

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE:
PRIMER KONKRETNEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2013

SARA BELOGLAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sara Beloglavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza in sprememba organizacijske strukture: primer konkretnega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudi Rozman.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela 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
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA: ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESI.....	3
1.1 Opredelitev organizacije.....	3
1.2 Organizacijska razmerja in strukture.....	5
1.2.1 Vrste struktur.....	5
1.2.2 Enovite organizacijske strukture.....	6
1.2.3 Zložena organizacijska struktura.....	8
1.2.4 Vrste ravnalne strukture.....	9
1.2.5 Organizacijski procesi.....	10
2 SITUACIJSKA ORGANIZACIJSKA TEORIJA.....	12
2.1 Značilnosti organizacije.....	12
2.2 Mehanicistična in organska organizacija.....	14
2.3 Vpliv situacijskih spremenljivk na podjetje.....	16
2.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....	16
2.3.2 Vpliv okolja na organizacijo.....	17
2.3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	18
2.3.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo.....	19
2.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo.....	20
3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK PODJETJA.....	21
3.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	22
3.2 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	22
3.3 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura.....	23
3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	24
3.5 Mrežna struktura.....	25
3.6 Timska organizacijska struktura.....	26
3.7 Proces spreminjanja organizacije.....	28
4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	
KONKRETNEGA PODJETJA	31
4.1 Predstavitev konkretnega podjetja.....	31
4.2 Vizija in poslanstvo konkretnega podjetja.....	32
4.3 Organizacijska struktura podjetja.....	32
4.3.1 Sedanja organizacijska oblika podjetja.....	32
4.3.2 Delovna mesta v organizacijskem smislu.....	35
5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESOV	
KONKRETNEGA PODJETJA.....	36
5.1 Organizacijski procesi v konkretnem podjetju.....	37
5.2 Značilnosti organizacijske strukture v konkretnem podjetju.....	38
6 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK V KONKRETNEM PODJETJU	40
6.1 Tehnologija in njen vpliv na organizacijo konkretnega podjetja.....	40
6.2 Okolje in vpliv na organizacijo konkretnega podjetja.....	41
6.3 Velikost in njen vpliv na organizacijo konkretnega podjetja.....	42

6.4	Vpliv ciljev in strategij na organizacijo konkretnega podjetja.....	43
6.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	44
7	UGOTOVITEV POMANJKLJIVOSTI ORGANIZACIJE KONKRETNEGA PODJETJA	45
7.1	Ugotovitev pomanjkljivosti organizacijskih procesov v podjetju.....	45
7.2	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vplive situacijskih spremenljivk	46
7.2.1	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv tehnologije na organizacijo.....	46
7.2.2	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv okolja na organizacijo.....	47
7.2.3	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv velikosti na organizacijo.....	47
7.2.4	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv ciljev in strategij na organizacijo	47
7.2.5	Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv zaposlenih na organizacijo.....	48
8	PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	48
8.1	Ključne organizacijske spremembe.....	48
8.2	Manjše organizacijske spremembe zaradi prilagajanja podjetja na vplive situacijskih spremenljivk.....	50
	SKLEP.....	52
	LITERATURA IN VIRI.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1:	Managerska struktura.....	8
Slika 2:	Upravljalno-ravnalni proces.....	11
Slika 3:	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	22
Slika 4:	Produktno-matrična organizacijska struktura	23
Slika 5:	Poslovno-enotna ali decentralizacijska organizacijska struktura.....	24
Slika 6:	Projektno-matrična organizacijska struktura	25
Slika 7:	Mrežna organizacijska struktura	26
Slika 8:	Vodoravna timska organizacijska struktura.....	27
Slika 9:	Lastniška struktura konkretnega podjetja, 20. 11. 2012	31
Slika 10:	Organigram konkretnega podjetja.....	33
Slika 11:	Predlog nove organizacijske strukture	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Strategije in organizacija v različnih fazah življenjskega cikla podjetja.....	19
-----------	--	----

Tabela 2: Stari in novi model organizacije – strukture in procesi	30
Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih za leto 2012, na dan 10. 5. 2012	40

UVOD

V podjetjih v procesu organiziranja določimo organizacijsko strukturo: zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komunikacijske povezave med zaposlenimi v podjetju, pa tudi oddelki in skupinami. Zadolžitve, ki predstavljajo delovne naloge, izvirajoče iz tehnične delitve dela, pogosto niso jasno in usklajeno določene. Podobno velja tudi za druge enovite strukture. Poseben problem je tudi njihovo medsebojno prilagajanje in usklajevanje; še posebej, ker mora usklajevanje upoštevati dinamiko sprememb struktur in druge situacijske spremenljivke. Konkretno se določitev in razporeditev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in komunikacijske vloge pokaže v opisih delovnih mest ali delokrogov in posledično v sistemizaciji delovnih mest. Omenjene enovite organizacijske strukture med oddelki in skupinami se pokažejo na ravni podjetja v organizacijski strukturi ali obliki podjetja.

Okoliščine poslovanja podjetij se spreminjajo in zahtevajo, da se spreminja tudi organizacija. Spremembe so lahko tudi posledica neustreznih obstoječih rešitev. Podjetja se spremembam prilagajajo predvsem s svojo organizacijo. Spremembe organizacije so povezane zlasti s spremembami situacijskih spremenljivk: tehnologije, okolja, velikosti, ciljev in strategij ter zaposlenih (Rozman, 2000, str. 28).

Glede na razmerja v družbi v podjetjih ločimo tri temeljne organizacijske funkcije, in sicer upravljanje, ravnanje in izvajanje, ki se vedno razvijajo v procese (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Ker vsebinsko ne moremo ločiti upravljanja in ravnateljevanja, govorimo o upravljalno-ravnalnem procesu, ki vključuje določanje temeljnih ciljev, politike in strategije, taktike in druge odločitve o celotnem poslovanju oziroma načrtovanje, uveljavljanje in kontrolo. Izvedba je tista funkcija, ki neposredno izvaja delo in ga ne moremo prenesti na druge.

Ni dvoma, da je oblikovanje ustrezne organizacije bodisi na ravni zaposlenih bodisi na ravni oddelkov, skupin in celotnega podjetja zahtevno, saj mora doseči usklajenost v dinamičnem smislu in upoštevajoč druge situacijske okoliščine. Zato obstajajo različne zvrsti organizacijskih struktur, ki jih v osnovi delimo na mehanistične in organske. V literaturi najdemo veliko oblik organizacijskih struktur – od tradicionalnih in enostavnih do modernih, kot je na primer mrežna organizacijska struktura (Burton & Obel, 1998, str. 46–65; Ivanko, 2004, str. 45–57).

Problem je torej vzpostaviti ustrezno organizacijsko ravnalno strukturo podjetja, ki bo zagotavljala smotrno delovanje zaposlenih. Neustreznost strukture lahko povzročijo spremembe v situacijskih spremenljivkah, ki jih morajo združbe upoštevati. Najprej je treba spremembe analizirati in ugotoviti, ali gre za velike transformacijske spremembe ali za manjše spremembe, ki izhajajo iz okolja ali iz združbe. Na podlagi analize teh sprememb se je treba odločiti, kaj moramo v organizaciji podjetja spremeniti, da bo ponovno zagotovljeno uspešno poslovanje. Skoraj vedno in v vseh podjetjih je treba

spreminjati in ponovno oblikovati organizacijsko strukturo, kar je, kot že omenjeno, zahtevno delo. Zahtevno pa ni samo določanje nove strukture, ampak tudi samo spreminjanje, saj ljudje in podjetja pogosto ne želijo sprememb.

Podoben primer predstavlja konkretno podjetje, kjer resno razmišljajo o spremembi organizacijske strukture. Konkretno podjetje posluje na domačem in tujem trgu. Predmet poslovanja je spodnje perilo različnih blagovnih znamk, modni dodatki ter tri franšizne trgovine s konfekcijo. Konkurenca na trgu postaja močnejša iz leta v leto. Zaradi globalizacije trga se pojavlja vedno več cenejših ponudnikov tekstila, ki dodatno zaostrejo tržni položaj konkretnega podjetja. Vse to konkretno podjetje sili k stalnim prilagoditvam poslovanja in širitvi programov.

Zaradi različnih pritiskov in sprememb, ki jih prinaša globalizacija, je treba organizacijo podjetja v najkrajšem možnem času prilagoditi sodobnim tržnim zahtevam. To pomeni, da se je treba vprašati, ali se je konkretno podjetje sposobno odzvati pravi čas, ali je podjetje storilo vse za znižanje stroškov, ali so zaposleni dovolj učinkoviti in ali je delo enakomerno razdeljeno.

Obravnavanje teh in drugih vprašanj ter predlaganje ustreznih ukrepov sta temeljna cilja magistrskega dela. S predlogi želim pomagati upravi podjetja, da najde najboljše možne rešitve in da ta krizni čas najbolje izkoristi sebi v prid.

Namen analize organizacije na sploh in v konkretnem primeru je prispevati k izboljšanju organizacije oziroma organizacijske strukture. Namen oblikovanja boljše organizacijske strukture pa je v zagotavljanju doseganja večje uspešnosti podjetja. Vse to vodi v večjo učinkovitost podjetja, boljše delovno ozračje, večji izkoristek zmožnosti zaposlenih in večjo uspešnost podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je analizirati obstoječo organizacijo v podjetju in spremembe v situacijskih spremenljivkah ter predlagati kakovostnejšo in ustrežnejšo organizacijsko strukturo v konkretnem podjetju. Nenehne spremembe okolja zahtevajo oblikovanje prilagodljive organizacije, kar posledično pomeni več različnih rešitev oblikovanja organizacije. V magistrskem delu sprva ugotavljam, ali je trenutna organizacija podjetja dovolj prožna, nato analiziram organizacijske procese konkretnega podjetja in ugotavljam njihove pomanjkljivosti. Domnevam, da je obstoječa organizacija neustrezna in bi jo bilo treba spremeniti, zato skušam najti ustrezne rešitve, kakšna organizacija bi najbolj ustrezala konkretnemu podjetju. Delni cilj v magistrskem delu je prikazati spoznanja o organizaciji, zlasti glede organizacijske strukture, opozoriti na morebitne neustreznosti in podati rešitve za nepravilnosti.

Magistrsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. Najprej poglobljeno predstavim teorijo o organizaciji, zlasti organizacijsko strukturo in njene zvrsti. Pri razumevanju organizacije izhajam iz Lipovčeve organizacijske teorije.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V prvem poglavju opredelim organizacijo in podrobneje opišem organizacijske strukture in procese. Opišem tudi enovite in zložene organizacijske strukture ter organizacijske procese.

V drugem poglavju opredelim organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, in sicer: formalizacijo, specializacijo, kompleksnost, profesionalizacijo, centralizacijo in odločanje. Tretje poglavje namenim opredelitvi vrst organizacijskih oblik podjetja. Obravnavam enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, projektno-matrično, decentralizirano in ostale oblike. Pojasnim tudi organsko in mehanistično organizacijsko strukturo. V četrtem poglavju predstavim konkretno podjetje in njegovo zgodovino ter razvoj.

V petem poglavju analiziram stanje v konkretnem podjetju, torej značilnosti trenutne organizacijske strukture podjetja, delovna mesta in organizacijske enote. Šesto poglavje namenim analizi vplivov situacijskih spremenljivk (tehnologije, okolja, velikosti, ciljev, strategij in zaposlenih) na konkretno podjetje in prikažem, kako se tem vplivom v podjetju prilagajajo. V sedmem poglavju povzamem ugotovitve o značilnostih organizacije konkretnega podjetja in podam ugotovitve, s katerimi želim podjetju pomagati k optimalnejši in učinkovitejši strukturi obstoječe organizacije. V osmem poglavju predlagam spremenjeno organizacijsko strukturo in kako naj se podjetje prilagaja organizaciji z vidika situacijskih spremenljivk.

1 ORGANIZACIJA: ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESI

1.1 Opredelitev organizacije

Različni avtorji v svojih delih različno opredeljujejo in uporabljajo pojem organizacije. Kot navaja Lipovec (1987, str. 32), je razlog različnega pojmovanja v področju, ki ga vsak pisec v svojem delu obdeluje in v razvoju same organizacije in njenega razumevanja v povezavi s splošnim razvojem v družbi.

Na splošno govorimo o treh temeljnih skupinah opredelitve organizacije: organizacija kot združba ali sistem, organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15). V prvo skupino uvrščamo avtorje, ki organizacijo opredeljujejo kot združbo, ki je usmerjena k doseganju cilja. Najpogostejši elementi, ki se pojavljajo v opredelitvah te skupine avtorjev, so: družbena enota, njena utemeljenost v skupnem cilju, sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani, in njena razmejitvev od vseh drugih enot. Temeljni element tako razumljene organizacije- združbe,

kot jo bomo razumeli v tem delu za razliko od drugače razumljene organizacije, pa predstavlja človek (Rozman, 2000, str. 15). Te opredelitve so pogosto povezane s sistemsko teorijo, kjer je organizacija razumljena kot sistem, torej sestav delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani. Daft kot predstavnik te skupine avtorjev pri opredelitvi organizacije izhaja iz opredelitev drugih avtorjev. Organizacijo opredeli kot ciljni, v dejavnost usmerjen in strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje (Daft, 1995, str. 10).

V drugi skupini avtorji navajajo organizacijo v tehničnem smislu kot proces organiziranja, kjer jo pojmujejo kot formalen tehničen proces kombiniranja prvin, procesov, proizvodov in storitev za doseg večje učinkovitosti. Tehnično organizacijo ali urejanje dela opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Podjetje torej usklajuje poslovne prvine, procese, proizvode in storitve ter ljudi, vendar v neaktivnem smislu, kot dele strojev (Rozman, 2000, str. 18). Pri tej skupini avtorjev je glavni poudarek na tehničnem usklajevanju sestavin, ki tvorijo proces, imenovan organizacija. Cilj organizacije dela pa je predvsem učinkovitost.

V tretji skupini so avtorji, ki opredeljujejo organizacijo predvsem z vidika razmerij. V tej skupini je najbolj razpoznaven Lipovec, ki je prej omenjene definicije dopolnil ter podal izpopolnjeno opredelitev organizacije (Lipovec, 1987, str. 34, 35): »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.« Ta opredelitev je stvarno sestavljena iz dveh delov. Prvi del predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi in tako poudarja bistvo organizacije. Ta del se zdi negiben, statičen. Drugi del definicije pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotnosti v delovanju podjetja. Iz te opredelitve sledita tako organizacijska struktura kot proces. Organizacijska struktura predstavlja statičen vidik, torej razmerja med ljudmi. Ljudje tako v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, kjer vplivajo drug na drugega, med njimi pa nastajajo določena razmerja, ki povezujejo ljudi v združbo ali v organizirano skupino. Na ta način nastaja organizacijska struktura, ki jo lahko opredelimo kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 60).

Razmerja ali sestav razmerij (struktura) so v določenem trenutku dani, sčasoma pa se razvijajo in spreminjajo. Spreminjajo se v organizacijskih procesih, tako neformalnih kot formalnih, zato v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja (Rozman, 2000, str. 4).

Procesi in strukture so lahko nenačrtovani ali neformalni in namerni, načrtovani ali formalni. Razmerja lahko nastajajo slučajno, zgolj zaradi bližine ljudi. Takim strukturam in procesom pravimo neformalni. Pogosto pa ljudje namenoma, načrtno razvijamo strukture

in procese, da na ta način zagotovimo smotrno delovanje in večjo učinkovitost. Takrat govorimo o formalnih strukturah in procesih (Rozman, 2000a, str. 4).

Razmerja so značilna za določeno združbo in jih lahko opišemo z določenimi lastnostmi in določili, v katerih se razlikujejo. Jakost in moč razmerja govorita, kako močna je vez med dvema vlogama. Razmerja imajo tudi smer in so praviloma dvosmerna, kajti gre za razmerja med ljudmi. Razmerja imajo določeno tudi trajanje, ki je lahko stalno, stabilno ali pa dinamično ali nestabilno. Razmerja so za obe vlogi sprejemljiva v določeni meri, torej ljudje v okviru sprejemljivosti vstopajo v razmerja. Razmerja, ki so v določenih smiselni mejah, se sprejemajo kot normalna, ker se ljudje zavedajo, da vodijo k uspešnosti združbe. Zunaj te meje zaposleni v razmerju delujejo le s prisilo.

Vloge v razmerjih so lahko enakopravne ali različne po moči in avtoriteti. Če so vloge enakopravne, gre za vodoravna ali timska razmerja. Če vloge niso enakopravne, pa je oblastna struktura hierarhična (Rozman, 2000, str. 25).

1.2 Organizacijska razmerja in strukture

1.2.1 Vrste struktur

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element (Lipičnik, 1994, str. 52, 53). Tako kot organizacijo različni avtorji tudi organizacijsko strukturo pojmujejo različno. Organizacijska struktura je torej nek načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe, kot so finančna, materialna in človeška (Chandler, 1990, str. 14). Pri opredelitvi organizacijske strukture se ponovno navezujem na Lipovčevo opredelitev organizacije, ki sem jo omenila v prejšnjem poglavju, saj iz nje sledita organizacijska struktura in proces. V organizacijskem smislu je pomemben predvsem statičen vidik, razmerja med ljudmi. Ljudje v svojem delovanju stopajo v medsebojne stike, kjer vplivajo drug na drugega, med njimi pa nastajajo določena razmerja, ki jih povezujejo v organizacijsko strukturo. Tako nastane organizacijska struktura, ki jo lahko opredelimo kot mrežo ali sestav razmerij med člani združbe (Lipovec, 1987, str. 60).

Strukture ali razmerja med ljudmi so lahko enostavna ali istovrstna ter zložena ali raznovrstna. Če združimo več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi; več enovitih struktur je povezanih med seboj v sestavljeno organizacijsko strukturo. Enovite strukture so v praksi redke, kajti v vzajemnem delovanju ljudi navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. Sestav raznovrstnih razmerij pa imenujemo zložena organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 4). Zložena organizacijska struktura je

sestavljena iz štirih enovitih struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastne in ravnalne strukture.

1.2.2 Enovite organizacijske strukture

Enovite organizacijske strukture, ki se pojavljajo v podjetju, so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura oziroma struktura avtoritete.

Tehnično strukturo določa tehnična delitev dela in je osnova drugim organizacijskim strukturam (Kavčič & Kovač, 1999, str. 275). Tehnična delitev in posledično specializacija dela pomeni, da skupne delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različni specialisti v istem ali različnem času (Rozman & Kovač, 2012, str. 24).

