

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KATJA MAJERLE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE –
PRIMER PODJETJA AVTO CELJE**

LJUBLJANA, AVGUST 2009

KATJA MAJERLE

IZJAVA

Študentka Katja Majerle izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 30.7.2009

Katja Majerle

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	5
1.1 POJMOVANJE ORGANIZACIJE	5
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	8
1.2.1 Enovite strukture	8
1.2.2 Ravnalne strukture.....	9
1.2.3 Lastnosti struktur.....	10
1.2.4 Značilnosti sodobnih struktur.....	10
1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI.....	12
1.4 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA	15
2 ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	18
2.1 PROCES ANALIZE.....	18
2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO.....	20
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	21
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo	22
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	26
2.2.4 Vpliv ciljev na organizacijo	27
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	29
2.3 ČLENITEV CELOTNE DELOVNE NALOGE.....	31
2.4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA RAVNI PODJETJA	33
3 PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJE	36
3.1 RAZLOGI ZA SPREMEMBE.....	37
3.2 ZNAČILNOSTI SPREMEMB	38
3.3 PREDLAGANJE IN UVAJANJE SPREMEMB.....	39
3.3.1 Faze v procesu spreminjanja	39
3.3.2 Odpor zaposlenih do sprememb in tehnike odpravljanja tega odpora.....	39
3.3.3 Proces spreminjanja.....	41
3.3.4 Uvajanje sprememb.....	42
4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA AVTO CELJE	44
4.1 RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA.....	44
4.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	44
4.2.1 Pomembnejši kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja.....	45
4.2.2 Ugotovitev problemskega stanja	46

4.3 ANALIZA OBSTOJEČE ORGANIZACIJE PODJETJA	48
4.3.1 Določitev predmeta, namena, cilja in metode analize	48
4.3.2 Zbiranje, urejanje in primerjanje podatkov	48
4.3.3 Ugotovitev odstopanj in vzroki zanje.....	49
4.3.4 Presoja ustreznosti obstoječe organizacijske strukture po Cambellu in Gooldu	55
5 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU AVTO CELJE	56
5.1 SPREMEMBE SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK	56
5.1.1 Vpliv spremembe tehnologije na organizacijo	56
5.1.2 Vpliv spremembe okolja na organizacijo	57
5.1.3 Vpliv spremembe velikosti na organizacijo	63
5.1.4 Vpliv spremembe ciljev in strategij na organizacijo	63
5.1.5 Vpliv spremembe strukture zaposlenih na organizacijo.....	65
5.1.6 Vpliv spremembe vseh situacijskih spremenljivk na organizacijo.....	67
5.2 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	68
5.2.1 Sektor prodaje	69
5.2.2 Servisni oddelek	70
5.2.3 Oddelek ravnanja z nadomestnimi deli	72
5.2.4 Štabne službe.....	73
5.2.5 Slikovni prikaz predlagane organizacijske strukture.....	75
5.3 UVAJANJE SPREMEMB	76
5.3.1 Uvajanje sprememb v podjetju Avto Celje	76
5.3.2 Kako rezultati reorganizacije vplivajo na poslovanje	80
ZAKLJUČEK	80
LITERATURA IN VIRI	83
KAZALO PRILOG	
PRILOGA 1: Bilanca stanja v letih 2001 do 2005 z indeksi.....	1
PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida v letih 2001 do 2005 z indeksi.....	2
PRILOGA 3: Kazalniki poslovanja in njihov način izračuna	3
PRILOGA 4: Obstoječe delne strukture podjetja Avto Celje, d.d.	4
PRILOGA 5: Katalog delovnih mest	7
PRILOGA 6: Primer opisa delovnega mesta podjetja Avto Celje, d.d.	9
PRILOGA 7: Tabela konkurenčne analize in nekateri kazalniki	11
PRILOGA 8: Primerjava podjetja Avto Celje za leto 2005 s povprečnim podjetjem iz širše panoge srednje velikosti	12
PRILOGA 9: Predlagana organizacijska struktura podrobno po manjših delih.....	13

UVOD

Spreminjajoče se okolje, zlasti rastoče zahteve kupcev in vse hujša konkurenca, podjetje silijo v prilagajanje in spreminjanje organizacije. Dandanes so uspešnejša podjetja tista, ki premorejo hitro odzivnost in se ustrezno prilagajajo okolju. Za preživetje v takšnem dinamičnem okolju mora imeti podjetje prožno, predvsem pa, glede na situacijske spremenljivke, ustrezno postavljeno organizacijo (Zabukovnik, 2005, str. 38).

Ob spreminjajočem se okolju se spreminja tudi poslovanje podjetja. Če je bila organizacija prej ustrezna za optimalno poslovanje podjetja, pa spremenjeno okolje povzroči, da organizacija podjetja ni več ustrezna. Tako je potrebno v sosledju s spremembami v okolju in drugimi spremembami, kot so npr. spremembe na trgu dela, v zakonodaji, v tehnologiji itd. ustrezno prilagoditi tudi organizacijo. Ujemanje situacijskih spremenljivk in organizacije vodi v uspešno poslovanje, neujemanje pa povzroča težave v poslovanju.

Pomembno vlogo pri ustreznem prilagajanju podjetja hitro spreminjajočim se razmeram na trgu torej igra organizacija. Organizacija skupino ljudi poveže v podjetje, se v podjetju izoblikuje, daje podjetju cilj in mu zagotovi smotrni način delovanja. Lipovec (1987) organizacijo podjetja opredeli kot »sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja in smotrno uresničevanje cilja podjetja« (Lipovec, 1987, str. 35).

Za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja je torej ključna ustrezna organizacija podjetja. Da ugotovimo, ali je organizacija ustrezna, pa jo moramo analizirati. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja. Značilnosti struktur, ki jih imenujemo organizacijske spremenljivke, nam povedo, kakšna je trenutna organizacija oziroma, ali se nagiba k mehanistični ali organski organizaciji. Situacijske spremenljivke pa nam povedo, kakšna bi bila za podjetje najboljša organizacija, ki bi zagotavljala smotrno doseganje v strukturi zastavljenih ciljev podjetja. Glede na situacijske spremenljivke je potrebno oblikovati organizacijo oziroma vzpostaviti razmerja in strukture, ki se povežejo v upravljalno ravnalno strukturo. Ta določa zadolžitve, odgovornost in avtoriteto ter obsega oblikovanje organizacijskih procesov: planiranja, uveljavljanja in kontroliranja (Rozman, 2000a, str. 20).

Podjetje, ki se v magistrskem delu pojavlja kot primer iz prakse, v katerem je potrebno organizacijo na novo oblikovati in ostvariti, je Avto Celje, trgovsko in servisno remontno podjetje d.d., Celje. V podjetju je na podlagi delovnih ur 223 zaposlenih. Podjetje ima pestro paleto dejavnosti s področja avtomobilizma in hkrati zajema mnogo avtomobilskih programov oziroma blagovnih znamk s koncesijo.

Podjetje Avto Celje je s časom in nastopom različnih dejavnikov na trgu izgubljalo položaj prvega trgovca z avtomobili na širšem področju in zato so se morali podati v tekmo z manjšimi trgovci na način uvedbe vse več avtomobilskih znamk. To pa je podjetju povzročilo, poleg večjega asortimana, tudi vedno večjo nepreglednost organizacijske strukture. Na poslovanje leta 2005 so vplivale tudi zakonodaja in druge spremembe na trgu. Te so podjetje, s popolnoma neprilagojeno strukturo situacijskim spremenljivkam, privedle na rob obstoja.

Potem je v maju leta 2006 prišlo do zamenjave ravnatelja. Na podlagi lastnih opažanj neskladnosti na področju organizacije podjetja in posledično analize trenda najpomembnejših kazalcev poslovanja za preteklih 5 let, ki so bile narejene v okviru revizije, je sklepal, da slabo poslovanje in negativen trend izhajata iz izjemno neučinkovitih razmer na področju organizacije podjetja. Po predstavitvi rezultatov in opažanj večinskemu lastniku sta oba uvidela nujnost sprememb, če želita podjetje obdržati na trgu. Tako je večinski lastnik novemu ravnatelju kot prednostno nalogo dodelil popolno reorganizacijo podjetja in posledično s tem obrat trenda poslovanja navzgor, da bo podjetje Avto Celje s časom spet postalo tisto, kar je že bilo – prvi trgovec avtomobilov na širšem celjskem področju.

Belak (1993) krizo definira kot bolezensko stanje poslovanja in razvoja podjetja. V določeni fazi razvoja podjetje ni več učinkovito iz različnih vzrokov, ki lahko izhajajo iz njega samega, iz okolja ali so celo rezultat kombinacije obojega. Avtor meni, da se kriza pogosto pojavi kot posledica neustrezne organizacijske oblike in neustreznih odnosov v podjetju (Belak, 1993, str. 347-348).

V primeru podjetja Avto Celje se je kriza pojavila zaradi specifičnosti lastnika in zaradi neustrezne organizacijske strukture, do katere je podjetje pripeljalo širjenje poslovanja ob togo postavljeni organizacijski strukturi. Tako je organizacijska struktura ostala enaka, podjetje pa je poslovanje razširilo, tako na več znamk avtomobilov kot tudi na tovorna vozila. Neustreznost organizacijske strukture se je posledično kazala na več načinov:

- V podjetju je prihajalo do vedno več absentizma zaposlenih, kar se je največkrat kazalo preko povečanih bolniških odsotnosti. Zaposleni se niso čutili pripadni podjetju. V podjetju je bila tudi slaba informacijska pretočnost, nepripravljenost na učenje ali razvoj ipd.
- Zaradi širitve programov in s tem le dodajanja oddelkov je bilo vedno več dvojnega vodenja in izrazito se je povečalo število srednje ravni ravnalcev, za katere niso bile jasno definirane zadolžitve in odgovornosti.
- Plačni sistem je bil izredno zapleten. V podjetju so zaposleni prejeli plačo, ki je odsevala subjektivno mnenje njihovega nadrejenega, hkrati pa so bile te plače bolj ali manj fiksne. Največji težavi sta bili neučinkovitost in neodzivnost plačnega sistema, saj ravnatelj zaposlenih ni mogel primerno nagraditi niti kaznovati.
- Zaradi zastarelosti in nejasnosti obstoječe sistematizacije delovnih mest, so se zaposleni

uspešno izogibali svojim zadolžitvam.

- V preteklosti je podjetje na novo zaposlilo (večinoma po principu znancev od zaposlenih) precej novih kadrov, obseg dela pa se ni bistveno povečal in zato so stroški dela predstavljali nadpovprečno veliko postavko glede na konkurenco. Predvsem so bili največji in najmanj utemeljeni povečani stroški režije.
- Zaradi nepovezanosti in neusklajenosti v podjetju je lahko vsak dobavitelj izsiljeval s svojimi, drugačnimi pogoji. Vodje posameznih prodajno servisnih centrov (v nadaljevanju PSC-jev) pa so bili bolj pripadne znamki avtomobila (oziroma dobavitelju) kot lastnemu podjetju. Zaradi tega je podjetje odobrilo kar nekaj nepotrebnih investicij.

Ob vseh teh težavah je bilo vodenje podjetja skoraj nemogoče, saj je v podjetju vladala precejšnja anarhija. Nekateri zaposleni so bili zaščiteni od lastnika, v podjetju je vladalo vse preveč družinskih vezi in brez sprememb v organizaciji ravnatelj ni imel možnosti za izboljšavo.

Po pogovorih o rešitvi problema je bilo jasno razvidno, da ima novi ravnatelj podjetja Avto Celje resen namen podjetje postaviti nazaj na noge v najkrajšem možnem času s celovito prenovo organizacije. Avto Celje, ki je bilo v dosednji organiziranosti v pasivnem položaju in se je v glavnem samo prilagajalo zahtevam lastnikov, stopa tokrat v aktivnejšo pozicijo, ob tem pa upošteva evropske standarde pri prodaji in poprodaji vozil.

V podjetju Avto Celje so me, na podlagi dogovora o izdelavi magistrskega dela na osnovi reorganizacije podjetja, zaposlili za določen čas 3 mesecev, v katerem smo se zavezali izpeljati vse pomembne postopke, potrebne za reorganizacijo. Kot nosilka teoretičnih znanj iz obravnavanega področja, sem predlagala ustanovitev »reorganizacijskega tima«, ki smo ga sestavljali ravnatelj podjetja kot nosilec glavne odgovornosti za uspeh tima in reorganizacije, vodja kadrovske službe, vodja informacijskega centra, tehnični direktor in jaz kot koordinator skupine. Že prej pa sem podjetje izjemno dobro poznala, saj sem kot študentka v podjetju več let zapored pomagala pri reviziji podjetja Plus Revizija. Tako sem vedela, na katere vire se moram obrniti za zbiranje vse potrebne dokumentacije in podatkov.

Namen magistrskega dela je prispevati k smotrni prenovi organizacije, na novo postaviti organizacijsko strukturo, sistematizacijo delovnih mest, ovrednotenje in normiranje dela, plačni sistem (ki bo iz fiksnega prehajal v fleksibilnega), prestrukturiranje služb in posledično znižanje stroškov. Razumljivo je, da bo sočasno s tem procesom prišlo do nekaj prekvalifikacij, odpuščanja in nekaj novih zaposlitev, prav tako bodo nekatere spremembe neugodne za zadovoljstvo zaposlenih. Spremembe že same po sebi v podjetjih povzročajo odpor zaposlenih, v tem primeru pa je na odpor potrebno resno računati, zato bo magistrsko delo vsebovalo tudi predloge, kako spremembe uvesti v podjetje.

Temeljni namen magistrskega dela je, s postavitvijo nove ustrezne organizacijske strukture v

podjetju Avto Celje, doseči pozitiven preobrat v poslovanju, kar bi pomenilo večjo učinkovitost in uspešnost podjetja v primerjavi s konkurenti na trgu in omogočiti ravnateljstvu podjetja lažje planiranje, uveljavljanje in kontroliranje v okviru nove organizacije. Namen je preko procesa organiziranja ravnateljstvu omogočiti večjo preglednost podjetja, povečati možnost nadzora nad poslovanjem podjetja in njegovo organizacijo.

Temeljni cilj magistrskega dela je predlagati ustrezno in učinkovito organizacijo v preučevanem podjetju in presoditi, katere prijeme uporabiti, da bo nova organizacija pripomogla k večji uspešnosti in večji učinkovitosti poslovanja. Cilj je vzpostaviti vitalno, tržno prilagodljivo, pregledno in ekonomsko učinkovito organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala stabilnost, rast in razvoj podjetja in vzpostaviti jasna formalna pooblastila in odgovornosti za opravljeno delo. Cilj je tudi poiskati ustrezno uvedbo takšne organizacije v podjetje preko organizacijskega procesa planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, ter zajezi prevelik odpor proti spremembam. S tem v povezavi pa tudi spoznati, kdaj in kako pogosto organizacijo kontrolirati in kako jo spreminjati.

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišča magistrskega dela so teoretične podlage organizacije, napisane s strani domačih in tujih avtorjev, objavljene v knjigah, člankih in prispevkih s področja organizacije, strateškega upravljanja in ekonomike poslovanja. Praktični del izhaja iz spoznanj o posebnostih preučevanega podjetja, kjer sem uporabila predvsem vire, ki izhajajo iz podjetja in lastna znanja, pridobljena med študijem v okviru magistrskega programa.

Metodo dela lahko opredelim kot logičen proces spoznavanja obstoječe organizacije na podlagi analize, določitev ustrezne organizacije na podlagi situacijskih spremenljivk ter proces uvajanja tako določene ustrezne organizacije.

Magistrsko delo je sestavljeno iz uvodnega poglavja, zaključka, navedene literature in petih poglavij, v katerih se bodo skozi podpoglavja prepletale obravnavane teme posameznega področja. V uvodnem poglavju je predstavljena preučevana problematika in opredeljen način dela. Naslednje poglavje obravnava teoretična izhodišča in opredelitev organizacije, njenih sestavnih delov in značilnosti. Drugo poglavje je namenjeno situacijski teoriji organizacije oziroma situacijskim spremenljivkam in njihovem vplivu na organizacijo ter opredelitev osnovnih oblik organizacijskih struktur. Tretje poglavje je namenjeno teoretičnemu pristopu spreminjanja organizacije v podjetju. V četrtem poglavju je predstavljeno preučevano podjetje in trenutno stanje v tem podjetju, s poudarkom na organizacijskem vidiku problemskega stanja. Sledi šesto poglavje, v katerem je glede na vse v teoriji našete pristope predlog nove organizacijske strukture in predlog uvajanja sprememb. Struktura poglavij je prilagojena osnovnemu cilju magistrskega dela, upošteva problematiko in namen dela ter skozi poglavja razvija in potrjuje postavljeno tezo magistrskega dela. Le-ta opredeljuje organizacijo podjetja, kot najpomembnejši dejavnik, ki vodi k uspešnosti, k učinkovitosti in doseganju večje odzivnosti

podjetja. Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in navedbo uporabljene literature in virov.

Različni avtorji na organizacijo gledajo iz različnih zornih kotov, kar je posledica kompleksnosti pojma organizacije in dejstva, da se z organizacijo in organiziranjem srečujejo ljudje različnih poklicev, z različnim pogledom in z različnimi prijemi. Mnogi pisci so do današnjega časa že poskušali opredeliti organizacijo podjetja in v literaturi lahko najdemo veliko različnih in bolj ali manj splošnih definicij organizacije podjetja. Vseeno pa enotnega razumevanja organizacije, kljub njeni pomembnosti ni. Za namene magistrskega dela sem uporabila Lipovčevo opredelitev pojma »organizacija«, ki predstavlja osnovo za solidno in konsistentno teorijo organizacije.

Prav tako je veliko različnih prevodov angleških besed »*management*« in »*manager*«. V magistrskem delu se držim slovenskih besed, ki jih uvaja Lipovec (1987), uporabljata pa jih predvsem Rozman in Mihelčič. Te so smiselne za teorijo, kot jo uporabljam, in sicer »*management*« lahko enačimo z ravnateljstvom ali na nižjih, bolj operativnih ravneh hierarhije z ravnanjem. »*Manager*« pa je ravnatelj ali na bolj operativnih ravneh ravnalec.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 POJMOVANJE ORGANIZACIJE

Študij organizacije se je začel na različnih krajih, v različnem času in z različnih vidikov in kot posledico tega imamo vrsto različnih šol organizacije. Vendar pa je pomembno, da sam predmet preučevanja pred analizo razumemo in opredelimo, zato so opredelitve organizacije navedene tako, kot so si v času sledile.

Prva šola organizacije je slonela na osnovni predpostavki Darwinovega zakona o preživetju, torej predpostavki o naravni selekciji, borbi za preživetje, ki se odvija po zakonih verjetnosti in slučajnosti. Živali se ravnajo po instinktu in takšno ravnanje je zanje dolgoročno smotno in vodi v preživetje boljših in močnejših. Človek pa je bitje, ki ravna zavestno in se na ta način loči od drugih bitij. Temelj njegovega zavestnega ravnanja je delovni proces. Človek zavestno deluje smotno, da bi dosegel čim večjo učinkovitost (s čim manj sredstev čim večji rezultat dela), ki se lahko kaže kot produktivnost ali kot ekonomičnost. Delo bo smotno v primeru, da bo na učinkovit način vodilo k uporabni vrednosti. Poudarek je torej na učinkovitosti. Takšno gledanje na teorijo organizacije se je razvilo zlasti med inženirji. Najvidnejši zagovornik te teorije je bil Taylor, ki se je ukvarjal predvsem s študijem časa, določanjem zaporednih gibov, nepotrebnih gibov, oblikovanjem orodij in podobno. Organizacijo so pojmovali kot proces organiziranja, formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za

dosego večje učinkovitosti. Organizacija postavlja v razmerja »tehnične, proizvodne« prvine, torej ne preučuje razmerja med ljudmi kot družbenimi bitji, ampak jih obravnava kot razmerja med delovnimi sredstvi (Rozman, 1999, str. 263-268).

Že Taylor je spoznal, da je ključ učinkovitosti poleg izvajanja tudi v planiranju in kontroli ter da je za uvedbo znanstveno proučevanega dela potrebno motiviranje. Hkrati se krepi vloga ravnatelj in njihovega razmerja do izvajalne funkcije, saj vsi vedno bolj spoznavajo, da nastaja učinkovitost vse bolj v organizacijskih procesih in ne v izvajalnih. Spoznavanje ravnateljstva zato krepi njegovo pomembnost na določeni stopnji razvoja gospodarjenja. To spoznavanje ne nadomesti predhodnega proučevanja izvajanja s strani organizacije dela, temveč se razvije dodatno, zaradi spoznanja o pomembnosti ravnateljstva. Tako predvsem francoski pisci, še posebno pa Fayol, zagovarjajo in preučujejo pomembnost funkcije ravnateljstva. Fayol je že na začetku svojega raziskovanja začel opažati, da so takratne šole pri poučevanju poudarjale tehnično znanje, ravnateljstvo pa so popolnoma zanemarjale. Trdil je, da vsaka združba potrebuje ravnateljstvo, pa naj je to podjetje, država, vojska ali dobrodelna organizacija in zaključil, da je ravno zato potreba po »managerski« teoriji velika. Ravnateljstvo Fayol opredeli kot: predvidevanje in planiranje, organiziranje, komandiranje, koordiniranje in kontroliranje, kar pa so organizacijski procesi, ki zagotavljajo smotrno sodelovanje ljudi, organov in smotrno doseganje ciljev družbe. Tako je organizacija opredeljena kot proces in opredeljena so razmerja med ljudmi, cilj organizacije pa se iz učinkovitosti spremeni v smotrno zagotavljanje. Po navedeni teoriji je torej organizacija zagotavljanje smotrnosti delovanja povezanih ljudi s pomočjo metode – koordinacije (Wren, 1987, str. 179-183).

Tako prva (organizacija dela) kot druga (teorija ravnateljstva) navedena teorija imata svoj predmet proučevanja in metodo (tehnično koordinacijo). V prvem primeru je predmet sestav tehničnih razmerij med poslovnimi prvinami in metoda – tehnična koordinacija, v drugi teoriji je predmet formalen proces zagotavljanja smotrnosti delovanja in doseganja cilja družbe, metoda pa prav tako koordinacija. Vendar pa je bila do sedaj organizacija obravnavana le kot tehnična struktura in tehnični proces, kar nas pripelje do vprašanja: »Kdo jo organizira, je zunaj nje ali se razvija in spreminja organizacija sama po sebi?«.

Na to vprašanje so poskušali odgovoriti avtorji naslednje šole, ki so organizacijo opredeljevali kot združbo ljudi. To združbo lahko po njihovem mnenju raziskujejo različne znanosti: sociologija, psihologija, antropologija in druge, kar nam pove, da je proučevanje organizacije – združbe multidisciplinarna veda. Organizacijo kot celoto po njihovem mnenju v veliki meri preučuje sociologija, ki obravnava združbo, ljudi, njihov vpliv na združbo in obratno. Ukvarja se predvsem s kolektivi, skupinami, ki so več kot seštevek posameznikov.

Nemški zgodovinar, sociolog, filozof in ekonomist Max Weber je proučeval socialne strukture

takratne družbe. Na svojem obisku v Ameriki je opazil, da so velika ameriška podjetja podvržena prosti konkurenci in tekmovanju. Medtem ko so se velika podjetja v Nemčiji povezovala v kartele in nadzorovala cene, je bilo tako povezovanje v Ameriki omejeno z zakonodajo. Weber je začel iskati organizacijo, ki bi velikim podjetjem omogočila sistematično in racionalno delovanje. Odgovor je našel v birokratskem tipu organizacije, ki ga je zgradil na osnovi verskih in političnih organizacij (Wren, 1987, str. 192-195).

V šestdesetih letih se je pojavljalo med avtorji prepričanje, da so organizacije sistemi, sestavljeni iz delov. Vsak del sistema prispeva k delovanju in vsi deli so odvisni drug od drugega. Ta sistemska opredelitev organizacije se od drugih razlikuje predvsem po tem, da poudarja pomembnost proučevanja povezav med deli in celoto. Poudarja razmerja, posplošuje organizacijo – združbo in jo povezuje z okoljem, še vedno pa jo preučuje kot enoto (Rozman, 1999, str. 272-273).

V opredelitvah avtorjev do sedaj je jasno razvidno, da organizacijo razumejo kot razmerja ali strukture, torej nekaj statičnega. Organizacija služi združbi in doseganju njenih ciljev in ne zagotavljanju smotrnosti doseganja le-teh. Jasno je, da razmerja še niso opredeljena kot najmanjši sestavni del organizacije in tako predmet proučevanja. Vendar pa razmerja (med stvarmi, med ljudmi itd.) igrajo pomembno vlogo, postajajo samostojen predmet proučevanja, saj držijo združbo skupaj. Zagotavljajo njeno identiteto, obstoj in ne nazadnje razvoj. Osamosvojitve razmerij omogoči razumevanje procesa kot organizacijskega procesa zagotavljanja smotrnosti. Združba je sestavljena iz ljudi in deluje za dosego svojega cilja. Organizacija pa je sestavljena iz razmerij in zagotavlja smotno doseganje cilja združbe (Rozman, 1999, str. 274).

Na osnovi razvoja Lipovec razvije teorijo organizacije, ki jo v splošnem opredeli kot »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Če splošno opredelitev postavimo na opredelitev, ki jo potrebujemo za organizacijo podjetja, velja da je organizacija podjetja »sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja in smotno uresničevanje cilja podjetja« (Lipovec, 1987, str. 35). Pri tem je pomembno poudariti, da je definicija sestavljena iz dveh delov in sicer statičnega, ki je opredeljen kot sestav razmerij, in dinamičnega, ki je proces zagotavljanja. Statični del poudarja bistvo organizacije, je negiben, statičen in ga razumemo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del definicije pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja, saj struktura ne more ničesar, če ni v gibanju (Lipovec, 1987, str. 35-38).

Iz vsega do sedaj zapsanega je razvidno, da teorija organizacije ne proučuje oseb, ampak razmerja, ki te osebe med seboj povezujejo. Ta razmerja določajo vloge, ki v razmerjih

sodelujejo. Tako sledi, da je najmanjša enota organizacije enovito razmerje, ki zagotavlja smotrnost.

Večina podjetij v praksi organizacijo razume zgolj iz tehničnega vidika. Večina ravnateljev razume Taylorjev pristop in se ga trudi uporabljati. Organizacija je tako v praksi razumljena kot objekt, kot struktura.

1.2 ORGANIZCIJSKE STRUKTURE

Najmanjši del organizacije je razmerje, ki ga tvorita dve osebi. Lahko bi razumeli, da so razmerje in njegove značilnosti pod vplivom dveh oseb, ki ga tvorita, vendar pa je ravno obratno, saj prav razmerje določa vloge in značilnosti oseb.

Razmerja se spreminjajo in razvijajo zaradi razmerij samih, zato lahko govorimo, da se organizacija sama organizira. Razmerje je v tem procesu samoorganiziranja določeno kot subjekt, ki se spreminja in kot objekt, ki je spreminjan, hkrati pa še kot proces, ki je lahko usmerjan, formalen ali nenameren. Razmerje vsebuje tudi konflikt oziroma nasprotovanje. Ko se dve osebi povežeta v združbo, postane ta nova enota in s tem velja, da cilj posameznika ni cilj združbe in da so cilji posameznikov različni. S tem pojavom prihaja do nasprotovanja in konfliktov, ki pa sprožajo potrebo po spreminjanju in prilagajanju razmerja (Rozman, 1999, str. 274-275).

1.2.1 Enovite strukture

Razmerij je več zvrsti. Nekatera med njimi so določena družbenoekonomsko, kot na primer razmerje med lastnikom in zaposlenimi. Vsekakor pa niso dana popolnoma nespremenljivo, temveč ekonomsko. To pomeni, da je edino pri takih razmerjih delovanje podjetja ekonomsko utemeljeno oziroma ekonomsko smotno. Z razmerji se oblikuje podjetje, razmerja vzdržujejo njegov obstoj, mu določajo njegove značilnosti in smotrnost njegovega delovanja (Lipovec, 1987, str. 33).

V podjetju lastnik ne uravnava nujno sam poslovanja, ampak v ta namen najame ljudi – ravnateljstvo, ki jih za ravnanje plača. Tako se funkcija upravljanja razdeli na funkcijo upravljanja lastnine (lastniki kapitala) in funkcijo ravnanja poslovanja (najeti ravnatelji).

V podjetju se tako izoblikujejo tri organizacijske funkcije: funkcija upravljanja, funkcija ravnanja in funkcija izvajanja. S tem so se končno izoblikovala temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi v podjetju; upravljalno razmerje, ki je razmerje med lastniki kapitala in njihovimi poverjeniki – ravnatelji, in ravnalno razmerje, ki je razmerje med ravnatelji in izvajalci (Lipovec, 1987, str. 46-52).

