo proizvodov, pri tem pa omogočila nadaljnjo rast, pridobila nove kupce in izboljšala finančno stanje.

Če želi tovarna povečati uspešnost poslovanja v prihodnosti, mora nujno spremeniti trenutni način organiziranja organizacijske strukture. Menim, da bi predlagane izboljšave prinesle podjetju določene prednosti in prispevale k njegovemu nadaljnjemu razvoju. Oblikovanje in vzpostavljanje organizacije je zelo zapleteno in kompleksno delo. Pomemben element za uspešnost je poznavanje dejavnikov, ki posredno ali neposredno vplivajo na organizacijo. Zato predlagam, naj obravnavano podjetje izkoristi dejavnike kot »navodila« za organiziranje organizacijske strukture in preoblikuje način poslovanja do stopnje, pri kateri bi postalo še bolj učinkovito in uspešno.

## **SKLEP**

V sodobnih razmerah poslovanja je pomembno preučiti vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo. Ti dejavniki so številni in različni, odvisno od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije. Pomembno je, da podjetje pozna zunanje in notranje dejavnike, da bi lahko gradilo organizacijsko strukturo. Danes razvoj znanosti in tehnike močno vpliva na dinamiko poslovanja nekaterih organizacij. Čim bolj je poslovanje organizacije dinamično, tem pogosteje je treba spremljati in prilagajati njeno organizacijsko strukturo.

V diplomski nalogi sem analizirala in prikazala organizacijsko strukturo podjetja 4. noemvri, d. d. Obstoječa organizacijska struktura v obravnavanem podjetju je mehanistične narave, centralizirana in ima poslovno-funkcijsko obliko. Pri ugotavljanju vpliva situacijskih dejavnikov na organizacijo se je izkazalo, da trenutna organizacijska struktura ni ustrezna, kar pomeni, da so spremembe nujno potrebne. Nekatere predlagane ukrepe sem naštela v prejšnjem podpoglavju, tako da jih bom samo na kratko še enkrat povzela.

Centralizacije je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vedno bolj pomembna decentralizacija. Z uvedbo ustreznega štaba bi tovarna zmanjšala centralizacijo oziroma razbremenila delo vodstva in tako odpravila slabosti organizacijske strukture. Če podjetje želi izboljšati poslovanje, mora imeti večji nadzor nad stroški. Zmanjšanje stroškov je lahko naporno in težavno, vendar se bo zagotovo, na dolgi rok,

izboljšal uspeh podjetja. Ukinitve nekaterih delovnih mest, celo oddelkov, je prav tako predlog, ki bo prispeval k boljšemu poslovanju. Obravnavano podjetje bi moralo razmišljati tudi o vlaganju v prihodnost. Diverzifikacijska strategija širjenja za podjetje bo predstavljala konkurenčno prednost. S proizvodnjo biogoriva bo tovarna dodala novi proizvod k poslovnemu programu in s tem odprla nove možnosti tako na domačem kot tudi na tujem trgu.