Organizacijska struktura nastane v procesu tehnične delitve dela, ki poteka v fazah razčlenjevanja dela na opravke, povezovanje opravkov v delovne naloge, oblikovanje delovnih mest in njihovo povezovanje v oddelke in razdeljevanje delovnih nalog delavcem (Lipovec, 1987, str. 75). Rezultat prvih dveh faz je zgolj tehnična struktura, tretja faza pa vključuje tudi odnose med ljudmi in tako dobimo tehnično organizacijsko strukturo. Slednjo razumemo kot skupek razmerij med delovnimi nalogami, ki nastanejo v procesu delegiranja. Delovne naloge se pogosto ponavljajo in skupaj predstavljajo dolžnost ali zadolžitev zaposlenih na delovnih mestih.

Pri veliki delitvi dela posameznik opravlja ozek nabor delovnih nalog, medtem ko pri majhni delitvi dela opravlja širši nabor nalog. V prvem primeru gre pogosto za ponavljajoče se ali rutinske, v drugem primeru pa za nerutinske, enkratne delovne naloge (Rozman & Kovač, 2012, str. 25).

Komunikacijska struktura je naslednja med organizacijskimi strukturami in pomeni razmerja med sprejemnikom in oddajnikom sporočil. Komunikacije so tokovi sporočil med sprejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134). Komunikacije so lahko neformalne ali formalne, delimo pa jih tudi glede na smer komunikacije. Te lahko potekajo navzgor ali navzdol in so značilne za hierarhične situacije. Ločimo pa tudi navpične in vodoravne komunikacije, kjer slednje potekajo na isti hierarhični ravni, navpične pa med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Prav tako ločimo enostransko in obojestransko komuniciranje, kjer pri slednjemu sporočilo poteka od oddajnika k sprejemniku in od sprejemnika k oddajniku; medtem ko pri enostranskem oddajnik odda sporočilo, sprejemnik ga sprejme in ne more vplivati na poročanje. Tipična komunikacijska omrežja so (Rozman et al., 1993, str. 235):

- veriga (tipična linija),
- ipsilon (delno vezan na funkcionalno strukturo),

- kolo (poudarjena vloga vodje kot osrednje osebe),
- prstan (hierarhična struktura s tremi ravnmi, v njem so tudi vodoravne komunikacije),
- vsi kanali (nehierarhična komunikacijska struktura, ki je prisotna v projektnem in timskem delu).

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev ali ciljev. Takšno delovanje, ki je usmerjeno v določen cilj, imenujemo motivirano delovanje (Rozman, 2000, str. 7, 8). Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja in istočasno zadovoljuje individualne potrebe. Motivacija je torej notranja spodbuda in delovanje usmerja proti ciljem. Vsak zaposleni bi moral biti ustrezno usposobljen in motiviran, da bo naloga uspešno opravljena. V vsakem podjetju obstaja prepletenost ciljev in potreb posameznikov, saj se zaposleni omejujejo in dopolnjujejo pri zadovoljevanju potreb oziroma doseganju ciljev. Motivacijsko ravnanje pa je povezava med potrebami dveh ali celo več ljudi oziroma med njihovimi cilji in interesi. Iz takšnih razmerij v združbi nastaja mreža ali struktura potreb ter ciljev posameznikov, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi in jo imenujemo mreža motivacijskih razmerij oziroma motivacijska struktura. Naloga motivacijske strukture je pojasnjevanje razlogov za skladno delovanje ljudi v združbi in določanje jakosti in smeri delovanja ljudi (Lipovec, 1987, str. 109–111). Iz motivacijske strukture pa potem izhaja odgovornost vsakega delovnega mesta v organizacijskem smislu.

Med strokovno literaturo so največkrat omenjene Levittova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija, Maslowova teorija o hierarhiji potreb, Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev in Frommova motivacijska teorija (Možina, 1994, str. 497–503).

Oblastno strukturo sestavljajo razmerja in strukture, povezane s pooblaščenjem. Lastniki podjetij dajo skupno nalogo podjetja glavnemu ravnatelju (Rozman, 2000, str. 8). Slednji je odgovoren za izvedbo naloge, ki jo opravlja s pomočjo drugih zaposlenih v podjetju. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti, ki je povezan z motivacijsko strukturo. Avtoriteto kot pravico in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja in posledično možnost zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov pa ima ravnatelj (Lipovec, 1987, str. 150).

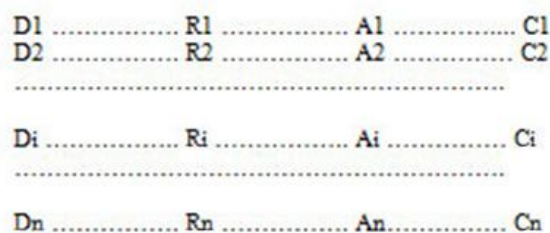
Omenjene štiri strukture so enovite strukture in se redko pojavijo samostojno. Po navadi se pojavljajo skupaj in se prilagajajo druga drugi. Najmočnejša je oblastna struktura in v večini primerov se ji ostale strukture prilagajajo. Govorimo lahko o sestavljeni, zloženi strukturi ali ravnalni strukturi, ki je določena za vsakega posameznika glede na njegove dolžnosti, odgovornosti, pooblastila in potek komunikacije. S pomočjo sestavljene ali ravnalne strukture vsak zaposleni (oddelek, skupina) pridobi položaj v organizaciji, ki je določena s štirimi usklajenimi enovitimi strukturami. Usklajene, enovite ali sestavljena struktura pa naj bi zagotavljale optimalno doseganje ciljev socialne enote.

1.2.3 Zložena organizacijska struktura

S hierarhično lestvico, izoblikovano v procesu delegiranja, v kateri je vsaka naslednja instanca nadrejena prejšnji, tako kot je vsaka naslednja stopnja lestvice podrejena prejšnji, se v svoji osnovi izoblikuje struktura ravnalne funkcije. Ta je v bistvu hierarhična (Lipovec, 1987, str. 152).

Enovite strukture (tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna) so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložena oziroma ravnalna ali organizacijska struktura. Z ravnalno strukturo določimo zadolžitve, odgovornost, oblast in mesto v komuniciranju vsakega člana združbe. Za opravljanje skupne delovne naloge združbe je odgovoren glavni ravnatelj, ki delegira zadolžitve, odgovornosti, oblast in komuniciranje na zaposlene. Z ravnalno strukturo, z ravnanjem, je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9). Slika 1 prikazuje managersko strukturo.

Slika 1: Managerska struktura



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 218

Zadolžitev (D), odgovornost (R), avtoriteta (A) in komuniciranje (C) za vsak organizacijski položaj (delovno področje ali delovno mesto v organizacijskem pomenu) morajo biti usklajeni. Tako velika zadolžitev zahteva veliko odgovornost, ta pa veliko avtoriteto in ustrezno komuniciranje in nasprotno manjša zadolžitev manj odgovornosti in manj ali celo nič avtoritete. Zadnje čase prevladuje mnenje, da mora biti v tej vodoravni uskladitvi avtoriteta manjša od odgovornosti, primanjkljaje avtoritete pa mora ravnatelj nadomestiti z osebnostno močjo (Rozman & Kovač, 2012, str. 218).

V procesu delegiranja nastaja sestavljena ali zložena struktura, ki jo sestavljajo trije oziroma štiri enoviti sestavi razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- sestav razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo,
- sestav razmerij delovnih dolžnosti, to je prilagojena tehnična struktura,
- sestav razmerij odgovornosti oziroma prilagojena motivacijska struktura,
- sestav komunikacijskih razmerij ali prilagojena komunikacijska struktura.

Vse enovite strukture, ki nastajajo v procesu delegiranja, so med seboj povezane in morajo biti usklajene. Tako pride do namerne povezave enovitih struktur (dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja) v sestavljeno. Gre za usklajeno strukturo, ki predstavlja položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Navpično razumemo vsako strukturo zase v celoti; vodoravno pa gre za uskladitev struktur med seboj, na delovnih mestih oziroma za opis delovnih mest. Vsi elementi enovite strukture se torej pojavijo v opisu delovnih mest.

Oblastna struktura kot struktura pooblastil si podredi in prilagodi tehnično, motivacijsko in komunikacijsko strukturo. Zadolžitev oziroma delovna naloga izvira iz tehnične strukture, zadolžitve pa se opravljajo preko motivacije, za nagrado. Na ta način sestavljena in zložena struktura je formalna. Zloženo strukturo pa sestavlja tudi komunikacijska struktura, v kateri se zrcalijo ostale povezane strukture.

1.2.4 Vrste ravnalne strukture

Zlasti glede na ravnalno strukturo ločimo hierarhične ali navpične in nehierarhične, timske ali vodoravne ravnalne strukture. V povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip strukture, v povezavi s timi pa različne vrste timov (Rozman, 2000, str. 9). Mednje sodita tudi timski in projektni tip strukture.

Linijski tip zahteva precejšnje znanje nadrejenega, ki naloge razdeli in delegira podrejenim ter zagotavlja največjo disciplino. V linijskem tipu hierarhične strukture ima vsak zaposleni le enega nadrejenega. Pri funkcionalnem tipu je več nadrejenih »funkcionalnih« ravnateljev, ki pa so lahko bolj specializirani na svojem področju, težave pa nastanejo pri usklajevanju in disciplini. Štabno-linijski tip hierarhije pa je kombinacija funkcionalnega in linijskega tipa hierarhije. Ta tip je uveljavljen v velikih podjetjih, kjer so nadrejeni specializirani in imajo omejeno neposredno oblast ter svetovalno vlogo. Slednji tip je odborovski tip hierarhije, kjer so vpeti tudi odbori, ki imajo različne vloge, na primer odločitvene (Rozman et al., 1993, str. 136).

V timski strukturi gre za povezovanje članov v timu, pa tudi timov med seboj. Medtem ko v hierarhičnih skupinah ali oddelkih sodelujejo večinoma zaposleni iz istega področja (npr. komercialisti), pa v timih sodelujejo člani iz različnih področij: funkcij, oddelkov, regij. Medtem ko oddelki omogočajo predvsem visoko strokovnost na ozkem področju in večjo učinkovitost, pa timi omogočajo predvsem razvijanje sprememb in novosti. Razmerja v timu so nehierarhična. Vloga vodje ne temelji na njegovem položaju, ampak bolj na znanju in osebnosti (Rozman, 2000, str. 10). Pri povezovanju timov v združbi govorimo o timski ali procesni organizacijski strukturi. Pogosto pa zaposleni občasno sodelujejo v timih, medtem ko redno delajo v okviru svojih oddelkih. V tem primeru govorimo o projektno-matrični ali izmenični strukturi.

Avtorji deloma različno opredelijo in razvrščajo skupine, ki jih večinoma delijo na hierarhične in timske (Rozman, 2003, str. 91-102). So si pa razmeroma enotni v tem, da gre razvojno za premik iz hierarhične v nehierarhične ali timske strukture (Rozman, 2012, str. 135-148).

1.2.5 Organizacijski procesi

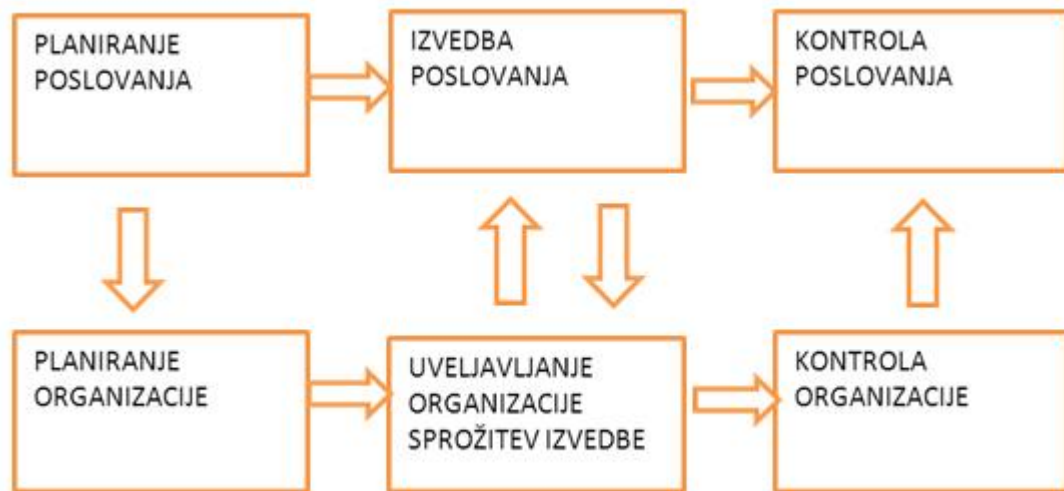
Čeprav je naše delo predvsem preučevanje organizacijske strukture, je zaradi tesne povezanosti in že omenjenega spreminjanja struktur v procese nujno, da vsaj na kratko omenimo tudi organizacijske procese. Organizacijski proces je proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 213). V strokovni literaturi ne zasledimo enotne opredelitve procesa, saj večina avtorjev pri opredeljevanju procesov v organizaciji izhaja iz izvajalske organizacijske funkcije in ne ločuje med organizacijskimi in poslovnimi procesi (Kovač, 2007, str. 18).

Delo je temeljni način človekovega delovanja, s katerim zadovolji potrebe in doseže svoje cilje. Zavesten delovni proces posameznika je sestavljen iz načrtovanja, kontroliranja in izvajanja. Medtem ko gre pri prvih dveh procesih za zagotavljanje smotrnosti izvedbenega procesa, je izvedba samo neposredno delo, ki ustvarja proizvode in storitve v najširšem pomenu. Če delovni proces zajema zgolj en proizvod, gre za tehnični proces, ob kombiniranju več proizvodov, delovnih predmetov in procesov pa gre za tehnično-organizacijski proces. Vse omenjene tri procese lahko opravlja ena oseba ali pa več zaposlenih, ki jim te delne procese dodelimo v tehnični delitvi dela (Rozman, 2007, str. 52).

Zaposleni v združbah delajo skupaj z namenom, da dosežejo cilj združbe. Več izvajalcev usklajeno sodeluje v procesih nabave, prodaje, kadrovanja, financ itd. Zdaj zaposleni ne morejo več delovati samostojno, temveč vzajemno, usklajeno, sicer ne bo dosežena večja učinkovitost skupine ali združbe. Usklajenim delovnim procesom pravimo poslovanje, ki ga načrtujemo, izvajamo in kontroliramo. Pred začetkom delovanja pa je treba zaposlenim razdeliti zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in mesto v komuniciranju. Kakšna razmerja so med zaposlenimi, določa organizacijski proces, ki zagotavlja smotrnost z vidika podjetja. Bistvo organizacijskih procesov je, da zagotovijo ustvarjanje uporabne vrednosti na najbolj smotrni način. Organizacijski proces sestavljajo načrtovanje organizacije, uveljavljanje organizacije in kontroliranje organizacije.

Načrtovanje in kontroliranje poslovanja in organizacije ter uveljavljanje organizacije sestavljajo upravljalno-ravnalni proces (Rozman, 2007, str. 52–54), ki ga prikazuje Slika 2.

Slika 2: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: R. Rozman & A. S. Sitar, *Impact of organization and organizational learning and knowledge management*, 2007, str. 12.

Prvi del upravljalno-ravnalnega procesa sestavlja navzven najbolj viden del organizacije podjetja, poslovanje. Bistvo poslovnega procesa oziroma poslovanja je prodajati in proizvajati proizvode ali storitve, ki bodo podjetju prinašali prihodke in s tem možnost za dobiček. Organizacijski del tega procesa predstavljata načrtovanje in kontrola poslovanja, medtem ko je izvedba neposredni poslovni proces.

Drugi del prikazanega procesa sestavlja ožji organizacijski proces oziroma organiziranje; nas zanima predvsem ta del organizacije. Tako kot načrtujemo, izvajamo in kontroliramo poslovanje, lahko načrtujemo, uveljavljamo in kontroliramo organizacijo. Bistvo organizacijskega procesa pa je v določanju razmerij med ljudmi in širše strukture ter v zagotavljanju smotrnosti poslovanja in smotrnosti doseganja ciljev podjetja.

V fazi načrtovanja poslovanja mora ravnatelj razmišljati o prihodnosti ter o tem, kako doseči dobre poslovne rezultate podjetja kot celote. V ta namen analizira poslovanje in poslovno okolje, oblikuje in postavlja vizijo in cilje podjetja ter oblikuje strateške in taktične načrte. Ker načrte uresničujejo ljudje oziroma člani podjetja, je treba vzpostaviti ustrezna razmerja med zaposlenimi. Ta faza je faza načrtovanja organizacije, kjer ravnatelj določi dolžnosti, obveznosti, odgovornosti, avtoritete in način komuniciranja med zaposlenimi. Zamišljene načrte zaposlenih je treba uveljaviti v naslednji fazi, ki jo imenujemo uveljavljanje organizacije, kar pomeni, da uresničujemo zamišljena razmerja med ljudmi. Delovanje zaposlenih uveljavljamo tako, da jih kadrujemo, vodimo, z njimi komuniciramo in jih motiviramo. Uveljavljanje je faza, ki sledi načrtovanju poslovanja in organizacije in kot funkcija ravnanja vključuje ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Ta faza dejansko sproži izvedbo.

V zadnji fazi ugotavljamo odstopanje od zamišljenega, določimo vzroke in predlagamo ukrepe, da se čim bolj približamo zamišljeni organizaciji in poslovanju. V kontroli organizacije kontroliramo, ali je planirana organizacija tudi uveljavljena, npr. ali zaposleni izvajajo svoje zadolžitve, upoštevajo oblast ipd. V kontroli poslovanja pa kontroliramo samo poslovanje in njegovo uspešnost. Najbolj znana je letna kontrola poslovanja in njegove uspešnosti v povezavi z zaključnim računom in poslovnim poročilom.

2 SITUACIJSKA ORGANIZACIJSKA TEORIJA

2.1 Značilnosti organizacije

Klasični organizacijski avtorji, npr. Fayol, Taylor, Weber in drugi so menili, da obstaja določena najboljša organizacija, ki je enaka za vsa podjetja in ki vodi k največji možni uspešnosti. Temu gledanju pravimo univerzalna teorija organizacije. Seveda so klasiki menili, da je najboljša organizacija hierarhična. Spet novejši, na primer Likert, pa so trdili, da je najustreznejša nehierarhična organizacija s participativnim načinom vodenja. Vendar se je že v sredini prejšnjega stoletja pokazalo, da ne obstaja neka najboljša organizacija za vsa podjetja. Govorimo o »kontingenčni« (angl. *contingency*) ali situacijski teoriji organizacije.