V vsaki združbi so prisotna različna razmerja in strukture. Navadno jim je osnova enovita struktura tehničnih razmerij, ki izvirajo iz tehnične delitve dela. Tehnična delitev dela razčleni prej enoten delovni proces oziroma skupno delovno nalogo na posamezne delovne naloge, opravila. Te delovne naloge morajo biti med seboj usklajene, da se lahko zagotavlja smotnost delovanja združbe in njena učinkovitost. Enako velja za komunikacijska razmerja, ki nastanejo zaradi tehničnih razmerij, saj je komuniciranje vezano na delitev dela. Komunikacijska razmerja morajo biti zgledno in smotno urejena tako med seboj, kot tudi v razmerju s tehničnimi razmerji. Motivacijska razmerja se sicer navzven kažejo kot komunikacijska razmerja, enako pa velja za oblastna razmerja, ki v formalnem smislu izhajajo iz lastnine nad proizvodjalnimi sredstvi. Za smotno doseganje cilja družbe morajo biti razmerja usklajena, kar je lahko posledica namernega ali nenamernega usklajevanja. Enovite strukture, ki se ne ponavljajo so redke, trajnejše in se med seboj povezujejo. Delovne naloge postanejo zadolžitve, motivacijska razmerja se razvijejo v odgovornost, komunikacijsko razmerje v trajnejše komuniciranje. Enovita razmerja se med seboj prilagajajo. Govorimo torej o koordinaciji razmerij; enovitih samih v sebi in v zloženem razmerju za vsakega posameznika ter zloženih razmerij v celoti. Ker pa so razmerja opredeljena tudi kot proces, gre za dinamičen proces koordiniranja. Koordinacijski proces tako vnaša nenehne spremembe, zato koordinacijo smatramo za metodo organizacije (Rozman, 1999, str. 275-276).

1.2.2 Ravnalne strukture

Medsebojno vezanje več istovrstnih razmerij med ljudmi povzroči nastanek enovitih struktur. Tako imamo v organizaciji štiri različne enovite strukture: tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in oblastno strukturo. Ko te štiri enovite strukture med seboj povežemo in jih uskladimo, dobimo zloženo oziroma ravnalno strukturo. Enovite strukture morajo biti znotraj ravnalne strukture prilagojene druga na drugo (Lipovec, 1987, str. 60-61).

Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije, vendar pa vseh dolžnosti ne more izvajati sam, zato delegira del dolžnosti na sodelavce, pri čemer nastaja proces delegiranja in pooblaščenja po hierarhiji navzdol. Nosilec, ki sprejme delegirano nalogo, sprejme delovno dolžnost in postane podrejen nosilcu od katerega je sprejel del naloge. Tako nastane razmerje nadrejenosti in podrejenosti, s katerim je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, pri čemer mora biti odgovornost praviloma večja od zadolžitve in avtoritete. Od delegiranja in pooblaščenja po hierarhiji navzdol je odvisno, kakšen tip hierarhije je prisoten v podjetju. Ločimo linijski tip hierarhije (en nadrejeni), funkcionalni tip hierarhije (več nadrejenih glede na področje dela), štabno-linijski in odborovski tip hierarhije (Lipovec, 1987, str. 151).

Tudi organizacijsko strukturo različni avtorji različno obravnavajo. Ivanko (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 411) je mnenja, da je organizacijska struktura formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v organizaciji. Organizacijsko strukturo razume kot sredstvo za uresničevanje ciljev.

Ugotovimo torej, da nam organizacijska struktura predstavlja okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije, na osnovi različnih kriterijev in s pomočjo različnih mehanizmov.

Lipovec (1987, str. 36) organizacijsko strukturo opredeli kot sestav razmerij med ljudmi. Organizacijska struktura je statična in se oblikuje ter nenehoma obnavlja šele v organizacijskem procesu. Tako dobimo odnose med ljudmi šele v trenutku, ko se razmerjem med njimi pridruži proces. Skozi razmerja ljudje sprejemajo določene vloge in funkcije, kar nas navede na misel, da je organizacijska struktura dejansko sestav med seboj odvisnih vlog ali funkcij.

1.2.3 Lastnosti struktur

Kakšna organizacija je prisotna v podjetju, nam povedo organizacijske spremenljivke oziroma značilnosti organizacijske strukture:

- formalizacija,
- standardizacija (opredeljuje postopke tako, da vsak delovni proces razstavi na manjše enote in ga opiše. Tako potem vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način),
- centralizacija,
- profesionalizacija,
- specializacija (je proces opredeljevanja posebnih nalog in njihovo dodeljevanje zaposlenim, usposobljenim za njihovo izvajanje),
- hierarhija avtoritete (daje pravico ukazovanja ali vplivanja na delovanje drugega),
- kompleksnost in
- kadrovska struktura (Rozman, 2000a, str. 35).

Pri opisu in analizi organizacije v podjetju lahko uporabimo tri dimenzije: formalizacijo, centralizacijo in kompleksnost. Formalizacija nam pove, v kakšni meri so postopki dela specificirani, napisani in uveljavljeni. Visoko formalizirana organizacija je tista, kjer so s pravili in procesi določene vse delovne naloge posameznika. Centralizacija se nanaša na lokacijo tistih v hierarhiji podjetja, ki sprejemajo odločitve oziroma se koncept nanaša na delegiranje pristojnosti. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo kot odločanje le na najvišjih ravneh organizacijske strukture in nato delegiranje nalog navzdol brez možnosti odločanja drugih. Kompleksnost je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov. V podjetjih, kjer je več različnih delovnih mest in enot, nastaja več problemov z usklajevanjem, spreminjanjem in fleksibilnostjo (Dimovski, 2000, str. 22-23).

1.2.4 Značilnosti sodobnih struktur

Sodobna podjetja se danes srečujejo z dilemo, kako spremeniti nejasno, kompleksno strukturo v sodobno strukturo, ki bo temeljila na enostavnosti, preglednosti in bo podjetju omogočala stalno

spreminjanje, učenje, prilagajanje kupcem in okolju (Ivanko, 1992, str. 48).

Klasična organizacija, ki jo podjetja še vedno v veliki meri prakticirajo, je slaba osnova za razvijanje kompetenc sodobne organizacije, ki se uspešno sooča z novimi izzivi in zahtevami okolja. Organizacijski razvoj je zaostal za tehnološkim razvojem. Tehnološki razvoj je bil silovit, medtem ko osnove teorije organizacije, ki jih še vedno uporabljajo podjetja, segajo v začetek prejšnjega stoletja (Semolič, 2006, str. 41).

Sodobno okolje narekuje spremembo klasičnih organizacijskih struktur, ki so temeljile na velikosti, formalizaciji, birokraciji, specializaciji in kontroli, v strukture, ki bodo novemu okolju kos in bodo bolj učinkovite. Specializirano in razdrobljeno delo, birokracija in formalizacija zavirajo inovativnost zaposlenih, ki je ključna za prilagajanje sodobnemu okolju. Tako je dandanes pomembno v strukturah omogočiti zaposlenim inovativnost, ustvarjalnost in s tem v strukturi pridobiti prilagodljivost in hitrost učenja. Tako se strukture spreminjajo v prožne in decentralizirane strukture, ki temeljijo na horizontalnem sodelovanju.

Veliko je govora o novih organizacijskih strukturah, ki naj bi v celoti zamenjale ali pa le dopolnile že obstoječe organizacijske strukture. Mnogi avtorji ugotavljajo, da v veliko podjetjih še vedno ostajajo klasične organizacijske strukture, ki se evolucijsko spreminjajo, v spet drugih podjetjih pa najdemo revolucionarno spremenjene nove strukture. Vse te spremembe sledijo spremembam v okolju in drugim situacijskim spremenljivkam, z namenom izboljšati učinkovitost in povečati uspešnost. Pri sodobnih strukturah je značilno spreminjanje od navpične preko matrične v vodoravno strukturo. Vse bolj pa podjetja povezujejo razne oblike mrežne organizacije, ki temeljijo na ključnih dejavnostih, zunanjem izvajanju del, tesnih povezavah s poslovnimi partnerji in medsebojnem zaupanju (Rozman, 2000b, str. 152).

Dandanes vsi na področju organizacijskih struktur goreče zagovarjajo timsko delo in tim kot edino ustrezno organizacijsko strukturo. Timsko zasnovana organizacija omogoča aktivno sodelovanje zaposlenih, tako pri doseganju višje kakovosti proizvodov ali storitev kot pri zniževanju stroškov, povečanju ustvarjalnosti in novih idej ter predvsem pri vzdušju v podjetju. Današnji rezultati podjetij kažejo na to, da je mnogo takšnih podjetij, ki imajo timsko organiziranost, nadpovprečno uspešnih (Drucker, 2001, str. 15).

Analize po svetu so dokazale, da so donosnejša in uspešnejša tista podjetja, ki imajo strnjen portfelj izdelkov, globalno bazo kupcev, vlagajo v raziskave in razvoj, imajo stabilno vodenje podjetja, njihova organizacijska struktura pa je usmerjena na kupce (Pavlin, 2007, str. 35).

Strukture dajo podjetju obliko, vendar pa je potrebno v njih dosegati smotrnost delovanja, doseganja cilja in to podjetju zagotavljajo organizacijski procesi.

1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

V podjetju se soočamo s tremi temeljnimi organizacijskimi funkcijami. Gre za funkcijo upravljanja, ravnateljevanja (ravnanja) in funkcijo izvajanja. Prva funkcija je v rokah lastnikov in bistvo njihove organizacijske vloge (funkcije) je predstavljati vir vse oblasti v podjetju. Zato morajo določati namen, cilje, politiko podjetja in sprejemati vse druge pomembne odločitve, s katerimi lastniki ohranjajo in razvijajo svoje interese. Z rastjo podjetja so lastniki praviloma prisiljeni prenesti del svojih nalog in pomemben del odločanja na raven ravnateljstva oziroma ravnatelje, ki so neke vrste najeti strokovnjaki in s tem postanejo zaupniki lastnikov. Ti morajo odločati v najboljšem interesu lastnikov tako, da podjetje dosega namene in cilje, ki jih postavlja funkcija upravljanja (Pučko & Čater, 2005, str. 1).

Upravljanje je svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje. Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je določena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja, hkrati pa je upravljanje z organizacijskega stališča končna avtoriteta in vir vse oblasti v podjetju. Funkcija se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, poslovne politike ter zastopa, varuje in razvija interese lastnikov. V podjetju lastnik ne uravnava nujno poslovanja, ampak v ta namen najame ljudi – ravnateljstvo, ki jih za ravnanje plača. Tako se funkcija upravljanja razdeli na funkcijo upravljanja lastnine (lastniki kapitala) in funkcijo ravnanja poslovanja (najeti ravnatelji). Tako se v podjetju izoblikujejo tri organizacijske funkcije: funkcija upravljanja, funkcija ravnanja in funkcija izvajanja. Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov delovnih sredstev. Njihova skrb je usmerjena v zaščito interesov lastnikov in njihova funkcija se razvije v proces upravljanja. Funkcija ravnanja je v domeni ravnatelja, ki moč, avtoriteto in oblast dobi od lastnikov. V interesu lastnikov ravna podjetje, njihova funkcija pa se razvije v proces ravnanja. Izvajalci izvajajo ukaze ravnateljev in delajo v procesu izvajanja (Lipovec, 1987, str. 51-52).

Za uresničevanje interesa lastnikov in s tem utrditev verige odgovornosti in pristojnosti med funkcijami, morajo biti med organizacijskimi funkcijami določene tako ustrezne pristojnosti nosilcev organizacijskih položajev kot tudi vzpostavljene oblike sodelovanja med njimi (Mihelčič, 1995, str. 37).

Smotrnost doseganja cilja združbe zagotavljajo organizacijski procesi. Člani združbe se v medsebojnem delovanju lahko nenamerno in spontano medsebojno prilagajajo, lahko pa namensko, z vnaprej zamišljenim procesom in rezultatom, opravijo svojo dodeljeno nalogo. Organizacijski procesi so pogosto obravnavani nedosledno in so obravnavani kot izvedbeni proces v poslovanju podjetja ne pa kot organizacijski proces, ki zagotavlja smotrnost poslovanja. Organizacijski proces lahko natančneje opredelimo kot proces določanja ciljev podjetja, poslovne politike, poslanstva in vizije ter proces opravljanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v več

stopnjah. S tem nosilci procesa delujejo v funkciji zastopanja, varovanja in razvijanja interesov nosilca upravljanja (Mihelčič, 1999b, str. 174).

Lipovec (1987, str. 213) organizacijski proces definira kot proces zagotavljanja obstoja družbeno ekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Organizacijski proces je strogo ločen od poslovanja in ga poimenuje proces zagotavljanja, ne pa proces gospodarjenja. Organizacijski proces je v podjetju upravljalno-ravnalni proces, katerega metoda je odločanje, vsebina pa koordinacija, saj le koordinirano delovanje prinaša smotrno uresničevanje cilja podjetja. Organizacijski proces poteka preko faz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, ki potekajo zaporedno ali sočasno (Lipovec, 1987, str. 213).

Rozman in Sitar (2007, str. 11) menita, da obstajata dva procesa, proces upravljanja in proces ravnateljevanja. Ta dva procesa sta izjemno povezana in uokvirjata organizacijski proces z začetkom, ki ga določa upravljanje in ga nadaljuje ravnateljevanje. Glavni del tega procesa je torej ravnateljevanje, ki ga lahko opredelimo z različnih perspektiv:

- Ravnateljevanje je koordinacija tehnično razdeljene skupne delovne naloge ali koordinacija vseh struktur in procesov. Koordinacija je torej metoda procesa.
- Je zagotavljanje doseganja ciljev in izvajanje politike, postavljene s strani lastnikov in
- je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Rozman & Sitar, 2007, str. 11-13).

Prva faza procesa je planiranje. Je miselni proces vnaprejšnjega zamišljanja celotnega procesa dela in njegovega rezultata. Lipovec (1987, str. 256) planiranje opredeli kot »na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe«. Ti načrti običajno temeljijo na opredeljenem poslanstvu podjetja. V fazi planiranja so pomembni cilji podjetja, ki so rezultati, katere si podjetje želi doseči s svojim delovanjem. Cilje lahko razvrstimo v piramido ciljev. Individualni cilji zaposlenih se v smeri navzgor po piramidi povezujejo v oddelčne cilje in ti se naprej usklajujejo v taktične cilje. Taktični cilji se v strukturi povežejo v temeljni cilj podjetja in tako dobimo motivacijsko strukturo. Planiranje poteka navzdol po opisani piramidi (Lipovec, 1987, str. 255-261).

Druga faza organizacijskega procesa je uveljavljanje. Planirano organizacijo je potrebno spraviti v delovanje in jo s tem uresničiti. Uveljavljanje je enotna faza upravljalno ravnalnega procesa, vendar se znotraj nje uveljavljata dve različni stvari z različnimi orodji. Organizacija se ostvarja s kadrovanjem, poslovanje pa s komandiranjem in drugimi orodji. Naloga uveljavljanja se kaže v vzpostavljanju razmerij (Lipovec, 1987, str 272-273).

Zadnja faza organizacijskega procesa je kontroliranje, s katerim preverimo kakovost uveljavljanja

organizacije. Kontroliranje je ugotavljanje narejenega, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje ukrepov, da bi dosegli uresničitev ciljev podjetja in planov, ki bi to vnaprej zagotavljali. Za dosledno kontroliranje je najprej potrebno dosledno planiranje in določanje konkretnih ciljev, nato pa kakovostno uveljavljanje in uresničevanje načrtov. Zaključek faze kontroliranja nam da osnovo za ponoven začetek upravljalno–ravnalnega procesa, saj na tej osnovi ponovno določamo nove cilje in nove plane, torej vstopimo v nov cikel s prvo fazo (Lipovec, 1987, str. 240-242).

Ta proces je bil v preteklosti teoretično razdeljen na tri faze, urejen in sistematičen, v praksi pa se pogosto zgodi, da te faze ne sledijo vedno ena drugi, ampak pogosto potekajo vzporedno, se prepletajo in ponavljajo (Lipovec, 1987, str. 240-242).

Slika 1: Faze organizacijskega procesa



Vir: Rozman & Sitar, Impact of organization on organizational learning and knowledge management, 2007, str. 12

Vedno bolj pogosto se pojavljajo prispevki avtorjev s področja organizacije, ki utemeljujejo pet faz. Te si ne sledijo zaporedno, ampak potekajo vzporedno in se prepletajo znotraj procesa. Na Sliki 1 je razvidno, da se proces v petih fazah bistveno ne razlikuje od procesa v treh fazah, je le drugače razčlenjen proces, v katerem se ločijo faze znotraj organizacije in znotraj poslovanja.

- Vsak proces se začne s planiranjem poslovanja. Planiranje v organizacijskem smislu pomeni zagotavljati racionalno izvedbo. Ravnateljstvo je dolžno posameznikom natančno določiti njihove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje na koordiniran način upoštevajoč njihovo okolje. Ta faza je vzporedna faza planiranju poslovanja, imenuje se planiranje organizacije in rezultat te faze je organizacijska struktura.
- Planirana organizacija mora biti uveljavljena, tako s kadrovanjem in vodenjem, da lahko podjetje svoje plane poslovanja uresniči. Uveljavljanje organizacije je torej tisto, ki omogoča poslovanje.
- Vsak proces se zaključi s kontroliranjem. Omenjeni proces se zaključuje z ugotavljanjem, ali

so bile planirane zadolžitve izvedene na primeren način in ali so pripeljale do doseganja plana. Na podoben način se vzporedno izvaja tudi kontroliranje poslovanja.

Na sliki 1 zgornja vrstica prikazuje poslovni proces preko planiranja, izvedbe in kontrole, ki vodi v doseganje cilja poslovanja – uspešnost. Druga vrsta pa prikazuje organizacijski proces: planiranje, uveljavljanje in kontroliranje, ki vodi do cilja organizacijskega procesa; zagotavljanja smotnosti doseganja cilja podjetja. Faze v skupnem procesu se dogajajo na dveh različnih ravneh, si sledijo in se istočasno izvajajo (Rozman & Sitar, 2007, str. 11-13).

1.4 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA

Pripadniki klasične šole so menili, da obstaja ena sama prava in najboljša organizacijska oblika ter da ima le-ta posebne značilnosti, ki vodijo k čim večji učinkovitosti poslovanja in s tem uspešnosti družbe. Zaposlene so smatrali kot sredstvo za doseganje cilja. Prav nasprotno pa trdijo pripadniki teorije medčloveških odnosov, saj so mnenja, da lahko k uspešnosti podjetja in višji učinkovitosti pripomorejo le zadovoljni zaposleni, ki jih ravnatelji spodbujajo.

Nobeden od naštetih pristopov pa ni mogel v celoti pojasniti in predlagati ustrezne organizacijske strukture za vse organizacije. Tako je prišlo do razvoja teorije – situacijske teorije, ki trdi, da ni najboljšega načina organiziranja in da ni ene same najboljše organizacijske strukture. To pomeni, da pričakujemo, da je organizacijska struktura, ki se ujema s situacijskimi spremenljivkami bolj učinkovita kot tista, ki se ne ujema. Torej preučimo, kakšen vpliv imajo na organizacijsko strukturo situacijske spremenljivke: tehnologija, okolje, velikost, zaposleni in cilji, ter poskušamo ugotoviti, kakšna je optimalna organizacijska struktura tega podjetja. Po tej teoriji nas situacijske spremenljivke v določeni situaciji vodijo do vzpostavitve organizacijske strukture, ki nam zagotavlja uspešnost podjetja. Vendar samo do takrat, dokler sprememba ene od spremenljivk ne povzroči večjega neujemanja in takrat se mora organizacija prilagoditi oziroma skladno s spremembami spremeniti.

V duhu tega razmišljanja sta Burns in Stalker (Rozman v Možina et al., 2002, str. 79-80) opredelila dve skrajni možnosti organizacije glede na situacijske spremenljivke, mehanistično in organsko. Ločijo se po nekaterih od naslednjih pravil:

- Pravilo delitve dela – specializacija povečuje učinkovitost zaposlenih.
- Pravilo discipline – zaposleni so dolžni upoštevati pravila podjetja in avtoriteto.
- Pravilo avtoritete – avtoriteta daje ravnateljem možnost ukazovanja, vendar po načelu sorazmernosti avtoritete in odgovornosti.
- Pravilo enotne komande – vsak zaposleni naj ima le enega nadrejenega, da se ukazi ne podvajajo ali pa so si protislovni.
- Pravilo linije – avtoriteta gre od vrha navzdol, komunikacije morajo slediti.

- Pravilo stabilnosti zaposlenih – večja fluktuacija škodi podjetju, mu prinaša višje stroške in manjšo učinkovitost.
- Pravilo podrejenosti posamičnih interesov skupnim interesom – interesi vsakega posameznika so podrejeni skupnemu interesu celotnega podjetja.

Glavna skupna značilnost mehanistične organizacije je navpično usklajevanje. V hierarhiji ni horizontalnih povezav oziroma so celo nezaželeni. Hierarhične povezave se dosega na načine: veriga ukazovanja, s pravili in plani, s podaljševanjem hierarhične verige in z vertikalnimi informacijskimi sistemi (Rozman, 2000b, str. 156).

Mehanistična organizacija poudarja predvsem učinkovitost, zmanjšanje stroškov, posledično konkuriranje na podlagi cen. Z razvojem panog in trga pa prihaja do vedno novih konkurentov, ki se poslužujejo strategije diferenciacije in s tem do drugačne vloge porabnikov. Podjetje se jim mora prilagajati. Tako postane proizvodnja, ki temelji na ekonomiji obsega in standardiziranih proizvodih, toga, struktura takšnega podjetja pa neustrezna. Podjetje ne optimira proizvodnega asortimana z željo po vedno novih kupcih, ki se menjujejo, ampak optimira nabor kupcev, menjajo pa se proizvodi in storitve. Tako se celoten proizvodni koncept spremeni v tržnega, ustreznost organiziranosti podjetij v takšnem konceptu pa se iz mehanistične prelevi v organsko (Rozman, 2000b, str. 157).

Za mehanistično organizacijo je po teh pravilih značilno:

- podrobna razdelitev dela, kar vodi do specializiranega znanja in sposobnosti,
- poudarek na opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- pričakovane dosežke zaposlenih določajo nadrejeni,
- natančna opredelitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete za vsak položaj in povezava vseh treh elementov v kompetence,
- hierarhija oblasti, komuniciranja in kontrole,
- vertikalna razmerja med člani podjetja,
- delovanje zaposlenih urejajo pravila nadrejenih,
- člani podjetja so pripadniki podjetju in poslušni nadrejenim (Rozman v Možina et al., 2002, str. 79-80).

Za organsko organizacijo je značilno prav nasprotno in sicer:

- povezujejo se skupna delovna naloga, specialno znanje in izkušnje,
- narava posameznega dela izhaja iz celote,
- delo posameznika se v interakciji z drugimi nenehno spreminja in prilagaja,
- odgovornost je omejena oziroma je razširjena na vse,
- povezanost med člani ni le strokovna,
- zaposleni je vezan na skupni interes in ne le na svojo pogodbo in plačo,

- komuniciranje je vodoravno, vsebina so informacije in nasveti in ne navodila za delo,
- sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
- namesto ukazovanja je svetovanje, vse večja vloga timov, manj formalnosti,
- kot ubogljivost in lojalnost je zelo cenjeno tudi prizadevanje za spremembe in napredek,
- spodbujanje in rast zaposlenih,
- usmerjenost v potrošnika in okolje (Rozman v Možina et al., 2002, str. 79-80).

V sedanjem času, polnem sprememb, se vse pogosteje uporablja načelo decentralizacije, torej odločanja na več ravneh v podjetju. Mehanistična organiziranost navadno zahteva centralizirano odločanje, organska pa decentralizirano. V centraliziranih organizacijah se odločitve večinoma sprejemajo na vrhu hierarhične lestvice, medtem ko se v decentraliziranih organizacijah odločitve sprejemajo tudi na spodnjem delu lestvice. Centraliziranost ali decentraliziranost odločanja je eno izmed bolj ključnih organizacijskih vprašanj (Daft, 1998, str. 168).

S tehnično delitvijo dela in standardizacijo proizvodnje se je v podjetjih močno povečala učinkovitost, saj je proizvodnja tem bolj učinkovita, če podjetje gradi na ekonomiji obsega in je hkrati posameznik vpleten v proces nenehno se ponavljajočih enostavnih delovnih nalog. Na takšnem trgu konkurenca konkurira s ceno, saj podjetja med sabo tekmujejo predvsem v stroških. Takšna organizacija je mehanistična organizacija, ki stavi na to, da jo v učinkovitost peljejo tehnična delitev dela, množinska proizvodnja, možica enostavnih ponavljajočih se del, dobra organizacija (dela) itd. Mehanistično organizacijo zagovarjajo tako klasiki, kot tudi birokrati. Primerna je predvsem za delo, kjer gre za veliko stopnjo standardizacije, kadar so potrebe uporabnikov znane in nespremenljive, kadar je tehnologija enostavna in kadar je potrebno uravnati ljudi na različnih lokacijah s standardnimi storitvami. Vendar pa ima takšna organiziranost pomanjkljivosti. Te se kažejo predvsem v veliki pripadnosti oddelkom in v premalo vodoravne komunikacije (medoddelčne) ter v premajhni usmerjenosti na kupce. Takšno organizacijo je zelo težko spreminjati, saj spreminjanje zmanjšuje učinkovitost. Ko je podjetje v hitro se spreminjajočem okolju odvisno od prilagajanja uporabnikom, potem mehanistična organizacija ni prava rešitev za podjetje (Rozman, 2000b, str. 155-156).

Prednosti organske organizacije se izkažejo zlasti v njeni fleksibilnosti in prilagodljivosti v procesu sprememb. Primerna je predvsem za manjša in srednja podjetja, kjer je inovativnost zaposlenih, ki so generatorji idej, izjemno pomembna. Ko podjetje zraste, pa organska organizacija pokaže svoje pomanjkljivosti, ki so predvsem v usklajevanju dela, obvladljivosti števila zaposlenih. Takrat je potrebno organizacijo počasi formalizirati in se pomikati proti mehanistični organizaciji. Organizacija torej ni ena sama prava, ampak je njena ustreznost odvisna od okoliščin, v katerih se nahaja.

Bukovec (2005) je prepričan, da nas v prihodnosti čaka premik z mehanistične paradigme k organski, ki bo zgrajena na človeku kot posamezniku in bo nagnjena k upoštevanju socialnih omrežij, organske organizacije, organizacijskega učenja ter bo spontano povzročala nastajanje novih struktur (Bukovec, 2005, str. 8).

2 ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 PROCES ANALIZE

Če želimo oblikovati novo, ustrežnejšo organizacijsko strukturo, moramo najprej spoznati obstoječo organizacijsko strukturo in njene pomanjkljivosti glede na situacijsko teorijo. Zavestno spoznavanje organizacije pa se udejani preko analize organizacije.

Analizo organizacije lahko opredelimo kot spoznavanje organizacije (sestav, procesov, razmerij in vlog) podjetja, da bi o njej lahko smotrno odločali in s tem zagotovili smotrno doseganje ciljev (Mihelčič, 1996, str. 142).

Kakovost analize je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavin analize: predmeta, namena in procesa analize. Dosledna obravnava vseh treh sestavnih delov vodi k uresničitvi cilja analize (Rozman, 1997, str. 8).

Štiri osnovne prvine nam določajo organizacijo: specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 415-416).

Ustrezna organizacija je eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Organizacija mora biti sposobna omogočiti izvajanje sprememb v podjetju, saj mu mora zagotavljati skladnost njegovih interesov z interesi okolja, možnost obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, popolno izkoriščenost človeških zmožnosti, razpoložljivih tehnologij in usklajenost različnih razmerij. Proučevanje organizacije podjetja je torej temelj za preučevanje organizacije nasploh (Lipovec, 1987, str. 36).

Za presojo, ali je organizacijska struktura podjetja ustrezna in dobro postavljena, Cambell in Goold (2002) predlagata naslednjih devet testov:

1. Podpora strategiji podjetja je test, ki kaže ustreznost strukture glede na vnaprej postavljeno strategijo podjetja.
2. Dodajanje vrednosti s strani ravnalnih struktur je postavka, ki testira ravnalne delavce in njihovo vrednostno vlogo, ali prispevajo k podjetju dodano vrednost, ali so le strošek.

3. Skladnost strukture z lastnostmi ključnih zaposlenih. Ljudje so najpomembnejši člen vsakega podjetja. Od tega pa so ključni nekateri zaposleni, ki so ključni zaradi svojega znanja, vpliva na druge zaposlene ali vpliva na samo poslovanje. Poskrbeti je potrebno, da nova organizacijska struktura, še posebej tem ljudem, omogoča razvoj njegovih zmožnosti, dosego ciljev in osebnostno rast.
4. Ovire pri vpeljavi nove organizacijske strukture lahko podjetju preprečijo vzpostavljanje zaželenega stanja. Te ovire so lahko: zakonske, drugačne zamisli lastnikov podjetja, informacijski sistem, ki teh sprememb ne dopušča ali pa sama kultura podjetja, ki je spremembam nenaklonjena.
5. Zagotavljanja samostojnosti nekaterih oddelkov. Nekateri oddelki v podjetju so tako specifični, da so z drugimi težko kompatibilni in to lahko ob posploševanju posledično prinese konflikte. Zato je bolje, da se takšnim oddelkom pusti večjo samostojnost znotraj določenih meja.
6. Problematičnost povezave med oddelki je test, ki pokaže, kako se oddelki med seboj povezujejo. Dejstvo je, da se nekateri zaradi podobnih del ali človeških dejavnikov lažje povezujejo, nekateri pa slabše. Ravnatelji morajo vse potrebne povezave vzdrževati znotraj zadovoljivih meja.
7. Število organizacijskih ravni v podjetju je odvisno od samega podjetja in panoge. Ta test ni namenjen natančnim analizam, ampak le vpogledu v glavne probleme, ki nastanejo zaradi prevelikega števila organizacijskih ravni v podjetju.
8. Pristojnosti in odgovornosti morajo biti primerno razporejene. Vsak mora biti za svoje naloge odgovoren, za ocenitev dela pa mora imeti na voljo primerna merila.
9. Fleksibilnost organizacije je pomemben test, ki nam omogoča pogled naprej. V tako spreminjajočem se okolju je pomembno, da je organizacijska struktura takšna, da se lahko kadarkoli sooči z novimi spremembami in se hitro prilagaja novim možnostim (Cambell & Goold, 2002, str 118-123).

Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšanja odločanja o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja. Program analize je načrt, kako si zamišljamo izvedbo analize. Vključuje predvsem opredelitev predmeta analize, utemeljitev analize oziroma njen namen, cilj analize – kaj bo končni rezultat in metodo analize – zaporedje postopkov, pot po kateri pridemo do cilja (Šink, 1999, str. 148-149).

Predmet analize je v tem primeru precej težko določljiv, saj je zaradi kvalitetnega značaja podatkov težko opredeliti stanje, ki naj bi bilo merilo neugodnosti organizacije. Zato mnogi poskušajo dati organizaciji, ki je predmet preučevanja, kvantitativno podobo in jo na tak način analizirati.

Kot predmet analize je določena organizacija podjetja ali njen del. Organizacija podjetja je opredeljena kot strukture razmerij in procesov, ki zagotavljajo smotrnost doseganja cilja podjetja.

Proučujemo tako zadolžitve, odgovornost in avtoriteto zaposlenih, procese upravljanja, ravnanja, odločanja in koordinacije oziroma procese planiranja, upravljanja in kontroliranja. Dobljene rezultate oziroma dejansko organizacijo primerjamo s planirano organizacijo, kot jo določajo situacijske spremenljivke. Pogosto pa se za primerjavo vzamejo podobna podjetja ali pretekla organizacija. Kriterij odločanja je učinkovitost. Z analizo organizacije določimo prednosti in slabosti organizacijskih struktur in procesov glede na učinkovitost (Rozman, 1996, str. 109).

Metoda analize je spoznavna in je sestavljena iz dveh faz: opazovanja in diagnoze. Opazovanje dejstev nam omogoča spoznati konkretno organizacijo. Ugotavljanje dejstev v organizaciji poteka s pomočjo razgovorov, vprašalnikov, z neposrednim opazovanjem. Potem to konkretno organizacijo primerjamo z zaželeno organizacijo, dobljeno na osnovi analize situacijskih spremenljivk. Pri tej primerjavi pogosto prihaja do pozitivnih (prednostna stanja) in negativnih odstopanj (problemska stanja). V fazi diagnoze iščemo vzroke za odstopanja od želene strukture in procesa na način, da najprej poiščemo vse možne vzroke in jih nato s preverjanjem testiramo in filtriramo le na tiste, ki so povzročili odstopanje dejanske organizacije od normalne, ki jo določajo situacijske spremenljivke (Šink, 1999, str. 148-149).

Metoda spoznavanja organizacije poteka v podobnih korakih kot analiza poslovanja, le da so tu podatki namesto kvantitativni, kvalitativni. Te podatke pridobimo iz organizacijskih aktov: statuta, pravilnikov, poslovnikov, opisov delovnih mest, delovnih programov, delovnih področij in podobno (Rozman, 1997, str. 13).

Namen analize organizacije je na osnovi ugotovitev povečati njeno učinkovitost v smeri smotnosti delovanja zaposlenih. Učinkovitost organizacije podjetja bo namreč tem večja - večja kot bo usklajenost procesov in struktur in bolj kot bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami (Šink, 1999, str. 148).

2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Medtem ko nam organizacijske spremenljivke opisujejo obstoječo organizacijo in njene značilnosti, nam teorija o situacijskih spremenljivkah pove, kakšna bi bila najustreznejša organizacija glede na te spremenljivke.

Do sedaj smo teorijo organizacije razumeli na način, da smo našli bistvo organizacije in njeno metodo. Situacijska teorija organizacije pa je drugačne vrste teorija, ni temeljna, ampak nam razloži, zakaj je organizacija takšna kakršna je, zakaj je nastala itd. Klasiki organizacije so iskali najboljšo organizacijsko strukturo, ki bi ustrezala določenim, vnaprej postavljenim pravilom. Tako so vključevali v postavitvev organizacije ogromno planiranja, natančnih opredelitev delovnih nalog, hierarhijo in z vsem tem poskušali kar najbolj zmanjšati vpliv negotovosti in s tem

tveganja. Organizacija je tako v veliki meri podpirala učinkovitost in zavračala spremembe. V petdesetih letih je nato prišlo do premika v miselnosti, saj se je vse bolj kazalo, da v podjetjih kljub prizadevanjem prihaja do razlik v organizaciji. Takrat Burns in Stalker organizacijsko strukturo prikažeta kot dva različna pola: mehanistično organizacijo in organsko organizacijo, vsako s svojimi nasprotujočimi si značilnostmi. Klasiki so bili zagovorniki mehanistične organizacije, kasneje pa se je pojavljalo vedno več avtorjev, ki so zagovarjali organsko organizacijo. Ta naj bi bila bolj ustrezna za negotovo okolje in spreminjajočo se tehnologijo (Rozman, 1999, str. 277, 278).

Večina organizacijskih struktur se razvije s časom, ko podjetje raste, z manjšimi spremembami in prilagoditvami trenutnim problemom. Težave pa nastanejo, ko obstoječa struktura ni več skladna s situacijskimi spremenljivkami podjetja in bi bila potrebna korenita sprememba. Takrat se mnogo ravnateljev, raje kot za vpeljavo nove organizacijske strukture v že obstoječem podjetju, odloči za manjše spreminjanje in parcialno reševanje tekočih problemov poslovanja. To pa pogosto pripelje še do slabših organizacijskih rešitev in do tega, da podjetje izgubi stik s svojo temeljno strategijo poslovanja. V tem primeru se je potrebno odzvati in odločno vpeljati novo organizacijsko strukturo, česar pa se je treba lotiti preudarno in sistematično (Cambell & Goold, 2002, str. 117).

Situacijska teorija ugotavlja, da je včasih smiselno slediti mehanističnemu pristopu, včasih pa organskemu. Če je organizacija v podjetju harmonična s situacijskimi spremenljivkami, bo podjetje uspešno. Zaradi spreminjanja situacijskih spremenljivk bo prihajalo do neskladja in organizacijo bo treba ponovno prilagoditi (Rozman v Možina et al., 2002, str. 80).

Teorija te spremenljivke preučuje »*ceteris paribus*« oziroma glede na nespremenljive ostale spremenljivke. Če se katerakoli od spremenljivk spremeni, potem se mora podjetje prilagoditi, saj lahko spremenljivka povzroči neharmoničnost organizacije v podjetju, to pa lahko podjetje pripelje k slabši uspešnosti poslovanja in k nesmotrnem delovanju.

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

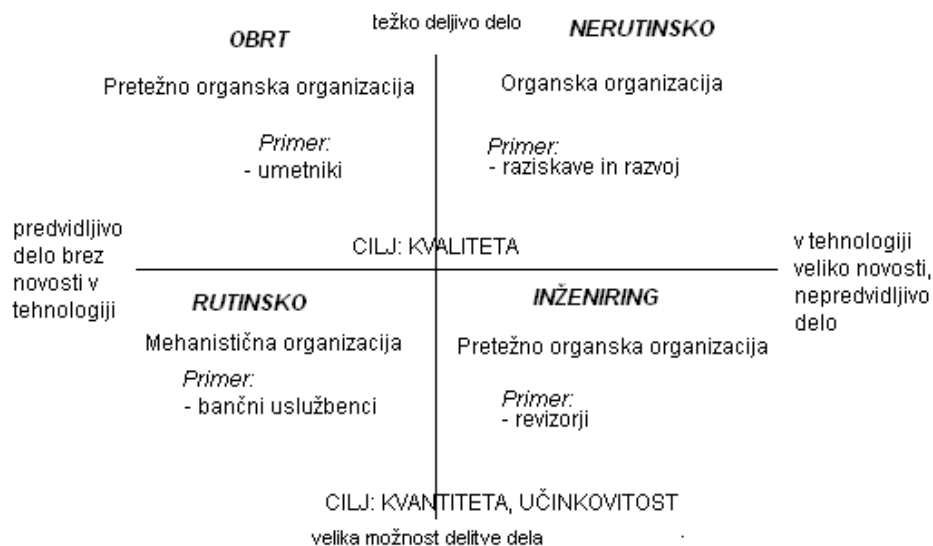
Koncept tehnologije ožje definiramo kot proizvodnjanje, pri čemer podjetja vložke (angl. »*input*«) pretvorijo v izloške (angl. »*output*«). Širše pa tehnologija vključuje še vrsto aktivnosti, opreme, materiala ter znanja in izkušenj, ki jih potrebujemo pri izvrševanju nalog. Tehnologija vpliva na oblikovanje organizacije preko vpliva na oblikovanje delovnih mest. Stopnja tehnologije, ki jo ravnateljstvo vključi pri oblikovanju delovnih mest, pogojuje organizacijsko obliko (Dimovski, 2000, str. 51).

Tehnologija v podjetju je znanje in proces pretvarjanja vložkov v izloške oziroma v proizvode ali storitve. Procesi spreminjanja so lahko fizikalni, kemični ali montažni. Woodwardova je v 50-ih

letih prejšnjega stoletja raziskovala povezavo med tehnologijo, strukturnimi spremenljivkami in uspešnostjo v podjetjih. Pri svojih raziskavah je proizvodnjo razdelila v štiri skupine: posamična proizvodnja, serijska proizvodnja, masovna proizvodnja in procesna proizvodnja. Temu zaporedju ustreza tudi tehnična kompetentnost, kar zaznamuje obseg mehanizacije in predvidljivost procesa. Bolj kot je proces mehaniziran in kompleksen, bolj je predvidljiv, istočasno pa posamična proizvodnja pomeni slabšo predvidljivost in manjšo tehnično kompetentnost (Rozman, 2000a, str. 34).

Tehnologija ima precejšen vpliv na ravni oddelkov. Perrow trdi, da je vložek z znanjem treba spremeniti v izložek. Obstajata dve dimenziji, s katerima se takšna tehnologija meri. To sta pogostost novosti v tehnologiji in možnost delitve dela. Na podlagi kombinacij teh dveh spremenljivk proizvodnjo deli na obrt, nerutinsko proizvodnjo, rutinsko proizvodnjo in inženiring, kar je grafično prikazano na Sliki 2 (<http://www.provenmodels.com/41/technology-typology/perrow>).

Slika 2: Prikaz različnih tipov proizvodnje glede na deljivost dela (os y) in predvidljivost dela (os x)



Vir: Povzeto po <http://www.provenmodels.com/41/technology-typology/perrow>.

Množinska in serijska tehnologija, proizvodna dejavnost in rutinsko delo zahtevajo mehanistično organizacijo, procesna ali projektna tehnologija, nerutinsko delo in storitvene dejavnosti pa so bolj uspešne v organski strukturi (Rozman v Možina et al., 2002, str. 81).

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Vsako podjetje deluje v okolju. Konkurenti, kupci, država in dobavitelji so pomembni subjekti, ki mu postavljajo različne zahteve in tako vplivajo na obliko organizacije (Dimovski, 2000, str. 53).

Ravnateljstvo podjetja mora za uspešno prepoznavo priložnosti in nevarnosti opazovati in oceniti širše okolje podjetja. Prepoznavna priložnosti in nevarnosti v okolju pa je nujen pogoj za uspešno oblikovanje strategij podjetja, saj se lahko podjetje le na tak način izogne morebitnim strateškim presenečenjem in zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Wheelen & Hunger, 1995, str. 79).

Dinamika okolja bi morala biti spodbuda stalnemu prilagajanju v združbi. To prilagajanje gre običajno v dveh smereh:

- v smeri nadaljnje rasti ali
- v smeri organizacijskega razvoja združbe (Mihelčič, 1997, str. 169).

Podjetja delujejo v nekem okolju, so od njega odvisne in vplivane, se nanj odzivajo, lahko pa nanj tudi vplivajo. Podjetje se na okolje odziva s prilagajanjem, če pa je dovolj močno, lahko tudi nanje vpliva. Celotno okolje podjetij je večplastno, za podjetje pa je pomemben tisti del okolja, ki vpliva na kakovost poslovanja in to imenujemo poslovno okolje. Poslovno okolje podjetja sestavljajo posamezniki, druga podjetja ter drugi vplivni sistemi, ki so interesno povezani med seboj in s podjetjem. To pomeni, da na posebnih področjih vplivajo in se odzivajo, si nasprotujejo in sodelujejo na temelju svojih interesov. Poslovno okolje lahko opredelimo kot tržno in finančno okolje. Na finančno okolje ima močan vpliv država s politično-pravnim okoljem in z ustvarjanjem makroekonomskega okolja (Kralj, 1996, str. 47).

Strokovnjaki največkrat okolje delijo na zunanje in notranje. Na zunanje okolje podjetje v veliki meri ne more vplivati, temveč se mu prilagaja. V to skupino dejavnikov načeloma spadajo vrednote, institucionalne razmere (politika, zakonodaja, makroekonomske razmere in splošna kultura), tržišče itd.

Notranje okolje sestavljajo spremenljivke, ki jih podjetje lahko nadzoruje. V to skupino spadajo trgi dobaviteljev, konkurenca, trg izdelkov in storitev, delovne sile, finančna sredstva in tehnologija. Od panoge, v kateri se podjetje nahaja, je odvisna njegova velikost, trg in dejavniki uspeha. Predvsem v razmerju na panogo je pomembna relativna velikost podjetja, kajti večje kot je podjetje relativno na panogo, večji vpliv lahko ima nanjo.

Pogosto uporabljano analitično orodje za razumevanje celotnega makroekonomskega okolja je PEST analiza. Ta analiza je sestavljena iz analize štirih dejavnikov:

- **Političnega okolja**, ki preučuje potencialni vpliv političnih sil, zakonov, predpisov idr.
- **Ekonomskega okolja**, ki analizira gospodarski sistem, gospodarske strukture, stopnjo gospodarskega razvoja in predvideva prihodnje gospodarske trende.
- **Socialnokulturnega okolja**, ki se nanaša na družbo, kulturne tradicije, vrednote, verska prepričanja, stopnjo izobrazbe itd.

- **Tehnološkega okolja**, ki preučuje spreminjanje tehnološkega okolja, razvoj, možnosti uporabe in proizvodnjo novih tehnologij in novih materialov (Jaklič, 2002, str. 37).

Podjetjem je vedno težje tekmovati, tako na stroškovnem kot tudi na kakovostnem področju zaradi izjemno močne konkurence. Tako so podjetja prisiljena iskati vedno nove načine za doseg konkurenčnih prednosti (Bennet, 1996, str. 215).

Pri napovedovanju razvoja v okolju je pomembno predvideti, kaj se pričakuje v panogi. Posebej popularen je prijem analize privlačnosti panoge, ki jo je v začetku osemdesetih let razvil Porter. Porter si je zastavil dve osrednji vprašanji. Kakšna je privlačnost panoge in ali bo dolgoročno uspešna ob dejavnikih, ki jo določajo ter kakšen je relativen konkurenčni položaj podjetja. Določenih je bilo pet skupin določljivk privlačnosti panoge: pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitucije, nevarnosti vstopa novega konkurenta in moč konkurence med obstoječimi podjetji v panogi (Pučko v Možina et al., 2002, str. 276-277).

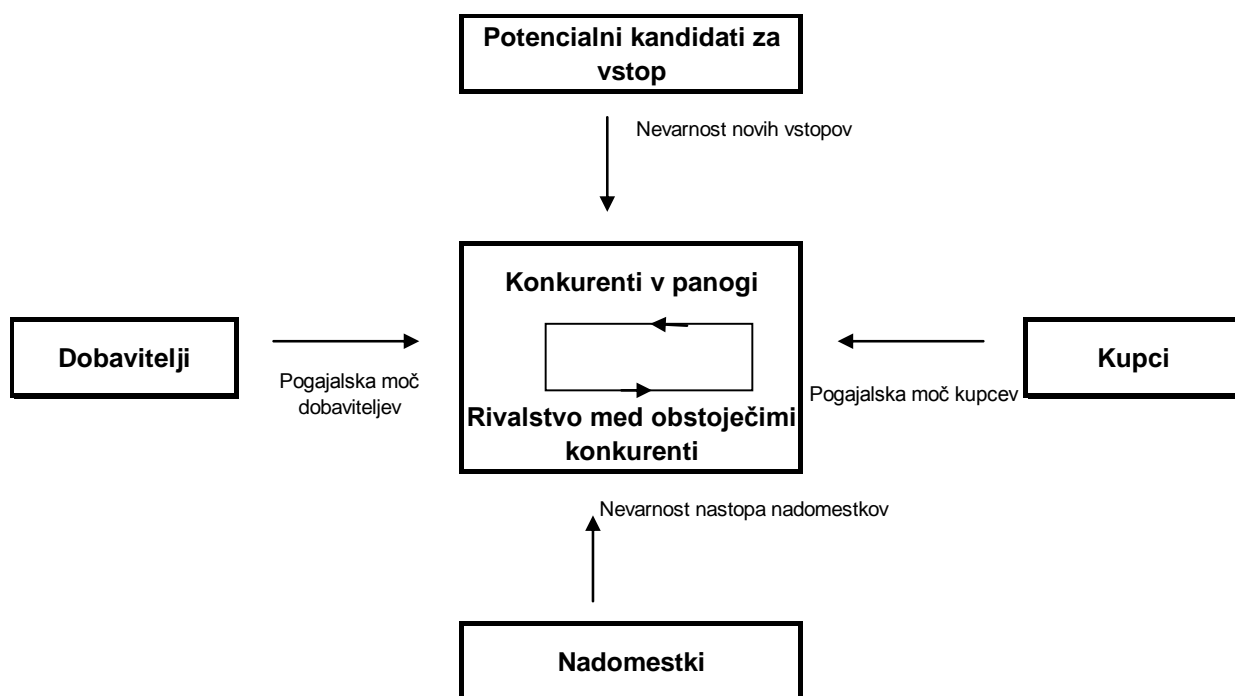
Porter je vsako od petih konkurenčnih sil okolja razčlenil še bolj natančno, saj je verjel, da lahko vsaka od teh sil močno vpliva na podjetje.

- **Rivalstvo med obstoječimi konkurenti**: Poteza enega konkurenta večinoma izzove reakcije drugih konkurentov, ki skušajo ohraniti ali povečevati delež v panogi. Intenzivnost konkurence je odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti proizvoda ali storitve, od deleža stalnih stroškov in od drugih spremenljivk.
- **Dejavniki nevarnosti vstopa** nastajajo navadno v obliki zahtev po izkoriščanju ekonomije obsega, diferenciacije, zahtevanega prevelikega obsega naložb, možnosti pristopa k prodajnim kanalom, pristopu do potrebnih surovin, zakonodajnih ovirah in po absolutnih konkurenčnih prednostih nastalih iz učinkov krivulje učenja.
- **Dobavitelji** so pomemben faktor pri določanju tveganja poslovnega okolja. Določljivke pogajalske moči dobaviteljev so v diferenciaciji vložkov, stroških spreminjanja dobaviteljev, v koncentraciji dobaviteljev ipd. Če se podjetje osredotoči na enega ali manjše število ključnih dobaviteljev, se mu lahko zgodi, da mora zaradi nezanesljivosti enega povečevati zaloge, podaljševati roke, imeti počasnejši obrat denarja, hkrati pa z velikimi količinami dosežati nizke cene in ekonomijo obsega. Takšne povezave so pogostejše pri mehanističnih organizacijah. Na drugi strani imajo podjetja možnost imeti celo paleto dobaviteljev, kjer vsak dobavlja tisto, v čemer je najboljši. Pri takem načinu ni mogoče pričakovati doseganje ekonomije obsega in posledično nizke lastne cene proizvoda, je pa takšen način primeren za organizacijske organizacije.
- **Določljivke pogajalskih moči kupcev** se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, relativnih stroških nakupov, stopnji obveščenosti kupca, blagovni znamki, pomenu nabavne cene za kupca itd. Logika je podobna kot pri dobaviteljih, večja kot je odvisnost od

manjšega števila kupcev, bolj je stroškovno lahko učinkovito in bolj je primerna mehanistična organizacija in obratno.

- Pomembno določajo tveganost okolja tudi sami proizvodi, izdelki ali storitve in možnost njihove nadomestitve z **nadomestki oziroma substituti**. Substituti so proizvodi oziroma storitve, ki so različni od obravnavanih proizvodov, a zadovoljujejo isto potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Določljivke nevarnosti nadomestitve so v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda in v nagnjenosti kupca k nadomeščanju (Jaklič, 2002, str. 323-329).

Slika 3: Prikaz petih skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Porter, Comparative strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction , 1998, str. 28.

Spremembe v okolju so univerzalno dejstvo. Okolje se spreminja vedno hitreje in velika večina organizacij se mu mora prilagajati. Spremembe so vedno hitrejša in univerzalnejša ter omogočajo podjetju prilagajanje in s tem preživetje ter razvoj. Tempo sprememb v podjetju je odvisen od tempa sprememb v okolju in od vrste dejavnosti. Prepočasno spreminjanje podjetij, torej prepočasno prilagajanje spremembam v ožjem in širšem okolju, ima za posledico manjšo gospodarsko uspešnost oziroma stagnacijo in počasen propad (Kavčič, 1996, str. 151).

Za analizo poslovanja in organizacije ter predvidevanje okolja je pomembno, da razumemo, kako lahko spreminjanje okolja vpliva na podjetje. Razmišljanje potrošnikov lahko predstavlja tako priložnosti kot tudi nevarnosti podjetju. Prav tako lahko priložnosti in nevarnosti ponudijo

spoznavanje konkurence. Prav zaradi tega je zelo pomembno poznati dobre in slabe strani konkurentov, predvsem njihovo moč in njihove konkurenčne prednosti. Tako lahko na podlagi analize celotnega okolja in njegovega predvidevanja v prihodnje za podjetje najdemo veliko priložnosti in nevarnosti v danem trenutku (Rozman, 1997, str. 15-16).

V preprostem in stabilnem okolju vodi k uspešnosti podjetja mehanistična organizacija. S kompleksnim in dinamičnim okoljem se podjetje sooča s prilagajanjem: z večjim številom oddelkov, z veliko diferenciacijo zaposlenih, z večjo integracijo in spremenjenim strateškim planiranjem, kar spada pod organsko organizacijo (Rozman v Možina et al., 2002, str. 81).

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je širok pojem, saj lahko na to značilnost gledamo z več vidikov. Pojavlja se vrsta meril velikosti: relativna velikosti glede na panogo, število zaposlenih v podjetju, delež na trgu v prodajnih vrednostih, premoženje v aktivih in dodana vrednost. Podjetje, ki je za Slovenijo ogromno, je v za mednarodni trg mikro podjetje. V panogi, kjer so vsa podjetja majhna, pa lahko podjetje že z desetimi zaposlenimi doseže petdeset odstotni delež na trgu, to je relativno na panogo ogromno. Zaradi posebnih značilnosti vsakokratnega opazovanega objekta je potrebno vedno natančno določiti kriterij in okolje, seveda pa je najbolj pogost kazalnik za razvrščanje tisti, ki ga najlažje dobimo, in to je število zaposlenih. Glede na vse opisane značilnosti lahko podjetja razvrstimo na majhna, srednja in velika.

Velikost je posledica rasti. Ko podjetje nastane je praviloma majhno. Potem skozi različne faze raste in se razvija najprej kvantitetno (povečuje se število zaposlenih, premoženje podjetja, število procesov) in nato še kvaliteto (prilagajanje na spremenjeno okolje, prehitevanje konkurence, diferenciacija, blagovna znamka). Z večanjem postaja podjetje kompleksnejše, teže obvladljivo in teže vodljivo. Vseeno pa se vedno porajajo razlogi, ki težijo k rasti. Te razloge bi lahko strnili v dve skupini: ekonomski razlogi in organizacijski razlogi. Ekonomski razlogi nam navajajo ekonomijo obsega, saj se z večanjem obsega povečuje dodana vrednost, dobiček, zmanjšuje se delež stalnih stroškov in dosega se z nižje cene pri dobaviteljih. Ker podjetje veliko prihrani na učinku ekonomije obsega, lahko veliko vplaga v raziskave in razvoj, kar mu ponovno omogoča hitrejši razvoj in večji dobiček. Podjetje z velikostjo tudi lažje izkoristi krivuljo učenja. Z večanjem obsega podjetja se večja tudi relativna velikost glede na panogo in konkurente in to zagotavlja bolj varno, stabilno poslovanje (Rozman, 2000a, str. 44).

Organizacijski razlogi so bolj neotipljivi, gre za zaupanje zaposlenih v večje podjetje, zaposleni pričakujejo večjo stabilnost zaposlitve in za strokovnjake v raziskovalnih oddelkih je v večjih podjetjih njihovo delo lahko bolje plačano. Preko zadostne velikosti podjetja, ki omogoča tehnično delitev dela, pa zaposleni dobijo večjo možnost specializacije in napredovanja, podjetju pa to lahko zagotavlja večjo učinkovitost in posledično uspešnost. Podjetje lahko zaposlenim

ponudi več, kompletne storitve, boljši asortiman in urejen status. Tako je velikost podjetja mamljiva tako za ambiciozne delavce kot tudi prestiž in ugled za ravnatelje, ki v velikem podjetju ravnateljuejo (Lipovec, 1995, str. 14).

Po drugi strani pa ima večja velikost podjetja kar nekaj slabosti. Prva in najbolj očitna slabost je neprilagodljivost oziroma nefleksibilnost. Medtem ko se majhna podjetja lahko prilagajajo vsakemu posameznemu kupcu, se velika podjetja zaradi velike stopnje specializacije in standardizacije ne morejo spustiti na raven posameznega kupca. Iz tega razloga se velika podjetja navadno teže in počasneje prilagajajo spremembam, počasi uvajajo nove proizvode in nove tehnologije. V velikih podjetjih vladajo jasne in podrobne zadolžitve, delitev dela je popolnoma jasna, odgovornost in avtoriteta sta določeni. Vlada velika profesionalnost, vendar pa zaradi premalo, predvsem neformalnih, komunikacij med zaposlenimi v velikih podjetjih primanjkuje inovativnosti.

Rast podjetij je najpogostejši cilj lastnikov; podjetje od rojstva preko različnih faz življenjskega cikla. Med razvojem in rastjo podjetja se to nenehno spreminja in razvija tako procesno kot tudi strukturno. Praviloma velja, da je za velika podjetja ustreznejša mehanistična organizacija, ki je formalizirana, kompleksna in centralizirana. Za manjša podjetja je primernejša organska organizacija (Rozman v Možina et al., 2002, str. 81).

2.2.4 Vpliv ciljev na organizacijo

Cilji podjetja opredeljujejo tiste bodoče pojave (proces, stanja, potenciale), katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva podjetja, s tem pa zadovoljitev interesov udeležencev podjetja (Belak, 1993, str. 77).

Cilji so zaželeni prihodnji rezultat ali izid. Cilji usmerjajo delovanje ljudi s pomočjo spoznavnega procesa postavljanja cilja oziroma motiviranega delovanja. Podjetja morajo s pomočjo različnih metod motiviranja svoje zaposlene usmerjati, da bi delovali v želeni smeri. Motiviranje je po definiciji delovanje usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali v pridobitev sredstva, ki bo potrebo zadovoljilo. Za usmerjeno delovanje je najprej potrebno določiti cilje, poti, kako bomo do ciljev prišli in nato njihovo udejanjanje.

Združbe nastanejo zaradi večjega doseganja cilja posameznikov. Razlog združevanja je v prizadevanjih, nenamernih in namernih, za lažje in bolj kakovostno preživetje. Te združbe so nova kvaliteta in imajo svoj cilj. Doseganje tega cilja pa je odvisno od organizacije te združbe. Torej se organizacija prilagaja ciljem združbe. Potrebno je upoštevati, da se cilji posameznikov v združbi medsebojno razlikujejo in da se prav tako razlikujejo od ciljev združbe. Zaradi tega lahko prihaja do konfliktov, če skupni cilji niso dogovorjeni, ampak vsiljeni zaposlenim. Skupina posameznikov deluje več kot le seštevek posameznikov z izkoriščanjem timskega dela, če se

razumsko povezujejo in se medsebojno koordinirajo (Rozman, 2005, str 64-65).

V združbi pogosto slabo opredelijo cilje, kar utegne zmanjšati preglednost nad smiselnostjo strategije, zamegliti odgovornost ravnateljev, pripeljati do slabšega poslovnega izida in na takšen način opetnastiti lastnike. Vsako podjetje mora najprej ločiti tri vrste ciljev:

- cilje lastnikov,
- cilje podjetja kot celote (kar lahko enačimo s cilji ravnateljstva) in
- delne cilje, ki se postavljajo na različnih ravneh organizacije in so orodja za doseg ciljev podjetja (Argenti, 1993, str. 16).

Cilje postavljamo na vseh ravneh hierarhije združbe, vendar pa je pomembno, na kateri ravni začnemo cilje postavljati. Če jih začnemo postavljati na vrhu hierarhije, postavimo najprej temeljni ali splošni cilj, s katerim uokvirimo politiko podjetja in se nato selimo na nižje ravni. V primeru, da želimo cilje prilagajati posameznim funkcijam, pa pristop ponovimo od spodaj navzgor in cilje potem v strukturi navzgor le integriramo.

Celovita strategija podjetja odgovarja na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje v prihodnosti ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Bistvo strategije je opredeljevanje poti za doseg konkurenčne prednosti podjetja kot celote. To se doseže preko dveh stopenj: preko odločitve o razvijanju in opuščanju poslovnih enot z namenom uravnovežitve denarnega toka in tveganja v podjetju ter preko definiranja povezav med temi enotami, da bodo dosežene maksimalne sinergije med njimi.