Poslovno okolje postaja danes čedalje zahtevnejše in od organizacij terja nenehno iskanje novih izvorov konkurenčnosti in uspešnosti. Managerji bodo morali najti ustrezne odgovore na to novo realnost, da bodo organizacije uspešno tekmovali z drugimi in ne bodo zaostajale. Enak recept za uspešnost za vsako organizacijo ne obstaja. Organizacijo je treba že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Iz tega sledi, da morajo biti organizacije fleksibilne in prilagodljive, saj bodo samo tako uspele preživeti v današnjem agresivnem konkurenčnem svetu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abbey, D. (2005). Responsible Riches. *Alternatives Journal*, 31(1), 26-28.
2. Bryan, L., Joyce, C., & McKinsey, Q. (2005). 1 Color Photograph. *The 21st-century organization* 3(2), 24-33.
3. Bryan, L., Joyce, C., & McKinsey, Q. (2007). Better strategy through organizational design. *The McKinsey Quarterly*, 5(2), 20-29.
4. Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2007). *Organization theory and design* (9<sup>th</sup> ed.). United Kingdom: Cheriton House.
5. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kavčič, B., & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja.
14. Mastilak, C., Matuszewski, L., Miller, F., & Woods, A. (2011). Designing Honesty into Your Organization. *Strategic Finance*, 93(6), 35-40.
15. Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnateljstvo* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
16. Moorhead G., & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior, Managing people and organizations* (3<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
17. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (10<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning.
18. Mosley, C. & Matviuk, S. (2010). Impact of Leadership on Identifying Right Organizational Designs for Turbulent Times. *IUP Journal of Soft Skills*, 4(1/2), 57-67.
19. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
20. OD Practitioner. (2009). 3 Diagrams, 2 Charts. *Organic Organizational Design*, 41(4), 4-11.
21. Podjetje 4. noemvri, d. d. (2012). *Intervju s kadrovskim direktorjem podjetja 4. noemvri, d. d., junij in avgust 2012* (interno gradivo). Bitola, Republika Makedonija: 4. noemvri, d. d.
22. Podjetje 4. noemvri, d. d. (2012). *Lastna analiza podjetja 4. noemvri, d. d., junij in avgust 2012*. Bitola, Republika Makedonija: 4. noemvri, d. d.
23. Podjetje 4. noemvri, d. d. (2011). *Usmeritve trženja podjetja 4. noemvri, d. d.* (interno gradivo). Bitola, Republika Makedonija: 4. noemvri, d. d.
24. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. Rahmati, V., Darouian, S., & Ahmadinia, H. (2012). A Review on Effect of Culture, Structure, Technology and Behavior on Organizations. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 6(3), 128-135.
26. Robbins, S. P., & Coulter M. (1996). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Simon & Schuster.
27. Rozman, R., & Rusjan, B. (1996). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Zupan, N. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**





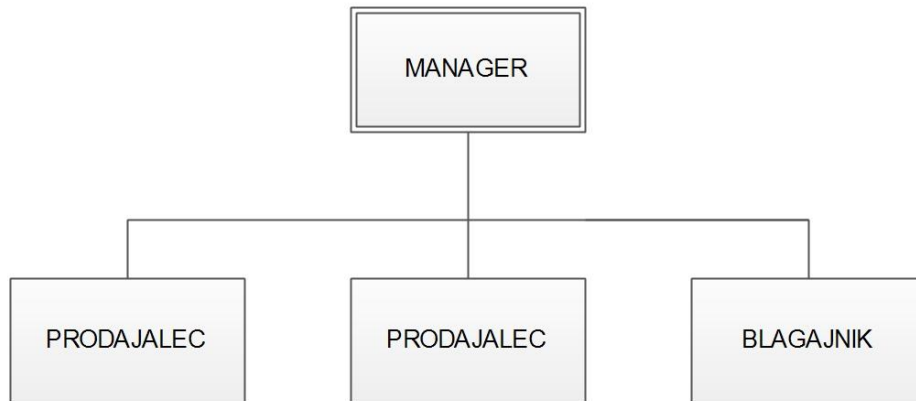
## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Oblike organizacijskih struktur .....	1
--	---



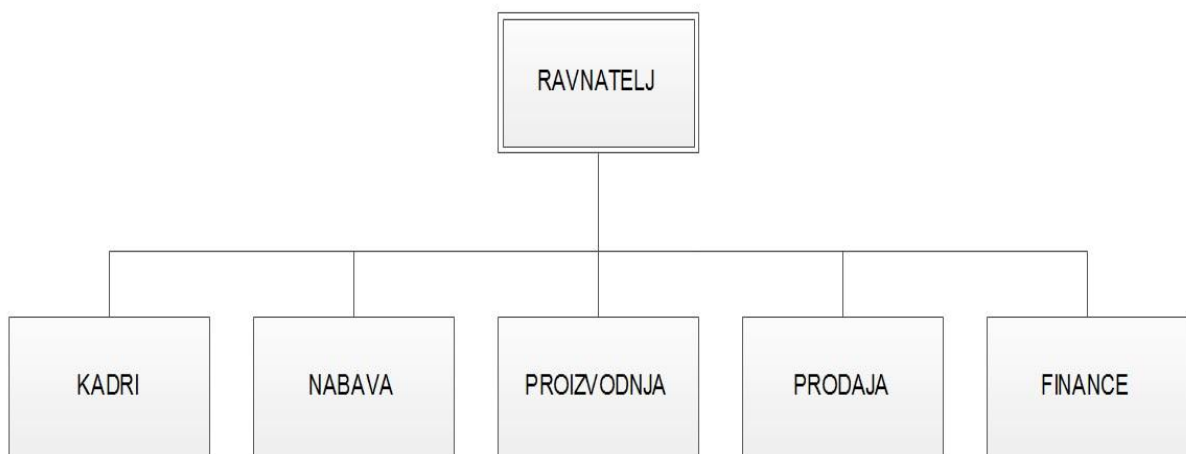
## Priloga 1: Oblike organizacijskih struktur