Tako kot so podjetja različna, je različna tudi organizacija. Glede na določene dejavnike – situacijske spremenljivke – iščemo najbolj ustrezno organizacijo. Vpliv je obojestranski, kot npr. okolje vpliva na organizacijo, tako podjetje s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman et al., 1993, str. 138). Zato ni pomembno le, kakšna je organizacija, ampak je bistvena medsebojna usklajenost posameznih struktur. Celotno strukturo razmerij v organizaciji lahko opredelimo z značilnostmi, po katerih se razlikujejo. Vsako podjetje ima svoje organizacijske značilnosti zaradi različnosti procesov in struktur. Kakšna naj bi bila organizacijska struktura ali proces v posameznem podjetju, je odvisno od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk. Torej ni najboljše organizacije, ampak je to tista struktura ali proces, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. O kakšni organizaciji govorimo, pa lahko ugotovimo z analizo organizacije (Rozman, 2000, str. 27–28).

Organizacijo določene združbe opisujemo z organizacijskimi spremenljivkami. Z organizacijskimi spremenljivkami opišemo dejansko organizacijsko strukturo v združbi, situacijske spremenljivke pa določajo, kakšna naj bi bila organizacijska struktura.

Organizacijske spremenljivke ali značilnosti organizacijskih struktur so (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 145):

- formalizacija,

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

Formalizacija obsega pravila in postopke, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Podjetja oziroma organizacije običajno določijo stopnjo formalizacije že ob ustanovitvi. Primer formalizacije so statut organizacije, opisi delovnih mest, razni priročniki, predpisi in pravila. Visoka prisotnost formalizacije v podjetju se odraža v jasno določenih opisih delovnih mest, številnih organizacijskih pravilih in natančno opisanih delovnih procesih v podjetju (Robbins, 1987, str. 64).

Specializacija ali tehnična delitev dela je proces prepoznavanja določenih nalog in njihovega dodeljevanja posameznikom ali delovnim skupinam, ki so za to izurjeni (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 302). Spodbuja ustvarjanje posebnih iznajdb in delovnih naprav in s tem večja učinkovitost in produktivnost (Robbins, 2001, str. 414, 415). Podjetja z visoko stopnjo specializiranosti delovnih mest so bolj formalna, kompleksna v primerjavi s tistimi, ki nimajo visoke specializacije dela.

Standardizacija opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način (Ivanko v Možina, 1994, str. 381). Stopnja standardizacije je visoka, kadar posamezen delavec opravlja le manjši del skupne naloge, njegova dela pa se ponavljajo. To pomeni, da je delo običajno opisano zelo podrobno, kjer so razvidni opis delovnih mest in delovnih postopkov, razni predpisi in pravila (Rozman et al., 1993, str. 145).

Hierarhija avtoritete določa položaj nadrejenosti in podrejenosti med člani organizacije. Določa razpon kontrole, ki je izražen s številom članov, ki jih posameznik nadzoruje. Širok razpon kontrole je stroškovno učinkovitejši, čeprav lahko do neke mere zmanjšuje učinkovitost, saj nadrejeni nimajo dovolj časa za vodenje in podporo podrejenih (Robbins, 2001, str. 418). V preteklosti so prevladovale visoke in ozke organizacijske piramide, današnji trend pa so sploščene piramide s širšim kontrolnim razponom in manjšim številom organizacijskih ravni.

Kompleksnost organizacije je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov in predstavlja število različnih delovnih mest in število različnih enot ali oddelkov (Dimovski, 2000, str. 22, 23). Povezana je s tremi dimenzijami: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna kompleksnost pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na

določeni ravni oziroma število delovnih mest, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij. Kompleksnost je običajno večja v večjih podjetjih (Robbins, 2001, str. 415–417).

Centralizacija je povezana z vprašanjem, kje je pretežna avtoriteta za odločanje. Več kot je avtoritete v zgornjih ravneh organizacijske piramide, večja je centralizacija. Obratno, bolj kot je porazdeljena na nižje ravni piramide, večja je decentralizacija (Daft, 1991, str. 252). Centralizacijo odločanja največkrat razumemo tako, da ravnatelji na višjih ravneh v podjetju sprejemajo vse pomembne odločitve, ravnatelji na drugih ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo svoje naloge.

Profesionalizacija označuje obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja znanja zaposlenih (Rozman, 2000, str. 17). Merimo jo s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju ali v posameznih delih podjetja. Profesionalizacija je visoka, če so za delo v podjetju potrebni visoko izobraženi zaposleni.

Kadrovska struktura oziroma konfiguracija pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi in izvedbenimi delavci, strokovnjaki, ravnatelji in podobno (Rozman et al., 1993, str. 146). Na primer režijski delavci: strokovnjaki, izvajalci: ravnatelji ipd.

Podjetja se v organizacijskem pogledu razlikujejo glede na našete organizacijske spremenljivke. Z njimi je določena struktura in organizacijski procesi. Kakšna je, ugotovimo z njeno analizo. Kakšna bi morala biti, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk.

2.2 Mehanicistična in organska organizacija

Organizacija in njene lastnosti (formalizacija, centralizacija itd.) so odvisne od situacijskih spremenljivk. Od tehnologije, okolja, velikosti, zaposlenih, ciljev in strategij pa je odvisno, ali bo organizacija bolj podobna stroju (mehanicistična organizacija) ali živemu organizmu (organska organizacija). Glede na zahteve okolja, v katerem podjetje deluje, sta Burns in Stalker (Vecchio, 1991, str. 536–537) oblikovala dva skrajna modela organizacije, mehanicistični in organski model organizacije, ki sta na kratko opisana v nadaljevanju.

V mehanicistični organizaciji je centralizirano odločanje, aktivnosti so razčlenjene na specifične naloge, zadolžitve so standardne ipd. Taka organizacija npr. ustreza stalnemu okolju. Če v okolju pride do nenadnih sprememb, se mehanicistična organizacija zaradi svoje togosti nanje ni sposobna odzvati. Mehanicistična organizacija je primerna za velika podjetja s serijsko ali masovno proizvodnjo. Značilnosti mehanicistične organizacije so (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela,

- poudarek na opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih,
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo,
- povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije,
- večinoma vertikalna razmerja,
- delovanje zaposlenih je uravnavano z navodili nadrejenih,
- lojalnost in poslušnost članov združbe nadrejenim,
- poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim.

Prav nasprotno od mehanistične organizacije pa je organska organizacija, ki se pojavlja v negotovem okolju, rutinski tehnologij, stroškovnih ciljih in strategijah itd. Zaradi svoje večje prilagodljivosti je organska organizacija primernejša za manjša podjetja s specializirano proizvodnjo in majhnimi serijami. Značilnosti tovrstne organizacije pa so (Rozman, 2000, str. 28, 29):

- poudarek je na povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogo,
- narava posameznega dela izhaja iz celote,
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi,
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni navzdol ali navzgor, na druge, ampak so stvar vseh,
- povezanost ljudi ni le strokovna,
- prisotno je omrežje kontrole, avtoritete, komuniciranja, na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenimi, ki predstavlja neosebno podjetje,
- vse znanje in vsemogočnost ni več stvar vrha hierarhije, poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja,
- prisotno je horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih, bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje,
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne inštrukcije in odločitve,
- prizadevanja za spremembe in napredek so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost,
- pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja, na trg in podobno.

2.3 Vpliv situacijskih spremenljivk na podjetje

2.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Koncept tehnologije ožje definiramo kot proizvodnjanje, pri čemer podjetja vložke pretvorijo v proizvode in storitve. Širše pa tehnologija vključuje še vrsto aktivnosti, opreme, materiala ter znanja in izkušenj, ki jih potrebujemo pri izvrševanju nalog. Vpliva tudi na oblikovanje organizacije preko vpliva na oblikovanje delovnih mest. Stopnja tehnologije, ki jo ravnatelji vključijo pri oblikovanju delovnih mest, pa pogojuje organizacijsko obliko (Dimovski, 2000, str. 51).

Najpomembnejše raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije je opravila angleška sociologinja Joan Woodwars, ki je tehnologijo razčlenila v tri osnovne skupine, podrobneje pa v deset razredov (Rozman, 2012, str. 226-227). Osnovne skupine so posamična, serijska oziroma množinska in procesna tehnologija. Le-te se med seboj razlikujejo po tehnični kompleksnosti, ki zajema obseg mehanizacije in predvidljivost procesa.

Posamična proizvodnja je proizvodnja posameznih izdelkov, kjer je poudarek na delu, proizvodi in procesi pa niso standardni, zahteva se manj ravni ravnateljstva, delovodje in delavci so medsebojno tesno povezani in delo je kvalificirano. Na osnovi naštetih dejstev tako najbolj ustreza organska organizacijska struktura. Čisto nasprotje slednje pa je serijska ali masovna proizvodnja, kjer proizvajajo standardne izdelke v velikih količinah, pri čemer je potrebnih več ravni ravnateljstva, delo pa je rutinsko, nekvalificirano in visoko formalizirano. Za tovrstno proizvodnjo je tako primernejša mehanistična organizacijska struktura. Za procesno tehnologijo pa velja, da ima v primerjavi s posamično proizvodnjo več ravni managementa, število delavcev ni veliko, ustreza pa ji organska organizacijska struktura.

Tehnologijo lahko razdelimo tudi na proizvodno in storitveno. Slednja zahteva veliko strokovnosti osebja, odločitve se sprejemajo decentralizirano, specializacija dela je manjša in podobna, medtem ko je za proizvodna podjetja značilno, da sta specializacija in decentralizacija večji, prilagodljivost majhna in avtomatizacija večja (Rozman, 2000, str. 31).

Za nekatera podjetja z več oddelki je značilno, da tehnologija v oddelkih ni enaka. Perrow je tako glede na dve spremenljivki, pogostost novosti v tehnologiji in možnosti delitve aktivnosti, oddelke razdelil v štiri skupine (Rozman, 2001, str. 36–37): obrt, nerutinska dela, rutinska dela in inženiring. Nerutinska tehnologija pri tem zahteva organsko, rutinska tehnologija pa mehanistično strukturo, medtem ko obrt in inženiring zahtevata pretežno organsko strukturo.

Dandanes je zaznati največ sprememb na področju informacijske tehnologije (Karacsony, 2006, str. 42). Razvoj interneta in z njim povezane tehnologije vse bolj vpliva na podjetja in njihovo strukturo.

Računalniki, računalniška in programska oprema se razvijajo vedno hitreje. Če podjetja želijo ostati konkurenčna, morajo slediti tem spremembam. Microsoft ima programsko opremo, ki jo koristi ogromno podjetij tako v Sloveniji kot v tujini. Podjetja, ki poslovno sodelujejo z drugimi podjetji, morajo imeti programsko opremo, ki je kompatibilna s programsko opremo teh podjetij.

Razvoj informacijske tehnologije vpliva tudi na komuniciranje med podjetji. Komuniciranje postane veliko hitrejše in preprostejše, izmenjava informacij je hitrejša, delo zaposlenih postaja enostavnejše in je hitreje opravljeno, če zaposleni znajo ravnati z novo tehnologijo. Posledično se spremeni njihov način dela, saj je manj osebnega komuniciranja, ki vse bolj poteka po elektronski pošti. Tako se začeta spreminjati klima in na dolgi rok tudi kultura podjetja.

2.3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Tako kot tehnologija tudi okolje vpliva na organizacijo. Rozman (2000, str. 40) opredeljuje okolje kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu. Pučko (1996, str. 8) deli okolje na pet manjših celot oziroma na manjša podokolja; in sicer na naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Vsa našeta podokolja dajejo podjetju možnost za uspešno poslovanje in ga hkrati omejujejo in okvirno določajo. Rozman (2000, str. 41) pravi, da poznamo šest značilnosti okolja; in sicer stabilno okolje, kjer so spremembe redke, ter nestabilno okolje, kjer so neprestane in večje spremembe; homogeno, kjer se vplivi ne razlikujejo preveč, ter heterogeno okolje, kjer so vplivi raznoliki; koncentrirano okolje, kjer je manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev, ter razpršeno okolje; enostavno okolje, kjer na podjetje vpliva le nekaj delov okolja, ter kompleksno okolje, kjer je precejšen vpliv skoraj vseh okolij; stopnja turbulentnosti, ki se nanaša na enkratnost vplivov, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja ter obseg razpoložljivih virov.

Če komentiram Porterjevih pet konkurenčnih silnic na primeru podjetja, je pogajalska moč kupcev velika, kadar imajo možnost izbirati med številnimi ponudniki na trgu. Zaradi majhne kupne moči ima veliko vlogo pri izdelkih cena, tako da se kupci zadovoljijo npr. z drugo blagovno znamko, ki je cenejša in nižje kakovosti. Konkurenca med podjetji v panogi je velika, veliko podjetij si je med seboj podobnih. Zato je pomembno delovanje ravnateljev, ki so sposobni ustvarjati razmere za podjetniško rast.

Večja kompleksnost in negotovost okolja zahteva večjo kompleksnost podjetja. V negotovem okolju podjetje oblikuje posameznike ali oddelke, ki prestrezajo spremembe, tako da osrednji, proizvodni del podjetja deluje normalno. Mejni oddelki so povezani s tem osrednjim delom in okoljem in prenašajo informacije v obeh smereh. Odkrivajo spremembe v okolju in blažijo njihove vplive. Negotovost okolja zahteva organizacijsko diferenciacijo, povečuje pa se tudi pomen strateškega planiranja (Rozman & Kovač, 2012, str. 228-229.).

Stabilno in preprosto okolje omogoča centralizacijo, formalizacijo in jasno hierarhijo, kar je značilnost mehanistične organizacije. Ravno nasprotno pa velja za nestabilno in kompleksno okolje, v katerem je za podjetje značilna organska struktura z več oddelki, visoko stopnjo diferenciacije in integracijo ter strateškim planiranjem.

2.3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je relativen pojem, kajti treba je upoštevati, v kateri dejavnosti podjetje deluje (Rozman, 2000, str. 47, 48). Kriterijev za določanje velikosti podjetja je veliko, najpogosteje uporabljeno merilo pa je število zaposlenih, saj ga uporablja več kot osemdeset odstotkov študij o velikosti organizacij (Robbins, 1987, str. 104).

Ne glede na vrsto kriterija podjetja delimo v tri skupine: majhna, srednja in velika podjetja. Majhna podjetja so bolj prilagodljiva in inovativna ter dosegajo večjo pripadnost zaposlenih v podjetju, organizacija pa je enostavna. Podjetniki so hkrati tudi ravnatelji. V organizacijskem smislu gre za organsko organizacijo. Te prednosti omogočajo majhnim podjetjem, da v procesu poslovanja rastejo in se razvijejo v velike združbe. Povečuje pa se tudi možnost neuspeha podjetja, če se organizacija neustrezno prilagodi velikosti podjetja. Za velika podjetja naj bi bila značilna mehanistična organizacija, visoka kompleksnost, razvejana hierarhična lestvica, visoka stopnja kontrole in velika formaliziranost, kajti delujejo na osnovi pravil, ki že dalj časa veljajo v celem podjetju (Rozman, 2000, str. 47). Prednosti velikih podjetij so: ekonomija obsega, velika količina poslovnih virov, večja pogajalska moč, privlačnost za strokovnjake in dolgoročna stabilnost. Na drugi strani pa z rastjo v podjetju nastajajo večji stroški usklajevanja, narašča pojav birokracije in navzoča je manjša pripadnost zaposlenih.

Podjetja v procesu poslovanja rastejo in gredo skozi različne faze življenja. Vsaki fazi v življenjskem ciklu podjetja je primerna določena organizacijska struktura. Pučko (1999, str. 47) razdeli življenjski cikel podjetja na pet faz, in sicer rast, razvoj, zrelost, upad in smrt. Faze življenjskega cikla in pripadajoče strategije so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Strategije in organizacija v različnih fazah življenjskega cikla podjetja

Faza v življenjskem ciklu	Strategija	Oblika organizacije
Rast	Usmerjanje na tržne niše	Organska
Razvoj	Integracije	Delno organska
Zrelost	Diverzifikacije	Delno mehanistična
Upad	Krčenja	Mehanistična
Smrt	Likvidacije	Delno mehanistična

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 1999, str. 47.

Pučko za vsako fazo življenjskega cikla predlaga ustrezno strategijo in obliko organizacije. V prvi fazi rasti podjetje razvija strategije usmerjanja na tržne niše in prevzame ustrezno obliko organizacije. V fazi razvoja je v ospredju strategija integracije, organska struktura pa postane delno organska. Faza zrelosti pomeni razvijanje strategije diverzifikacije, ki jo uresničuje ob delno mehanistični obliki organizacije. Predzadnja faza, faza upadanja, pomeni za podjetja krčenje obsega poslovanja, organizacija pa ima mehanistično obliko. Za zadnjo fazo, obdobje smrti, pa je značilna strategija likvidacije in delno mehanistična struktura.

Velikost podjetja vpliva na organizacijo, in sicer se ji ta mora prilagajati. V primeru, da se organizacija ne more prilagajati spremenjeni velikosti podjetja, se bo to nehalo razvijati, zaostalo bo za konkurenti, lahko pa tudi propade.

2.3.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji pomenijo zaželeno stanje, njihovo doseganje pa je uspeh in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 230-231). Cilji morajo biti jasno postavljeni in logično zastavljeni, enostavni in jasni, posredovani celotnemu kolektivu in namenjeni kontroli pri odločanju in uresničitvi. Delimo jih na splošne in operativne cilje. Za splošne je značilno, da so usmerjeni na celotno podjetje, za operativne pa, da so ožji cilji, ki jih želimo nemudoma uresničiti in so velikokrat izraženi kvantitativno. Za slednje je značilno, da so jasno izraženi (Rozman, 2000, str. 56).

Kavčič (1991, str. 110) pravi, da cilje definiramo kot zaželeno prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. To pomeni, da ima podjetje najprej cilje, potem pa definira aktivnosti, kako jih doseči. Daft (1998, str. 18) meni, da se podjetja razlikujejo med seboj na podlagi ciljev in strategij, ki določajo namen in konkurenčne tehnike. Pučko (2000, str. 35) povzema po Druckerju, da podjetje postavlja cilje na osmih področjih: zaželeni tržni položaj, inovacije, produktivnost, obseg fizičnih in finančnih sredstev, stopnja donosnosti, kakovost dela posloводства in razvijanje kakovosti

in učinkovitosti delavca ter njegov odnos do dela. Cilji v podjetjih so lahko dolgoročni ali kratkoročni. Slednji so po navadi prisotni v podjetjih z mehanistično strukturo, medtem ko je dolgoročna uspešnost povezana z usposabljanjem kadrov, poudarjanjem inovativnosti in razvoja, zahteva pa pretežno organsko strukturo.