Vse pregosto se dogaja, da je organizacija naravnana tako, da podjetja svojo strategijo prilagodijo organizacijski strukturi, namesto obratno. Najprej je potrebno določiti strategijo in na tej podlagi preveriti, ali nam trenutna organizacijska struktura to omogoča in zagotoviti, da zaradi neustrezne organizacijske strukture ne izgubimo možnosti uresničevanja zastavljene strategije in konkurenčnih sposobnosti (Cambell & Goold, 2002, str. 27).

Celovite strategije podjetja lahko delimo na:

- Strategija rasti oziroma razvoja podjetja (H. I. Ansoff in A. Chandler).
- Strategija obdelave trga. Ta strategija zahteva mehanistično organizacijo in poslovno-funkcijsko strukturo.
- Strategija razvoja trga ali diferenciacije proizvoda, ki zahteva vmesno organizacijo med mehanistično in organsko ter matrično organizacijsko obliko.
- Strategija diverzifikacije, ki jo naprej razdelimo na:
 - strategijo vertikalne integracije, ki zahteva poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo in
 - strategijo diverzifikacije (decentralizirana struktura ali tudi mrežna organizacijska

struktura), ki nam jo prikazuje Slika 4.

Slika 4: Ansoffova matrika rasti – matrika s štirimi možnimi kombinacijami med trgom in proizvodom ter izbrani strategiji na podlagi teh kombinacij

		PROIZVODI	
		obstoječi	novi
TRGI	obstoječi	Obdelava trga	Razvoj proizvoda
	novi	Razvoj trga	Diverzifikacija

Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 2003, 176.

Poslovna strategija je strategija poslovanja za strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Te strategije se v večini delijo na dve veliki skupini:

- Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti (v celotni panogi ali le v tržnem segmentu).
- Strategija diferenciacije (v celotni panogi ali le v tržnem segmentu).

Organizacija sledi strategiji, zato so cilji in strategija pomemben element pri določanju ustrezne organizacije. Strategija stroškovne učinkovitosti se bolje izvaja v mehanistični organizaciji, predvsem v poslovno-funkcijski organizacijski obliki, strategija diferenciacije proizvodov pa zahteva predvsem organsko organizacijo, v oblikah matrične, mrežne ali procesne organizacijske strukture (Rozman v Možina et al., 2002, str. 81).

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni so najpomembnejše premoženje vsake organizacije in temeljni cilj vsakega sistema je ohraniti ali izboljšati delovno učinkovitost (Dimovski, 2000, str. 72).

Organizacija je odvisna tudi od zaposlenih, od njihove izobrazbene strukture, starostne strukture, osebnih lastnosti, sposobnosti in motiviranosti za delo (Rozman v Možina et al., 2002, str. 81).

Zaposleni so osnovni delovni potencial podjetja. Potrebno jih je spremljati in ocenjevati, da vidimo, kako zaposleni in spremembe pri zaposlenih vplivajo na uspešnost poslovanja preko zmogljivosti. Spremljati pa moramo predvsem tiste znake, ki jih vodstvo podjetja lahko spreminja in s tem vpliva na uspešnost podjetja:

- število zaposlenih in njihova struktura po spolu in izobrazbi ter druge strukture,
- dinamika zaposlenih,
- izraba delovnega časa in
- proizvodne lastnosti zaposlenih (Lipovec, 1983, str. 175).

Ko nadrejeni zaposlenega spoznajo po osebni plati in določijo njegove sposobnosti, nastopi trenutek, ko postane zelo pomemben odnos do dela. Določajo ga trije dejavniki:

- delovne vrednote,
- občutenje pri delu in
- razpoloženje pri delu.

Delo nadrejenega je, da ugotovi, kaj zaposleni potrebuje, da bo zadovoljen tako z delom kot tudi nagrado ter da ga usmeri, kako naj se vede pri delu in kaj mu bo delo nudilo. Posameznika po eni izmed številnih motivacijskih teorij, Herzbergovi teoriji, motivirajo dve skupini motivov, notranji ali motivatorji in zunanji ali higieniki. Higieniki so motivi, ki jih mora zaposleni zadovoljiti zato, da nekaj dobi, da sploh dela (plača, varnost pri delu, druženje). Motivatorji so motivi, ki zaposlenega vlečejo z motivom nekaj postati in so možni šele potem, ko so vsi higieniki že doseženi in zaposlenega z njimi ne moremo več motivirati. Takrat torej nastopijo motivatorji, ki so zanimivo delo, stalno izobraževanje, ustvarjalnost, samostojnost itd. (Lipičnik, 1998, str. 168-169).

Plače in nagrajevanje so tudi sestavni del psihološke pogodbe, kot jo zaznavajo zaposleni in na ta način vplivajo tudi na njihovo pripravljenost vložiti napor v doseganje organizacijskih ciljev (Zupan, 1996, str. 162-164).

Vpliv zaposlenih se kaže zlasti na vodenju, komuniciranju in nagrajevanju. Plače in nagrade zaposlenim so občutljiva tema, saj je to ena izmed najbolj perečih stičnih točk dveh interesnih skupin – delodajalcev in delojemalcev, na tej točki pa je potrebno najti kompromis, ki prinaša izid »win-win«. Za vsako spremembo v sistemu je nujna osnova analiza plač in nagrajevanja, saj je to tudi prva točka, ki jo zaposleni vidijo. Ob vsaki večji organizacijski spremembi je potrebno analizirati plačni sistem čim bolj popolno in upoštevajoče tako stroškovni kot tudi motivacijski vidik plač in nagrad. Z vidika podjetja so plače in nagrade največji del stroškov dela, le-ti pa še posebej v delovno-intenzivnih panogah predstavljajo velik del celotnih stroškov. Na ta način plače in nagrade vplivajo neposredno na višino poslovnega izida. Poleg tega pa je zelo pomemben njihov posredni vpliv, saj kot motivacijski dejavnik delujejo na povečanje prihodkov ali znižanje ostalih stroškov.

V splošnem je v rednem delovnem razmerju vse več takih ljudi, s katerimi je potrebno ravnati kot s prostovoljci. Seveda so ti zaposleni plačani za svoje delo, a so tudi mobilni in lahko odidejo, kajti samo oni sami so lastniki svojih »proizvodnih sredstev« oziroma svojega znanja. Že več kot pol stoletja je jasno, da samo denar ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost, hkrati pa lahko deluje premajhno plačilo na motivacijo uničujoče. Herzberg je plačilo opredelil kot »higienski dejavnik«. To, kar motivira – zlasti umske delavce – je enako tistemu, kar motivira prostovoljce. Ti ljudje delajo zaradi izziva, ki jim ga delo ponuja. Hočejo poznati poslanstvo podjetja in vanj verjeti. Želijo se nenehno izobraževati in poznati rezultate svojega dela. Ljudi ne moremo

»upravljati«, zaposlene je potrebno voditi s ciljem, ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika (Drucker, 2001, str. 30).

2.3 ČLENITEV CELOTNE DELOVNE NALOGE

Smotrno doseganje cilja podjetja je bistvo oblikovanja organizacije. Za doseg cilja je potrebno opraviti **skupno delovno nalogo**. Ta je vnaprej zamišljen rezultat dela in je nosilka družbenoekonomsko določenega cilja podjetja. V večini primerov je prevelika, da bi jo opravil samo en človek, zaradi tega pride do členitve dela.

Prednosti delitve dela v podjetju so v tem, da delitev dela omogoča izvedbo tudi takšnih nalog, ki so za posameznika pretežke ali preobsežne, poveča učinkovitost dela, s tem zmanjša tudi produkcijske stroške in izboljša kakovost produktov (Lipovec, 1987, str. 77).

Delo je opredeljeno kot proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v obliko, ki je zanj uporabna. Za človeško delo je značilno, da si ga človek vnaprej zamišlja in ga potem v procesu uresniči kot rezultat dela. Delovni proces je naravna, samostojna osnova organizacijskih razmerij med ljudmi in organizacijskimi strukturami (Lipovec, 1987, str. 71).

V enotnem delovnem procesu lahko najdemo več delnih procesov, ki potekajo bodisi v istem času ali pa v različnih časih. Tako razčlenjevanje delovnih procesov imenujemo analiza dela ali delovnega procesa. Ko lahko te delne procese opravljajo različni ljudje, lahko začnemo govoriti o delitvi dela. Znotraj organizacije je to tehnična delitev dela, torej razčlenitev enotnega delovnega procesa na delne procese in dodelitve le-teh v izvedbo različnim ljudem v podjetju. Tako skupno delovno nalogo razdelimo v delne, a logično zaokrožene skupine procesov. Ko z njihovo delitvijo pridemo do ravni, ko nam ostanejo le še skupine istovrstnih procesov ali opravki, je tehnična delitev končana. Opravki so skupek več gibov, povezanih v smiselno celoto in se ne razčlenjujejo naprej – to so najbolj preprosti procesi, v katere razčlenjujemo skupni delovni proces (Lipovec, 1987, str. 72).

Pristopov za razčlenjevanje skupne naloge je več, najpogostejša je členitev na dva pristopa: razčlenjevanje na podlagi enotnega procesa dela in razčlenjevanje na podlagi skupne naloge. Po drugem pristopu členimo skupno delovno nalogo na manjše naloge, pri prvem pristopu pa členimo proces dela na vedno manjše procese – opravke. Število in vrste opravkov ali opravil so odvisne od vrste proizvodnje, velikosti podjetja, razmer poslovanja, tehnologije, zaposlenih in od drugih okoliščin. Ko opravilu določimo mesto v procesu oziroma ko mu določimo, v kakšen namen se bo opravljalo, za kateri izdelek oziroma storitev, postane delovna naloga. Delovna naloga je združena celota sorodnih opravil. Te delovne naloge potem združimo v konkretno

organizacijsko obliko na način združevanja delovnih nalog in oblikovanja organizacijskih mest. S povezovanjem organizacijskih mest z zamišljenim nosilcem dobimo delovna mesta (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 376-377).

Odgovornost ravnateljev pri organiziranju je oblikovati takšna delovna mesta, ki omogočajo zaposlenim izvajanje pravih nalog ob pravem času. Delitev dela se nanaša na to, v kolikšni meri so delovna mesta specializirana (Dimovski, 2000, str. 24).

Delovno mesto se v literaturi pojmuje na dva različna načina. Prvo pojmovanje je povezano s prostorom, kajti po tej definiciji je delovno mesto prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje usposobljenosti z ustreznimi delovnimi sredstvi opravlja delovne naloge. Drugo pojmovanje delovnega mesta oziroma delokroga, kot ga poimenuje Mihelčič (1999b, str. 275) pa je v organizacijskem smislu in nastane s povezovanjem organizacijskega mesta z zamišljenim nosilcem. V nadaljevanju je delovno mesto opredeljeno v organizacijskem smislu.

Pri določitvi in povezovanju delovnih nalog v delokrog oziroma delovno mesto si pomagamo s preteklimi izkušnjami, podobnimi stanji drugje, procesnimi kartami, transportnimi diagrami itd. Vsak delokrog moramo določiti z naslednjimi značilnostmi:

- Naziv delokroga, pripadnost širšemu oddelku, nadrejeni in podrejeni delokrogi.
- **Zadolžitev:** spisek delovnih nalog.
- **Odgovornost** delokroga.
- **Pooblastila** delokroga.
- **Zahtevnost delokroga ali delovnega mesta:** povprečna zahtevnost delovnih nalog, kar opredeljujejo izobrazba, izkušnje, delovne okoliščine, obremenitev čutil idr. (Mihelčič, 1999b, str. 275).

Za izvajanje delovnih nalog zadolžimo posameznika v podjetju in tako le-ta dobi svojo delovno dolžnost. Delovna dolžnost je celota več delovnih nalog, ki jih združujemo na osnovi štirih sodil: skupno trajanje delovnih nalog, njihova zahtevnost, zaporedje njihovega izvajanja in delo v skupinah ali posamezno. Trajanje delovnih nalog mora biti usklajeno z razpoložljivim delovnim časom zaposlenega, pri čemer upoštevamo normalno prizadevanje in časovno povprečje na daljše časovno obdobje. Upoštevanje tega sodila nam omogoča enakomerno razporeditev dela med delavce. Pri dodeljevanju delovnih nalog posamezniku je potrebno paziti tudi na podobno zahtevnost nalog, ki se sklada s posameznikovo usposobljenostjo, pri čemer so pomembne izobrazba, sposobnosti in izkušnje. Na tak način izkoristimo znanja in sposobnosti zaposlenih v večji meri. Zaporedje delovnih nalog nam omogoča lažje usklajevanje delovnega časa zaposlenih med seboj. Hkrati pa je pomemben dejavnik, ali se te naloge izvajajo posamezno ali v skupini, saj moramo pri skupinah upoštevati združevanje delovnih nalog za različne zaposlene istočasno (Rozman, 2000, str. 77).

Preko tehnične delitve dela vsak posameznik dobi delovne naloge in preko specializacije in metode – koordinacije te delovne naloge opravi učinkovito. Prednosti, ki ju ponujata specializacija in učinkovita koordinacija sta tisti, ki zagotovita, da je oblikovanje organizacije smiselno. Kako bo skupna delovna naloga razdeljena na posamezne delovne naloge, kako jo bodo posamezniki opravili, kako bodo medsebojno funkcionirali, se povezovali in razlikovali, pa določajo posamezniki v skupini in njihova dinamična razmerja oziroma organizacija. Tako je organizacija tista, ki drži posameznike skupaj, zato da dosegamo sinergije oziroma višje rezultate, kot če bi rezultate posameznikov le sešteli (Rozman & Sitar, 2007, str. 3).

2.4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA RAVNI PODJETJA

Na kakšen način so delovna mesta v organizacijskih enotah povezana in zložena v strukturi podjetja, nam pove oblika organizacijske strukture.

Podjetje se začne s podjetnikom, ki opravlja vse delo od nabave do prodaje. Z rastjo podjetja se obseg dela toliko poveča, da že potrebuje ločitev ravnanja in izvajanja. Zadnja stopnja v razvoju podjetja je ločitev lastniške in ravnateljske funkcije. Tako se v podjetju z nekaj zaposlenimi najprej pojavi enostavna organizacijska struktura. Ta se predvsem s tehnično delitvijo dela in standardizacijo, ki močno povečata produktivnost in pocenita proizvodnjo, spremeni v poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Ko narašča raznolikost proizvodov, pa počasi prihaja do poslovno enotne organizacije, kjer vsaka poslovna enota predstavlja profitni center in so njihovi rezultati merljivi le v dobičku. (Rozman, 2000b, str. 154).

Poznamo več temeljnih tipov organizacijskih struktur:

- **Poslovno-funkcijska organizacijska struktura** je centralizirana. Oblikovana je na podlagi zahteve, da se vsaka poslovna funkcija oblikuje v zaokrožene enote oziroma organizacijske nosilce. Je ena izmed najpogostejših oblik, uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij (Lipičnik, 1998, str. 53).

Poslovna funkcija je sinteza posebnega predmeta poslovanja in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu. Naloga poslovnih funkcij je pridobitev konkurenčne prednosti. Poslovne funkcije so:

- nabavna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- proizvodna funkcija,
- prodajna funkcija in
- finančna funkcija.

Prednost te organizacijske strukture leži v njeni racionalnosti, s čimer povečuje profesionalizacijo

in specializacijo ljudi. To pa seveda pripelje tudi do njene največje pomanjkljivosti, ki se kaže v premajhni fleksibilnosti. Zaradi visoke stopnje specializiranosti posameznikov se struktura zelo težko prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno (še posebno vodoravno oziroma med funkcijami), odločitve se sprejemajo izredno počasi. Struktura je primerna za stabilno, ne preveč kompleksno okolje in za rutinsko tehnologijo. Ta struktura najbolj ustreza podjetjem, ki imajo en proizvod ali pa program zelo podobnih proizvodov, s podobno tehnologijo in podobne kupce. Struktura ustreza tudi podjetjem, ki želijo dosegati konkurenčnost na osnovi cene (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 418- 419).

- **Matrična organizacijska struktura** je decentralizirana struktura, ki je lahko produktna in projektna.

V razvoju proizvodnega koncepta v tržni koncept, ko podjetje začne proizvajati različne skupine proizvodov, se kot ustrezna organizacijska oblika pokaže matrična, ki je prožna in prilagodljiva kompleksnemu in spreminjajočemu se okolju. Je pretežno organska organizacija, decentralizirana in malo formalizirana. Zanj je značilno, da je razmeroma stalna in omogoča tako učinkovitost, kot tudi spreminjanje (Rozman, 2000b, 157).

- **Produktno-matrična organizacijska struktura** temelji na zaokrožitvi celote na podlagi produkta ali produktne skupine. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah, vendar se že začnejo vzpostavljati povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali proizvodne programe. Matrična struktura odpravlja pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture, saj odpravlja prepad med posameznimi področji pri izvedbi nalog in omogoča tako razvoj poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih ravnateljev. S produktno matrično organizacijo dosežemo večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe. Primerna je za manj stabilno, bolj kompleksno okolje, z namenom obvladovati konkurenco na podlagi diferenciacije z inovacijami in nenehnim zniževanjem stroškov (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 419-421).

- **Projektno-matrična organizacijska struktura** je struktura, ki je prisotna v podjetjih, kjer se redno izvajajo projekti in redna proizvodnja. Oblikuje se glede na posamezne projekte, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko usklajenost posameznih projektne aktivnosti, ki jih z ustaljeno strukturo ni moč doseči. Zelo podobna je produktno-matrični organizacijski strukturi, le da so pri projektno-matrični strukturi projekti občasni in gre za usklajevanje nerutinskih, strokovnih in neponavljajočih se del. Prednosti strukture se kažejo v odzivnosti na trg, fleksibilnosti, inovativnosti, slabost pa je dvojno vodenje in otežena kontrola posameznih izvajalcev zaradi enakopravnosti sodelavcev, kar postavlja pod vprašanje oblast in avtoriteto (Lipičnik, 1998, str. 422).

Ena glavnih težav navpično-vodoravne (matrične) organizacije je v dvojni odgovornosti, dvojni nadrejenosti in v nenehnem boju med ravnateljem poslovne funkcije in ravnateljem projekta ali produkta. Kljub pomanjkljivostim je matrična organizacija v večini podjetij dobro sprejeta, saj združuje tako učinkovitost poslovno funkcijske, kot tudi prilagodljivost in prožnost produktne ali projektne strukture. Ravnatelji poslovnih funkcij so odgovorni za razporejanje specialistov, za izobraževanja, za pridobivanje novih sodelavcev itd. Projektni ali produktni ravnatelji pa usklajujejo dejavnosti v projektu ali dejavnosti vezane na produkt ali produktno skupino, odgovarjajo za doseganje svojih ciljev in v tej smeri spodbujajo sodelavce v matriki (Rozman, 2000b, 157-158).

- **Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura** je pogosta za velika podjetja z nerutinsko proizvodnjo, za kompleksno okolje. Predvsem naraščajoča velikost podjetja in raznolikost proizvodov ali proizvodnih skupin pripelje do poslovno-enotne organizacijske strukture. Te poslovne enote (dobičkovni centri) so vezane na skupino proizvodov, skupine porabnikov ali regionalno na trg. V primeru povezanih poslovnih enot je usklajevanje v podjetju izjemno zahtevno, v primeru nepovezanih enot (konglomerat ali holding) pa je usklajevanje vezano le na dobiček. Prednosti te strukture so predvsem hitro odzivanje na spremembe, fleksibilnost, dobro spremljanje trga, tesnejša povezava s kupci in učinkovit prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Glavne slabosti so: otežena koordinacija posameznih enot za doseg skupnega cilja, otežen nadzor in notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami (Rozman, 2000b, str. 155).

- **Timska organizacijska struktura** temelji na procesih in je značilna za vodoravne ali procesne organizacijske oblike. S to organizacijo preidemo iz navpične v vodoravno strukturo. Značilnosti strukture so: zelo nizka hierarhična lestvica, le nekatere skupne funkcije (npr. finance, kadri), ravnalna dela so prenesena na najnižjo možno raven in meje med oddelki so izbrisane. Podobno kot v projektno-matrični organizacijski strukturi, se tudi v procesni pojavljajo ravnatelji, ki oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektnih tudi neposredno uvajajo (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 429).

- **Mrežna organizacijska struktura** je razmeroma nova oblika strukture organiziranosti. Bistvo te strukture je povezanost posameznih podjetij pri proizvodnji kompleksnega proizvoda, storitve ali projekta. Prednosti te strukture so v visoki fleksibilnosti, izrabi zmožnosti ljudi in poslovni uspešnosti. Dejavnosti, ki jih podjetje ne smatra kot ključne, zaupa v izvajanje tujim izvajalcem. Pogosti primeri zunanjega izvajanja so transport, varnostna služba, čiščenje prostorov, prehrana zaposlenih itd. (Ivanko v Možina et al., 2002, str. 425-427).

Za uspešno prilagoditev okolju mora podjetje ustrezno (pre)oblikovati svojo organizacijo, tako strukture kot tudi procese. Glede na dandanašnje burno okolje podjetja težijo k vzpostavitvi

partnerskih razmerij za sodelovanje pri ustvarjanju čim večje vrednosti za kupca ter ohranjanju in povečevanju konkurenčne prednosti. Verjetno bo z razvojem časa na trgu prisotnih vse več podjetij, ki bodo opravljala le svojo ozko dejavnost, za vse ostalo pa bodo imela zunanje izvajalce, ki se bodo tudi sami usmerili le na izvajanje ključne dejavnosti. Tako lahko sčasoma pričakujemo razvoj mrež partnerjev in mrežno organizacijo podjetij ter s tem ne le razmerja med podjetji, ampak tudi med vsemi zaposlenimi vseh podjetij v mreži (Šink, 1999, str. 141).

Ta organizacijska oblika spodbuja specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu, kar lahko privede do neželenega stanja, ko zaposleni postanejo preveč ozko usmerjeni in specializirani le še za svoje področje ter izgubijo širino pogleda z vidika celotnega podjetja (Moorhead & Griffin, 1998, str. 450).

Posamezni avtorji menijo, da se tradicionalne organizacijske strukture v današnjem času kažejo kot neučinkovite. Zaradi tega razloga se morajo ravnatelji posvetiti analiziranju inovativnih zvrsti organizacije. Tako v sedanjem času v ospredje prihaja predvsem mrežna organizacijska struktura (Šink, 1999, str. 143).

3 PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJE

Podjetja so različno organizirana, pa naj je to posledica usklajevanja s situacijskimi spremenljivkami ali ne. V podjetjih je vedno prihajalo do spreminjanja. Mnogokrat so ravnatelji spreminjali organizacijo, ne da bi vedeli natančno zakaj in kakšna bi bila za njihovo podjetje najbolj ustrezna organizacija. Pogosto se nekritično uvede organizacija, ki je v modi ali pa posnemajo druge uspešne poslovne subjekte. Tako uvedena organizacija ne zagotavlja uspešnosti poslovanja (Rozman, 2000b, str. 153).

Tradicionalna organizacija je ustvarjena za kontinuiteto in zato mora ravnatelj podjetja vložiti veliko truda, da se na spremembe situacijskih spremenljivk v organizaciji navadijo in da razvijejo sposobnost spreminjanja s časom. V večini podjetij prevladuje odpor do sprememb. Vendar so spremembe potrebne in zaposleni to le s težavo razumejo, če ne vedo pri čem so, ne vedo kaj pričakovati in niso seznanjeni z vrednotami in pravili organizacije (Drucker, 2001, str. 92).

O težavni problematiki spreminjanja je Niccolo Machiavelli v šestnajstem stoletju zapisal: «Mora se vedeti, da ni nič težjega narediti, nič bolj tvegane, kakor začeti novo stvar. Zavedati se namreč moramo, da ima reformator nasprotnike v vseh tistih, ki imajo korist od obstoječega stanja, in le mlačne zagovornike pri tistih, ki pričakujejo korist od novega stanja.» Mlačnost pa izhaja predvsem iz strahu pred novim, nepreizkušenim in strahu izgube tega, kar že poznamo (Gabrijelčič, 1995, str. 21).

3.1 RAZLOGI ZA SPREMEMBE

Edina stalnica v svetu so spremembe. Za vsakega posameznika in za podjetja so neizogibne. Nekatere so izredno počasne, komaj zaznavne in jih zato lažje prenesemo, torej so evolucijske. Na drugi strani pa nas revolucijske, hitre in vseobsegajoče spremembe zadenejo in se jih vedno zavedamo. Na delovanje podjetja imajo največji vpliv nove tehnologije, spremembe okolja, novo vodstvo in spremembe v odnosu do dela, pojav novih konkurentov in inovacije (Vecchio, 1991, str. 580).

Podjetja so različno organizirana in v podjetju je vedno prihajalo do organizacijskih sprememb. Vendar pa se pogosto zgodi, da ravnatelji spreminjajo organizacijo brez kritičnega premisleka, o vzroku tega početja in o ustrezni strukturi za njihovo podjetje. Tako spremenjena organizacija ne izboljša, temveč poslabša uspešnost. Da bi spoznali potrebo po spreminjanju organizacije in razumeli njeno spreminjanje, je smiselno analizirati dosednji razvoj organizacije in razumeti dejavnike, ki so to spreminjanje povzročili (Rozman, 2000b, str. 153).

Znaki padanja, ki prvi nakažejo potrebe po spremembi organizacijske strukture, se v podjetju hitro opazijo. Podjetja pa pogosto temu ne posvečajo dovolj pozornosti. Znaki so padanje zadovoljstva kupcev, nemotivirani zaposleni, nihanja stroškov, vedno več ravni hierarhije in konfliktni odnosi v podjetju. Ti narekujejo čim hitrejšo reorganizacijo podjetja. Če se je v podjetju lotijo prepočasi, se stanje še zaostrejuje in rezultat je večje odpuščanje in večje spremembe, kar povzroči le še večji odpor zaposlenih do sprememb. Konkurenčno okolje zahteva neprestano prilagajanje, tudi z organizacijsko strukturo (Turk, 2006, str. 24-25).

Organizacija podjetja mora biti pripravljena in sposobna spreminjati že uveljavljeno prakso v novo in drugačno. Prvo vodilo organizaciji pri tem je vsekakor organizirano opuščanje preteklosti. Pri tem je mišljeno odvajanje sredstev za stvari, ki ne prispevajo k uspešnosti in ne dajejo rezultatov. Vzdrževanje takšnih sredstev namreč zahteva veliko časa in denarja, predvsem pa organizacijo ovira v konkurenčni bitki s časom. Celotna organizacija mora odločno podpirati spremembe in ukrepanje (Drucker, 2001, str. 77).

Vsi zakoni narave so usmerjeni v nenehno samopreseganje, za kar je potrebno tudi nenehno spreminjanje. Kot odziv na spremembe okolja se pojavljajo spremembe na organizacijski in osebni ravni. Za doseg konstantne uspešnosti se moramo biti pripravljene odzivati na spremembe v okolju (Bukovec, 2005, str. 7).

Večina podjetij v procesu prilagajanja spremembam v okolju preoblikuje svojo organizacijsko strukturo tako, da nekaj časa prehiteva, nekaj časa ustreza in nekaj časa zaostaja. Avtorica prispevka je to primerjala z nakupom oblačil za otroka, saj so mu ta na začetku prevelika, nato so

mu ravno prav in čez čas že premajhna. Neustreznost organizacije je največkrat povezana z neučinkovitostjo, kar negativno vpliva na uspešnost poslovanja. Zaradi vse pomembnejših in obsežnejših sprememb v okolju se pojavlja potreba po čim hitrejšem in čim boljšem prilagajanju organizacije. Oblikovati je potrebno prožno organizacijo, ki sledi spremembam okolja skorajda istočasno, kot se spremembe dogajajo (Šink, 1999, str. 143).

3.2 ZNAČILNOSTI SPREMEMB

Spremembe so lahko same po sebi evolucijske ali revolucionarne. Lahko jih delimo na transakcijske oziroma postopne spremembe ter na transformacijske oziroma korenite spremembe. Prve predstavljajo odzivanje na evolucijske spremembe v okolju, izboljševanje, konstantno rast, prenovo poslovnih procesov, prenovu organizacije in inoviranje. Transformacijske spremembe pa nastanejo kot enkraten odziv na revolucionarne spremembe okolja in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo pristopov, kamor sodijo tehnično-družbene spremembe in celovito ravnanje kakovosti (Bukovec, 2005, str. 8).

Ravnatelji pogosto ne ločijo med ukrepanjem in akcijo. Ko določen program proizvodnje v poslovanju ne daje več pričakovanih rezultatov in ko bi bilo za organizacijo najbolje, da ga opusti, se ravnatelji vse prepogosto odločajo za »reorganizacijo«. Ni dvoma, da je ta pogosto potrebna, a šele potem, ko ravnatelji najdejo odgovor na vprašanje kaj in kako. Reorganizacija je ukrepanje in ne more biti zamenjava za akcijo (Drucker, 2001, str. 88).

Spremembe so v podjetjih pogosto nezaželeni pri zaposlenih, saj se pri njih pojavijo negotovost in strah, selektivna percepcija in trdovratnost njihovih dosedanjih navad. Spreminjanje pogosto ovirajo tudi že ustaljene skupine, katerih člani so preveč povezani, tako da ne upoštevajo vseh informacij in se še vedno oklepajo starih norm. Na ravni podjetja pa se ovire pojavljajo predvsem v mehanistični organizaciji, kulturi nenaklonjeni spremembam, preveliki pripadnosti zaposlenih poslovni funkciji ter v strahu pred izgubo moči in trenutnega položaja zaradi sprememb (Mihelčič, 1997, str. 170).