*Slika 1: Enostavna organizacijska struktura*



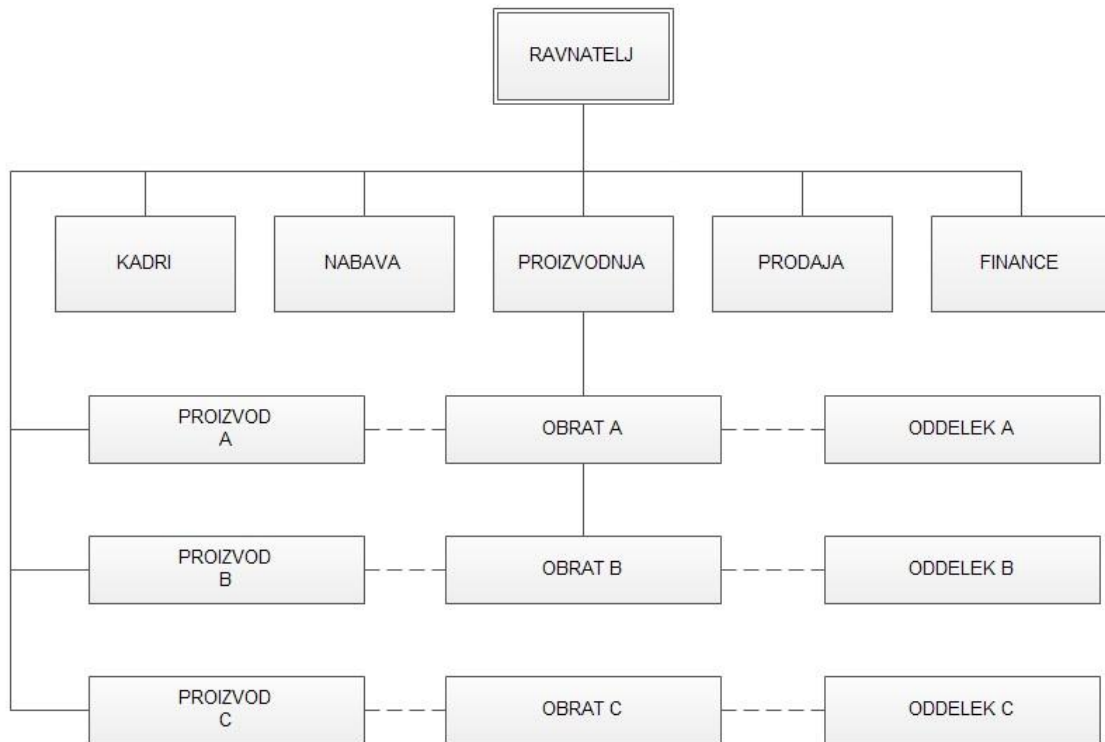
*Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 86.*

*Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura*



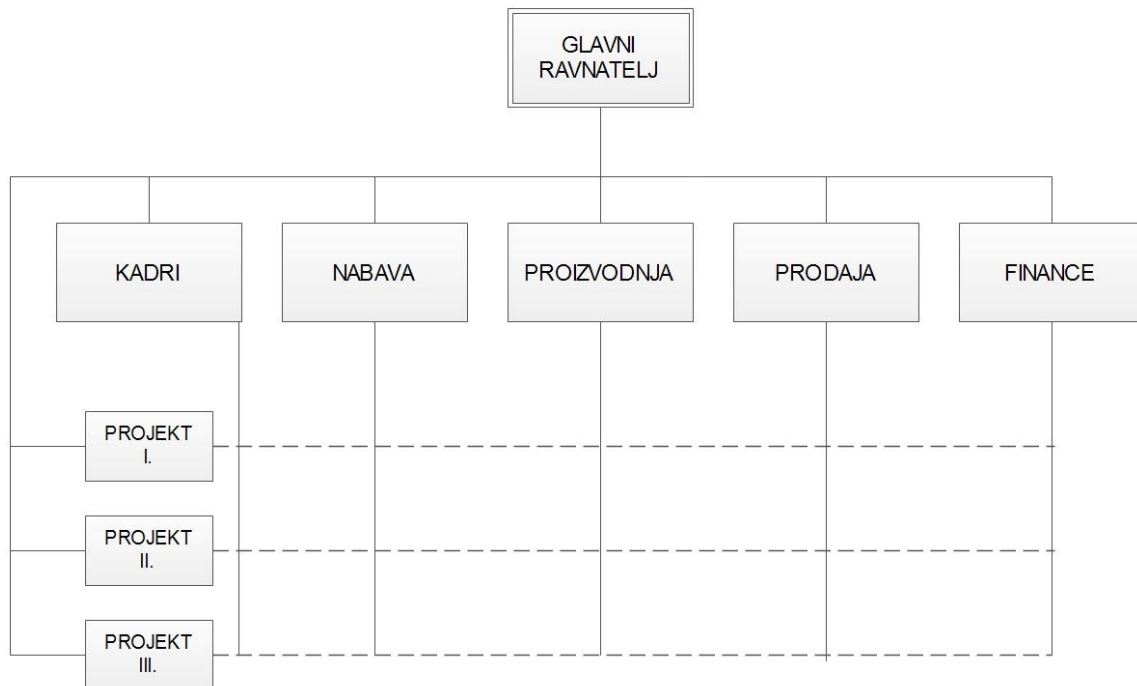
*Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str 87.*

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



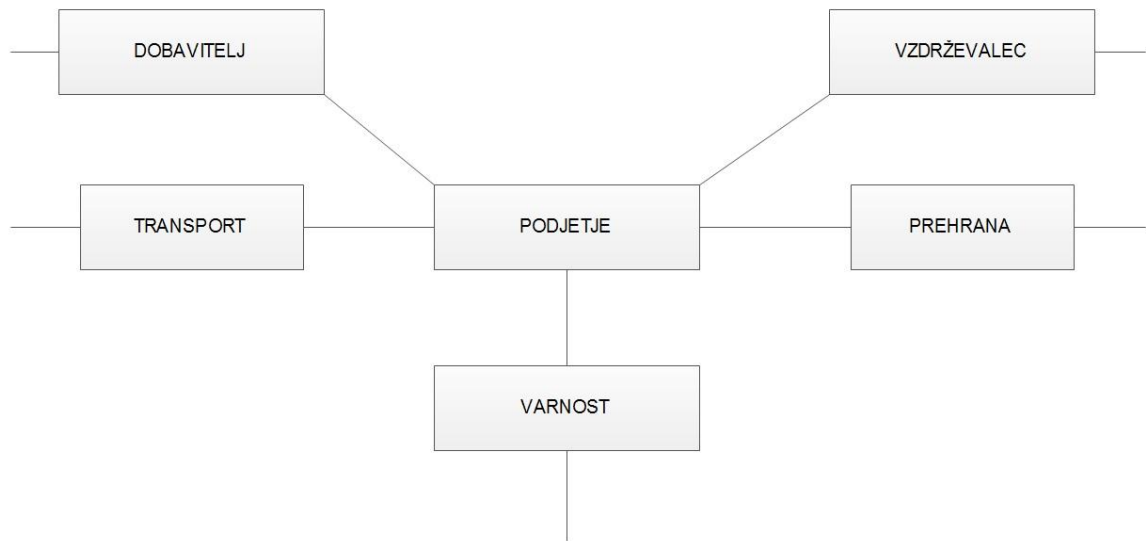
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str 91.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str 98.

*Slika 5: Mreža podjetij*



*Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str 100*