Organizacijska veda razlikuje tri temeljne vrste ciljev (Rozman & Kovač, 2012, str. 230-231). Prvi so cilji poslovanja; glavni cilj je dobičkovnost in temu podrejeni cilji, ki jih podjetje mora zasledovati, če želi ostati konkurenčno. Drugi so sistemski cilji, ki so povezani z dolgoročnim vidikom poslovanja, predvsem pa z urejanjem odnosov z okoljem in pridobivanjem materialov, surovin, energije, možnost prodaje proizvodov in storitev, pa tudi pridobivanjem zaposlenih ipd. Notranji procesni cilji, ki so bolj povezani z organizacijo kot pa s podjetjem, pomagajo ugotoviti, kako učinkovita je organizacija. Mednje štejemo timsko delo, sodelovanje, skrb nadrejenih za podrejene, obseg in smer komuniciranja itd.

Poti ali načini za doseg posameznih ali skupnih ciljev so strategije. Da zadano strategijo uresničimo, je potrebno smotrno razporejanje materialnih in finančnih virov ter kadrov, kar pa je pogojeno z učinkovito organizacijsko strukturo, ki je zasnovana tako, da zagotavlja izvrševanje strateških odločitev. Različna podjetja imajo različne strateške usmeritve, ki jim ustrezajo različne organizacijske oblike.

Chandler (1990, str. 263) je ugotovil, da struktura sledi strategiji, rečeno drugače, da strateške usmeritve v veliki meri določajo organizacijsko obliko. Novejše raziskave pa so pokazale, da velja tudi obratno, torej, da ima že obstoječa organizacijska oblika prav tako vpliv na izbrane strateške usmeritve. Omenila bi še vpliv izbrane strategije na obliko organizacije. Strategija je močno odvisna od faze življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja.

2.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Posameznik, ki je zaposlen v podjetju, soustvarja njegovo delovanje in na ta način prispeva k rezultatom. Vsako podjetje si želi zaposlene, ki stremijo k skupnemu cilju in da bi bili cilji, ki so pomembni za podjetje, pomembni tudi za zaposlene. Zato je pomembno, da zaposleni verjamejo v podjetje in ga spoštujejo, kajti le tako bodo spoštovali cilje podjetja in svoje delovno mesto.

Zaposleni predstavljajo v podjetju enega izmed najbolj nepredvidljivih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo, saj jo s svojim znanjem, navadami in sposobnostmi gradijo. Izrednega pomena je, da managerji dobro poznajo zaposlene v podjetju, kajti le na ta način jih lahko namestijo na ustrezna delovna mesta, kjer jih bodo razvijali in spodbujali (Rozman, 2000, str. 64).

Rozman (2000, str. 64–68) pravi, da se zaposleni lahko med seboj razlikujejo glede na:

- osebnost: ali so ljudje ekstrovertirani ali introvertirani, optimistični ali pesimistični, ujemanje z drugimi, odprtost ter vztrajnost in doslednost;
- sposobnosti: zmožnosti človeka, da nekaj naredi. Deloma so prirojene, deloma se jih da naučiti. Gre za duševne ali fizične zmožnosti človeka;
- sistem delovnih vrednot, kar pomeni prepričanje o tem, kaj naj bi delo nudilo zaposlenemu in kako naj se zaposleni vede pri delu;
- občutenje pri delu kot skupek čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja;
- razpoloženje pri delu so občutki zaposlenih v trenutku, ko opravljajo delo.

Vse naštet lastnosti vplivajo na vodenje, motiviranje, komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije (Rozman et al., 1993, 144).

Vodenje zaposlenih se razlikuje glede na to, ali delujejo kot posamezniki ali pa so povezani v skupine. Skupino opredeljujemo kot združenje dveh ali več oseb, ki med seboj sodelujejo z namenom, da dosežejo določen cilj ali zadovoljijo določeno potrebo (Rozman, 2000, str. 71).

Motivi za združevanje ljudi v skupine so lahko različni: sodelovanje pri reševanju določenih nalog, potreba po druženju, moralni podpori, varnosti, spoštovanju, iskanje identitete in medsebojna privlačnost (Možina, 1992, str. 105). V skupini člani prevzamejo določene vloge in svoje vedenje potem prilagajajo pričakovanjem skupine.

V mehanistični organizaciji, za katero so značilne stroga hierarhija, velika delitev dela, velika specializacija in natančno določene dolžnosti, potrebujejo zaposlene z nižjo izobrazbo. Potrebe po zaposlenih z višjo izobrazbo pa se pojavljajo v organski organizaciji, kjer dela niso natančno definirana, delo ni rutinsko in je potrebno tudi ustvarjalno in inovativno delo. Pomembno torej ni le, da se podjetje prilagaja spremembam situacijskih spremenljivk, ko je to nujno potrebno, ampak morajo zaposleni sami iskati možnosti za boljše poslovanje podjetja.

3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK PODJETJA

Organizacijska razmerja povezujejo vse zaposlene v podjetju. Če gledamo celoto, govorimo o organizacijski obliki podjetja. Najustreznejšo organizacijsko strukturo za podjetje določimo s pomočjo situacijskih spremenljivk. V nadaljevanju navedem nekaj najbolj pogostih primerov organizacijskih oblik podjetij.

3.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo je značilna centralizacija organizacije in delitev podjetja na poslovne funkcije. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je odgovoren za uspeh podjetja in njegovo poslovanje. Omenjena struktura je značilna za mala in srednje velika podjetja, kjer je tehnologija rutinska, okolje pa stabilno. Prednosti te strukture so prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena delovna področja, zaradi česar je stopnja koncentracije in specializacije znanja na enem mestu. Glavne pomanjkljivosti poslovno-funkcijske strukture pa so, da se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo počasi (Lipičnik, 1998, str. 50). Slabosti poslovno-funkcijske strukture so začeli postopoma odpravljati z uvedbo štabnih enot svetovalnega značaja. Ta temelji na strokovnosti in pomaga vodstvu pri pripravi in izvrševanju odločitev ter pri usklajevanju dejavnosti (Rozman et al., 1993, str. 148, 149). Slika 3 prikazuje poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo.

Slika 3: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



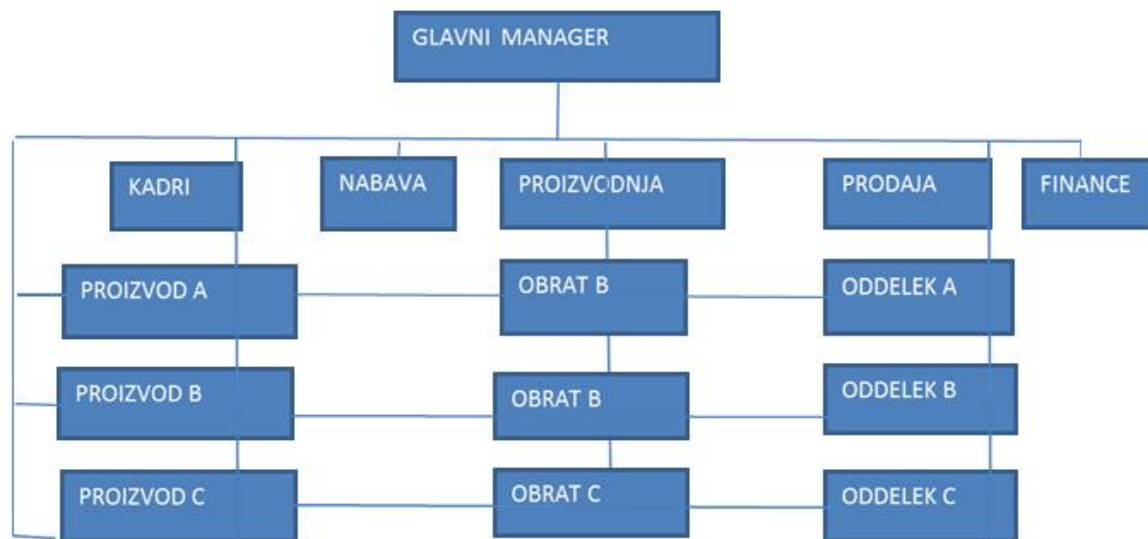
Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Koletnik, Management, 1993, str. 148.

Kljub navedenim pomanjkljivostim je poslovno-funkcijska organizacijska struktura prevladujoča organizacijska struktura v podjetjih. V manjših podjetjih prevladujejo linijske strukture, z večanjem podjetja pa se uvajajo štabi. Štabne enote pripravljajo odločitve, vendar pa nimajo pravice odločanja oziroma poseganja v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja. Iz navedenega lahko sklepamo, da sta prepletenost in odvisnost posameznih področij v podjetju zelo veliki.

3.2. Produktno-matrična organizacijska struktura

Produktno-matrična organizacijska struktura nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več skupin proizvodov. Tovrstna struktura deluje v nestabilnem in negotovem okolju in je značilna za srednja podjetja, ki imajo nekaj skupin proizvodov in nerutinsko tehnologijo. Slika 4 prikazuje produktno-matrično organizacijsko strukturo.

Slika 4: Produktno-matrična organizacijska struktura



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

Prednosti te strukture pred poslovno-funkcijsko so zmanjšane neuskkljenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij in omogočanje razvoja vsem managerjem. Slabosti te strukture pa so, da so zaposleni odgovorni dvema vodjema, ki ne moreta vedno sinhronizirati svojih zahtev do njega (Lipičnik, 1998, str. 55).

3.3 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Za to organizacijsko strukturo je značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ki je izvedena bodisi na podlagi proizvoda ali na podlagi trga ali celo obojega (Rozman et al., 1993, str. 155). Značilnost te strukture je decentralizirano odločanje, saj so poslovne enote razmeroma samostojne, vsaj v operativnem pogledu. V poslovno-enotni organizacijski strukturi prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Značilna je za velika podjetja v nestabilnem okolju, z nerutinsko tehnologijo in veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Glavne prednosti te strukture so hitrejšo odzivanje na zahteve trga in hitrejši odziv na spreminjajoči se trg, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti te strukture pa se kažejo predvsem v koordinaciji in ponovni integraciji posameznih enot za doseg skupnih ciljev. Slabost je tudi nepovezanost organizacijskih enot, s katero se zmanjša koncentracija kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih. Slika 5 predstavlja poslovno-enotno ali decentralizirano organizacijsko strukturo.

Slika 5: Poslovno-enotna ali decentralizacijska organizacijska struktura



Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 155.

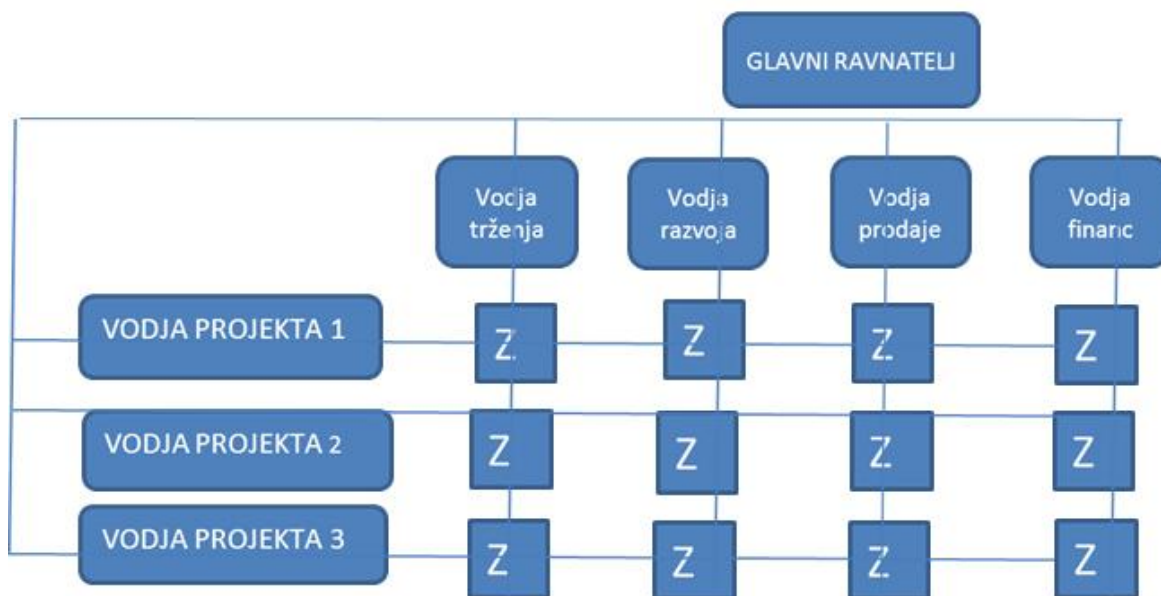
Vloga centrale je usklajevanje strateškega dela poslovnih funkcij v obliki strateško-planskih oddelkov in finančnih oddelkov, ki združujejo skupna sredstva za razvoj.

Do poslovno-enotne ali decentralizirane organizacijske strukture navadno pride zaradi rasti podjetja, saj je nemogoče obvladovati podjetje iz enega mesta (kot je to značilno za poslovno-funkcijsko obliko), kadar proizvaja različne skupine proizvodov za različne trge.

3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi, s tem da so proizvodne enote pri projektno-matrični stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje enkratnih dejavnosti. Ta struktura se vzpostavi za posamezne projektne naloge in zahteva interdisciplinaren pristop reševanja in uvajanje timskega dela. Člani projektne ekipe odgovarjajo ravnatelju projekta in svojemu funkcijskemu ravnatelju, torej imajo dvojno nadrejenost. Ker dvojna nadrejenost lahko povzroča nejasnosti in lahko vodi v konflikte, jo štejemo kot glavno slabost te organizacijske strukture. Slabosti tovrstne organizacije sta še njeno dolgo uvajanje in precejšnja poraba časa za sestankovanja. Glavne prednosti te strukture pa so boljše izrabljene zmožnosti zaposlenih, sodelovanje različnih strokovnjakov in združevanje vseh potrebnih izvajalcev iz različnih področij. Primerna je zlasti za srednje velika podjetja, kjer so zaposleni specializirani po poslovnih funkcijah, tehnologija je nerutinska in okolje stabilno (Rozman et al., 1993, str. 158–161). Projektno-matrično strukturo prikazuje slika 6 na strani 25.

Slika 6: Projektno-matrična organizacijska struktura



Legenda: Z – zaposleni

Vir: G. Moorhead & R. W. Griffin, *Organization behaviour, Managing people and organizations*, 1998, str. 493.

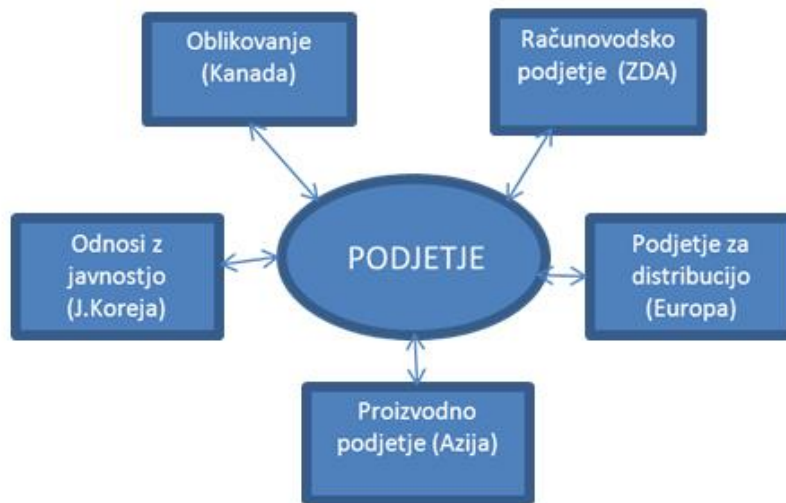
Temeljna značilnost projektno-matrične organizacijske oblike je njena prilagodljivost in je ena najbolj razširjenih oblik sekundarne strukture. Podjetja jo občasno uvedejo za izvedbo projektov oziroma v pretežno projektnih dejavnostih, ali povedano drugače oblika je stalna, menjajo se projekti (Rozman & Kovač, 2012, str. 255-256).

3.5 Mrežna struktura

Mrežna organizacijska struktura je značilna za podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo. Centrala kontrolira omrežje in opravlja funkcijo koordinacije, ostale funkcije so dane v zunanje izvajanje. Največkrat so to transport, računovodstvo, čiščenje, varnost in podobne manj ključne dejavnosti. Med izvajalci in podjetjem so pogodbeno urejeni odnosi, pomembno je zaupanje in sodelovanje ter obojestranska korist. V mrežnih povezavah je v ospredje postavljena procesna razsežnost organizacije, kar pomeni, da je pomembnejša naloga pri oblikovanju mrežnih povezav optimizacija celotnega procesa nastanka produkta ali opravljene storitve z vidika stroškov, časa in kakovosti (Kovač, 1999, str. 330–331). Največja prednost take strukture je njena prilagodljivost. Pomanjkljivost omenjene strukture pa je pomanjkanje nadzora nad nekaterimi deli poslovnega procesa.

Slika 7 na strani 26. prikazuje primer mrežne organizacijske strukture.

Slika 7: Mrežna organizacijska struktura



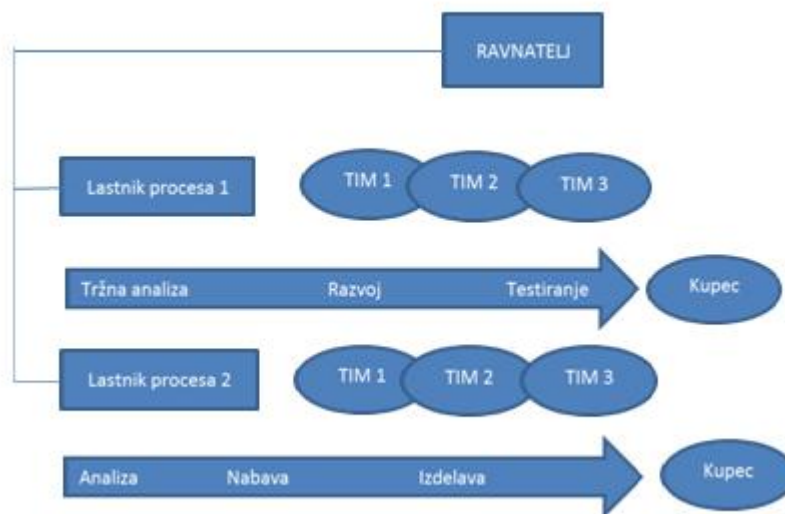
Vir: V. Dimovski, S. Penger & M. Škerlavaj, *Temelji organiziranja in odločanja*, 2002, str. 19.

Povezovanje podjetij je smiselno, če celota ustvari več kot nepovezani. Lahko se zgodi, da posamezne podjetja z združitvijo izgubijo; če izgubijo manj, kot druga pridobijo, je mreža smiselna. Vendar podjetje, ki bi izgubilo, ne bo hotelo postati del mreže, zato je včasih potrebno prerazporediti koristi vseh udeleženih podjetij tako, da je vsako podjetje motivirano za sodelovanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 267-268).