Spremembe lahko razvrstimo v naslednje razrede:

- tehnološke spremembe,
- spremembe proizvoda ali storitve,
- spremembe organizacije in
- spremembe ljudi (njihovih navad, obnašanja itd.).

Pogosto so ti razredi sprememb povezani in potekajo sočasno in skupaj, saj spremembe tehnologij pogosto zahtevajo spremembe v organizaciji, te pa niso mogoče, če se istočasno tudi ljudje ne razvijejo in izboljšajo svojih navad, obnašanja, znanja in sposobnosti. V magistrskem delu me

zanimajo predvsem spremembe organizacije in spremembe ljudi, zato sta ta dva razreda sprememb tudi bolj v ospredju obravnavanja.

3.3 PREDLAGANJE IN UVAJANJE SPREMEMB

3.3.1 Faze v procesu spreminjanja

Vsak proces poteka po fazah, tako tudi uvajanje sprememb v podjetju. Začenja se z ugotovitvijo obstoječega stanja, določitvijo želenega stanja, spreminjanja, kontrole in zamrznitve novega stanja.

Na začetku procesa spreminjanja je potrebno v ravnateljstvu podjetja doseči soglasje o:

- vzrokih spreminjanja (oziroma zakaj so spremembe potrebne),
- osrednjih nalogah spreminjanja in velikosti sprememb ter
- tem, kdo bo spreminjanje vodil, upravljal in kdo bo na koncu odgovoren za načrtovanje, izvedbo in rezultate.

Poleg tega soglasja je pomembno upoštevati še to, da je spremembe lažje izvajati horizontalno v organizacijski strukturi in da je obseg organizacijske spremembe odvisen tudi od odločenosti vodstva. Zanimivo je, da večji kot je obseg sprememb, večja je verjetnost uspeha. Veliko sprememb pa propade, ker so omejene le na določen del podjetja in se ne prenašajo na celotno podjetje (Champy, 1997, str. 9-13).

3.3.2 Odpor zaposlenih do sprememb in tehnike odpravljanja tega odpora

Pri uvajanju sprememb ni dobro nekritično zagovarjati načela »*variatio delectat*« – sprememba razveseljuje, saj spremembe nemalokrat bolijo in prizadenejo del zaposlenih, na katere se nanašajo. Zato ne smejo presenečati nasprotniki, ki se trudijo obdržati obstoječe stanje in onemogočiti spremembe (Gabrijelčič, 1995, str. 25).

Ena izmed največjih napak, ki jih lahko zagrešimo pri spreminjanju organizacije je spregled dejstva, da morajo organizacijo uresničiti člani združbe. Člani združbe, ki jim ravnateljstvo ni predstavilo strategije združbe vsebinsko natančno, popolno, jasno in objektivno, najverjetneje ne bodo usmerjali svojega truda za doseganje strateških »sanj« (Mihelčič, 1997, str. 170).

Zaposleni ukrepe za spremembe s strani ravnateljstva na skrivaj velikokrat sabotirajo. Glavni vzroki za odpor proti spremembam so:

- Mišljenje, da spremembe niso potrebne, saj je trenutno obstoječe stanje za zaposlene zadovoljivo, prihodnost pa jih ne zanima.

- Spremembe od zgoraj, če o tem niso bili pravočasno obveščeni, niso sodelovali v procesu in jih sprememba doleti takrat, ko je že vse odločeno.
- Strah pred socialnimi in ekonomskimi spremembami, torej strah pred izgubo delovnega mesta, strah pred degradiranjem in nižjo plačo.
- Strah pred neznanim.
- Nezaupanje v vodilne, ki so predlagali spremembe.
- Ležernost, saj vsaka sprememba zahteva energijo, čas, novo učenje in nove napore (Škarabot, 1996, str. 67-68).

Teorija pozna veliko tehnik za odpravljanje odpora proti spremembam. Sem spadajo izobraževanje, informiranje, sodelovanje v spreminjanju, pogajanja, politika in manipuliranje ter navsezadnje prisila. Vse razen zadnje tehnike je priporočljivo uporabljati v izogibanju večjim odporom. Hkrati pa lahko uporabimo precej tehnik za spodbujanje sprememb na ravni posameznikov, skupin in celotnega podjetja. Pri posameznikih tehnike spodbujanja sprememb obsegajo svetovanje (pripravljenost sprejemanja sprememb), intenzivno svetovanje (senzitivni trening oziroma spoznavanje sebe in drugih) in procesno svetovanje (spremljanje dela vodstva). Pri spodbujanju sprememb pri skupinah nam pomagajo tehnike timskega dela, tako sestavljanje timov kot tudi zrcaljenje. Na ravni celotnega podjetja se spremembe spodbujajo z odkritimi razpravami o stanju in zelenem stanju na ravni podjetja, zatem z razpravo v timih, kjer razpravljajo o problemih, o njih poročajo in predlagajo spremembe ter tako sami postanejo nosilci in odgovorni za spreminjanje (Rozman, 2000a, str. 97).

Dent in Galloway (1999, str. 39) trdita, da je potrebno spremeniti naše mišljenje in se postaviti na tezo, da ljudje spremembam načeloma ne nasprotujejo. Zaposleni nasprotujejo izgubi statusa, plačila ali udobja, kar pa se ne more enačiti z nasprotovanjem spremembi. Istočasno trdita, da nas mišljenje o nasprotovanju spremembam hitro zavede na misel, da se vir problemov nahaja izključno med podrejenimi, kar morajo potem urediti nadrejeni. Avtorja predlagata osredotočenje na posamezne probleme pri uveljavljanju sprememb, saj jih le tako ne označimo kot nasprotovanje spremembam in nam ne predstavljajo ovire pri uveljavljanju.

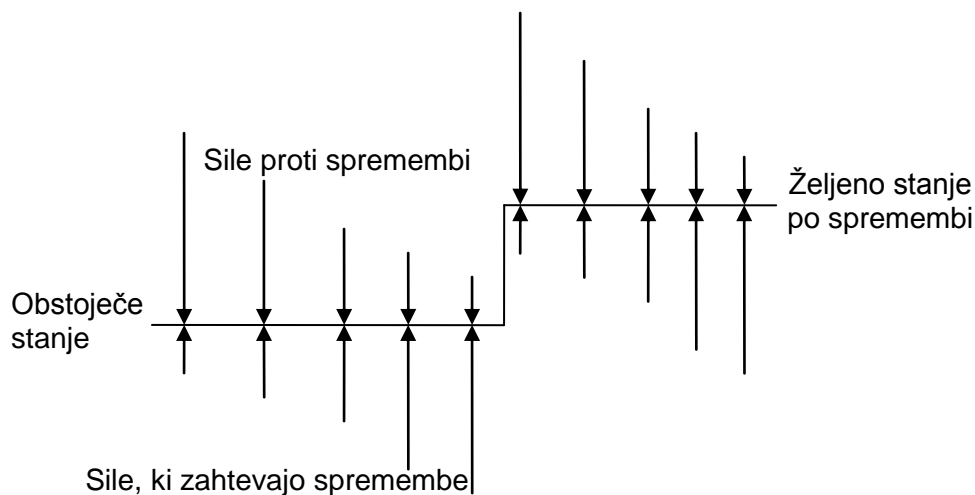
Kot posredno reševanje konfliktov, ki se porajajo med spremembami, nastopijo organizacijski predpisi kot formalna pravila. V teoriji organizacijske predpise povezujemo s koordinacijo. Ta nam skupaj z dokumentacijo predstavlja dobro osnovo za kontroliranje delovanja zaposlenih v organizaciji v primerjavi z njihovimi zadolžitvami in pričakovanim delovanjem. Organizacijski predpisi nam kot del te dokumentacije predstavljajo podlago za ustrezno merilo popolnosti delovnega procesa v celoti in delovanja posameznikov (Mihelčič, 2005, str. 48).

3.3.3 Proces spreminjanja

Spreminjanje je proces, ki se preoblikuje v razvojno dejavnost in je sestavljen iz naslednjega zaporedja: stalnost in red, sprememba, stalnost in red na višjem nivoju. V prvi stopnji stalnosti in reda že začnemo načrtovati, kako stanje spremeniti in izboljšati, zato se delajo različne analize alternativ, analiza prednosti in pomanjkljivosti posameznih možnosti in plan, kaj nam bodo spremembe prinesle. Programsko se določi rok, kdaj se s spremembo začne, torej kdaj obstoječe stanje stalnosti in reda »odmrznemo« in kdaj novo stanje »zamrznemo«. Zaposlenim je potrebno spremembe strokovno argumentirati, saj je najslabše v tem procesu, če zaposleni morajo delati le po navodilih, ki jim ne dopuščajo kritičnega razmišljanja. Šele po takšni pripravi stanje odmrznemo, uvede se planirana sprememba in se začne uveljavljati v praksi (Gabrijelčič, 1995, str. 28).

Zgoraj navedena teorija o spreminjanju je Lewinova teorija o spreminjanju organizacije. To je t. i. teorija koevolucije, ki se je razvila v zadnjem desetletju in preučuje soodvisnost procesa spreminjanja okolja in podjetij v njem. Eno vpliva na drugo, pri čemer so ti vplivi nelinearni, odloženi in kompleksni. Teorija koevolucije je na ravni panog in gospodarstva znana kot evolucijska ekonomija. Shema spreminjanja po Lewinu je prikazana na Sliki 5. Lewin trdi, da obstajajo sile, ki zahtevajo spremembe (motivirani ali novi zaposleni, visoke potrebe uporabnikov, zahtevna konkurenca, sodelovanje interesnih skupin, nove tehnologije, pritisk ravnateljev itd.) in sile, ki so proti spremembam (nemotivirani, nepripadni zaposleni brez potrebnih veščin, nezahtevni uporabniki, pomanjkanje denarja v podjetju, nizke plače, negotovost in slaba klima). Dokler obstaja ravnovesje med obema sklopoma sil, v organizaciji ne bo prišlo do spremembe. Za spremembo morajo biti gonilne sile za spremembe močnejše od zadrževalnih sil. Ves proces spreminjanja je združen v tri faze: odmrznitev, spreminjanje in zamrznitev. Odmrznitev je faza, ko se vodstvo podjetja zave, da bodo spremembe nujno potrebne za obstoj podjetja. Za fazo odmrznitve je zelo pomembno ljudi osvestiti o nujnosti sprememb, o naravi potrebnih sprememb, o metodi za doseganje načrtovanih sprememb in o načinih kontroliranja in spremljanja napredka. Naslednja faza je spreminjanje, kar je proces oblikovanja in izvajanja sprememb na način določitve problema, iskanje rešitve, oblikovanje ustrezne strategije za izvedbo rešitve in njeno izvajanje. Zadnja faza pa se imenuje zamrznitev. V tej fazi so spremembe že uvedene in doseženi nivo naj bi bil na višjem kot začetni. V tej fazi se najprej zaklene spremembe, stabilizira položaj, vzpostavi nova razmerja in s tem utrdi sistem. V tej fazi je izrednega pomena tudi ocenjevanje in podpora ter preprečitev vračanja na stare poti. Ves proces spreminjanja in slednja faza se zaključijo, ko so novi vzorci sprejeti (Rant, 2008, str. A81).

Slika 5: Potek organizacijskih sprememb po Lewinu



Vir: Povzeto po Rant, Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000-2005, 2008, str. A81

Proces spreminjanja zahteva od vodilnih veliko časa in napora vse od seznanitve, prepričevanja, do spremembe obnašanja posameznika in celotnega sistema. Relativno malo napora in časa je potrebno za seznanitev z načrtovano spremembo, precej več ga porabimo za argumentiranje predlaganih sprememb. Navadno je potrebno precej mesecev, preden posamezniki začnejo delati po spremenjenem sistemu. Nadaljnje obdobje je potrebno, da večina v podjetju začne razmišljati po spremenjenem sistemu (Škarabot, 1996, str. 64-66).

3.3.4 Uvajanje sprememb

Ko ravnatelj resnično razumejo potrebo po spremembi in so jo pripravljene izvesti, nastopijo težave pri uvajanju. Ravnatelj spremembe prenesejo svojim zaposlenim s komuniciranjem, predstavljajo pripravljene programe izboljšanja kakovosti, rekonstrukcije organizacije itd. Vendar pa večinoma to ni dovolj in zaposleni še vedno vsaj nekaj časa nasprotujejo procesu sprememb (Somerville, 1997, str. 75).

Za uspešno uveljavitev zastavljenih sprememb je najbolj pomembno močno vodstvo. To mora znati učinkovito komunicirati o nameranih spremembah in jasno definirati prepričljive razloge zanje. Doseči mora veliko usklajenost ljudi in organizacijskih ciljev, odgovarjati spremembam s primernim izobraževanjem zaposlenih in brez problema to tudi financirati (Smith, 1998, str. 45).

Zaposleni neradi sprejmejo spremembe iz vrste razlogov. Zato je ob uvajanju sprememb potrebno to upoštevati in poskušati izvesti naslednje:

- vzpostaviti zavedanje o potrebi po spremembi,

- prepričljivo in verodostojno utemeljiti spremembe,
- proces sprememb naj poteka postopoma – evolucijsko, saj drastične spremembe povzročajo kaotičnost in negotovost,
- s pomočjo projektnih delovnih skupin je potrebno širiti podporo spremembam,
- potrebno je natančno opredeliti vizijo projekta in
- poudarek je potrebno dati na ljudi v procesu in proces spremembe (Carnall, 1999, str. 14).

Harvey in Brown sta pri preučevanju spreminjanja podjetij ugotovila, da obstajata dve poglavitni postavki pri spreminjanju: obseg sprememb in vpliv na kulturo. Kadarkoli sprememba vključuje pomemben vpliv na tradicionalno vedenje, moč, kulturo in sestave znotraj družbe, je mogoče pričakovati odpor proti spremembam. Kultura podjetja se tako uveljavlja kot pomemben dejavnik sprememb. Kultura vpliva že na to, kakšne spremembe vodstvo oceni kot potrebne in kako jih izvede. Še posebno pa vpliva na uresničevanje teh sprememb (Mihelčič, 1997, str. 171-173).

Vsaka organizacijska sprememba mora biti sporočena in izvajana z vrha organizacije navzdol po hierarhiji. Na začetku je potrebno spodbujati vse zaposlene in ustvarjati zagon za začetek procesa spreminjanja. Ko je proces spreminjanja že v pogonu je potrebno zaposlene voditi, jih usmerjati k timskemu delu. In na koncu, čez čas, se umiri nova struktura, ljudje so pripravljeni uveljavljati nove vrednote, nove kulture in sprejemajo novo strukturo kot edino dano. Če želimo čim bolj mirno preiti vse te faze, je potrebno znotraj prve faze spodbujanja vsem zaposlenim pojasniti, zakaj je sprememba potrebna in jih ogreti za novosti. Za drugo fazo vodenja je zelo pomembno, da vodstvo prikazuje in krepi nove kulturne vrednote, opušča tradicionalne strukture in dela v timih, izjemnega pomena je tudi neovirana komunikacija (Kaplan & Norton, 2001, str 29-30).

Uvajanje sprememb je potrebno povezati s sistemom finančnih spodbud, priznanj in drugih nagrad (Drucker, 2001, str. 93).

Nagrajevanje vključuje tako finančne nagrade kot tudi ugodnosti pri delu in nefinančne nagrade (pohvale, osebni razvoj itd.). Sestavine nagrajevanja morajo biti:

- Procesu merjenja, kjer mora biti natančno opredeljeno, kaj se meri in kako se meri. Smiselno je tudi izdelati analizo, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.
- Motiviranje mora biti zastavljeno tako, da bo učinek sistema nagrajevanja viden. Pred uvedbo sistema je pomembno razčleniti, kaj bi ljudi motiviralo, da bi dosegli višjo učinkovitost.
- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja, ki so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema in razvijanja posameznikovega odnosa do plače (Lipičnik, 1998, str. 191-192).

4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA AVTO CELJE

4.1 RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA

Avto Celje je trgovsko in servisno podjetje. Je delniška družba s sedežem v Celju. V podjetju je na podlagi delovnih ur leta 2005 v povprečju 230 zaposlenih. Podjetje ima razgibano razčlenitev dejavnosti, in sicer zajema njegova programska usmeritev avtomobilske programe, za katere imajo koncesijo in spadajo v Sloveniji med tržno uspešnejše znamke: **FIAT, FORD, PEUGEOT, TOYOTA, IVECO** in **traktorji SAME** ter druge avtomobilske programe. Dejavnost podjetja zajema vse vrste poslov s področja avtomobilizma:

- prodajo novih vozil za katere so koncesionarji v urejenih in specializiranih salonih,
- odkup in prodajo drugih rabljenih vozil,
- komisijsko prodajo,
- prodajo vozil na potrošniški kredit,
- prodajo nadomestnih delov za vse vrste in tipe vozil,
- prodajo nadomestnih delov v prodajalnah,
- tehnične preglede in podaljševanje registracije vozil v treh centrih,
- servisiranje in popravila motornih vozil.

Podjetje Avto Celje je v preteklosti na širšem trgu nastopalo kot edini trgovec z modernimi blagovnimi znamkami avtomobilov in s poznanim servisom, potem pa so na trg vstopili tudi manjši prodajalci, pridobili licence in del prodaje blagovnih znamk s svojo fleksibilnostjo odžrli podjetju.

Avto Celje je kot odgovor na spremenjene tržne razmere vpeljal še več blagovnih znamk avtomobilov, ki pa imajo vsaka svojega močnega lastnika, ki v zvezi s tem kroji pogoje podjetju. Ti pogoji različnih multinacionalk ne vplivajo dobro na organiziranost podjetja, saj zaradi prevelikega prilagajanja, na eni strani kupcem in na drugi strani avtomobilskim proizvajalcem, izgublja preveč časa in denarja, preglednost organizacije in predvsem pripadnost zaposlenih podjetju.

4.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Leto 2006 je v določenem pomenu prelomno leto za podjetje Avto Celje, saj je 1. 5. 2006 prišlo do zamenjave ravnatelja. Zaradi opažanja kaotičnega organizacijskega delovanja podjetja, je nov ravnatelj predvideval, da je tudi poslovanje posledično slabše in to želel preveriti. Tako sem še v okviru revizije pripravila analizo trenda petih let za najpomembnejše kazalce poslovanja in ugotovila, da podjetju na področju poslovanja zmanjkuje vitalnosti, da se je močno zadolžilo in da potrebuje korenite spremembe, če želi trend padanja spremeniti nazaj v rastoči trend.

Podjetje Avto Celje že leta posluje z dobičkom, a vendarle se je v zadnjih petih letih, od leta 2001 do leta 2005, izkazalo, da podjetje vsako leto ustvari manj dobička ob vse višjih sredstvih in kapitalu. Slabši izkoristek kapitala za lastnike in padajoč trend, na katerega sem opozorila v reviziji, je lastnika in ravnatelja podjetja prisilil k premisleku o ukrepih. Ker pa sta bila oba mnenja, da ti poslovni rezultati v veliki meri izhajajo iz izredno neučinkovite organizacije, je lastnik novemu ravnatelju kot prvo nalogo pri ravnateljevanju zaupal popolno prenovo organizacije v podjetju. Z novo, bolj učinkovito in z okoljem skladno organizacijo, sta predvidevala izboljšanje poslovanja, dvig produktivnosti in splošen pozitiven obrat trenda.

4.2.1 Pomembnejši kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja

Skoraj vse najpomembnejše kazalce poslovanja lahko najdemo v dveh temeljnih izkazih: bilanci stanja in izkazu poslovnega izida. Bilanca stanja nam prikazuje vsa sredstva podjetja, s pomočjo katerih ustvarja dodano vrednost in na drugi strani bilance, kako se ta sredstva financirajo. Bilanca stanja je statičen izkaz in prikazuje »zdravstveno stanje« podjetja. Drug pomemben temeljni izkaz je izkaz poslovnega izida. Prikazuje delovanje podjetja v določenem obdobju, torej nam prikazuje vse odhodke in prihodke podjetja v določenem času, navadno obdobju enega leta.

Primerjava izkazov je smiselna glede na pretekla leta ali glede na konkurenco. V tem poglavju analiziram podjetje in zato prikazujem gibanje izkazov skozi leta in medletno primerjavo s pomočjo indeksov. Bilanca stanja od leta 2001 do leta 2005 je prikazana v Prilogi 1. Izkaz poslovnega izida od leta 2001 do 2005 pa je prikazan v Prilogi 2. Pri Izkazu poslovnega izida so izračunani nominalni indeksi, ki so popravljeni v realne indekse z letnim odstotkom inflacije. Realni indeksi pokažejo pravo sliko rasti, saj je rast zaradi inflacije na tak način izločena.

Pri bilanci stanja podjetja Avto Celje lahko opazimo, da so se sredstva povečala predvsem na račun opredmetenih osnovnih sredstev, kot so zgradbe in oprema in na račun dolgoročnih finančnih naložb. Medtem pa so se močno zmanjšale kratkoročne finančne naložbe. Vendar pa je razvidno, da so se sredstva povečevala predvsem na račun obveznosti, tako iz poslovanja kot tudi iz financiranja in ne iz kapitala, kar pomeni, da se je podjetje širilo z zadolževanjem.

V Tabeli 1 so prikazani vsi najpomembnejši kazalniki poslovanja skozi leta 2001–2005. Razdeljeni so v naslednje osnovne sklope, ki prikazujejo določen vidik podjetja:

- Kazalniki uspešnosti, ki prikazujejo uspešnost poslovanja. Ti kazalniki so namenjeni predvsem lastnikom podjetja.
- Kazalniki ekonomičnosti, ki prikazujejo dobiček poslovnega leta.
- Kazalniki vezave sredstev, ki prikazujejo obračanje različnih kategorij.
- Kazalniki povezani z zaposlenimi, ki prikazujejo, kakšna je dodana vrednost na zaposlenega in kakšne so v podjetju povprečne plače.

Kako se posamezni kazalci izračunajo je prikazano v Prilogi 3.

Tabela 1: Prikaz petletnega trenda kazalnikov poslovanja podjetja Avto Celje

Postavka	2005	I 05/04	2004	I 04/03	2003	I 03/02	2002	I 02/01	2001
KAZALNIKI USPEŠNOSTI									
Čista dobičkovnost kapitala (ROE)	1,9%	37,3	5,0%	154,8	3,2%	97,4	3,3%	67,3	4,9%
Čista dobičkovnost sredstev (ROA)	0,7%	33,5	2,1%	153,4	1,3%	96,2	1,4%	66,7	2,1%
Dobičkovnost investicij (ROI)	4,0%	65,8	6,0%	129,1	4,7%	86,3	5,4%	100,7	5,4%
KAZALNIKI EKONOMIČNOSTI (zneski v 1000 SIT)									
EBIT (poslovni izid)	-10.897	-	32.324	30,2	106.969	219,4	48.754	96,7	50.399
Čisti dobiček poslovnega leta (E)	37.840	37,9	99.837	161,1	61.983	101,2	61.222	70,7	86.562
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,6%	39,9	1,5%	164,4	0,9%	91,4	1,0%	58,8	1,7%
KAZALNIKI VEZAVE SREDSTEV									
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	11,8	113,3	10,4	95,6	10,9	114,7	9,5	91,3	10,4
Dnevi obračanja obratnih sredstev	152	99,3	153	100,7	152	87,4	174	89,7	194
Dnevi vezave zalog	47	104,7	45	124,7	36	92,3	39	90,7	43
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	171	113,2	151	120,8	125	101,6	123	100,0	123
KAZALNIKI POVEZANI Z ZAPOSLENIMI (zneski v 1000 SIT)									
Dodana vrednost na zaposlenca	4.573	92,2	4.960	103,4	4.798	117,0	4.101	112,3	3.653
Povprečna mesečna plača na zaposlenca	228	110,2	207	109,7	189	113,0	167	107,1	156

Vir: I-Bon, 1995-2005

4.2.2 Ugotovitev problemskega stanja

Že ob pogledu na kazalnike je jasno, da podjetje nazaduje v vsakem od sklopov, v nekaterih bolj, v drugih manj.

Za lastnike sta najpomembnejša prvi in drugi sklop, kjer je zaznaven padajoči trend, saj pada tako dobiček kot tudi dobičkovnost kapitala (v petih letih s 4,9 % na 1,9 %), dobičkovnost sredstev, ki je po petih letih le tretjina vrednosti iz leta 2001. Dobičkovnost investicij se je v petih letih zmanjšala za skupno 26 odstotkov oziroma za 1,4 odstotne točke.

Donosnost investicij podjetje ni nikoli izračunavalo, ker pa je bilo za analizo potrebno izračunati tudi ta kazalnik, sem si pomagala z razmerjem med čistim dobičkom, ki sem mu prištela letno amortizacijo in povprečnimi sredstvi. Po teoriji bi lahko vzeli razmerje med čistim dobičkom in letnimi investicijami v osnovna sredstva. To se je pri izračunavanju izkazalo kot neuporabno zaradi direktnih učinkov teh investicij v istem letu. Investicije namreč niso namenjene za neposredno poviševanje dobička že v istem letu, ampak na daljši rok. Pa tudi ves čisti dobiček nikakor ni posledica teh investicij, v podjetju pa ne znajo oceniti, koliko ga dejansko pripada učinku investicij. Zaradi tega sem se odločila za enostavnejšo formulo.

Kazalniki vezave sredstev so pomemben kazalnik za prikaz produktivnosti podjetja, saj prikazujejo, kako hitro in učinkovito se odvija sam poslovni proces. Tu so se vsi kazalniki poslabšali. To pomeni, da v podjetju potrebujejo več časa, da se povrnejo osnovna sredstva in obratna sredstva pa tudi zaloge so v podjetju dlje časa. Istočasno pa se daljšajo roki terjatev kupcev in posledično tudi podjetje bolj zamuja z obveznostmi, kar mu lahko pri različnih dobaviteljih onemogoča rabate, dobro boniteto in ostale ugodnosti.

Izrazito slabšanje terjatev je po mnenju zaposlenih posledica več dejavnikov. Med njimi največkrat izpostavljajo neučinkovitost finančne službe, ki je zaščiten s strani vodilnih in ne dela, kot bi bilo potrebno ter to, da v podjetju ne obstaja sistem plačil terjatev, ki bi predvideval spodbudne bonuse za hitra plačila in na drugi strani neprijetne kazni za prekoračenje roka. Tako se kupcem ne spleča hiteti s plačilom.

Edini kazalniki, ki pa rastejo v teh petih letih, so stroški dela na zaposlenega, kjer je zajeta povprečna plača na zaposlenega ter drugi stroški. Medtem se prihodki povečujejo z veliko manjšo hitrostjo. Podjetje trenutno še ni v likvidnostnih težavah, vendar pa se ob nadaljevanju trenda in novih težjih okoliščinah na trgu (odprtje trga z vstopom v EU in povečanje konkurence iz tujine) lahko kaj kmalu znajde v resnih težavah.

V podjetju prevladuje mnenje, da je krivcev za padajoč trend poslovanja več. To so poslabšanje tržnih razmer in nenehne cenovne vojne, vmešavanje lastnika v ravnateljstvo in s tem povezano preveliko zadolževanje, slabšanje izterjave terjatev itd. Kot izvor težav pa navajajo organizacijsko neobvladovanje podjetja.

V letu 2005 so se tržne razmere povsem spremenile iz dveh pomembnih razlogov: zakonodajnih sprememb in sprememb v povezavi s približevanjem EU. To je imelo predvsem negativen vpliv na izkazan poslovni izid.

Zakonodaja je spremenila predvsem način zmanjševanja kriterijev za tehnično ustreznost vozil in s tem podaljševanje dobe vozil brez tehničnega pregleda. V skladu s tem je prišlo do bistvenega upada števila tehničnih pregledov (med 35 in 40 odstotkov, odvisno od lokacije in strukture vozil). V drugi polovici leta 2005 je podobna usoda doletela oddelek tahografov, kjer se je zaradi spremenjene zakonodaje dinamika overitev in pregledov prepolovila (Letno poročilo družbe Avto Celje za leto 2005 & Letno poročilo družbe Avto Celje za leto 2006).

S približevanjem EU so se znatno znižale ovire za uvoz vozil v državo in tako so padajoč trend povzročile določene specifične in zastareli modeli prodajanih znamk in dodatni uvoz »sivih« trgovalcev, ki se pojavljajo na trgu z nižjimi cenami zaradi neplačanega davka na dodano vrednost in davka na motorna vozila (Letno poročilo družbe Avto Celje za leto 2006).

V skladu z vse večjim »sivim« uvozom vozil, predvsem iz Nemčije, Italije in Francije, so bili v podjetju prisiljeni rabljenim avtomobilom nižati cene, če so jih želeli prodati. Hkrati pa je močno upadel tudi odstotek ljudi, ki so namesto malo rabljenega vozila, želeli kupiti popolnoma novo vozilo. Istočasno se je z vedno večjo odprtostjo trga pojavljajo vse več agresivnih znamk vozil, ki so z neverjetnimi popusti novih vozil privabljali kupce. Tako se je podjetjem manjšala marža, kupci pa so se lahko bolj agresivno pogajali za popuste.

Trgovci ugotavljajo, da je avto brez popustov skorajda nemogoče prodati. Takšne razmere so za kupce dobre in jim dajejo dodatno moč (Planinc, 2004, str. 12).