3.6 Timska organizacijska struktura

Timi so jedrne enote današnje organizacije, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov. Vertikalno strukturo, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije, pa so učeče se organizacije opustile (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 160). Managerji se tej strukturi upirajo, saj z njo ukinjajo hierarhične ravni in s tem izgubijo svojo moč (Zupan & Kaše, 2003, str. 25–30). Slika 8 na strani 27. prikazuje timsko strukturo.

Slika 8: Vodoravna timska organizacijska struktura



Vir: N. Zupan & R. Kaše, *Uvod v organizacijo*, 2006, str. 36.

V klasični organizaciji sta načrtovanje in kontrola dokaj podrobna, vodenje je avtokratično, komuniciranje navpično, zadolžitev, avtoriteta položaja, odgovornost za izvedbo ukazanega je določena. V timih pa je načrtovanje bolj okvirno, strateško, vodenje demokratično in sodelujoče, vključena odgovornost za uspeh ter vodoravno komuniciranje. Učenje v hierarhični organizaciji temelji predvsem na izkušnjah. Učenje v timski organizaciji je bolj proces izobraževanja, kultura pa gradi na vrednotah ustvarjalnosti, timskega dela, družbene odgovornosti in tako dalje.

Za uspešno reševanje posameznih problemov je vse bolj pomembno timsko delo. Rozman in Kovač (2012, str. 254-260) pravita, da so timi skupine strokovnjakov za različna področja, ki sodelujejo, da bi dosegli skupni cilj. Če so timi postavljeni za eno samo nalogo, govorimo o projektnih ali enkratnih timih. Vse pogosteje pa timi postajajo stalni in so tako tudi opredeljeni. Prednosti timov so zlasti aktiviranje celotnega ustvarjalnega potenciala posameznika, izravnava prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov, vodijo k precej bolj kakovostnim odločitvam, izboljšajo komunikacijske poti in povečujejo fleksibilnost podjetja. Med slabosti timov pa štejemo visoke stroške uvajanja, veliko izgubo časa zaradi razprav v skupini, nejasna razmejitev odgovornost, osamosvojitve timov in odtujitev od problemov in neupoštevanje individualizma.

Rozman in Kovač (2012, str. 264) pravita tudi, da so vsi grafični prikazi timske organizacije zdaj še bolj ali manj skromni poskusi, da bi preprosto prikazali vso kompleksnost in prožnost timske organizacije.

3.7 Proces spreminjanja organizacije

Podjetja si ves čas svojega obstoja prizadevajo za večjo uspešnost in učinkovitost podjetja. Hitreje kot se prilagodijo spremembam v okolju, konkurenčnejša bodo v primerjavi z drugimi podjetji. Podjetja spreminjajo organizacijsko strukturo zaradi spremenjenih situacijskih spremenljivk ali pa zaradi neustrezne obstoječe organizacije. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja ciljev podjetja ter s tem tudi učinkovitosti in uspešnosti (Rozman, 2000, str. 22).

Opazovanje in diagnoza sta dve osnovni fazi spoznavne metode, ki ji rečemo metoda analize. Opazovanje dejstev govori o spoznavanju konkretne organizacije s pomočjo informacij. Sledi primerjava ugotovitev s primerljivimi, največkrat z organizacijo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Na podlagi vprašalnikov, razgovorov in mnenj pridemo do ugotovitev dejstev v organizaciji. Z diagnozo pa iščemo nastale vzroke pozitivnih ali negativih odstopanj.

Opazovanje in diagnoza predstavljata začetno fazo v procesu projektiranja ali načrtovanja že obstoječe organizacije. Temu sledita analiza in predvidevanje situacijskih spremenljivk.

Če želimo v organizacijo uvesti spremembe in se prilagoditi okolju, moramo preoblikovati delovna mesta, oddelke in organizacijo celega podjetja. Če obstoječa organizacijska struktura na primer ne ustreza razmeram, ki jih določa okolje, je smiselno postaviti novo strukturo, ki bo ustrezala okolju in bo podjetju nudila boljši razvoj v prihodnosti. To pomeni, da bo podjetje delovalo učinkovitejše, uspešnejše in bo na trgu bolj konkurenčno drugim podjetjem.

Daft (1982, str. 129–166) spreminjanje organizacije razume kot uveljavljanje novih zamisli organizacije, kjer procesa spreminjanja in inoviranja tečeta v več fazah:

- pojavi se nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, v izvedbi ali v organizaciji,
- iskanje novih zamisli (nov proizvod, tehnika, organizacijski predpis),
- izbira in predlaganje zamisli, pri čemer je raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli,
- uvedba zamisli, ki zahteva veliko časa in dela.

Pri uvajanju sprememb je najprej treba poznati razlog za spremembe. Razlogi so lahko različni, na primer nova tehnologija, sprememba zakonodaje ali sprostitev trgovanja za določene izdelke ali storitve. Zastavljeni cilj lahko vsebuje izboljšave pri storitvah, kakovosti, rasti ali dobičku, ne pa samo zmanjšanje stroškov in števila delovnih mest brez

spreminjanja organizacije. Kakor koli, management podjetja mora doseči sporazum na vsaj treh točkah (Champy, 1997, str. 9):

- vzroki (zakaj moramo skozi začrtane spremembe);
- osrednje naloge in velikost sprememb (katere procese bomo spremenili, kako velik del podjetja se mora spremeniti);
- ravnanje procesa za uspešno izvedbo spremembe (kdo bo odgovoren za načrtovanje in kdo za rezultate sprememb).

Prenova poslovnih procesov v organizacijskem smislu pomeni mehkejše pristope, kot so dajanje moči, soudeležba, samouravnavanje timov. Tako lahko v prihodnje pričakujemo razvoj sposobnosti učiti se učenja in kombinacijo mehkih pristopov učenja s trdimi pristopi analize proizvodnih in informacijskih tokov (Rickards, 1999, str. 150). Ta prenova je požela veliko navdušenje managementa, saj je med drugim prinašala opravičilo za odpuščanje zaposlenih.

Bistvo se skriva v procesni organizaciji. Delovanje podjetja namreč ni odvisno le od njegove strukture temveč predvsem od organizacijskih procesov. Proces je treba razglasiti za celoto in ga voditi kot celoto. To pa pomeni začetek odmiranja hierarhične strukture. Management funkcije odмира in pojavlja se management procesa (Vila, 2000, str. 151, 153).

Poleg vseh naštetih mnenj pa je lahko razlog za spremembo oziroma izboljšavo procesa tudi izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2000, ki podjetja zavezuje k nenehnemu izboljševanju. Piskarjeva (2005) je v svoji raziskavi, ki jo je izvedla med slovenskimi podjetji, ugotovila, da vpeljava standarda pozitivno vpliva na preglednost procesov, na ugled ter izboljšanje učinkovitosti procesov in komuniciranje med zaposlenimi.

Iz Tabele 2 so razvidne razlike med starim in novim modelom organizacije.

Tabela 2: Stari in novi model organizacije – strukture in procesi

Stari model	Novi model
Posamezne naloge kot osnovna organizacijska enota	Tim kot osnovna organizacijska enota
Za odnose z okoljem skrbi ozek krog strokovnjakov	Gosta mrežna povezava z okoljem (mnogi)
Vertikalni tok informacij	Horizontalni in vertikalni tok informacij
Odločitve se prenašajo navzdol, tok informacij pa navzgor	Odločitve se sprejemajo tam, kjer se nahajajo informacije
Visoka organizacijska struktura – veliko ravni managementa	Ploska organizacijska struktura – le nekaj ravni managementa
Poudarek na strukturah	Poudarek na procesih
Poudarek na pravilih in standardnih postopkih	Poudarek na rezultatih in končnem cilju
Strogo določen delovni čas, podaljšan	Prilagodljiv delovni dan, spremenljiv delovni čas
Napredovanje v službi – pot navzgor	Pot je prilagodljiva – lateralna oz. horizontalna
Standardizirano vrednotenje in sistem nagrajevanja	Občasno vrednotenje in nagrajevanje
Preprosta močna kultura s pričakovanim obnašanjem	Različna stališča in obnašanje
Specializirani in usmerjeni posamezniki	Specializirana in usmerjena organizacija
Določitev okolja glede na državo	Na okolje se gleda globoko
Etnocentričnost	Mednarodnost

Vir: A. Vila, Osnove organizacije in managementa, 1997, str. 59.

Organizacijske strukture pogosto niso takšne, kot si jih v podjetjih zamislijo. Ugotavljanje odstopanj temelji pretežno na kvalitativnih pristopih, kot so vprašalniki, intervjuji in podobno. Ugotovljene vzroke, ki podjetjem povzročajo težave, odpravljajo s ponovnim oblikovanjem organizacije (Ivanko, 1992, str. 89).

4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE KONKRETNEGA PODJETJA

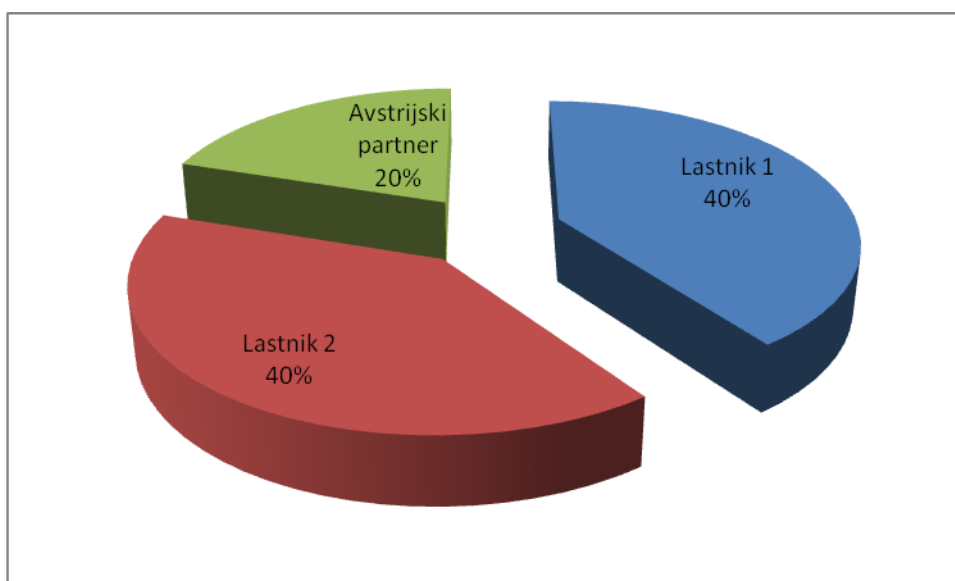
4.1 Predstavitev konkretnega podjetja

Izbrano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992, ustanovitelja sta brat in sestra. Podjetje nima lastne proizvodnje, temveč je storitveno podjetje, ki zastopa in prodaja različne blagovne znamke. Na trgu deluje veleprodajno in maloprodajno. Podjetje je bilo nekoč uvrščeno med gazele, torej hitro rastoča podjetja, danes pa spada med srednje velika podjetja z manjšo, vendar stabilno rastjo.

Podjetje je svoj vrh doživelo leta 2008, vendar so se zaradi prehitre rasti in zaradi neprilagojene kapitalske strukture znašli pred velikimi težavami. Tisto obdobje so zaznamovali procesi notranjega prestrukturiranja, da bi ohranili ali povečali poslovno učinkovitost, odločen nastop na trgu in pospešen razvoj maloprodaje in drugih tržnih aktivnosti. Stekli so procesi intenzivnega kapitalskega povezovanja s strateškim partnerjem.

Zdaj podjetje deluje naprej v dejavnosti, v kateri je kompetentno, in nadaljuje s svojo vizijo – biti najboljši ponudnik spodnjega perila in modnih dodatkov v Sloveniji. Konkretno podjetje je eno izmed najuspešnejših ponudnikov spodnjega perila in modnih dodatkov v Sloveniji. Podjetje se veleprodajno širi preko kupcev tudi v Srbijo. Lastniško strukturo prikazuje Slika 9.

Slika 9: Lastniška struktura konkretnega podjetja, 20. 11. 2012 v %



Vir: Poslovni register ePRS, 2012.

Lastnika podjetja sta tudi ustanovitelja podjetja. Leta 2008 sta se ustanovitelja konkretnega podjetja odločila prodati 20-odstotni delež dolgoletnemu strateškemu poslovnemu partnerju iz Avstrije. K tej odločitvi je prispevala želja takrat največjega dobavitelja konkretnega podjetja po tesnejšem in boljšem sodelovanju, kar je bila obojestranska strateška odločitev.

4.2 Vizija in poslanstvo konkretnega podjetja

Vizija konkretnega podjetja je biti vodilno podjetje s ponudbo spodnjega perila in modnih dodatkov v Sloveniji. Poslanstvo podjetja je s svojim poslovnim delovanjem zagotoviti:

- svojim kupcem najboljše spodnje perilo za vse generacije, v pravilnem razmerju med kakovostjo in ceno,
- koristi za dobavitelje, z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji (in kasneje mogoče tudi v Srbiji, Makedoniji), tako v lastnih trgovinah podjetja kot tudi veleprodajno,
- koristi za lastnike, z zagotavljanjem dobičkonosne rasti, povečevanjem tržne vrednosti podjetja in poslovne učinkovitosti.

Za vizijo bi lahko rekla, da je pozitivno in ciljno naravnana, kajti vključuje usmeritve in ima jasen cilj: biti najboljši v ponudbi spodnjega perila in modnih dodatkov v Sloveniji. Poslanstvo pa je določeno v odnosu do kupcev, dobaviteljev in lastnikov. Treba bi ga bilo dopolniti vsaj še z odnosom podjetja do zaposlenih.

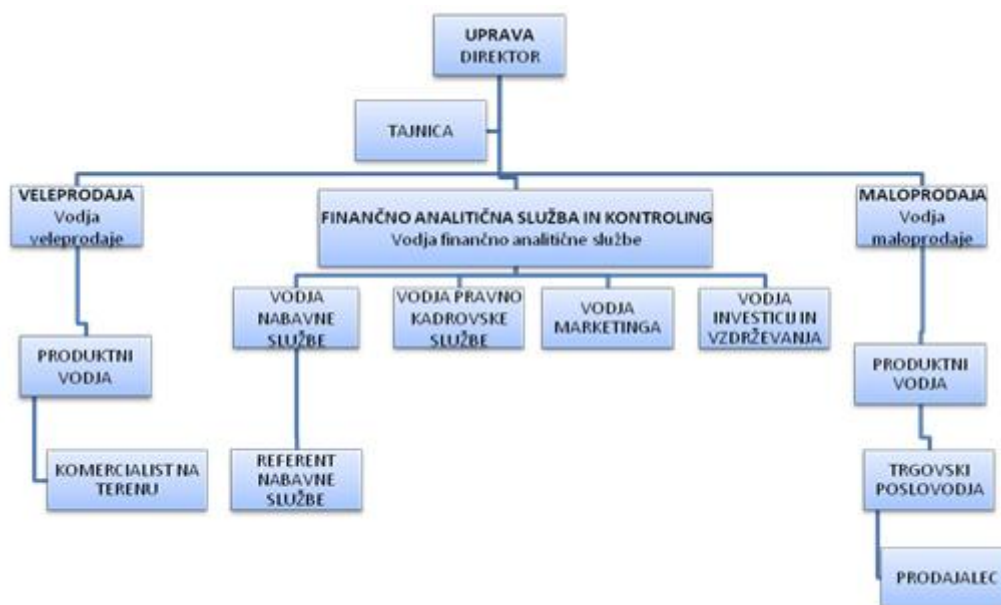
4.3 Organizacijska struktura podjetja

4.3.1 Sedanja organizacijska oblika podjetja

Organizacijska struktura je zasnovana tako, da upošteva predvsem obvladljivo število organizacijskih enot v družbi, njihovo funkcionalno in delovno povezanost, zagotovitev učinkovitega sistema vodenja, timskega in projektne delo, notranjega nadzora nad opravljanjem nalog, sodelovanja z drugimi podjetji oziroma institucijami, prožnosti in odprtosti za prilagajanje spremembam v okolju ter učinkovito izrabo zmožnosti zaposlenih in materialnih virov (Podjetje R., Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest 2009).

Slika 9 prikazuje organigram konkretnega podjetja.

Slika 10: Organigram konkretnega podjetja



Vir: Podjetje R., Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, 2009, str. 11.

Upravo sestavlja vodstvo družbe/direktor in tajništvo. Podjetje je razdeljeno na tri področja – veleprodajo in maloprodajo ter skupno finančno analitično službo. Veleprodaja zajema posle v zvezi z nabavo in prodajo blaga zunanjim kupcem na območju Slovenije in delno tudi tujine, načrtovanje in spremljanje nabave in prodaje, posle v zvezi s financiranjem veleprodaje, načrtovanjem in spremljanjem realizacije finančnih načrtov.

Maloprodaja zajema posle v zvezi z nabavo in prodajo blaga na drobno, načrtovanjem in spremljanjem nabave, prodaje in finančnih načrtov ter s financiranjem maloprodaje. Deli se na prodajne poslovne enote. Osnovna naloga zaposlenih v maloprodaji je izpolnjevanje načrtov prodaje, načrtovanje in spremljanje nabave ter načrtovanje in spremljanje denarnih tokov.

V obstoječem organigramu podjetja še ni spletne prodaje, čeprav je prisotna že nekaj let. Finančno-analitična služba zajema posle v zvezi s financiranjem in zagotavljanjem likvidnosti podjetja, plačili in spremljanjem plačilnih rokov, finančnimi načrti. Neposredno podrejeni finančno analitični službi je vodja nabave, ki skrbi za naročanje in prevzem blaga, izdajanje faktur in odpremo blaga, sodelovanje z dobavitelji, reševanje reklamacij, izdajo dobropisov ter pripravo in posredovanjem poročil vodstvu podjetja. Nabavna služba sodeluje tako z maloprodajo kot tudi z veleprodajo.

Marketing zajema posle v zvezi z marketinškimi aktivnostmi, vezano na veleprodajo in maloprodajo in v sklopu predstavitve podjetja navzven.

Pravno-kadrovska služba zajema vse pravne posle, kot so sklepanje pogodb, priprava notranjih aktov, sklepov, pravilnikov, evidenc iz varstva pri delu in požarne varnosti, varstvo osebnih podatkov, posli v zvezi s kadri, priprava pogodb o zaposlitvah in drugih pogodb, ki urejajo razmerja z zaposlenimi, vodenje evidenc, zbiranje in strokovno obdelovanje kadrovskih podatkov za potrebe družbe, vodenje postopkov objave delovnih mest ipd.

Služba za investicije in vzdrževanje zajema vso vzdrževanje objektov konkretnega podjetja, skrb za postavitev novih trgovin in predajo prostora ob zaprtju trgovin. Vodja investicij in vzdrževanja je odgovoren za izbiro najugodnejših izvajalcev, vodi in organizira prenavo že obstoječih trgovin oz. novogradenj do uporabnega dovoljenja, spremlja trg nepremičnin, javne razpise in išče nove lokacije ter kontinuirano vodi evidenco o osnovnih sredstvih po računovodskih standardih

Računovodstvo za konkretno podjetje opravlja zunanje podjetje, ki se nahaja v isti stavbi, kot je uprava konkretnega podjetja. Računovodstvo, ki opravlja računovodske storitve za konkretno podjetje, opravlja računovodske storitve tudi za druga mala in srednje velika podjetja.

Iz pregleda oddelkov je razvidno, da ime finančno-analitična služba in kontroling močno zavaja. Oddelki nabave, marketinga, kadrovsko-pravne službe ipd. prav gotovo ne sodijo v ta okvir. Po navadi so ti oddelki organizirani samostojno. Redko so povezane tako kot v podjetju in glavni razlog je lahko njihova majhnost in težnja po manjšem številu ravnateljev. Vendar bi bilo pravilneje poimenovati celotno službo ne kot finančno, temveč kot oddelek nabave, prodaje, financ in računovodstva; kadrovsko-pravno službo bi kazalo izločiti, kontroling pa postaviti kot štabno službo.

Proces prodaje, ki je eden najpomembnejših procesov, poteka ločeno v maloprodaji in veleprodaji, čeprav obe enoti prodajata iste blagovne znamke. Glede na različne dejavnosti, ki se izvajajo v konkretnem podjetju, je organizacija prilagojena poslovnemu procesu, ki ustreza določeni prilagodljivosti podjetja. Podjetje je pretežno hierarhično organizirano, čeprav je že v preteklosti stremelo k bolj timski organizacijski strukturi. Vendar se je pokazalo, da podjetje na tak način ne deluje bolje, saj organizacijska struktura ni sledila konkretnim drugim spremembam.

Čeprav organigram podjetja in delovna mesta ne kažejo tega, je vseeno prisotna težnja, da bi podjetje delovalo čim bolj decentralizirano in da bi prehajalo na timsko organizacijsko strukturo. Danes je podjetje organizirano poslovno-funkcijsko z elementi produktne oziroma poslovno-enotne strukture, vendar v konkretnem podjetju pri maloprodaji in veleprodaji ne vključuje vseh poslovnih funkcij, kot so finance, nabava, kadri itd.

Z analizo organizacijske strukture sem spoznala, kako poteka komuniciranje v podjetju, kako se prenašajo dolžnosti, odgovornosti in avtoriteta ter kdo komu odgovarja za svoje delo. Povezovanje omenjenega uporabim pri ugotavljanju, kako se obstoječa organizacijska struktura prilagaja spremembam.

4.3.2 Delovna mesta v organizacijskem smislu

Analiza sistemizacije in opisov delovnih mest je pokazala veliko pomanjkljivosti. Opisi delovnih mest so za vsa podjetja pomembni podatki, saj nazorno prikažejo organizacijsko strukturo podjetja in kažejo na dejavnike, ki neposredno in posredno vplivajo na podjetje. Iz opisa delovnih mest lahko razberemo, kakšne naloge in dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto imajo zaposleni na posameznem delovnem mestu ter kakšna izobrazba, delovne izkušnje in znanja so za to potrebna.

Delovna mesta v konkretnem podjetju vodijo v Pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Za vsako delovno mesto imajo v konkretnem podjetju delovne zadolžitve napisane zelo podrobno z namenom, da ne bi prihajalo do prenašanja odgovornosti med zaposlenimi.

Delovna mesta v podjetju so glede na zahtevnost dela razvrščena v sedem tarifnih razredov:

- I. tarifni razred (enostavna dela): pomožna in enostavna dela, za katera se praviloma ne zahteva posebnih znanj;
- II. tarifni razred (manj zahtevna dela): manj zahtevna dela, za katera se praviloma pričakuje znanje, pridobljeno z osnovno šolo in krajšim eno- ali večmesečnim usposabljanjem, ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela;
- III. tarifni razred (srednje zahtevna dela): srednje zahtevna dela, za katera se praviloma pričakuje znanje, pridobljeno z dvema letoma javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja, ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela;
- IV. tarifni razred (zahtevna dela): dela, ki jih delavci opravljajo samostojno in za katera se praviloma zahteva znanje, pridobljeno s tremi leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja, ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela;
- V. tarifni razred (bolj zahtevna dela): dela, ki jih delavci opravljajo samostojno, organizirajo in izvajajo proces dela organizacijskih enot, ali dajejo navodila za delo in za katera se praviloma zahteva znanje, pridobljeno s štirimi ali petimi leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja, in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela;

- VI. tarifni razred (zelo zahtevna dela): dela, ki jih delavci opravljajo popolnoma samostojno, organizirajo in izvajajo proces dela organizacijskih enot, imajo pooblastilo za samostojno odločanje in za katera se praviloma zahteva znanje, pridobljeno z najmanj višjo strokovno izobrazbo, ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela;
- VII. tarifni razred (visoko zahtevna dela): dela, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja in za katera se zahteva znanje, praviloma pridobljeno z visoko strokovno izobrazbo ali več, ali ustrezno znanje s pridobljenimi izkušnjami za opravljanje dela.

Delovna mesta so razvrščena v tarifne razrede glede na zahtevano strokovno izobrazbo, v plačne razrede pa glede na zahtevnost del delovnega mesta znotraj tarifnega razreda. Pri sklepanju pogodb o zaposlitvi se lahko določi poskusno delo.

Podatki o delovnem mestu zajemajo:

- naziv delovnega mesta,
- šifro delovnega mesta,
- tarifni razred,
- plačilni razred,
- stopnjo strokovne izobrazbe,
- delovne izkušnje,
- opis opravil in nalog, vrste del in poslov,
- lastnosti in sposobnosti,
- odgovornosti,
- delovne razmere,
- funkcionalna znanja in
- poskusno delo.

V prikazu opisa delovnih mest so podatki o delovnih mestih pomešani, saj naziv in šifra delovnega mesta, poimenovanje delovnega mesta, tarifni in plačilni razred spadajo pod plačo, stopnja strokovne izobrazbe, lastnosti in sposobnosti, delovne razmere in funkcionalna znanja pa pod zahtevnost poklica.

5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESOV KONKRETNEGA PODJETJA

Trenutna sestava razmerij v konkretnem podjetju se sicer nenehno spreminja v organizacijskih procesih zaradi nestabilnega gospodarskega stanja v državi in prilagajanja podjetja novo nastalim razmeram. Vendar lahko določim, kar sem tudi poskušala, glavne značilnosti organizacijskih struktur. Lahko bi rekla, da sem ugotovila, da ima konkretno podjetje pretežno hierarhično organizacijsko strukturo, kjer je prisoten linijski tip

hierarhije, kar pomeni, da je za rezultat podjetja odgovoren predvsem direktor podjetja. Slednji prenaša zadolžitve in odgovornosti na svoje podrejene.

Da laže ugotovimo pomanjkljivosti in neustreznosti v obstoječi organizacijski strukturi je prav, da najprej pogledamo značilnosti obstoječe organizacije, potem pa ugotovimo, kakšna bi bila ustrezna organizacijska struktura glede na situacijske spremenljivke, pa tudi glede na obstoječe organizacijske pomanjkljivosti.

5.1 Organizacijski procesi v konkretnem podjetju

Za konkretno podjetje, ki je trgovsko podjetje, je proces prodaje eden najpomembnejših procesov v podjetju. Podjetje ima izdelane načrte prodaje, tako na letni kot na mesečni in celo na dnevni ravni. Prodaja v maloprodaji se načrtuje na osnovi prodaje preteklega obdobja in je istočasno osnova za nabavo blaga. Prodaja na veleprodajnem področju se načrtuje na osnovi prodaje preteklega obdobja po posameznih kupcih. Sprotno je odvisna od aktivnosti komercialistov na terenu. Spletna prodaja v podjetju ima prav tako postavljene načrte prodaje, vendar se izvaja premalo aktivnosti, da bi lahko dosegala zastavljene načrte.

Izpolnitev večine načrtov prodaje in plačilo prodanega blaga s strani kupcev podjetju, omogočata pravočasna plačila dobaviteljem in nabave novega trgovskega blaga. Da podjetje lahko nemoteno posluje, spremljajo dnevni denarni tok in na ta način načrtujejo prilive in odlive podjetja oziroma spremljajo dnevno likvidnost podjetja.

S podporo informacijskega sistema podjetje opravlja analize in podporne procese v smislu obvladovanja dokumentacije za poslovanje na veleprodajnem in maloprodajnem področju. Podjetje prav tako pripravi dokumentacijo za računovodstvo, ki ga za konkretno podjetje opravlja pogodbeno podjetje. Kontrola se v podjetju izvaja na vseh ravneh. Podjetje daje največji poudarek kontroli na področju prodaje in denarnih tokov, pri sprotni nabavi se kaže pomanjkanje kontrole.

Iz zgoraj napisanega lahko povem, da ima podjetje z vidika upravljalno-ravnalnega procesa dobro načrtovano in kontrolirano poslovanje in organizacijo, vendar pomanjkljivo uveljavljanje organizacije in njene kontrole.

Z analizo organizacijskih procesov ugotovim, kako v konkretnem podjetju načrtujejo in kako ugotavljajo odstopanja rezultatov od postavljenih ciljev in kje so slabosti organizacije v podjetju.

5.2 Značilnosti organizacijske strukture v konkretnem podjetju

Stopnjo formalizacije merimo po obsegu postopkov in pravil, kar je zajeto v različnih dokumentih podjetja. Konkretno podjetje ima srednje visoko stopnjo formalizacije, kar pomeni, da podjetje ima ustanovitveno pogodbo in statut, kjer so zapisane določene dolžnosti, struktura lastništva, odgovornosti in pravila, ki veljajo za vse zaposlene v podjetju.

V konkretnem podjetju imajo kar nekaj pravilnikov, temeljni so:

- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest,
- Pravilnik o plačah in nagrajevanju,
- Pravilnik o delovnih razmerjih,
- Pravilnik o uporabi mobilnih telefonov,
- Pravilnik o uporabi službenega vozila,
- Pravilnik o pravicah in obveznostih delavcev in družbe v primeru redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi,
- Pravilnik o načinu določanja letnega dopusta,
- Pravilnik o obračunu in izplačilu potnih stroškov,
- Pravilnik o internacionalizaciji poslovanja in o zaposlovanju tujcev.

Podrobno so opisane tudi dolžnosti in naloge na posameznih delovnih mestih, ki se po potrebi tudi spreminjajo. Razlog za zelo podroben opis del in nalog zaposlenih v internem pravilniku konkretnega podjetja je zmanjševanje prenašanja odgovornosti. Ker se bo zakonodaja v prihodnosti najverjetneje še zaostрила, menim, da bo veliko podjetij, vključno s konkretnim podjetjem, imelo visoko stopnjo formalizacije.

Za specializacijo v podjetjih je značilno, da delo poteka po točno določenih predpisih in da je vsak zaposleni specializiran za svoje področje in opravlja samo določena oziroma posamezna opravila. Za konkretno podjetje lahko povem, da je stopnja specializacije srednje visoka. To pomeni, da se določena opravila zaposlenih ponavljajo, večino časa pa ne opravljajo samo enega dela. Delo samo po sebi je rutinsko, vendar so zmeraj prisotne nove kolekcije, ki se razlikujejo iz sezone v sezono. Prilagodljivost zaposlenih v konkretnem podjetju se kaže pri hitrem prilagajanju tržišču, saj se vsi zaposleni takoj odzovejo na povpraševanje kupcev.

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v podjetju izvajane na popolnoma enak način. Za konkretno podjetje bi lahko rekli, da je standardizacija visoka. Blago se namreč prevzema vedno na enak način, tudi naročila se delajo na enak način. Odkar ima podjetje računalniško podprt program, se je čas, potreben za prenos podatkov, bistveno skrajšal. Zaposleni v podjetju opravljajo podobne naloge na enak način.

Hierarhija avtoritete v konkretnem podjetju obstaja, saj vse odločitve prihajajo od vodstva podjetja, kjer je skoncentrirane tudi največ avtoritete. Na vrhu je direktor podjetja, ki je hkrati tudi ustanovitelj podjetja in lastnik. Predstavlja večino avtoritete in odločanja v podjetju. Vodja veleprodaje, vodja maloprodaje in vodja finančno-analitične službe odgovarjajo za opravljanje svojih nalog neposredno direktorju podjetja. Vodji veleprodaje so neposredno podrejeni produktni vodje in komercialisti na terenu. Vodja veleprodaje ima produktne vodje, ki skrbijo za določene blagovne znamke in oskrbujejo določene stranke na trgu. Lahko rečem, da je kontrolni razpon ozek, saj večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide. Maloprodaja je razdeljena nekoliko drugače. Vodji maloprodaje so podrejeni produktni vodje, poslovodje trgovin in prodajalci. Pri maloprodaji ugotavljam, da gre za precej široko piramido in širok kontrolni razpon, kjer se del oblasti prenese na nižje ravni v podjetju. V maloprodaji je prisotne tudi več decentralizacije. Finančno-analitična služba in kontroling nadzorujeta delo nabavne službe, pravno-kadrovske službe, marketinga ter investicij in vzdrževanja.

Kompleksnost v konkretnem podjetju je prisotna, saj imajo z vertikalnega vidika pet ravni. Prvo raven predstavlja vodilno mesto, ki ga zaseda direktor podjetja. Na drugi ravni so vodje veleprodaje in maloprodaje ter finančno-analitični vodja. Tretja raven pri veleprodaji in maloprodaji so produktni vodje. Četrto raven pri veleprodaji predstavljajo komercialisti na terenu, pri maloprodaji pa poslovodje posameznih trgovin. Veleprodaja nima pete ravni, pri maloprodaji pa peto raven predstavljajo prodajalci v trgovini.

Prostorsko se konkretno podjetje nahaja na dveh lokacijah. Prva lokacija je sedež podjetja v Murski Soboti, druga lokacija pa je predstavništvo v Ljubljani.

V podjetju sta prisotni obe obliki vodenja, tako centralizirano kot decentralizirano. Katera od naštetih prevladuje, je odvisno od posameznih projektov in odločitev glede na prioriteto projektov. V situacijah, kjer poteka centralizirano vodenje, vsa navodila prihajajo od vodstvenega položaja. To so situacije v zvezi s financami, kadrovsko politiko, odprtjem ali zaprtjem trgovin in izbiro novega dobavitelja. Povem lahko, da se vse strateške odločitve sprejemajo na vrhu piramide, ki jo predstavljajo direktor podjetja, vodja veleprodaje, vodja maloprodaje in vodja finančno-analitične službe in kontrolinga.

Decentraliziran način vodenja je v podjetju prisoten predvsem pri vseh odločitvah, povezanih s posameznimi blagovnimi znamkami, njihovo izbiro in predstavitvijo na prodajnih mestih.

Stopnja profesionalizacije v podjetju je srednja, kar pomeni, da je v podjetju zaposlenih veliko število ljudi s poklicno šolo in srednjo strokovno šolo zaradi trgovinske dejavnosti, kjer ni potrebna višja izobrazba. Visoko in višjo izobrazbo imajo zaposleni na upravi podjetja. Tabela 3 prikazuje izobrazbeno strukturo podjetja.

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih za leto 2012, na dan 10. 5. 2012

Stopnja izobrazbe	Kategorija	Število zaposlenih	Delež (v %)
IV.	poklicna šola	20	32,8
V.	srednja šola	30	49,2
VI.	višja šola	8	13,1
VII.	visoka šola	3	4,9
SKUPAJ		61	100,0

Vir: Podjetje R., Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, 2009.

Kadrovska struktura je po spolu sestavljena iz desetih odstotkov moških in devetdesetih odstotkov žensk. V konkretnem podjetju je bilo v letu 2012 zaposlenih enainšestdeset ljudi, od tega enainpetdeset v maloprodaji, štiri v veleprodaji in pet v upravi. Glede na število zaposlenih lahko podjetje uvrščamo med srednja podjetja.

Glede na opisane značilnosti organizacije konkretnega podjetja lahko ocenim, da je za podjetje značilna pretežno mehanistična organizacija, istočasno pa se zaradi vplivov okolja že čutijo vplivi organske organizacije.

6 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK V KONKRETNEM PODJETJU

Pri iskanju nove, ustrežnejše organizacijske strukture izhajam iz ugotovljenih pomanjkljivosti obstoječe organizacije. Prav tako upoštevam zahteve situacijskih spremenljivk, ki določajo zeleno organizacijsko strukturo. Spremembe se dogajajo vse bolj pogosto in vedno hitreje, kar je povezano s spremembami situacijskih spremenljivk. Če se podjetje želi pravočasno odzvati nanje, se mora prilagoditi.

6.1 Tehnologija in njen vpliv na organizacijo konkretnega podjetja

V konkretnem podjetju tehnologija v poslovnih enotah ni enaka. Tehnologija v storitvenem podjetju zahteva veliko strokovnosti vodstvenega kadra, da se lahko odločitve sprejemajo decentralizirano. Istočasno pa v določenih poslovnih enotah prevladuje standardizirana rutinska tehnologija, saj operativno poslovanje vnašanja podatkov o izdelkih in kupcih teče na enak ali podoben, ustaljen način.

Največje spremembe se tako globalno kot v konkretnem podjetju dogajajo na področju informacijske tehnologije z razvojem interneta in z njim povezanih tehnologij. V podjetju z veleprodajnimi kupci komunicirajo ustno (po telefonu ali osebno) ali pisno (elektronska

pošta, faks). Z maloprodajnimi enotami v podjetju komunicirajo pretežno prek interne elektronske pošte in po telefonu.

Podjetje ima zunanji servis za informacijsko podprti sistem, ki vodstvenim kadrom, vsem maloprodajnim enotam in komercialistom na terenu omogoča vpogled v analitsko poslovanje posamezne enote ali poslovanje posameznega kupca, s pomočjo intraneta.

V podjetju uporabljajo elektronsko prenašanje podatkov (angl. *Electronic Data Interchange*, v nadaljevanju EDI). Gre torej za brezpapirno elektronsko izmenjavo podatkov, ki se izvaja v mednarodno-strukturirani standardizirani obliki, kjer je možna takojšnja obdelava podatkov. Obliko določa nabor mednarodno dogovorjenih standardov in smernic za elektronsko izmenjavo podatkov.