Večinski lastnik podjetja Avto Celje je istočasno lastnik več podjetij. Tako vsako podjetje obravnava kot finančno naložbo in po načelu portfeljske analize. Dostikrat izčrpava »molzne krave«, kar mu je podjetje Avto Celje do sedaj predstavljalo, z namenom financiranja t.i. »vprašaje« po portfeljski analizi. To je v podjetju Avto Celje zmanjševalo likvidnost, oviralo tekoče poslovanje in jim vsiljevalo slabe finančne naložbe. Zato se je podjetje velikokrat preveč zadolževalo in kasneje le s težavo servisiralo svoje dolgove. Zmanjšana likvidnost pa je pripeljala do kar nekaj realnih stroškov (zamudne obresti za plačila, dražji krediti itd.) in oportunitetnih stroškov (morebitni popust na predplačila pri dobaviteljih, nakup ob pravi priložnosti itd.).

4.3 ANALIZA OBSTOJEČE ORGANIZACIJE PODJETJA

Dobra organizacija vpliva na poslovanje od trideset do petdeset odstotkov. Skoraj vsi ostali odstotki vpliva pa naj bi pripadali okolju in strategiji (Mihelčič, 1999a, str. 116).

4.3.1 Določitev predmeta, namena, cilja in metode analize

Predmet analize je v tem delu organizacija podjetja Avto Celje.

Namen analize organizacije podjetja je prikazati neustreznost obstoječe organizacije in na osnovi spoznanj podati predlog nove organiziranosti glede na situacijske spremenljivke.

Cilj analize je izboljšati poslovanje podjetja z novo organiziranostjo, metoda pa je sestavljena iz opazovanja (zbiranja podatkov pri zaposlenih, pregled vseh organizacijskih aktov, delovnih mest).

4.3.2 Zbiranje, urejanje in primerjanje podatkov

Vrsta in količina podatkov, ki jih moramo zbrati, sta odvisni predvsem od namena in predmeta analize, prav tako pa tudi od možnosti njihovega prirejanja za potrebe analize. Fazo opazovanja

začnemo z zbiranjem in planiranjem podatkov. Vendar pa nam sami zase ne povedo veliko o predmetu analize, saj jih je potrebno primerjati z drugimi podatki. Primerjava zbranih podatkov in primerljivih podatkov pokažeta odstopanje; če je le-to negativno, govorimo o problemskem stanju, če je pozitivno, pa o prednostnem stanju (Rozman, 1995, str. 54).

V primeru podjetja Avto Celje podatke o dejanski organizaciji primerjam z zamišljeno organizacijo, ustvarjeno na podlagi spremenjenih situacijskih spremenljivk podjetja.

Zbiranje podatkov je potekalo iz več različnih virov. Podatke o obstoječi organizacijski strukturi in organizacijska pravila sem zbrala iz obstoječih organizacijskih aktov podjetja Avto Celje, čeprav so bili ti nepopolni in zastareli. To sem opazila, ko sem iste podatke zbirala na podlagi pogovorov z zaposlenimi in z njihovimi vodjami. Veliko uporabnih podatkov je bilo pridobljenih preko opazovanja vedenja zaposlenih ob določenih situacijah.

Ko sem imela vse podatke zbrane, smo ustanovili »reorganizacijski tim« in v okviru rednih sestankov tima pričeli z vsem potrebnim delom za reorganizacijo. Na sestanke tima, kjer smo obravnavali določeno področje, ki so ga pokrivali določeni zaposleni, smo dodatno povabili predstavnike teh zaposlenih. Tako smo pridobili mnenja različnih predstavnikov zaposlenih v različnih oddelkih in na različnih ravneh, kar nam je razširilo naš pogled na obravnavano problematiko. Istočasno pa smo poskušali v čim večji meri njihove predloge (velikokrat inovativne) upoštevati pri planiranju nove organizacije.

Ker v podjetju in v timu nismo imeli vključenega nikogar, ki bi pokrival področje delovnega prava, reorganizacija pa vedno zahteva določene ukrepe, ki potrebujejo strokovnjaka s tega področja, smo se odločili poiskati še zunanjo pomoč. Za pomoč pri sestavi različnih pravnih aktov v zvezi z novim plačnim sistemom, novimi pogodbami o zaposlitvi in v zvezi s pravno ustreznostjo celotnega projekta smo tako v procesu reorganizacije najeli strokovnjaka iz podjetja ITEO Svetovanje.

Tako smo primerjali podatke pridobljene s pomočjo pisnih in ustnih virov in na podlagi tega sestavili sliko obstoječe organizacijske strukture ter ugotavljali njene največje pomanjkljivosti in trenutne težave, ki jih te pomanjkljivosti povzročajo.

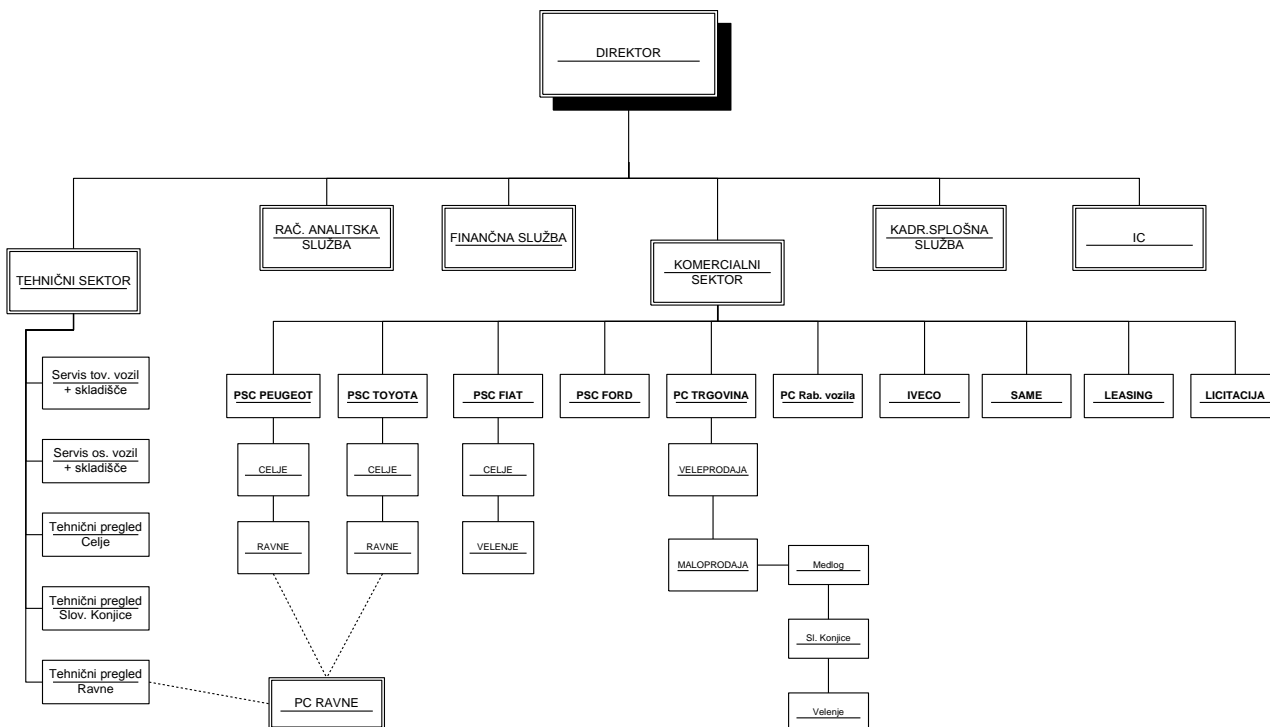
4.3.3 Ugotovitev odstopanj in vzroki zanje

Opredelitev organizacijske strukture podjetja izhaja iz analize osnovne dejavnosti podjetja, vseh organizacijskih pogojev in iz upoštevanja dosedanjega stanja ter notranjih razmerij.

Organizacijska shema, ki so jo imeli predstavljeno v svojih aktih v realnosti že dolgo ni bila več ustrezen prikaz obstoječega stanja. Tako sem na podlagi zbiranja podatkov od zaposlenih,

opazovanja, sestavila shemo, ki prikazuje obstoječe stanje in je prikazana na Sliki 6. V prilogi (Priloga 4) pa sem uvrstila tudi podrobnejši posnetek stanja organizacijske strukture posameznih enot.

Slika 6: Posnetek stanja organizacijske strukture družbe Avto Celje



V podjetju Avto Celje je prisotna visoka stopnja formalizacije, saj so praktično vsa navodila pisna, podana od zgoraj navzdol, brez usklajevanja. Ustnih dogovorov skorajda ni. Prav tako je prisotna velika hierarhija, saj ima vsak zaposleni najmanj enega vodjo. V podjetju je zaposlenih nekaj ljudi, ki so samo »vodje« in nimajo jasno opredeljenih nalog in zadolžitev ter nimajo dovolj dela. Podjetje je organizirano tako, da bi morala zanj veljati močna centralizacija, a ker so PSC-ji precejšna specifika, je prisotna večja decentralizacija. Na visoki ravni se nahajajo tudi standardizacija, specializacija in profesionalizacija, saj praktično vsakdo opravlja samo enovrstna opravila in se zato zaposleni medsebojno težko nadomeščajo. Organizacijska struktura je precej kompleksna, v kadrovski strukturi pa je zaslediti kar nekaj starejših in manj izobraženih ljudi. Po večini organizacijskih spremenljivk lahko organizacijo opišemo kot pretežno mehanistično organizacijo.

Podjetje je širjenje poslovanja ob togo postavljeni organizacijski strukturi pripeljalo do številnih problemov. Organizacijska struktura je ostala enaka, podjetje pa je poslovanje razširilo tako na

več znamk avtomobilov kot na tovorna vozila in se širilo še na druge storitve. Neustreznost organizacijske strukture se je posledično kazala na več načinov:

- povečana odsotnost zaposlenih z dela, predvsem bolniških odsotnosti,
- nepripadnost zaposlenih in njihovih družin,
- dvojno vodenje,
- neučinkovit in neobvladljiv plačni sistem,
- izogibanje odgovornostim s strani zaposlenih,
- nepotizem in previsoki stroški režije,
- moč dobaviteljev
- itd.

V podjetju je bilo prisotno veliko absentizma, kar se je največkrat kazalo preko povečanih »dvomljivih« bolniških odsotnosti. V kadrovski službi so vsako leto beležili skupno število bolniških dni vseh zaposlenih na leto in to se je vsako leto zadnjih pet let povečevalo z večjim količnikom kot število zaposlenih. Prav tako so v kadrovski službi beležili zdravljenja vedno več zaposlenih zaradi stresa in povečevalo se je število bolniških odsotnosti na račun otrok. Iz kadrovske službe so nekajkrat klicali zaposlene, ki so bili na bolniški odsotnosti domov, pa se je le redko kdo javil na stacionarni telefon, kljub predpisanemu mirovanju. V podjetju so tako sklepali, da zaposlenih ni bilo doma. Prav tako so se povečale odsotnosti na račun bolečin ali bolezni, ki so s strani zdravstvene stroke težje dokazljive (bolečine glave, hrbtenice, nenehna slabost ipd.). Naštete vrste bolniških odsotnosti so se v zadnjih treh letih povečale za več kot trideset odstotkov. Prav tako je bilo po pogovorih z zaposlenimi jasno opaziti miselnost: »Nihče me ne more tako malo plačati, kot lahko malo naredim«. S tem motom je vedno več zaposlenih službo jemalo kot nujno zlo, marsikdo pa je med delovnim časom počel tudi vse drugo: iskal drugo službo, brskal po internetu, si urejal zasebne posle itd. Kadri, ki so prisotni v servisih, pri popravilih, kleparji in ličarji so kar v 36 % »na črno« za lasten žep opravljali delo tudi v popoldanskem času, in to celo v delavnicah podjetja.

V vodstvu podjetja Avto Celje so se v letu 2005 odločili narediti anonimno anketo med vsemi zaposlenimi, s katero bi preverili pripadnost podjetju. Po rezultatih sodeč, podjetje na pripadnost zaposlenih ne more računati, saj je 67,3 % vseh zaposlenih svoja trenutna vozila kupilo pri konkurenci, od tega celo 27 % teh iste avtomobilske znamke, kot jih trži podjetje Avto Celje. Po anketi sodeč predvsem zato, ker so jim drugje omogočili boljši lizing in večjo zasebnost financiranja. Če zanemarimo nakup novih ali rabljenih avtomobilov, je 82 % vseh zaposlenih po preteku garancijske dobe servisiralo svoja vozila pri konkurenci in so tam kupovali tudi ustrezne rezervne dele. V anketi so napisali, da je ključni razlog za to cena in neke vrste užaljenost, ker jim lastno podjetje ne nudi popusta. Malo manjši odstotek zaposlenih, in sicer 52 %, so drugje prali in registrirali svoje avtomobile, ne glede na to, da so cene registracije in pranja povsod bolj ali manj

enake. V to raziskavo so bili vključeni le zaposleni, medtem ko njihove družine niso mogli vključiti v anketo, kljub temu da ima povprečna slovenska družina več kot 1,5 avtomobila.

Zaradi širitve programov je vodstvo k obstoječi strukturi dodajalo nove oddelke, oziroma PSC-je, s čimer se je izrazito povečalo število tako imenovanih »middle managerjev«, ki niso imeli jasno definiranih zadolžitev, hkrati pa je bilo zaradi neustrezne prilagoditve vse več zaposlenih podrejenih dvema ravnalcema na različnih področjih. Na posnetku stanja organizacijske strukture (Slika 6) se pojavlja enota PC Ravne, ki jo vodi vodja PC Ravne, dejansko pa v podrobnem posnetku delne strukture (Priloga 4) organizacije, to delovno mesto ne spada v nobeno enoto. Hkrati gre v tem primeru za podvajanje nadrejenosti zaposlenim v PSC Peugeot in PSC Toyota. Poleg podvajanja nadrejenosti, se je dogajalo tudi podvojevanje dela. Znotraj enot Servisa tovornih vozil in Servisa osebnih vozil se pojavlja oddelek skladišča, ki poleg pridobivanja in skladiščenja blaga za potrebe servisa opravlja tudi aktivnosti prodaje strankam, kar je na ravni družbe Avto Celje naloga enote PC Trgovina.

Plačni sistem je bil izredno zapleten, hkrati pa ga nadrejeni za zaposlene sploh niso upoštevali. Zaradi načina kadrovanja po vezah, ravnatelji dostikrat niso imeli nobene svobode pri določanju fleksibilnih kriterijev plače, ampak so bili prisiljeni izplačati plačo, ki je bila dogovorjena, ne glede na uspešnost zaposlenih. Tako so v podjetju zaposleni prejeli plačo, ki jim jo je dogovoril tisti, ki jih je v podjetje pripeljal. Kot primer lahko navedem osebo, zaposleno v splošnih štabnih službah, ki je delo po mnenju ravnatelja opravljala slabo in pomanjkljivo, a je vseskozi več let prejela približno enako višino plače. Zaposlena je sicer imela v pogodbi plačo razdeljeno na fiksni in variabilni del, ki bi ji ga ravnatelj lahko s slabo oceno teoretično ne izplačal, a ga je zaradi zaščite lastnika, ki jo je v podjetje tudi pripeljal, vsakokrat maksimalno izplačal. Ker je tako veljalo za njo in še za nekaj podobnih zgodb, si ravnatelj enostavno ni mogel privoščiti vsem ostalim drugače izplačevati, pa so tako te plače bile kljub fleksibilnemu delu bolj ali manj fiksne. Tak plačni sistem je vsem zaposlenim poleg osnovne plače že fiksno določal dodatke, ki bi morali biti fleksibilni (npr. uspešnost pri delu). Tako so bili zaposleni navajeni, da vedno dobijo te dodatke, ne glede na njihove rezultate in so jih praktično smatrali kot svojo plačo. Tako je bilo zelo težko razmišljati o tem, da bi te dodatke dejansko izračunavali. Prvič zato, ker niso bili postavljeni na nobene merljive kriterije, ampak le na subjektivne pisne ocene. In drugič zato, ker sem v vsakem primeru že vnaprej predvidevala precej velik odpor do reorganizacije in ga z odvzemanjem po njihovem mišljenju »fiksne dela« nisem želela še bolj spodbujati k odporu. Tako je bilo v danem trenutku najbolje razmišljati o kompletno novem sistemu nagrajevanja. To se je odražalo na učinkovitosti zaposlenih, saj jih nadrejeni ali ravnatelj zaradi plače na maksimumu določenem v pogodbi ni mogel primerno nagraditi niti kaznovati.

Zaradi zastarelosti in nejasnosti obstoječe sistematizacije delovnih mest, zaradi rasti števila zaposlenih so se zaposleni izredno uspešno izogibali svojim odgovornostim. S časom razvoja podjetja so organizacijski akti ostajali vseskozi enaki in niso bili ažurirani. Po drugi strani pa se je

zaradi izjemne prisotnosti nepotizma v podjetju zaposlovalo ljudi, ne da bi dejanski opis delovnega mesta sploh videli. Tako je v veliko primerih prišlo do tega, da zaposleni ni poznal svojih zadolžitev in odgovornosti, delodajalec pa mu tega tudi ni mogel pokazati v aktih, ker ni bilo opredeljeno. Tako je imel vedno vsak zelo priročen izgovor: »Tega pa ni v opisu nalog mojega delovnega mesta.« Da pa bi bilo delo vseeno opravljeno, je bila ista naloga v opravljanje zaupana tudi do trem zaposlenim, kar pomeni, da so se dela podvajala. To je vodilo v manjšo produktivnost in večje nezadovoljstvo zaradi nezaupanja s strani nadrejenih.

V preteklosti je podjetje na novo zaposlilo (večinoma po principu znancev od zaposlenih) precej novih kadrov, medtem ko se obseg dela ni bistveno povečal. V podjetju so tako na željo zaposlenega zaposlili ženo, v drugem primeru hči pa spet sina, brata, in partnerko. Tudi lastnik je pripeljal nekaj ljudi v podjetje in želel, da jih zaposlijo. Na tak način se je število zaposlenih neopazno povečevalo, saj se nekaj zaposlenih pri številu 200 ni bistveno poznalo. Ker pa se zato ni izboljšala niti učinkovitost niti se ni povečal obseg dela in ne prihodkov, so stroški dela sčasoma predstavljali vedno večjo postavko glede na konkurenco. Predvsem so bili največji in najmanj utemeljeni povečani stroški režije.

Zaradi širitve programov na vse več znamk, ki jim ni sledila organizacijska sprememba ali uskladitev, je vedno bolj prihajalo do izrazito velikega problema, namreč vsak PSC je bil zase majhno podjetje, ki je načeloma deloval popolnoma neusklajeno s podjetjem. Podjetje je vseskozi izpostavljeno izredno močnim dobaviteljem, kar lahko v kombinaciji z nepriпадnimi zaposlenimi hitro pripelje do nezaželenega stanja. Zaposleni v posameznem PSC-ju so čutili veliko večjo pripadnost in lojalnost do dobavitelja (blagovni znamki) kot pa do podjetja, v katerem so zaposleni. Te enote so se same prištevale k dobavitelju in namesto dobrobiti lastnega podjetja sledile dobrobiti dobavitelja. Tako so npr. v PSC Toyota vedno govorili, da so zaposleni v Toyoti in ne v podjetju Avto Celje. Pri dobaviteljih so se kadri brez nadzora izobraževali, neposredno od dobavitelja so bili marsikdaj nagrajani itd. Tako so te enote postajale pripadne bolj dobaviteljem kot lastnemu podjetju in s tem dostikrat praktično oškodovale podjetje. Povzela bom le en primer povezan z Peugeot-om. Ko je ta dobavitelj pri svojih prodajalcih začel pritiskati na širitev salonov, mu je PSC Peugeot to enostavno obljubila, v lastnem podjetju pa so zatrdili, da je to edina mogoča varianta. V takšnem primeru bi bilo veliko bolje, da bi se o tem odločalo vodstvo podjetja samostojno, se pogajalo kot veliko podjetje in tako najbrž izpogajalo zato vsaj boljše prodajne pogoje. Tako pa je o tem odločila kar enota, ki je bila za dobavitelja smešno majhna tarča, ki so jo zlahka obvladali. Takšni primeri so bili pri programu osebnih vozil skorajda stalna praksa. Zaradi tega je podjetje odobrilo kar nekaj nepotrebnih investicij. Tako so lahko dobavitelji na nek način izsiljevali s svojimi pogoji, zahtevami in vlekli vsak v svojo stran.

V okviru družbe se pojavljajo zaposleni v posameznih enotah, kjer opravljajo delovne naloge, formalno-organizacijsko pa ne spadajo v to enoto.

Primarni cilj vseh enot družbe razen štabnih služb je razlika v ceni (v nadaljevanju) RVC, ki je do sedaj bolj ali manj vplival na samooblikovanje organizacije teh enot. Znotraj vsake enote, ki ni bila odgovorna principalu, se je delo organiziralo po bolj ali manj lastnih idejah vodje z namenom doseganja primarnega cilja. Tak način je prispeval k povečanju kompleksnosti poslovanja in slabemu pretoku informacij ter znanja, saj so PSC-ji med seboj tekmovali in skrivali uporabne rešitve drug pred drugim. Tako je podjetje namesto sinergije med PSC-ji dobilo več majhnih podjetij, ki so si konkurirala.

V procesu izdelave posnetka obstoječega stanja v družbi sem ugotovila, da v posameznih organizacijskih enotah prihaja do nejasne delitve dela in podvajanja delovnih nalog na različnih delovnih mestih. Odpirajo se nova delovna mesta, ki so si različna le v imenih in se ne razlikujejo v delovnih nalogah od drugih delovnih mest. V nekaterih enotah se vršijo aktivnosti, ki v osnovi spadajo v druge enote in se v njih tudi izvajajo. Kot primer naj navedem delovno mesto, ki po opisu zajema naloge blagajnika-administratorja, nima enotnega mesta v teh enotah, ampak je razporejeno v oddelek servisa ali v oddelek prodaje nadomestnih delov. Zaznala sem tudi nejasnosti glede nadrejenosti zaposlenim ter delitve delovnih nalog posameznim zaposlenim, za katere vodje enot ali nadrejeni niso vedeli, kam ti zaposleni točno spadajo znotraj celotne organizacije. Kot vzorčni primer je naslednja situacija: komercialnemu direktorju sta podrejeni delovni mesti referenta uvoza in izvoza ter oglaševanja in aranžerja, ki pa nimata direktnega stika in ne dobivata zadolžitev s strani nadrejenega, njuno delo pa poteka ločeno in bi spadalo v oddelek štabnih služb. Posledično sem ugotovila, da to vpliva na nejasno hierarhijo.

V podjetju so ljudi zaposlovali predvsem v štabne službe po načelu poznanstev in posledično je bilo v njih veliko preveč zaposlenih, ki v večini primerov niso imeli dela za več kot štiri ure dnevno. Istočasno je veliko teh zaposlenih za to delo prejelo plačo, visoko nad povprečjem v panogi. Predvsem zelo obširni sta bili računovodska in finančna služba, kjer je bilo dela le za pet ljudi, zaposlenih pa je bilo v teh dveh štabnih službah skupaj dvanajst zaposlenih. Prav tako finančna služba dejansko ni opravljala finančnih poslov, kot jih pojmuje v ekonomski teoriji, ampak je šlo za saldakontiranje, knjiženje terjatev, izterjava terjatev, izdelovanje finančnih in računovodskih planov itd. Torej je šlo za podaljšano roko računovodske službe, ki je večinoma skrbela le za knjigovodstvo, plače in davke.

Informacijska služba je bila služba, ki jo je opravljal en zaposleni. Ta je imel v določenih obdobjih izjemno veliko - preveč dela. Vendar pa so bila vmes tudi daljša obdobja brez dela zanj. To ga je dolgočasilo in demotiviralo.

V kadrovske splošne službe so spadala vsa delovna mesta, ki niso bila uvrščena drugam. V tej štabni službi je bil praktično edini zaposleni, ki je spadal v to službo, referent za kadrovske zadeve. Druga delovna mesta znotraj te službe pa so bila: vzdrževalec/čistilec, kurir, šofer

dostavljaavec in komercialist za storitvene dejavnosti. Ta služba ni imela nobenega nadrejenega, torej so bili vsi med seboj enakopravni in vsi neposredno odgovorni direktorju.

Pri pogovorih, ki so bili v okviru teh analiz izvedeni v podjetju, je bilo jasno razvidno, da v njem prevladuje neustrezno vzdušje zaradi nejasnih razmejitev odgovornosti, zaradi vse večjih in pogostejših konfliktov med zaposlenimi ter zaradi nejasnih navodil nadrejenih. Poleg neustrezne klime v podjetju, pa je tudi razvidno, da je struktura prezapletena, nepregledna in da je ravnanje v taki organizaciji nemočno pri planiranju, uveljavljanju in kontroliranju.

4.3.4 Presoja ustreznosti obstoječe organizacijske strukture po Cambellu in Gooldu

Za presajo, ali je obstoječa organizacijska struktura podjetja ustrezna in dobro postavljena, lahko uporabimo še devet testov po Cambellu in Gooldu:

- Glede na to, da jasne strategije podjetje v opazovanem obdobju ni imelo nedvoumno postavljene, bi lahko temu ustrezala ali neustrezala vsaka struktura. Vseeno pa v podjetju neuradno velja strategija širjenja na še več blagovnih znamk in ohranjanje kakovosti ter osrednjo zmožnost, ki ji trenutna struktura ne ustreza.
- Dodajanje vrednosti s strani vodstvenih struktur je test, ki ga zelo težko izvedem zaradi popolnoma sveže zamenjave ravnatelja. Vseeno pa lahko v strukturi najdem precej srednjih ravni ravnalcev, ki so nepotrebni in so dejansko le strošek podjetju.
- Podjetje nima jasnega pravila, kdo so zanj ključni zaposleni. Najverjetneje pa bi to lahko bili zaposleni, ki podpirajo prihodnjo osrednjo dejavnost - poprodajne storitve (servis in ostalo). Ti so v tej strukturi dejansko najbolj zapostavljeni in spregledani.
- Ovire pri vpeljavi nove organizacijske strukture bodo predvsem slaba klima, nemotiviranost in nepripadnost zaposlenih, kot nam govori Lewinova teorija, vendar pa na srečo ni zakonskih ovir in informacijskih ovir ter zaradi slabih rezultatov poslovanja te spremembe podpira tudi lastnik.
- Zagotavljanju samostojnosti nekaterih oddelkov je ta struktura izrazito naklonjena, saj se večina PSC-jev čuti bolj pripadne in odgovorne do posameznih dobaviteljev kot do podjetja. Lahko bi rekli, da je ta test preveč pozitiven.
- Problematične povezave med oddelki so stalnica obstoječe strukture. Te slabe povezave so plod nepoznavanja zadolžitev in odgovornosti, podvajanja dela ter izrazito slabe klime.
- Število organizacijskih ravni v podjetju je sicer odvisno od samega podjetja in panoge, a v podjetju Avto Celje je glede na velikost podjetja in delo, ki ga opravljajo, veliko preveč hierarhična struktura – je vse preveč organizacijskih ravni v podjetju.
- Pristojnosti in odgovornosti so nejasne in večina zaposlenih se jih ne zaveda, zato pri ugotovljeni napaki nihče ne prevzema odgovornosti. Prav tako so bile vse stimulacije do sedaj ocenjene na podlagi nepoznanih subjektivnih kriterijev oziroma so bile stimulacije stalne in so se nanašale predvsem na ravnanje plače na podlagi preteklih obdobj. V podjetju

je pri tem testu zaslediti očitno zastarelost vseh organizacijskih aktov, opisov delovnih mest, sistemizacije delovnih mest, sistema nagrajevanja itd.

- Fleksibilnost organizacije za širjenje podjetja v tem trenutku ni zagotovljena, tako da bi se v prihodnosti podjetje težko učinkovito širilo brez organizacijskih ovir.

Če povzamem, obstoječa organizacijska struktura ni po nobenem od devetih testov ustrezna glede na sedanje razmere, še manj pa za spremenjene razmere, v katere je podjetje zaplulo.

Organizacijska struktura torej ni več ustrezala delovanju podjetja in spremenjenim situacijskim spremenljivkam, kar se je negativno odražalo na vseh ravneh, na poslovanju in z vidika organizacije. Seveda pa je težko – nemogoče ugotoviti natančen vpliv na poslovanje in njegovo uspešnost.

5 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU AVTO CELJE

Pri postavitvi nove organizacije sem izhajala iz seznama pomanjkljivosti prejšnje organizacijske strukture in poskušal oblikovati strukturo, ki bo istočasno skladna z vsemi spremenjenimi situacijskimi spremenljivkami in bo omogočala doseg cilja ob najmanjših možnih trenjih med interesnimi skupinami.

5.1 SPREMEMBE SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK

Predlog nove organizacijske strukture v podjetju smo oblikovali v skladu z novimi, spremenjenimi situacijskimi spremenljivkami. Največje spremembe so se pokazale pri okolju. V podjetju se je postavilo popolnoma nove cilje

5.1.1 Vpliv spremembe tehnologije na organizacijo

Tehnologija je ena izmed situacijskih spremenljivk, ki se v teh letih ni kaj dosti spremenila. Zaradi te spremenljivke se organizacija podjetja ne bi spreminjala. Vsekakor pa mora nova organizacija ustrezati tudi tej spremenljivki.