Za pridobivanje podatkov od dobaviteljev podjetje uporablja programsko opremo EDI in Panteon. Pridobivanje podatkov na ta način predstavlja veliko razbremenitev zaposlenih, saj se je čas za pridobivanje podatkov z novo tehnologijo bistveno skrajšal. Podjetje ima tudi svojo spletno stran in spletno trgovino.

6.2 Okolje in vpliv na organizacijo konkretnega podjetja

Okolje podjetja je pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijo. Tehnologija je v zadnjih nekaj letih zelo napredovala, kar posledično spreminja tudi potrebe in želje kupcev, ob zavedanju vse večje konkurence med ponudniki tekstila, še posebej kitajskih in drugih nizkocenovnih proizvajalcev tekstila, kar povzroča, da postaja okolje konkretnega podjetja vse bolj negotovo in nestabilno. Okolje preučim z vplivom Porterjevih petih konkurenčnih sil.

Dobavitelji konkretnega podjetja, katerih blagovne znamke podjetje ekskluzivno zastopa v Sloveniji, so v veliki meri korektni pri dobavah. Pogajalsko moč konkretno podjetje pridobi s tem, da dobavitelju predloži predvideno nabavo količin, s katero želi povečati delež nabavljenega blaga. Z večjo in kontinuirano dolgoročno prodajo dosežejo višje ugodnosti.

Kupci različnih blagovnih znamk in različnega tekstila so vedno močnejši pogajalci v tej panogi. Kupci so danes veliko bolj ozaveščeni o izdelavi izdelkov, primerjajo izdelke ter se na podlagi cene in kakovosti na koncu odločijo za nakup. Mnogi kupci pa se odločajo celo za spletne nakupe, kar pomeni, da v trgovino pridejo določeno stvar pomerit, kasneje pa jo kupijo na spletu, saj so v spletni trgovini deležni večjih ugodnosti. Prodajalci v trgovinah morajo vedeti, na kakšen način še lahko pritegnejo kupca v trgovino. Glede na slabe razmere v državi in konkurenco je treba skozi vse leto imeti akcije, promocije, da ljudi sploh privabijo v trgovine. Te akcije pa povzročajo kar precejšnje stroške. Zaradi tega je podjetje primorano sproti slediti nabavam, akcijam in stroškom, ter pravočasno ukrepati.

Nevarnosti substitucije se v konkretnem podjetju zavedajo, zato poskušajo razširiti ponudbo spodnjega perila in modnih dodatkov ter kupcem tako ponuditi več stvari na enem mestu. Podjetje zato izbira blagovne znamke, ki so globalno prepoznavne.

Različne raziskave kažejo, da se je povečala prodaja v trgovinah, ki se nahajajo v nakupovalnih centrih, ter padla v starih mestnih jedrih. Konkretno podjetje ima od devetnajstih trgovin le štiri trgovine v starih mestnih jedrih, vse ostale trgovine so v nakupovalnih centrih. Konkurenca blagovnih znamk s perilom in dodatki se je povečala s širitvijo Evropske unije in vstopom novih blagovnih znamk. Zaradi tega se mora podjetje neprestano prilagajati spremembam na trgu in spremljati, kaj počne konkurenca.

Podjetje deluje okoljevarstveno in uporablja energetske varčne in ekološko napredne elemente pri poslovanju. Podjetje ima sklenjeno pogodbo s podjetjem Slopack – ravnanje z odpadno embalažo. V podjetju zbirajo prazne kartuše in jih nadomeščajo z obnovljenimi.

Podjetje dobro sodeluje z lokalno skupnostjo, je sponzor in prispeva donacije zdravstvenim ustanovam in skupinam s socialnimi problemi. V letu 2011 je podjetje, skupaj s svojim strateškim partnerjem iz Avstrije, ob nakupu izdelkov določene serije, dva evra od prodanega kosa namenilo »Europa Donna – slovenskemu združenju za boj proti raku dojk«. Prav tako je sodelovalo ob 500-letnici Primoža Trubarja in podarilo dva evra od vsake prodane majice humanitarnemu društvu evangeličanske cerkve.

Konkurenca podjetja je, kot že omenjeno, zelo velika, saj imajo vse večje tekstilne blagovne znamke tudi linijo spodnjega perila. Med glavne konkurente spadajo Triumph, Lisca, Schiesser, Intimissimi. Konkretnemu podjetju kot ponudniku blagovnih znamk spodnjega perila predstavljajo nevarnost nizkocenovni ponudniki spodnjega perila.

Globalizacija, ki se iz dneva v dan stopnjuje, spreminja želje in potrebe kupcev. Povečala se je konkurenca, vedno več je prisotnih kitajskih nizkocenovnih ponudnikov spodnjega perila na evropskih trgih, kar ogroža svetovno gospodarstvo, ne samo slovenskega. Posledica tega je bolj spremenljivo in nestabilno okolje, v katerem postaja vse bolj pomembna organska oblika organizacije.

6.3 Velikost in njen vpliv na organizacijo konkretnega podjetja

Zaposlenih v konkretnem podjetju je 61, kar podjetje uvršča med majhna do srednje velika podjetja. Zaradi svoje majhnosti je podjetje prilagodljivo, kar pomeni, da se hitro odziva na spremembe na trgu. Prav tako uživa veliko pripadnost zaposlenih, saj je fluktuacija v podjetju majhna. Direktor podjetja je hkrati tudi lastnik podjetja, odnosi med zaposlenimi so neformalni, kar podjetju v organizacijskem smislu omogoča, da ima del značilnosti organske organizacije.

Konkretno podjetje je v procesu poslovanja v fazi zrelosti in uporablja diverzifikacijsko strategijo, se pravi, da ima pretežno mehanistično organizacijo. Glede na vizijo in usmerjanje trgovske ponudbe z lastno blagovno znamko želi podjetje ponovno preiti v fazo rasti.

Zaradi gospodarske krize se vedno več podjetij znajde v težavah, zato konkretno podjetje sledi informacijam s trga in poskuša razširiti svoje poslovanje predvsem na maloprodajnem področju v Sloveniji in širše v vzhodni Evropi.

6.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo konkretnega podjetja

Podjetje ima zastavljene kratkoročne in dolgoročne cilje. Dolgoročni cilji podjetja so:

- izgraditev lastne blagovne znamke,
- postati najboljši ponudnik spodnjega perila,
- zadržati ali povečati tržni delež,
- smotrna uporaba finančnih sredstev in
- izobraževanje kadrov.

Podjetje ima petnajst maloprodajnih enot in vedno večje potrebe po kakovostnih izdelkih z nizko ceno. Z lastno blagovno znamko bi se podjetje lahko hitreje prilagajalo potrebam na trgu in ponujalo izdelke z višjo razliko v ceni, kar bi posledično pomenilo višjo donosnost poslovanja.

Konkretno podjetje se razlikuje od ostalih ponudnikov spodnjega perila predvsem po visoki strukturi bombažnega spodnjega perila. Dolgoročno želi podjetje ohraniti to strukturo in postati najboljši ponudnik kakovostnega bombažnega spodnjega perila v Sloveniji in vzhodni Evropi. Kljub trenutni gospodarski situaciji podjetje ohranja število maloprodajnih enot in kupcev. V lanskem letu je ob stečaju konkurenčnega podjetja pridobilo določene maloprodajne lokacije in posledično povečalo tržni delež.

Kot že napisano, podjetje največjo pozornost posveča spremljavi stroškov, ki so na letni ravni načrtovani. Kljub temu prihaja do odstopanj zaradi nenačrtovanih odločitev, predvsem pri zapiranju starih in odpiranju novih maloprodajnih enot in s tem povezanimi stroški. Zaradi zmanjšane prodaje, ki je posledica gospodarske krize, je tudi donosnost nižja, zato podjetje previdno in smotrno ravna s finančnimi sredstvi, saj se v podjetju zavedajo, da točna plačila dobaviteljem omogočajo pravočasne nabave in posledično načrtovane prodaje.

Podjetje daje velik poudarek izobraževanju kadrov v strokovnem smislu. Skupaj z dobavitelji organizira vsakoletne seminarje za zaposlene v maloprodaji in za veleprodajne

kupce o novih izdelkih, inovacijah dobaviteljev, materialih, predstavitvi blaga in pospeševanju prodaje blaga. Prav tako po potrebi organizira izobraževanja za vodstveni kader glede vodenja, učinkovitosti na delovnem mestu in osebne rasti.

Kratkoročni cilji podjetja so:

- izpolnjevanje zastavljenih letnih načrtov realizacije,
- zagotavljanje načrtovane stopnje donosnosti,
- likvidnost podjetja,
- razvijanje učinkovitosti zaposlenih.

Glavni kratkoročni cilj podjetja je izpolnjevanje letnih načrtov realizacije, podjetje spremlja dnevne in mesečne načrte prometa, jih primerja s preteklim letom in prilagaja prodajne aktivnosti v primeru nedoseganja zadanih ciljev.

Poleg izpolnjevanja letnih načrtov realizacije v podjetju spremljajo tudi načrtovano stopnjo donosnosti, ki jo sproti mesečno kontrolirajo. Prav tako dnevno spremljajo prilive in odlive, saj se zavedajo, da je likvidnost podjetja zelo pomembna za realizacijo načrtov, ki so si jih zastavili.

Podjetje ima razdelane načrte po poslovnih enotah oziroma po posameznikih. Vsako preseganje načrtov nagradujejo v obliki stimulacije pri osebnih dohodkih. Podjetje v prodaji izvaja različne promocije blagovnih znamk. Promocije se spremljajo količinsko in vrednostno. Najboljši prodajalec dobi nagrado ali denarno nadomestilo. Na ta način podjetje razvija višjo učinkovitost zaposlenih.

6.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni so ključni dejavnik uspešnega podjetja, saj s svojim znanjem in sposobnostmi lahko predstavljajo zelo pomembno konkurenčno prednost. Pomembno je, da se zaposleni neprestano izobražujejo in izpopolnjujejo. V podjetju se tega držijo in velikokrat organizirajo izobraževanja. Koliko zaposleni odnese od izobraževanja ali usposabljanja, pa je odvisno od posameznika do posameznika. Velikega pomena je zato, da direktor in vodstveni kader poznata svoje zaposlene in jih znata ustrezno motivirati ter usmerjati k skupnemu cilju.

Povprečna starost zaposlenih v konkretnem podjetju je 37,6 leta. Od vseh zaposlenih v podjetju je 89,6 % žensk. Največ zaposlenih ima srednjo strokovno izobrazbo, najmanj pa visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo. Glavni razlog za tovrstno izobrazbeno strukturo je, da se za prodajno osebje zahtevata srednja poklicna šola in srednja strokovna izobrazba, teh pa je številčno največ.

Ker gre za malo do srednje veliko družinsko podjetje, je veliko ljudi zaposlenih v podjetju že od ustanovitve. Zelo pomembni občutenji sta zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Zaposleni v podjetju so večinoma zadovoljni, z nekaj izjemami, in lahko rečem, da so podjetju zvesti.

7 UGOTOVITEV POMANJKLJIVOSTI ORGANIZACIJE KONKRETNEGA PODJETJA

Obstoječa organizacija posameznega podjetja ustreza ali pa ne ustreza situacijskim spremenljivkam. Če organizacija podjetja ustreza situacijskim spremenljivkam, je treba slediti spremembam spremenljivk in jih sproti prilagajati. V primeru, da obstoječa organizacija ne ustreza situacijskim spremenljivkam, pa se je treba čim prej odločiti za spremembe, ki privedejo do ustreznega ujemanja. V nadaljevanju na podlagi analize ugotavljam, ali obstoječa organizacija konkretnega podjetja ustreza situacijskim spremenljivkam.

7.1 Ugotovitev pomanjkljivosti organizacijskih procesov v podjetju

Naj najprej ugotovim, da organigram podjetja, ki je bil izdelan leta 2009, ne sledi organizaciji, ki se je v vmesnem času spreminjala. Prav tako se formalno ni spremenila sistemizacija delovnih mest, njihovih zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju, čeprav je prišlo do sprememb, kar predstavlja največji problem v smislu analize obstoječe in predlaganja nove organizacije.

Stopnja formalizacije in specializacije je v konkretnem podjetju na srednji ravni, odločanje je v večji meri centralizirano. Tehnologija v podjetju je rutinska, vendar pa poslujejo z novejšo tehnologijo, ki od zaposlenih zahteva dodatno izobraževanje in usposabljanje. Glede na našete lastnosti spremenljivk ugotavljam, da podjetje uvrščamo med mehanistične organizacije, kajti je okolje podjetja nestanovitno zaradi gospodarske krize, slabe kupne moči prebivalstva in prihoda globalnih nizkocenovnih trgovcev. Zaradi svoje hitre prilagodljivosti in majhnosti podjetja ter zaposlovanja mladih visoko šolanih kadrov, pa se v podjetju kažejo tudi določene značilnosti organske organizacije.

Najpomembnejši organizacijski proces v konkretnem podjetju je prodaja. Na maloprodajnem in veleprodajnem področju podjetje načrtuje, izvaja in kontrolira proces poslovanja. Tudi spletno prodajo v podjetju načrtujejo, vendar jo slabo izvajajo in še slabše kontrolirajo. Razlog za neuspešno poslovanje na spletni strani je, da spletna prodaja nima nosilca, ki bi bil odgovoren za rezultate spletne prodaje. Spletne prodaje ni videti niti v organigramu.

Iz organigrama je razvidno, da veleprodaja in maloprodaja ne vključujeta poslovnih procesov nabave, financ in kadrov. Pravno-kadrovska služba, marketing ter investicije in vzdrževanje so prav tako nepravilno opredeljeni v organigramu, saj so podporne funkcije maloprodaji in veleprodaji.

Ugotavljam, da v podjetju sledijo delovnim procesom od načrtovanja, izvajanja in kontroliranja, vendar nimajo pravilno definiranih organizacijskih procesov, ki bi zagotavljali ustvarjanje uporabne vrednosti na najbolj smotrni način preko organizacijskih procesov od načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja podjetja.

7.2 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vplive situacijskih spremenljivk

7.2.1 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv tehnologije na organizacijo

V podjetju imajo informacijski sistem prirejen za potrebe podjetja. S pomočjo programskih paketov, prilagojenih potrebam podjetja, lahko izvajajo različne analize. Ugotavljam, da stroški vzdrževanja programske opreme za tako majhno organizacijo predstavljajo velik del stroškov, vendar je programska oprema nujno potrebna za urejeno poslovanje.

Programska oprema zaposlenim omogoča podroben vpogled v analitsko spremljavo podatkov v časovnih obdobjih po dobaviteljev, kupcih, prodajnih enotah, produktih za potrebe odločanja tako v maloprodaji kot veleprodaji. Ugotavljam, da se vodstveni kader premalo poslužuje te možnosti analitske spremljave in izkoriščanja informacijskih programov za potrebe odločanja.

Glede vplivov tehnologije na podjetje ugotavljam, da imajo v določenih poslovnih enotah v podjetju rutinsko tehnologijo, kar podjetje uvršča med mehanistično organizirana podjetja, medtem ko imajo za potrebe strateškega odločanja vodstvenih kadrov nerutinsko tehnologijo, ki pa zahteva predvsem organsko organizacijo. Ugotavljam tudi, da sta se zaradi novih komunikacijskih kanalov (elektronska pošta) začeli spreminjati tudi vzdušje in kultura podjetja.

V primerih rutinske tehnologije sedanja mehanistična struktura ustreza. V uvajanju sprememb in novosti ter v sodelovanju pri ključnih odločitvah, pa bi kazalo razmisliti o večji ustreznosti bolj organsko, timsko naravnane organizacije, ki bi se sprva kazala predvsem v ustanavljanju občasnih timov, ki bi lahko prerasli tudi v stalne.

7.2.2 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv okolja na organizacijo

Pomemben dejavnik za podjetje je tudi vpliv okolja. V Sloveniji kot majhni državi še vedno ni prisotnih vseh globalnih trgovcev v tekstilu. Ob širitvi Evropske unije na države nekdanje Jugoslavije obstaja nevarnost vstopa novih globalnih trgovcev z nižjo ceno, ki bi želeli preko Slovenije pridobiti tudi tržne deleže v vzhodni Evropi. Ugotavljam, da podjetje še zmeraj širi svojo maloprodajno mrežo le na slovenskem trgu.

Prav tako ugotavljam, da je podjetje ozko specializirano v prodaji spodnjega perila in modnih dodatkov, zato imajo bistveno več znanja o posameznih izdelkih in povratnih informacij s trga. Podjetje na slovenskem trgu posluje več kot 20 let. V tem obdobju si je pridobilo zaupanje pri dobaviteljih, s katerimi posluje. Dobavitelji kot tudi slovenski kupci, ki so prisotni na vzhodnih trgih, želijo sodelovati s konkretnim podjetjem. Ugotavljam, da podjetje lahko koristi pridobljeno znanje in izkušnje pri iskanju maloprodajnih lokacij, stroških najema, stroških kadra, postavitvi maloprodajnih enot in iskanju veleprodajnih kupcev zunaj Slovenije v svojo korist s širitvijo na trge vzhodne Evrope.

Dinamičnemu okolju bolj prilagojeno podjetje bi moralo več pozornosti nameniti prav spremembam in novostim, pa tudi večjemu tveganju s prodiranjem na tuje trge. Tudi to zahteva bolj organsko organizacijo, medtem ko je v opravljanju utečenih poslov ustrezna tudi mehanistična.

7.2.3 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv velikosti na organizacijo

Ugotavljam, da je podjetje organizirano pretežno mehanistično z vsemi poslovnimi funkcijami, kar glede na velikost podjetja ni najbolj ustrezno in predstavlja previsoke stroške. Podjetje mora imeti zaposlene ljudi s specifičnimi znanji, kot jih imajo velika podjetja; le-ti pa svoje znanje in zmožnosti lahko uveljavijo le v pretežno bolj timski organizaciji.

7.2.4 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Ugotavljam, da v konkretnem podjetju sledijo in izpolnjujejo kratkoročne cilje. Pri zasledovanju dolgoročnih ciljev, ki so sicer smotno postavljeni, pa ugotavljam, da v konkretnem podjetju nimajo definiranih aktivnosti za doseg nekaterih od ciljev, predvsem pri izgraditvi lastne blagovne znamke. Ugotavljam, da za izvedbo tega cilja ni zapisane niti strategije, niti zagotovljenih finančnih sredstev, niti izbranih pravih kadrov. Prav izvedba takih ciljev pa zahteva ustrezno projektno organizacijo.

Prav tako ugotavljam, da nimajo definiranih aktivnosti za povečanje tržnega deleža. Tudi za izvedbo tega cilja ni zapisane strategije, prav tako ni postavljenega projektnega tima. Ugotavljam tudi, da obstoječa organizacijska oblika ni primerna za strateško izpolnjevanje ciljev.