V podjetju Avto Celje je izjemno težko opredeliti tehnologijo glede na možnosti. Lahko je posamična, serijska ali procesna, saj podjetje opravlja tri popolnoma različne dejavnosti; to so prodaja vozil, servisiranje in registriranje vozil ter dobavljanje in prodaja rezervnih delov. Tako je podjetje večinoma storitveno. Glede na Perrowa in njegovo delitev proizvodnje bi se lahko preučevano podjetje uvrstilo med obrt, kar pomeni predvidljivo delo brez velikih novosti v

tehnologiji in kot težko deljivo delo. Takšen tip proizvodnje zahteva pretežno organsko organizacijo.

Trenutna usmerjenost podjetja v cenovno konkuriranje se podjetju z novo vizijo, poslanstvom in cilji spreminja v usmerjenost v porabnike, trg in prilagajanje njim. Tako se organizacija tudi preko tehnologije spreminja iz pretežno mehanistične v organsko.

5.1.2 Vpliv spremembe okolja na organizacijo

Ena izmed spremenljivk, ki se je v letih, ko je organizacija postajala neustrezna, najbolj spremenila in posledično povzročila neustreznost organizacije, je okolje. Poslovanje v letu 2005 je potekalo v povsem spremenjenih okoliščinah, ki so imele predvsem negativen vpliv zmanjšanje obsega dela in posledično na izkazan poslovni izid, saj je prišlo zaradi spremenjene zakonodaje do bistvenega upada števila tehničnih pregledov (med 35 in 40 odstotkov, odvisno od lokacije in strukture vozil). V drugi polovici leta 2005 je podobna usoda doletela oddelek tahografov, kjer se je zaradi spremenjene zakonodaje dinamika overitev in pregledov prepolovila. V okviru trženja vozil so prav tako padajoč trend povzročile določene specifike in zastareli modeli prodajanih znamk ter dodatni uvoz »sivih« trgovcev, ki se pojavljajo na trgu z nižjimi cenami zaradi neplačanega davka na dodano vrednost in davka na motorna vozila (Letno poročilo družbe Avto Celje za leto 2005).

Podjetja v katerikoli panogi so po Porterju neposredno pod vplivom petih konkurenčnih sil, in sicer: pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitucije, nevarnost vstopa novega konkurenta in konkurence v panogi med obstoječimi podjetji.

V Sloveniji je podobno kot po svetu avtomobilska industrija izjemnega pomena za gospodarstvo. Slovenija ima v tej industriji več kot 25.000 zaposlenih in več kot osemdeset velikih, srednjih in malih podjetij, ki jih spremlja več kot sto kooperantov, izdelovalcev različnih delov in komponent (Pavlin, 2007, str. 35).

Dobavitelji podjetja Avto Celje so pri dobavah avtomobilov zelo močni, saj so prva pooblaščenata enota v Sloveniji in jih praktično ni mogoče obiti. Istočasno so dobavitelji tudi neposredni konkurenti v prodajnem pogledu, saj neposredno prodajajo avtomobile in rezervne dele zanje kupcem. Pogajalske moči podjetje, kot je Avto Celje, v takem razmerju pravzaprav nima veliko, saj morajo dosledno upoštevati njihova navodila (ki jih tudi oni dobijo iz tujine), se oglaševati pod njihovim nadzorom in se ravnati po njihovih predpisih. Z višjo prodajo, lahko posežejo po višjih rabatih, a politika je natančno določena in velja za vse odjemalce enako. Odločitev tega podjetja je lahko le sodelovanje z njimi ali opustitev prodaje določene znamke.

Kupci avtomobilov so vedno močnejši pogajalci v panogi. Nekdaj je vsak kupec milo prosil za

avto, ga preplačal in nanj dolgo čakal. Sedaj so kupci vedno bolj razvajeni, hodijo od trgovca do trgovca in trgujejo z rabati, tako da na koncu dejansko prodajalec spusti ceno skorajda do ničelne marže. Enako velja za kupce, ki so pravne osebe in v Avto Celju kupujejo večinoma program Iveco, Same in kombinirana vozila. Vsi pridejo po nakupih že z drugo ponudbo v rokah in če želi trgovec prodati, mora seveda uporabiti rabat.

Za prodajalce vozil je zelo pomembno vedeti, kaj kupca pritegne pri nakupu avtomobila. Na slovenskem trgu je bilo narejenih že veliko raziskav, vse pa so pokazale podobne rezultate. Kupce pri nakupu avtomobila v Sloveniji zanimajo naslednji dejavniki: njegova zanesljivost (približno 50 odstotkov), zmogljivost (približno 35 odstotkov), razmerje med ceno in vrednostjo (30 odstotkov), ekonomičnost (25 odstotkov) in na zadnjem mestu udobje (manj kot 20 odstotkov). Druge lastnosti avtomobila jim niso bistvenega pomena (Jereb, 2006a, str. 45).

Če te postavke postavimo v logično razmišljanje, vidimo, da je razmerje med ceno in vrednostjo avtomobila skorajda najpomembnejši dejavnik osebne avtomobila v nekem razredu, kjer so si avtomobili po zanesljivosti, zmogljivosti in ekonomičnosti precej podobni. Torej kupec razmišlja o nakupu avtomobila znotraj določenega razreda, tam pa mu je najpomembnejša postavka cena.

Dober kazalec konkurenčne bitke so agresivne prodajne akcije. Trgovci ugotavljajo, da je avto brez popustov skorajda nemogoče prodati. Takšne razmere so za kupce dobre in jim dajejo dodatno moč (Planinc, 2004, str. 12).

Slovenski trg ima vse značilnosti trgov Evropske Unije, kar kažejo število prodanih vozil na prebivalca, konstantna letna prodaja zadnjih let, razmere na trgu rabljenih vozil, starost vozil na cesti in dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve (Jezovšek, 2005, str. 64).

Slovenski trg osebnih avtomobilov je po vseh kazalcih sodeč dosegel zrelost, saj se je letna prodaja novih osebnih avtomobilov v zadnjih letih ustalila na 60 do 65 tisoč osebnih in lahkih dostavnih vozil na leto. Tako po mnenju pristojnih oseb na Gospodarski zbornici Slovenije v prihodnjih letih ni pričakovati večje prodaje, če na trgu ne bo prišlo do velikih zunanjih vplivov. To pomeni, da si bodo trgovci prisiljeni »rezati pogačo« znotraj te prodaje, kar pa lahko storijo na več načinov: s prepoznavnostjo, s kakovostno poprodajno aktivnostjo ali s trenutno najbolj popularno metodo v Sloveniji – s popusti. Slovenski trg v zadnjih letih močno zaznamuje huda cenovna vojna, ki se izraža v obliki popustov. Ta boj je že tako oster, da so se mnogi prodajalci že usmerili na trg rabljenih vozil, kjer vidijo več priložnosti za zaslužek (Jereb, 2006, str. 50).

Nevarnosti substitucije se podjetje Avto Celje zelo dobro zaveda in prav zaradi tega tudi razmišlja o širjenju programa pooblaščenih avtomobilskih znamk, saj je vedno več avtomobilskih znamk, ki ponujajo podobne avtomobile podobnih karakteristik in cen. Zato je zelo pomembno, da podjetje čim prej ugotovi možnosti za pridobitev novih znamk.

Tabela 2 jasno prikazuje, da je v povprečju (prikazano leto 2004) znamka Renault v Sloveniji daleč najbolj priljubljena in da zavzema kar 25,9 odstotkov vse prodaje. To je nevarnost za vsako podjetje na obravnavanem področju, ki te znamke nima v svojem programu. Hkrati lahko ugotovimo, da Avto Celje ponuja znamke, ki jih slovenski kupci kot nove avtomobile kupujejo skupno v 22,2 odstotkov.

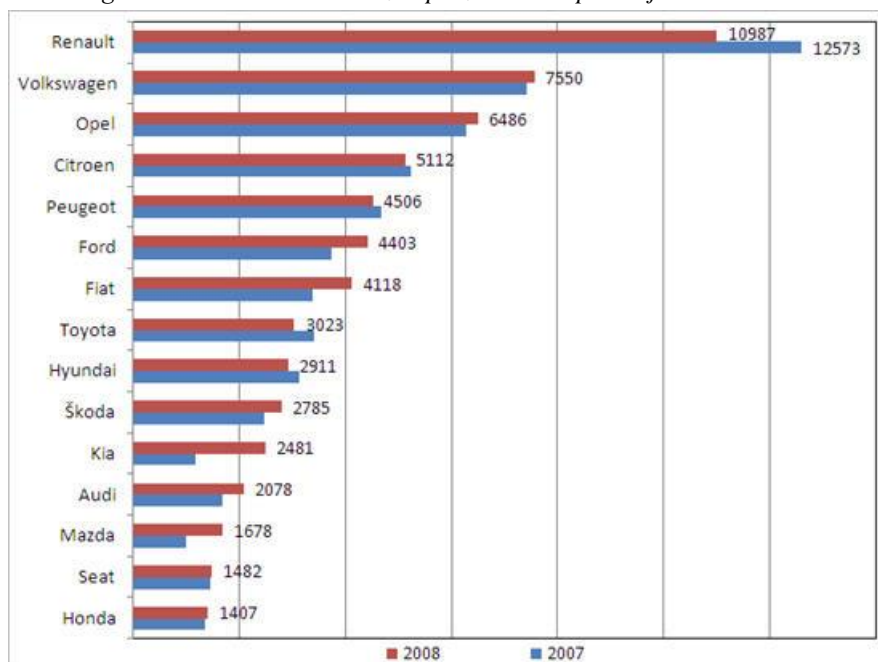
Tabela 2: Prvič registrirana nova osebna vozila po znamkah od 1.1.2004 do 31.8.2004

Znamka	1.1.04-31.8.2004	%
Renault	11.876	25,9%
Volkswagen	4.716	10,3%
Opel	4.703	10,2%
Peugeot	4.084	8,9%
Citroen	3.488	7,6%
Fiat	2.770	6,0%
Hyundai	1.792	3,9%
Ford	1.754	3,8%
Toyota	1.604	3,5%
Seat	1.450	3,2%
Audi	1.020	2,2%
Škoda	994	2,2%
Drugo	5.645	12,3%
SKUPAJ	45.896	

Vir: Planinc, Manjši stisnjeni v kot, 2004, str. 12.

Za namene magistrskega dela sem uporabila znane podatke iz leta 2004, vsi poznavalci tega trga pa menijo, da se struktura potrošnje in navade potrošnikov ne spreminjajo drastično skozi leta, kar nam tudi dokazuje graf na Sliki 7.

Slika 7: Prvič registrirana nova osebna vozila po znamkah - primerjava med letoma 2007 in 2008



Vir: Užmah, Avtomobilske raziskave, 2008.

Slika 7 nam kaže, da se vrstni red kupovanja avtomobilskih znamk v letih drastično ni spremenil in da struktura prodaje novih avtomobilov ostaja v opazovanih letih bolj ali manj enaka.

V podjetju so se odločili povečati prodajo rabljenih vozil, tako iz Slovenije kot tudi iz uvoza, ki jo od vstopa v Evropsko unijo zelo izkoriščajo razni »sivi« zasebni ali majhni trgovci, ki so postali izjemno velik konkurent velikim trgovcem z avtomobili.

Iz Tabele 3 se da razbrati koliko odstotkov prodaje novih avtomobilov zavzema uvoz rabljenih avtomobilov iste znamke. Pri Fordu se kupci kar v 43,5 odstotkov odločijo za nakup rabljenega avtomobila iz uvoza. Z vidika preučevanega podjetja temu odstotku sledi Fiat, pri katerem je rabljenih avtomobilov v povprečju 24,7 odstotkov, medtem ko so pri znamki Peugeot ti odstotki skoraj zanemarljivi.

Iz tabele pa je tudi jasna usmeritev podjetja, katere znamke posamezniki najbolj iščejo v obliki rabljenih avtomobilov. To so Volvo, Alfa Romeo, Lancia in BMW. Torej iz teh rezultatov sledi, da je najlažje in najbolj profitabilno prodati rabljene avtomobile iz uvoza teh znamk.

Tabela 3: Razmerje med uvozom novih in rabljenih osebnih avtomobilov od 1.1.2004 do 1.10.2004

Znamka	Novi	Rabljeni	Indeks rabljenih na nove avtomobile
a	b	c	$d = (b/c) * 100$
Alfa Romeo	163	274	168,1
Audi	1167	812	69,6
BMW	655	640	97,7
Citroen	3468	257	7,4
Fiat	2921	721	24,7
Ford	1906	829	43,5
Lancia	35	74	211,4
Mercedez	498	387	77,7
Nissan	563	116	20,6
Opel	5126	1521	29,7
Peugeot	4351	106	2,4
Renault	12436	854	6,9
Škoda	1139	108	9,5
Volkswagen	5287	2260	42,7
Volvo	224	322	143,8

Vir: Planinc, Manjši stisnjeni v kot, 2004, str. 12.

S pomočjo programa I-Bon, ki ponuja pregled poslovanja vseh v Sloveniji registriranih podjetij, sem naredila kratko konkurenčno analizo. V letu 2005 je na slovenskem trgu prisotnih 732 podjetij z isto prijavljeno dejavnostjo kot Avto Celje, kar pomeni, da so ta podjetja neposredni konkurenti na slovenskem trgu. Od teh 732 podjetij je 18 velikih, kamor neposredno spadajo tudi

največji dobavitelji podjetja Avto Celje:

- MAN gospodarska vozila Slovenija, d.o.o.,
- Peugeot Slovenija, d.o.o.,
- Summit motors Ljubljana, d.o.o.,
- Toyota Adria d.o.o.,
- Avto aktiv d.o.o.,
- Avto Triglav d.o.o.
- itd.

Za podjetje Avto Celje so glede konkurence najpomembnejša podjetja ne glede na velikost, temveč glede na lokacijo. Kupci v tej panogi se le redko odpravijo po nov ali rabljen avto daleč izven svojega okolja, še manj pa iščejo oddaljen servis ali trgovino rezervnih delov. Iz tega vidika je pomembno, koliko konkurentov ima Avto Celje na svojem področju v Celju. V to skupino bi lahko leta 2005 po kriterijih uvrstili 31 podjetij, katerih je večina majhnih in le 3 srednja (z vključitvijo preučevanega podjetja). Pri preučevanju te skupine podjetij, sem izločila 12 podjetij, ki imajo letne prihodke približno 100.000 evrov in več ter jih primerjala med sabo po velikosti, zaposlenih, dodani vrednosti, dobičku in sredstvih. Rezultati so vidni v Prilogi 7.

V tej analizi je jasno razvidno, da je v Celju največje podjetje Avto Celje, tako po številu zaposlenih kot tudi po prometu, čeprav sta A2S in Selmar glede na njuno število zaposlenih in prihodke veliko boljše. Potrebno pa je povedati, da sta obe omenjeni podjetji specializirani za visoko cenovne blagovne znamke avtomobilov (AUDI, BMW, itd.), kar jim tudi hitreje poveča prihodke kot podjetju Avto Celje. Tudi v drugih postavkah podjetje Avto Celje vodi, vendar pa je njegov čisti dobiček na sredstva četrti najslabši med navedenimi podjetji. Zaenkrat se podjetje Avto Celje osredotoča na konkurente, ki zastopajo iste avtomobilske znamke ali avtomobilske znamke podobnih cenovnih razredov (Opel, Citroen, Honda), v prihodnosti pa bo potrebno svoj pogled usmeriti tudi na vse ostale konkurente v bližnji okolici.

Iz različnih analiz različnih raziskovalcev je razvidno, da se je še posebej leta 2004 na slovenskem trgu zaostriala konkurenca, ki je v kot stisnila vse male trgovce. Tako je ob nadaljevanju teh trendov zadnjih let možno pričakovati, da bodo dovolj donosni le večji trgovski centri, ki bodo pod svojo streho prodajali veliko avtomobilskih znamk. Gre za tako imenovano načelo »multibrand«, ki je zelo uveljavljeno v ZDA, medtem ko na celini šele zadnje leto dobiva veljavo (Planinc, 2004, str. 11).

Z novimi pravili avtomobilske prodaje morajo prodajalci za boljši izkupiček izbojevati več ugodnosti pri dobaviteljih, tako na kadrovske, finančne, tehnične in organizacijske področje. Večinoma dobavitelji (uvozniki ali proizvajalci) strogo določajo zunanjo podobo prodajnih salonov, minimalne površine, poprodajne storitve, usposobljenost osebja in enoten

videz (Planinc, 2004, str. 10).

V odnosu na konkurenco je potrebno oblikovati trajno drugačnost oziroma konkurenčno prednost, kar je bistvo strategije. Ta konkurenčna prednost pa mora biti ohranljiva na dolgi rok in konkurenti je ne morejo zlahka posnemati. Konkurenčna prednost je prednostni položaj podjetja v primerjavi s konkurenti in ima dva ključna atributa:

- »pozicijsko gledanje«, kar pomeni, da gre za prednostni položaj podjetja v panogi ali na trgu,
- relativnost, ki nam pove, da je primerjava podjetja s konkurenco relativna, saj kaže na neko prednost podjetja pred konkurenti. Tako gre pri primerjanju za neke vrste »benchmarking«, saj je vedno potrebno določiti predmet primerjave in podjetje za primerjavo (Pučko & Čater, 2005, str. 19).

Konkurenčna prednost je skrita v vprašanju, kaj kupca pritegne pri nas prej kot pri konkurentu. Odgovor lahko stoji na dveh osnovah: nižji ceni ali drugačnosti. Podjetje Avto Celje se je odločilo, da bo svojo konkurenčno prednost pred konkurenco zgradilo na temelju diferenciacije.

Teh oblik je v teoriji več:

- Diferenciran proizvod ali storitev – kupec lahko takšen proizvod ali storitev, kot si ga želi, kupi le v podjetju, pri konkurenci pa tega ne more najti.
- Celovita ponudba – kupcu podjetje poleg osnovne dejavnosti nudi še komplementarne ali podporne elemente k proizvodu in storitvi.
- Hitro zadovoljevanje potreb kupcev – hiter odziv podjetja na kupčeve želje je dandanes nuja. Hitrejša dobava, pravočasna storitev sta osnovi vsakega dobrega odnosa s kupcem.
- Prilagodljivo zadovoljevanje posebnih potreb kupcev – podjetje se lahko odloči, da proizvod prilagaja bolj zahtevnim kupcem, ki jim konkurenca ne more ugoditi.
- Ugled in podoba podjetja (Pučko & Čater, 2005, str. 30).

Podjetje Avto Celje se je med temi oblikami odločilo za kombinacijo druge, tretje in zadnje točke zgornjega odstavka. To pomeni, da si je vodstvo zadalo cilje na novo izgraditi konkurenčno prednost na temelju ponovne pridobitve ugleda, kakovostne podobe podjetja v očeh kupcev, na podlagi celovite ponudbe in s čim hitrejšim odzivom na potrebe kupcev.

Celovita kakovost je v tržnem gospodarstvu dolgoročno zastavljena konkurenčna sposobnost podjetja, ki je zanj ključnega pomena. Kakovost proizvoda ali storitve se danes obravnava kot najpomembnejša konkurenčna prednost v podjetju (Zabukovnik, 2005, str. 38).

Takšno spremenjeno okolje od podjetja Avto Celje zahteva pretežno organsko organizacijo.

5.1.3 Vpliv spremembe velikosti na organizacijo

Po stari zakonodaji je podjetje Avto Celje spadalo med velika podjetja, sedaj pa so se pogoji za določanje velikosti po Zakonu o gospodarskih družbah spremenili. Tako se je podjetje Avto Celje uvrstilo med srednja podjetja. Velikost se v bistvu ni spremenila, spremenili so se le zunanji vidiki gledanja na velikost.

Po Zakonu o gospodarskih družbah (52. člen) veljavnim v letu 2005 med velika podjetja po kvalifikacijah spadajo družbe:

- ki ne spadajo med majhna in srednje podjetja in
- ki presega najmanj dve merili od treh navedenih:
 - ki v preteklem poslovnem letu ne presegajo 250 zaposlenih,
 - katerih čisti prihodki v preteklem poslovnem letu ne presegajo 4 milijarde SIT in
 - katerih aktiva v preteklem poslovnem letu ne presega 2 milijarde SIT (Boltin et al., 2006, str. 86).

Po zgoraj navedenih kvalifikacijah podjetje Avto Celje spada med velika podjetja. Podjetje Avto Celje ima v preučevanem letu 2005 223 zaposlenih, njegovi čisti prihodki znašajo 6,4 milijarde SIT in aktiva znaša 5,8 milijarde SIT.

Skozi leta se razen zakonodajne kvalifikacije, podjetje ni kaj dosti spreminjalo na področju velikosti, tako da ta spremenljivka ne zahteva drugačne organizacije kot prej. Vseeno pa se je pomembno zavedati, da trenutna velikost podjetja zahteva pretežno mehanistično organizacijo.

5.1.4 Vpliv spremembe ciljev in strategij na organizacijo

Z razvojem podjetja skozi leta se je spreminjala širina programov, okolje, zaposleni in malo tudi velikost, medtem ko ciljem v podjetju ni nikoli nihče posvečal dovolj velike pozornosti. Glavni cilj lastnika v kapitalizmu je vedno dobiček, vendar pa je za doseg tega cilja potrebno sestaviti celo lestvico vmesnih ciljev na različnih ravneh podjetja. Pri planiranju so vsako leto znova določali taktične cilje za leto vnaprej, nihče pa ni posvečal pozornosti ciljem podjetja s strateške ravni. Tako so organizacija in cilji ostali na ravni iz preteklega delovanja podjetja.

Znotraj reorganizacijskega tima smo se zavedali navedene pomanjkljivosti in naložili nalogo lastniku ter ravnateljstvu za določitev novih strateških ciljev v okviru nove vizije in poslanstva.

V okviru anonimne ankete, ki smo jo izvedli z namenom pridobitve podatkov o lojalnosti in pripadnosti podjetju, ki je bila omenjena že v poglavju 4.3.3, smo zaposlene povprašali tudi o obstoječi viziji in poslanstvu podjetja. Nihče izmed vprašanih ni poznal odgovora na zastavljeno

vprašanje, prav tako so morali te definicije v dokumentaciji preveriti tudi vodilni zaposleni. Vizijo in poslanstvo morajo zaposleni poznati. Zaradi tega in za uspešno postavitev novih ciljev, smo se v reorganizacijskem timu odločili vizijo in poslanstvo popolnoma prenoviti, osvežiti in ga ustrezno sporočiti zaposlenim.

Vizija podjetja je slika, ki prikazuje, kaj naj bi podjetje postalo v prihodnosti. Je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega stanja, ki jo največkrat ustvari ravnatelj podjetja (Pučko, 2003, str. 34).

Sveže opredeljena vizija podjetja je: »Avto Celje bo postalo podjetje poznano po kakovosti, ki bo v dolgoročnem sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji poskrbela za celovit in vrhunski servis stranke v zvezi z vozili. To pomeni od nakupa, registracije, servisa, popravil, zagotovitve rezervnih delov, pomoči na cesti in prodaje, in sicer za vozila katerekoli kategorije ali znamke.«

Poslanstvo je dinamičen koncept za razliko od vizije, ki je statična. Poslanstvo mora navajati dokaj stalne namene, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok. Ravnateljstvo ga najpogosteje oblikuje na osnovi opredeljenega namena, ki je njegova osnova odgovarja na naslednja vprašanja:

- Na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno?
- Kaj bodo osnovni smotri podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene podjetja?
- Kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev?
- Kako bo podjetje poskušalo dosegati svojo konkurenčno prednost?
- Kakšne bodo značilnosti kulture podjetja (vrednote, vzorci obnašanja, navade idr.)?

Osnovni pogoj za dobro opredeljeno poslanstvo je edinstvenost, prilagojena podjetju. Hkrati je pomembno, da poslanstvo ni ne preširoko (ki vodilne zapelje v labirint poslovnih področij in izgubijo smer, v katero naj bi se podjetje razvijalo) in ne preozko zastavljeno, kar bi lahko pomenilo prepreko za razvoj in širjenje podjetja (Pučko, 2003, str. 36).

Prenovljeno poslanstvo podjetja je: »Avto Celje deluje tako na globalnem trgu pridobivanja vozil vseh kategorij in znamk ter vseh povezanih delov kot tudi na lokalnem trgu prodaje vozil in storitev kupcem. Upoštevajoč interese vseh udeležencev, podjetje z uspešno implementacijo znanja in izkušenj v svoji dejavnosti ustvarja višjo dodano vrednost, posameznikom omogoča uresničiti ambicijske in karijerne cilje, spodbuja razvoj pristnih odnosov z dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji, pri tem pa ravna skladno s čim manjšim onesnaževanjem okolja. Na način širjenja poslovanja podjetje ustvarja nova delovna mesta in s tem gradi boljši družbeni standard.«

Cilji morajo biti količinsko in kakovostno določena stanja v prihodnosti, jasni, razumljivi in stvarni, logični in dobro izoblikovani, medsebojno usklajeni, uresničljivi. Biti morajo izraženi v obliki rezultata (Lipovec, 1987, str. 261).

V procesu reorganizacije smo opredelili **neposredne cilje**, ki jih bomo poskusili doseči v roku šestih let:

- učinkovita organizacijska struktura, ki omogoča dobro funkcionalnost,
- učinkovitost vseh dejavnosti in dober nadzor nad njimi,
- dosledno zniževati in obvladovati vse stroške,
- nazaj pridobiti in obdržati prepoznavno in ugledno blagovno znamko podjetja in
- pri strankah, ki kupijo vozilo v podjetju, doseči doživljenjsko poprodajo.

Kot posledica teh vmesnih in neposrednih ciljev pa potem pričakujemo dosego naslednjih treh **končnih ciljev**:

- poslovanje s čisto dobičkovnostjo sredstev 5 odstotkov (ROA),
- poslovanje s čisto dobičkovnostjo kapitala ROE nad 7 odstotkov,
- ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega 28.000 evrov.

Te cilje bo podjetje poleg organizacijskih sprememb dosegalo tudi z razvijanjem nove in boljše kulture podjetja, s spremenjenim načinom ravnateljstva in z vzpostavitvijo spodbudnega okolja, kjer bodo svoj prostor našli inovativni in hkrati delovni zaposleni.

V skladu z novimi cilji so v vodstvu sprejeli naslednje odločitve, ki prav tako vplivajo na organiziranost:

- S povezovanjem z različnimi medijskimi hišami (Radio Fantasy idr) bodo izvajali nagradne igre, kjer podjetje posodi testni avto za določeno obdobje, kar je potem »potujoča reklama«.
- Sponzorirali bodo različne družbene aktivnosti (šport, pohodništvo, delovanje društev ipd.) in s tem dvigovali lastno prepoznavnost.
- Povezovali bodo prodajni center in centralno nabavo z dobavitelji iz tujine in s tem širili nabor, skrajševali roke in pridobili boljšo računalniško podporo.

Večina poznavalcev trga je mnenja, da bo prodaja vozil v prihodnosti pomenila le majhen delež v zaslužku trgovca in da se mora trgovec bolj orientirati v poprodajne storitve (Planinc, 2004, str. 11).

Podjetje mora vse svoje moči usmeriti predvsem v razvoj kakovostnih poprodajnih storitev za kupca. Tako mora biti najvišji cilj podjetja pridobiti stranko preko prodajne mreže in jo zadržati s kakovostnimi poprodajnimi storitvami tako, da se bo vseskozi vračala v podjetje.

5.1.5 Vpliv spremembe strukture zaposlenih na organizacijo

V podjetju je v zadnjih letih število zaposlenih naraščalo s približno stopnjo 5 % na leto. Vse več zaposlenih (večinoma zaposlenih zaradi poznanstev in ne iz potrebe) je pomenilo velikokrat

nejasne delovne naloge, podvojevanje dela, posledično pa tudi padec produktivnosti. Kopičenje delovne sile na podlagi poznanstev zaposlene navdajalo z nezadovoljstvom in jih demotiviralo.

Vendar pa se na področju struktur zaposlenih v ocenjevanih letih niso dogajale večje spremembe, tako da je ta situacijska spremenljivka ostala bolj ali manj enaka kot prej.

Povprečna starost zaposlenih je konec leta 2005 znašala 42 let.

Na dan 31. 12. 2005 je bilo zaposlenih 13 invalidov, kar je 5,8 %.

V decembru 2005 je bilo število zaposlenih v podjetju Avto Celje 223. Zaposlenih je bilo 58 žensk in 165 moških.

Slika 8: Grafični prikaz strukture po spolu v decembru 2005

ŽENSKÉ 26%

MOŠKI 74%

Vir: Poslovno poročilo Avto Celje, d.d. za poslovno leto 2005

V spodnji tabeli je prikazana izobrazbena struktura zaposlenih, kjer je jasno razvidno, da je velika večina kadra s četrto in peto stopnjo izobrazbe, s šesto in sedmo stopnjo pa je le 10 % zaposlenih.

Tabela 4: Izobrazbena struktura

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠT. ZAPOSLENIH	DELEŽ
I.	6	2,69%
II.	0	0,00%
III.	2	0,90%
IV.	109	48,88%
V.	83	37,22%
VI.	11	4,93%
VII.	12	5,38%
SKUPAJ	223	100,00%

Vir: Poslovno poročilo Avto Celje, d.d. za poslovno leto 2005

Fluktuacija, ki ni velika, je posledica naravnega procesa. V Tabeli 5 je prikazana fluktuacija enega leta (leto 2005). Večinoma je povezana s starostjo zaposlenih, ki odhajajo v pokoj, kot tudi z naporu podjetja Avto Celje, da bi zmanjšalo število zaposlenih, predvsem takšnih, ki kršijo delovne obveznosti in se ne vedejo v skladu s pravili podjetja. Vendar pa zadnja naloga ni lahka, saj je kljub dokazljivosti nemoralnih ali škodljivih dejanj s strani zaposlenih do podjetja zaposlenega zelo težko odpustiti.