7.2.5 Ugotovitev pomanjkljivosti prilagajanja podjetja glede na vpliv zaposlenih na organizacijo

Glede na povprečno starost (37,6 leta) zaposlenih v podjetju ugotavljam, da imajo zaposleni premalo novega znanja, preslabo znanje jezikov in temu primerno premalo iniciative za spremembe. Nadalje ugotavljam, da ima podjetje nepravilno izdelano sistemizacijo delovnih mest in ne vedno ustrezne podatke o delovnem mestu.

Ugotavljam, da bi si vsebinsko podatki o delovnem mestu morali slediti v naslednjem vrstnem redu:

- poimenovanje,
- strukture (naloge, odgovornost, komuniciranje, avtoriteta),
- zahtevnost poklica in
- plača.

Ugotavljam tudi, da so opisi delovnih mest za vsa podjetja pomembni podatki, saj nazorno prikažejo organizacijsko strukturo podjetja in kažejo na dejavnike, ki neposredno in posredno vplivajo na podjetje. Iz opisa delovnih mest lahko ugotovim, kakšne naloge in dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto naj bi imeli zaposleni na posameznem delovnem mestu ter kakšna izobrazba, delovne izkušnje in znanja so za to potrebna. Premalo pa je povezanosti z določanjem zahtevnosti delovnega mesta in s tem povezanim zahtevanjem zmožnosti zaposlenih na njih.

Ugotavljam tudi, da se zaposleni ne zavedajo svojih zadolžitev, svoje odgovornosti in avtoritete ter načina komuniciranja ter da določeni zaposleni niso nameščeni na ustrezno delovno mesto zaradi strokovnosti ali zaradi neznanja tujih jezikov.

8 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

8.1 Ključne organizacijske spremembe

Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že več kot 20 let, kar pomeni, da je s trenutno organizacijsko strukturo zadovoljivo delovalo. Zaradi gospodarske krize, zmanjševanja stroškov in učinkovitosti zaposlenih obstoječa organizacija ne ustreza situacijskim spremenljivkam, zato je treba v podjetju uskladiti situacijske spremenljivke z organizacijo.

Na osnovi analize organizacijskih procesov v konkretnem podjetju, vplivov situacijskih spremenljivk na podjetje in analize delovnih mest ter ugotovitev predlagam novo organizacijsko strukturo za konkretno podjetje. Nekateri predlogi izhajajo iz analize, nekateri od njih še niso nakazani, pa jih bom zato podrobneje utemeljila:

1.)V organizacijski strukturi podjetja predlagam, da se pod ravno direktorja uvede notranja revizija, kar pomeni presojanje in preverjanje delovanja notranjega kontrolnega sistema. Naloge notranjega revizorja bi bile zlasti zagotavljanje pravilnosti odločanja in poslovanja, v zvezi s tem pa svetovanje vodstvu podjetja na operativnem področju, pomoč vodstvu pri dvigu učinkovitosti in izboljšanju organiziranosti poslovnih procesov in vzpostavljanje učinkovitega notranjega kontrolnega sistema.

2.)Trenutna organizacijska struktura podjetja ima ločeni prodajni enoti maloprodaje in veleprodaje, zaradi česar prihaja do slabe komunikacije in prenosa informacij med vodji maloprodaje in veleprodaje, spletna prodaja pa nima vodje. Zato predlagam, da poenotijo maloprodajo, veleprodajo in spletno prodajo in določijo vodjo celotne prodaje. Slednji bi imel pomočnika pri vodenju maloprodaje, pomočnika pri vodenju veleprodaje in pomočnika vodje spletne trgovine in marketinga.

3.)Naslednjo spremembo, ki jo predlagam v organizacijski strukturi, je umestiti vodjo pravno- kadrovske službe na raven vodje prodaje in vodje nabave, financ in kontrolinga. Zaposleni so lahko ključni dejavnik uspešnega podjetja, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost, ob nenehnem izobraževanju in izpopolnjevanju. Vodja pravno-kadrovske službe lahko s poznavanjem posameznikov in njihovih delovnih navad veliko pripomore pri določitvi projektnega tima za izvedbo ciljev. Vodja pravno-kadrovske službe mora tesno sodelovati z vodjo prodaje, pa tudi drugimi vodilnimi pri izbiri in razvoju kadrov in njihovih zmožnosti.

4.)Tudi vodja nabave oziroma nabavni oddelek bi morali izločiti iz široke finančno-analitične službe, čeprav morata vodja nabave in financ tesno sodelovati med seboj in obenem z vodjo prodaje, saj je od pravilne nabave in posledično uspešne prodaje odvisen finančni tok podjetja.

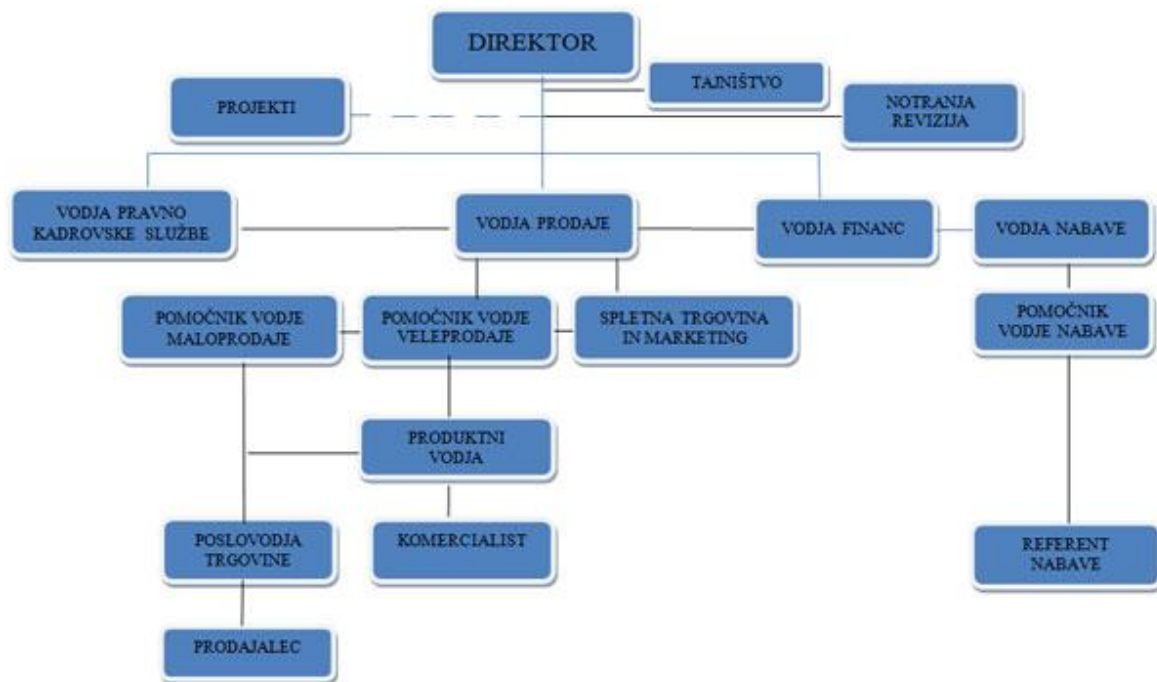
5.)Na več mestih sem omenjala potrebo po organizaciji, ki bi omogočala spremembe in uvajanje novosti. V tej smeri predlagam začetno uvajanje projektov in ustrezne organizacije, ki se tičejo celotnega podjetja. Sprva te projektne time lahko vodijo ali direktor ali pa vodje posameznih služb. Kasneje se razmisli o uvedbi projektne pisarne (lahko le ena oseba), ki bi podpirala delo na projektih.

6.)Z analizo organizacijskih procesov in vplivov situacijskih spremenljivk na podjetje ugotavljam, da podjetje nima uspešne spletne prodaje. Glede na to, da podjetje živi od prodaje, in glede na trend spletnih trgovin, ki so v vzponu, predlagam, da spletna trgovina

postane samostojna poslovna enota. Zaradi majhnosti podjetja bi predlagala, da poveže dejavnost spletne trgovine z marketingom za vso prodajno funkcijo.

Omenjene spremembe vplivajo na organizacijsko strukturo. Slika 10 prikazuje predlog spremenjene organizacijske strukture konkretnega podjetja.

Slika 11: Predlog nove organizacijske strukture



Na ta način spremenjena organizacijska struktura bi podjetju pomagala v organizacijskem smislu in v učinkovitejšem poslovanju. Združena funkcija prodaje bi za podjetje pomenila več pretoka informacij, idej, sodelovanje spletne trgovine z maloprodajo in veleprodajo na področju oglaševanja, akcij ipd.

Z oblikovanjem občasnih projektnih timov (možnost sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki) bi podjetje pridobilo veliko novega znanja, saj le-ti zahtevajo veliko ustvarjalnosti in inovativnosti. Na začetku bi bila potrebna večja kontrola direktorja, kasneje ko pa bi bili timi že uveljavljeni, bi to potekalo hitreje in potrebna bi bila manjša kontrola s strani direktorja podjetja. Glede na strategijo podjetja zgraditi lastno blagovno znamko, bi bilo smiselno oblikovati projektni tim.

8.2 Manjše organizacijske spremembe zaradi prilagajanja podjetja na vplive situacijskih spremenljivk

Glede na to, da imajo v podjetju prilagojen informacijski sistem potrebam podjetja, predlagam, da se organizirajo na način, da bi bolje izkoristili dane možnosti.

Najpomembnejši dejavnik v storitveni dejavnosti trgovine je obračanje zalog. Da bi optimizirali obračanje zalog, bi moral vodstveni kader od svojih podrejenih zahtevati tedenske analize nabave in prodaje, kar bi pomenilo boljši in sprotni pregled nad zalogami, ter na ta način upravičiti velik strošek informacijske tehnologije.

Prav tako predlagam, da uvedejo mesečna poročila po posameznih vodjih po uspešnosti poslovanja in na ta način uvedejo mesečno kontrolo oziroma revizijo poslovanja ter na osnovi teh poročil korigirajo napake v poslovanju.

Podjetju predlagam, da ne glede na prisotnost nizkocenovnih globalnih trgovcev, prav zaradi ozke specializacije in znanja, razmisli o širitvi maloprodajne mreže na trge vzhodne Evrope. Z izkušnjami, znanjem in podporo ter željo dobaviteljev po širitvi poslovanja s konkretnim podjetjem ima podjetje zagotovljeno okolje, ki ga je mogoče nadzorovati.

Podjetju predlagam tudi, da išče možnosti širitve na trge vzhodne Evrope na način franšiznih trgovin. Pridobljeno znanje bi najboljše unovčili s prodajo franšize, vendar je treba najti korektnega partnerja z izkušnjami s prodajo spodnjega perila, saj je finančno tveganje sicer preveliko.

Glede na vizijo podjetja, izgraditi lastno blagovno znamko, podjetju predlagam, da izgraditev lastne blagovne znamke poveže s strategijo širjenja maloprodajne mreže na trge vzhodne Evrope. Na ta način bi se porazdelili stroški zaposlenih po posameznih poslovnih funkcijah. Prav tako bi podjetje pridobilo prednosti pri ekonomiji obsega, večji pogajalski moči in privlačnosti za nove zaposlene, saj kot omenjeno, je fluktuacija v podjetju majhna.

Podjetju predlagam, da si pri izgraditvi lastne blagovne znamke določi strategijo, ki bo sestavljena iz več manjših ciljev.

Istočasno predlagam, da za postavitev posameznih ciljev določijo več skupin zaposlenih, ki bodo definirali cilje projekta, izgraditev lastne blagovne znamke. Šele na osnovi usklajenih, zapisanih ciljev jim predlagam, da definirajo aktivnosti, kako doseči te cilje.

Prav tako predlagam, da na podoben način pristopijo k določitvi strategije, ki bo sestavljena iz delnih ciljev in šele ob definiranih ciljeh prešla k aktivnostim za povečanje tržnega deleža.

Podjetju predlagam, da si ponovno izdela sistemizacijo delovnih mest in bolje uredi podatke o delovnih mestih. Predlagam tudi posodobitev vseh opisov delovnih mest, dodajanje delovnih nalog ter natančno opredelitev teh in s tem dodajanje odgovornosti posameznim delovnim mestom.

Predlagam združitve nekaterih delovnih mest po podobnosti in obsegu delovnih nalog. Na ta način bi zmanjšali število delovnih mest.

Za posamezne projekte (izgraditev lastne blagovne znamke in povečanje tržnega deleža v vzhodni Evropi) pa naj oblikuje projektne skupine, kjer bi bili nosilci projektnih skupin zunanji mladi strokovnjaki.

SKLEP

V današnjem času, v času gospodarske krize, se večina podjetij srečuje z ovirami in težavami. Na težave je treba gledati kot na premostljive ovire in čim hitreje odpraviti slabosti, ki se pojavljajo. Uspešnost poslovanja je odvisna od vrste dejavnikov. V današnjem času je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od ravnateljev, učinkovitost podjetja pa od pravilno zastavljene organizacijske strukture. Vsako podjetje ima svojo organizacijo, ki ima svoje značilnosti in posebnosti. Zaradi procesa globalizacije in neprestanih sprememb na trgu je za podjetja izrednega pomena, da se njihova organizacija prilagaja tem spremembam.

V magistrskem delu sem s pomočjo organizacijskih spremenljivk ugotavljala značilnosti obstoječe organizacijske strukture. V okviru situacijskih spremenljivk pa sem ugotavljala vplive tehnologije, okolja, velikosti podjetja, ciljev in strategij ter zaposlenih na podjetje. Na podlagi organizacijskih in situacijskih spremenljivk sem analizirala, ugotavljala in predlagala, kakšna je in kakšna naj bi bila organizacija in ali je organizacijska struktura ustrezna. Obstoječa organizacijska struktura podjetja je pretežno mehanistične narave, za katero so značilne visoka formalizacija, centralizacija ter srednja specializacija, standardizacija in kompleksnost. Glede na vse obravnavane situacijske spremenljivke mora postati organizacijska struktura bolj organska, čeprav po obliki ostaja poslovno-funkcijska.

Da trenutna organizacijska struktura ustreza konkretnemu podjetju, dokazuje dejstvo, da je na slovenskem trgu prisotno že dvajset let. Menim, da bi z manjšimi izboljšavami podjetje bilo bolje organizirano in uspešnejše. Za podjetje bo v prihodnosti nujno zmanjšati stroške ali povečati obseg poslovanja, da bo ohranilo zdrave temelje v teh kriznih časih.

Cilj konkretnega podjetja v prihodnosti je dvigniti učinkovitost lastne organizacijske strukture z manjšimi spremembami, ki bo primernejša glede na vse večjo zahtevnost okolja. Prepričana sem, da bi podjetje, organizirano na način, ki sem ga predstavila v magistrskem delu, lahko bilo uspešnejše. Za uspešno uveljavitev sprememb je potrebno trdno prepričanje vodstva v njihovo koristnost.

Vsaka kriza je priložnost za spremembe. Konkretno podjetje potrebuje spremembe. V vsakodnevni podjetniški praksi vedno bolj prevladuje mnenje, da je eden od ključnih razlogov za slabo poslovanje oziroma celo propad nekoč uspešnih podjetij prevelika

navezanost na osnovno dejavnost tudi takrat, ko se okoliščine bistveno spremenijo. Za konkretno podjetje lahko trdim, da je zaspalo, kar se tiče organizacijskega prilagajanja.

Projekt uvajanja organizacijskih sprememb je nujen v konkretnem podjetju. V tem projektu morajo sodelovati vsi zaposleni, ki morajo zaupati vodstvu podjetja, ki je odgovorno za uspešno uvedbo sprememb v podjetju. V prihodnosti bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo sposobna organizacijo podjetja hitro prilagajati različnim vplivom.

LITERATURA IN VIRI

1. Burton, R. M., & Obel, B. (1998). *Strategic Organizational Diagnosis and Design*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publisher.
2. Champy, J. A. (1997). *Preparing for Organizational Change. The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
3. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure*. London: Cambridge MIT Press.
4. Daft, R. (1982). *Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovations and Change. Research in the sociology of organizations. A research annual: Research in the sociology of organizations*. Greenwich: JAI Press.
5. Daft, R. L. (1991). *Management* (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
6. Daft, R. L. (1995). *Organization theory & design* (5th ed.). The Dryden Press: Fort Worth.
7. Daft, R. (1998). *Organization Theory and Design* (6th ed.). Cincinnati: South Western.
8. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeba se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Dynamic Relationships Management Journal, 2012.
13. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1996). *Management* (7th ed.). Cincinnati: South Western College Publishing.
14. Interno gradivo konkretnega podjetja. (2010).
15. Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Karacsony, K. (2006). The change Challenge. *Computerworld*, 40(3), 42.
17. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Kavčič, B., & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
19. Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Kovač, J. (2007). Procesna razsežnost organizacije. V 8. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 15–20). Brdo pri Kranju, Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (1994). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
25. Locke, E. A. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*. Najdeno 15. Januarja 2013 na spletnem naslovu: <http://edwinlocke.com>.
26. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior, Managing people and organizations* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
27. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Možina, S. (1992). Pomen skupinskega, teamskega dela za podjetje. *Slovenska ekonomska revija*, 43(1), 105–111.
29. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
30. Piskar, F. (2005). Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja? Kranj: Moderna organizacija.
31. Podjetje R., Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest 2009.
32. *Poslovni register ePRS* Najdeno 20. novembra 2012 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=170299&id_sklopa=2
33. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D. (2000). Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. V *Zbornik referatov 8. Letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije* (str. 31–48). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
36. Rickards, T. (1999). *Creativity and the Management of Change*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
37. Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International.
38. Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
39. Rozman, R. (1987). *Usklajevalno bistvo upravljanja in ravnanja v organizacijah združenega dela*. Kranj: Organizacija in kadri.
40. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rozman, R. (2000). Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju. V *Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi* (str. 23-29). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
42. Rozman, R. (2001). *Ravnanje z znanjem in organizacija*. Maribor, Koper: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Visoka šola za management, Založba Moderna organizacija.
43. Rozman, R. (2007). Poslovni in organizacijski procesi. V *8. Znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 50-57). Brdo pri Kranju, Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta.
44. Rozman, R., & Sitar, A. S. (2007). Impact of organization and Organizational Learning and Knowledge Management. *Beyond Waltz – Dances of Individuals and Organization*. The 23rd EGOS Colloquium Vienna. Sub-theme 20.

45. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Rozman, R., Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
48. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
50. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
51. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Zupan, N., & Kaše R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Zupan, N., & Kaše, R. (2006). *Uvod v organizacijo, vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS št. 69/07 in 17/08*.