Tabela 5: Fluktuacija zaposlenih

Postavka	Št. zaposlenih
Stanje 31.12.2004	230
Prišli	5
Odšli	12
Stanje 31.12.2005	223

Vir: Poslovno poročilo Avto Celje za poslovno leto 2005

Trg dela v Sloveniji obremenjuje toga delovno-pravna zakonodaja, ki zavira rast produktivnosti. Medtem ko so stroški zaposlitve posameznika, ki niso povezani s plačo srednje visoki pa so stroški povezani z odpustitvijo zaposlenega relativno visoki.

Takšna struktura zaposlenih zahteva bolj mehanistično organizacijo.

5.1.6 Vpliv spremembe vseh situacijskih spremenljivk na organizacijo

Glede na situacijske spremenljivke sem oblikovala tabelo (Tabela 6), ki prikazuje, katere od situacijskih spremenljivk so se v tem času od stare do novo oblikovane organizacije spremenile in kako bi morala biti oblikovana organizacija, da bi bila skladna s spremenjenimi spremenljivkami.

V prejšnjih podpoglavjih so vse spremenljivke natančno opisane, v celoti pa lahko rečem, da sta se v veliki meri spremenili predvsem spremenljivki okolje in cilji. Velikost se je z razvojem sicer večala, vendar je ostala znotraj podobnih meja, medtem ko se struktura zaposlenih in tehnologija skorajda nista spremenili.

Po situacijskih spremenljivkah je Avto Celje tipično veliko podjetje s storitveno dejavnostjo, za katerega je glede na spremenljivke primernejša pretežno organska organizacijska oblika. Mehanistično organizacijsko strukturo bi lahko zahtevali le velikost podjetja in struktura zaposlenih.

Tabela 6: Pregled situacijskih spremenljivk za podjetje Avto Celje

Situacijske spremenljivke	Situacijske spremenljivke, na katerih je slonela prejšnja organizacija	Situacijske spremenljivke, na katerih bo slonela nova organizacija	Primerna organizacija glede na nove spremenljivke
TEHNOLOGIJA	Obrt (težko deljivo delo), v panogi ni veliko novosti	Obrt (težko deljivo delo), v panogi je malce več novosti, a še vedno ne pretirano veliko	<i>Pretežno organska</i>
OKOLJE	Prej gotovo, stabilno okolje	Popolnoma spremenjene okoliščine, negotovo okolje, ostra konkurenca, nova zakonodaja ipd.	<i>Pretežno organska</i>
VELIKOST	Veliko podjetje	Veliko podjetje	<i>Pretežno mehanistična</i>
CILJI	Ni strateških ciljev podjetja, bitka za obstoj.	Popolnoma na novo postavljeni strateški cilji	<i>Pretežno organska</i>
ZAPOSLENI	223 zaposlenih, 90 % do V. razreda izobrazbe; 10 % visoko, višjo izobrazbo	197 zaposlenih, 90 % do V. razreda izobrazbe; 10 % visoko, višjo izobrazbo	<i>Pretežno mehanistična</i>

Spremembe so zahtevale spremembo iz pretežno mehanistične v pretežno organsko organizacijo.

5.2 PREDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Na podlagi analize organizacije in procesa poslovanja smo na delovnih sestankih pripravili členitev poslovnega procesa podjetja kot celote in izdelali listo delovnih nalog. Členitev delovnih nalog smo opravili po fazah organizacijskega procesa, to so planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije.

Vsako nalogo na seznamu smo glede na njeno trajanje, zahtevnost, zaporedje izvajanja in druge značilnosti po načelu čim večje enakomerne razporeditve dodelili v izvajanje različnim posameznikom, ki so s tem dobili svojo delovno dolžnost.

Trajanje delovnih nalog smo morali uskladiti z razpoložljivim delovnim časom, pri čemer smo upoštevali normalno prizadevanje in časovno povprečje na daljše časovno obdobje. Čas trajanja delovne naloge se nanaša na čas (v minutah) v okviru enega delavnika (7,5 ur). Naloge, ki se izvajajo občasno (se ne izvajajo redno vsak dan), navadno trajajo več ur, njihov natančni čas pa ni zabeležen. Za te naloge smo čas trajanja približno ocenili na podlagi preteklih izkušenj.

Pri dodeljevanju delovnih nalog posamezniku smo pazili na podobno zahtevnost nalog, ki se sklada s posameznikovo usposobljenostjo, pri čemer so pomembne izobrazba, sposobnosti in izkušnje. Vsaki nalogi sem poleg trajanja opredelili tudi zahtevnost, in sicer nizko, srednjo in visoko. Nizka zahtevnost pomeni večinoma rutinsko delo. Srednja zahtevnost pomeni prepletanje

rutinskih in nerutinskih dejavnosti, prav tako je umski napor večji. Visoka zahtevnost pa pomeni najzahtevnejše delo, ki zahteva večletne delovne izkušnje in znanje (vsaj VII. stopnja izobrazbe).

Delovne naloge smo na seznam uvrstili glede na njihovo zaporedje izvajanja. Delovne naloge smo razporedili na 68 delovnih mest (Priloga 5). Pri njihovem razporejanju smo se srečevali s problemom enakomerne razporeditve nalog, ki bodo istočasno zaokrožile celoto in s problemom trenutno zaposlenih in njihovih sposobnosti ter motivacije. Delovne naloge smo zaokrožili v delokroge ali delovna mesta. Za vsako od teh delovnih mest smo pripravili opis delovnega mesta, ki upošteva v teoriji zahtevane postavke opisa delokroga in jih združili v katalog delovnih mest.

Opisi delovnih mest vsebujejo informacijo o delovnem mestu (naziv, šifra, nadrejenost in podrejenost), delovne naloge (naloge, cilj dela in potrebni viri), zadolžitve, odgovornosti in pooblastila, specifikacije dela oziroma zahtevnost (zahtevana znanja, delovno okolje, sredstva in predmeti dela ter varstvo pri delu). Dodali smo še nagrado (fiksni in variabilni del ter dodatne nagrade). Primer za opis posameznega delovnega mesta je viden v Prilogi 6.

Na podlagi situacijskih spremeljivk ter na podlagi preteklih izkušenj in predvsem obstoječih slabih praks, smo se odločili za mešano obliko med poslovno funkcijsko obliko in produktno-matrično obliko organizacijske strukture. Podjetje smo najprej vertikalno razdelili glede na tri glavne primarne aktivnosti: prodajo, servis in ravnanje z nadomestnimi deli. Te tri aktivnosti so združene v dva sektorja: prodajo in poprodajo.

Vsak od teh treh sektorjev pa se pozneje deli na štiri osnovne prodajno servisne centre (v nadaljevanju PSC) po blagovnih znamkah avtomobilov in še na dodatne oddelke. Nato smo vzpostavili horizontalne linije po posamezni avtomobilski znamki (PSC Peugeot, PSC Toyota, PSC Fiat in PSC Ford) ter Splošni PSC (kamor bodo spadala rabljena vozila in servis vseh nepooblaščenih znamk). Za ta sistem smo se odločili, ker:

- smo želeli posamezne dosedanje PSC-je oddaljiti od kontrole dobavitelja, s tem znižati njihovo pripadnost dobavitelju ter jim privzgojiti pripadnost lastnemu podjetju in
- smo želeli po strukturi združevati med seboj podobna delovna mesta ter s tem specializirano razvijati njihova znanja na področju, ki ga morajo obvladati.

S tem podjetje pridobi usposobljene kadre, ki obvladajo svoje področje dela, niso pripadni le eni znamki, ampak se trudijo delati v skladu s ciljem podjetja Avto Celje.

5.2.1 Sektor prodaje

Prodajni sektor se naprej deli na štiri PSC-je po avtomobilskih znamkah, na Splošni PSC ter na projektni oddelek Prodaja gospodarskih vozil.

V PSC-jih bo poslej veliko več vertikalnega usklajevanja in zaposleni bodo imeli postavljene cilje tako na ravni svoje enote kot na ravni celotnega prodajnega sektorja. To bo pomenilo, da si bodo najverjetneje pomagali in ne znotraj istega podjetja tekmovali z različnimi znamkami, kot se je to dogajalo do sedaj. Ker bodo zaposleni poslej specializirani po primarni dejavnosti (npr. prodaja), se bodo z lahkoto medsebojno tudi nadomeščali, ne samo znotraj ene znamke, ampak tudi med znamkami, kar bo ponovno pripomoglo k njihovi širini znanja in izkušenj.

Splošni PSC bo skrbel za uvoz rabljenih ali novih vozil po naročilih kupcev, prodajo obstoječih rabljenih vozil itd. Povezoval pa se bo z oddelkom splošnega servisa, kjer bodo servisirali vsa vozila, za katere Avto Celje nima koncesije. V prihodnosti bo vse bolj pomemben predvsem servis, saj želi podjetje to storitev izboljšati in z njo konkurirati vsem drugim servisom na širšem območju Celja.

Na podlagi preteklih slabih rezultatov prodaje gospodarskih vozil smo ugotovili, da se temu področju doslej nihče v podjetju ni posvečal. Hkrati pa so v podjetju prepričani, da je prav na tem področju izjemno velika priložnost na trgu, saj so podjetja slabo oskrbovana, tako z lahkimi gospodarskimi vozili kot tudi z drugimi vozili, ki bi jim jih lahko dobavilo podjetje Avto Celje. Zaenkrat se Prodaja gospodarskih vozil smatra kot projektni oddelek, ki bo na terenu med podjetji tržil tako gospodarska vozila kot tudi druga vozila za vozne parke direktorjev in njihovih zaposlenih. V tem projektne oddelku bodo zaenkrat zaposleni trije, ki jim bodo pri projektih pomagali tudi zaposleni v drugih PSC-jih. Če se bo to področje izkazalo za obetavno, bodo ta oddelek razširili v nov PSC v horizontalni liniji.

5.2.2 Servisni oddelek

Poprodajni sektor se deli na dva oddelka: servisni oddelek in oddelek ravnanja z rezervnimi deli.

Servisni oddelek se naprej deli na pet standardnih oddelkov, povezanih znotraj PSC-ja:

- splošni servis, povezan s prodajo vozil,
- tehnične službe,
- vse tehnične preglede (ločeni po lokacijah),
- kleparsko-ličarski oddelek in
- servis gospodarskih vozil.

Največ težav smo v obstoječi organizaciji opazili prav na področju servisne dejavnosti, saj nekateri serviserji v PSC-jih niso bili polno zasedeni, v drugih PSC-jih pa so bili preveč obremenjeni. Ponovno se je pokazal problem prevelike avtonomnosti in moči posameznega PSC-ja.

Zaposleni v servisih so bili izobraženi in specializirani le za eno avtomobilsko znamko, znotraj katere se je PSC nahajal. Pri avtomobilskih znamkah, ki do sedaj niso bile pretirano prodajane, se je pogosto pojavilo, da ni bilo nobenega avtomobila na servisu. Tako so bili ti serviserji na delu, a dela niso imeli. Hkrati pa so bili na drugi strani serviserji bolj prodajanih avtomobilskih znamk izredno obremenjeni in niso zmogli vsega narediti do obljubljenega roka. Serviserji med različnimi PSC-ji so lokacijsko ločeni in se zato med seboj neformalno ne povezujejo toliko, da bi si spontano pomagali, nadrejeni pa jih v to niso mogli pripraviti iz več razlogov. Prav tako so za prerazporeditev morali soglasje dati tudi vodje PSC-jev, ki so se vedno znova sklicevale na avtoriteto dobaviteljev in njihove zahteve. Kot najpomembnejši razlog so vodje PSC-jev in serviserji navajali neznanje na področju drugih avtomobilskih znamk. Hkrati pa obstoječi organizacijski akti podjetju niso omogočali prestavljanje zaposlenih znotraj različnih PSC-jev, s čimer bi nadrejeni dobili moč in bi lahko zaposlene prosto razporedili.

Izjemen problem se je vsako leto pojavil tudi za izkoriščanje letnega dopusta, saj je bilo v PSC-jih z enim serviserjem mogoče le začasno zapreti servis, kar pa dobavitelji niso odobrvali. Nadomeščanje raznih odsotnosti je bilo takrat mogoče le ob privolitvi zaposlenega iz drugega PSC-ja in hkrati njegovega vodje, ki pa sta za to večinoma zahtevala nekakšen »bonus«. Ravnatelj tako brez neke vrste »podkupovanja« ni imel možnosti prerazporejanja zaposlenih med PSC-ji in na tak način enostavno ni mogel ljudem enostavno omogočiti dopust, bolniške itd. To je pri zaposlenih vzbujalo precej slabe volje in nezaupanja do nadrejenega. Rečem lahko, da so bile strukture in organizacijski akti, ki so jih urejali, popolnoma rigidni in niso omogočali nadrejenim nobene fleksibilnosti in možnosti za povečanje učinkovitosti.

Sedaj bodo v oddelek servisa spadali praktično vsi serviserji v podjetju, ki se bodo po potrebi nadomeščali in si pomagali pri različnih znamkah avtomobilov. Najboljši izmed serviserjev bo pokrival splošni servis, ki zahteva največ znanja in izkušenj s tega področja, saj lahko v popravilo dobi katerikoli avtomobil ne glede na znamko. Tudi izobraževanje bo potekalo najprej za eno znamko in potem bodo krožili med znamkami, le najboljši pa bodo prišli v splošni servis.

Pod servisno dejavnost smo dodelili tudi vse tehnične preglede, ki po vsebini še najbolj ustrezajo servisu, hkrati pa bomo poskusili vse odkrite tehnične pomanjkljivosti na tehničnih pregledih avtomobilov s posebnimi metodami (popusti, prednostna obravnava, odzivnost, hitrost popravila) obdržati na popravilu v podjetju.

Pod ta oddelek spadajo še servis gospodarskih vozil, ki je bil v preteklosti že izjemno cenjen, a mu je s časom padla kvaliteta in s tem ugled. Za ta servis bo podjetje svoje zaposlene šolalo pri več dobaviteljnih tovornih vozil, saj je lahko kljub trenutni zapostavljenosti ta sektor izjemno profitabilen. Prav tako je Avto Celje eno izmed redkih podjetij na trgu, ki ima izjemno napredno tehnologijo na področju tahografov in to bi lahko podjetje izkoristilo v večji meri.

Kleparski in ličarski oddelek smo v novi strukturi združili v en oddelek, saj se delo teh dveh strok dopolnjuje. Hkrati sta ta dva oddelka zaenkrat premajhna, da bi si lahko privoščili več kot tri zaposlene in če jih združimo v en oddelek, se ta mesta lepo pokrijejo. Glavni razlog združevanja je bilo skupno prevzemanje odgovornosti za kakovost izdelka. Ko je prišlo poškodovano vozilo v delavnico, je bilo sprva tako, da ga je najprej dobil klepar, naredil svoj del in ga predal ličarju. Ko je bil izdelek gotov in če delo ni bilo dobro opravljeno, sta si ta dva oddelka vseskozi očitala drug drugemu nekvalitetno delo, noben pa ni prevzel odgovornosti. Sedaj bo vozilo prišlo v delavnico. Prevzel ga bo vodja delavnice, ki ga bo na koncu stranki tudi predal in on bo tisti, ki bo odgovoren za oboje. Ta oddelek ima na črnem trgu največ konkurence, zato je izjemno pomembna kakovost te storitve in sprejemljiva cena. V prihodnosti bi lahko ta oddelek postal eden izmed osrednjih oddelkov tega podsektorja, sploh če podjetju uspe močno povečanje avtovlečnih prevozov. V ta namen podjetje želi nabaviti avto za avtovleko in se hkrati zasidrati v zavest zavarovalnic, da bi svoje zavarovance ob klicu na pomoč usmerili na Avto Celje.

Pod tehnične službe bo spadalo več področij, ki jih sicer nimamo kam uvrstiti. Prvo področje bo pokrival cenilec škod. Ta cenilec bo poškodovane avtomobile usmeril naprej v servis podjetja, največ bo verjetno sodeloval s splošnim servisom in kleparsko-ličarskim oddelkom. V podjetju so se odločili napredovati tudi na področju ISO standardov, za uvedbo in vzdrževanje katerih bo skrbel Skrbnik standardov, kakovosti in meroslovja. Oddelek vzdrževanja objektov in tehnične nabave bo skrbel za vse zgradbe podjetja, opremljenost pisarn in opremljenost delavnic, centralno nabavo vseh stvari, ki niso neposredno vezane na dejavnost (pisarniški materiali, oprema pisarne, žarnice, stikala, pleskarji itd). Zadnja izmed tehničnih služb pa bo močno povezana tako s kleparko-ličarskim oddelkom kot tudi s splošnim servisom in se bo z njima tudi širila in rasla. To je vlečna služba. Podjetje namerava preko te službe pridobiti nove stranke z različnimi ugodnostmi in kakovostno storitvijo.

5.2.3 Oddelek ravnanja z nadomestnimi deli

Zaposleni v podjetju Avto Celje so kot najmanj organiziran del organizacije v prejšnji strukturi ocenili ravnanje z rezervnimi deli. Vsak PSC je imel svojo prodajalno, ki je načeloma zahtevala najmanj enega zaposlenega, imel pa ni skorajda nič prometa. Ta zaposleni je bil na tem delovnem mestu specialist in zato ni opravljal nobenega drugega dela. Kontrola nad zalogami je bila zelo slaba, zato so se kopičile in s časom zastarele, kar je vedno znova pomenilo razprodaje pod ceno ali celo odpise. Temu delu podjetja je bilo potrebno posvetiti največ pozornosti in tako smo se odločili za enoten sektor, ki bo združeval vsa dela v zvezi z rezervnimi deli.

Oddelek ravnanja z nadomestnimi deli se razdeli na prodajo (prodajni center in terenska prodaja) in centralno nabavo. Prodaja bo organizirana preko prodajnega centra, ki bo stacioniran in preko terenske prodaje, ki bo v začetku izjemno majhen del prodaje, a se sčasoma pričakuje njen razvoj. Prodajni center se bo po zahtevah dobaviteljev delil naprej na štiri osnovne znamke znotraj PSC-

ja in dodatno še na trgovino rezervnih delov. Terenska prodaja je bila osnovana na ideji iz tujine, kjer veliko komercialistov hodi od podjetja do podjetja in jim ponuja tako nabavo nadomestnih delov za njihov park kot tudi servisiranje njihovega voznega parka. Tako bo prodaja skrbela za prodajanje rezervnih delov, ki jih bo dobila od centralne nabave.

Centralna nabava bo tista, ki bo odslej vse nadomestne dele na enem mestu dobavljala, oskrbovala prodajni center in terensko prodajo ter servise v podjetju. Nabava bo enotna, kar pomeni tudi enotno skladiščenje zalog nadomestnih delov. Taka rešitev bo zahtevala tudi enoten računalniški program za vodenje zalog, kajti do sedaj so za vsako znamko imeli drugačen program, predpisan s strani dobavitelja. S tem smo optimizirali zaloge, ki so doslej predstavljale velik problem. Zaloge so se zaradi ločenih dobav po PSC-jih dosedaj podvajale, posebej je skladiščila tudi trgovina in vsako leto znova se je velik del zastarele zaloge odpisalo. S centralno nabavo se bomo podvajanju zalog izognili, prav tako zaradi enotne evidence in preglednosti ne bodo zastarele. Podjetje je zaradi novega načina nabave dolžno skrbno spremljati tudi dobavne roke, ki se ne smejo podaljšati glede na sedanje razmere.

Veliko podjetij ima lahko en skupni oddelek za nabavo. Združevanje potreb različnih oddelkov lahko podjetju prinese koristi v obliki nižjih cen, preglednosti nabave, zmanjšanju nepotrebnih zalog, hkrati pa se lahko nabavna služba posveti razvoju novih specialističnih znanj o ključnih materialih, kakovosti izdelkov in dobaviteljev idr (Kaplan & Norton, 2001, str. 185-186).

5.2.4 Štabne službe

Večina splošnih služb (še posebno pa informatika in računovodstvo) je bila v podjetju neučinkovita. To pomeni, da so zunanja neodvisna podjetja, ki ponujajo iste storitve, cenejša in hkrati ponujajo storitve z isto vrednostjo. Vodilni v podjetju in lastniki so izrazili željo, da se splošne službe tudi iz razloga tajnosti podatkov znotraj podjetja obdrži in se le zmanjša režijo. Tako smo splošne službe le preuredili, združili nekatera delovna mesta in na tak način pridobili manj delovnih mest ter s tem večjo učinkovitost. Odločili smo se jih poimenovati štabne službe, kljub temu da finance, ki bodo poslej združene v isti oddelek z računovodstvom, dejansko ne spadajo v štabne službe, ampak med poslovne funkcije.

Uspešna podjetja prihajajo do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jo dobro poznajo, za katero so usposobljena in kjer imajo konkurenčne prednosti. Tako lahko rečemo, da je za podjetje najbolje, da se osredotočijo na izvajanje teh dejavnosti, vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvajajo zunanji izvajalci.

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. »*outsourcing*«) pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Tako se podjetje lahko posveča tistemu, kar mu prinaša dobiček, uspeh, ostalo pa prepusti specialistom, kar velikokrat

stane manj in je tudi bolj kakovostno opravljeno. Slaba stran zunanjega izvajanja je večja potreba po koordinaciji, komuniciranju in ohranjanju ključnih informacij (Šink, 1999, str. 140).

Splošne in podporne službe lahko za ugotovitev smotrnosti podvržemo preizkusu »rumenih strani«. Preizkus se naredi tako, da se za iste dejavnosti poišče zunanja neodvisna podjetja in se primerja ceno ter vrednost storitve. Ohranitev podporne službe je smiselna le v primeru, da je notranji ustroj cenejši ali da izvajajo storitve z višjo vrednostjo od zunanjih izvajalcev. Če ni tako, potem je racionalno najeti zunanje izvajalce (Kaplan & Norton, 2001, str. 211).

Zaradi neučinkovitosti finančne službe in zaradi stroškovno težkega računovodskega oddelka je bilo potrebno na eni strani oklestiti stroške in na drugi strani povečati dodano vrednost tema dvema službama. Za poskusni mesec smo v podjetje pripeljali izkušeno računovodkinjo z nalogo, da oceni, koliko zaposlenih potrebuje poleg sebe, da bo računovodska služba funkcionirala in da bo vse v finančni službi narejeno tako, kot mora biti. Računovodkinja je ocenila, da bi ob sebi potrebovala še dva zaposlena v računovodstvu in dva zaposlena v finančnem delu. Tako smo najbolj optimirali finančno-računovodsko službo, kjer smo združili prej obstoječa oddelka, računovodstvo in finance. V teh dveh oddelkih je prej prihajalo do pomanjkanja dela, saj je bilo zaposlenih glede na delo veliko preveč in so bili v večini neučinkoviti. V novo štabno službo smo tako združili oba oddelka in jima dodali še poslovnega analitika, ki bo skrbel za poslovne analize podjetja, konkurence, trga.

Na novo smo ustanovili marketing službo, ki je prej v podjetju ni bilo, zaradi pritiska konkurence pa se nam je zdelo smiselno, da se z marketingom ukvarja nekdo, ki ta znanja ima. Do sedaj se je s tem področjem ukvarjal tisti, ki je imel čas za to, kar pa ni najbolj razvojno naravnano.

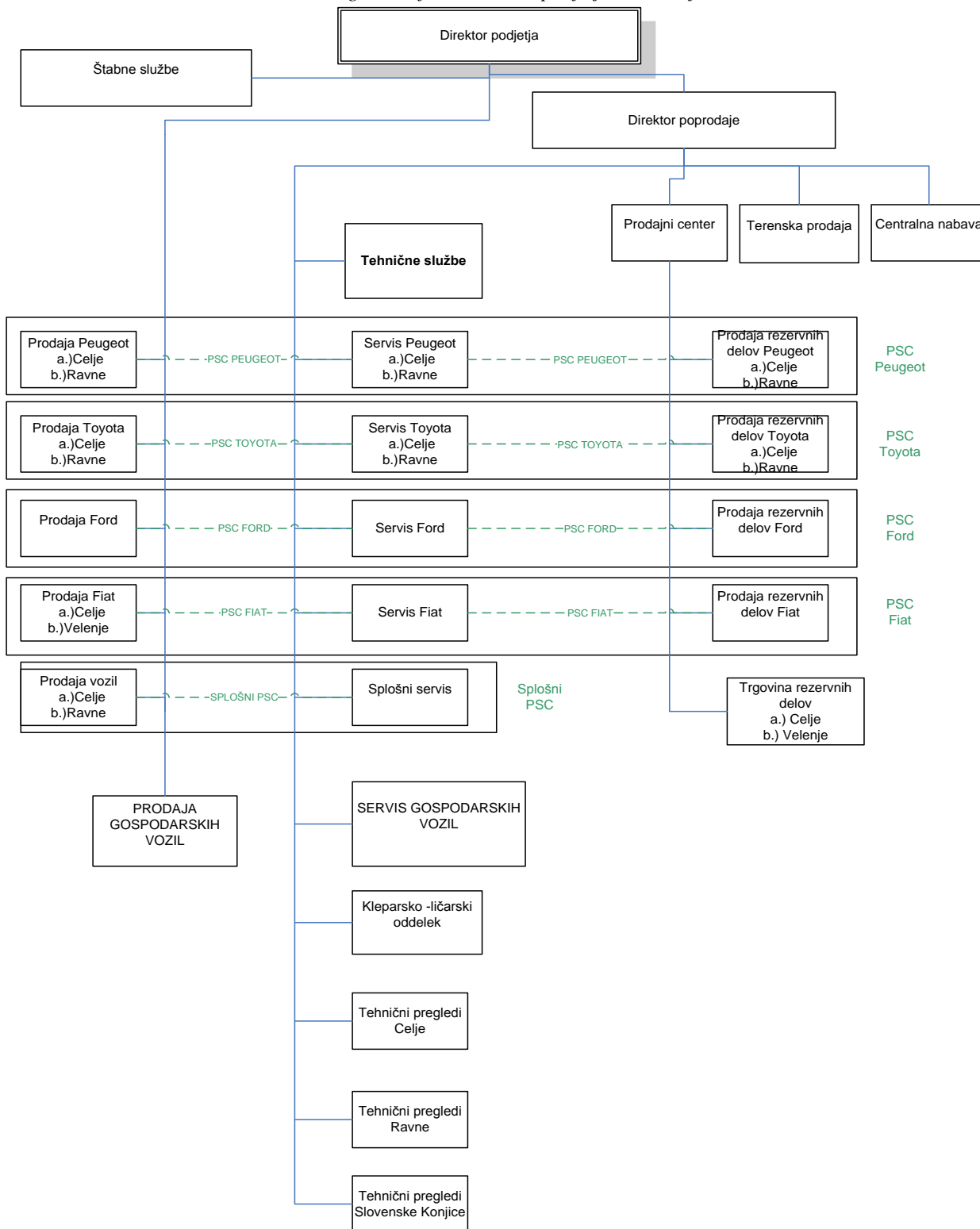
Kadrovska splošna služba je prej funkcionirala brez zaposlenega, ki bi obvladal večino delovnega prava in pravo gospodarskih družb, kar pa tako veliko podjetje potrebuje. Predvsem v procesu reorganizacije je bila to velika pomanjkljivost, saj je delovna zakonodaja izjemno obsežna in je nekdo, ki ni specialist na tem področju, ne more obvladati. S pravnikom se časovni roki za preučitev določenih členov zmanjšajo in celotno podjetje se lahko zanese na mnenje strokovnjaka v hiši. Tako smo v sedanji organizacijski strukturi odločili, da je potrebno v kadrovsko službo zaposliti nekoga z znanjem na področju delovnega in gospodarskega prava.

Informacijska služba bo zagotavljala brezhibno delovanje strojne opreme, delovanje internih operacijskih sistemov in zajemanje podatkov, potrebnih za kontrolo poslovanja. Ker pa je delo v informacijski službi izredno neenakomerno razporejeno, hkrati pa je vodja službe izrazil željo po dodatnem delu, smo v to službo uvrstili delovno mesto Organizator poslovanja in kontroling. Nosilec tega delovnega mesta bo skrbel za prilagajanje organizacije spreminjajočim se razmeram in hkrati skrbel za kontroling (na podlagi različnih izvozov podatkov, vrtilnih tabel in drugih prilagajanj podatkov, kar bo nekdo s predznanjem o strojni opremi pravzaprav najlaže počel).

5.2.5 Slikovni prikaz predlagane organizacijske strukture

Na Sliki 9 sem prikazala predlagano in že opisano organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 9: Nova organizacijska struktura podjetja Avto Celje, d.d.



V podjetju smo z uvedbo nove organizacijske strukture zmanjšali število vertikalnih nivojev odločanja, kar družbi zagotavlja preglednost ravnateljevanja, možnost delitve odgovornosti in merjenje rezultatov poslovanja. Posamezni sektorji družbe so med seboj hkrati ločeni in povezani (v PSC-jih) in organizirani na način, ki omogoča jasno delitev odgovornosti in pristojnosti vodij posameznih enot. V podjetju so se odločili za rabo besede direktor namesto ravnatelj, saj ocenjujejo, da v slovenski družbi še ni pravega razumevanja besede ravnatelj.

Taka struktura bo omogočala podjetju tudi v prihodnje širitev programa na več avtomobilskih znamk, za katere bodo pooblaščen prodajalci. Možna bo tudi širitev na avtomobilske znamke, za katere ne bodo pooblaščen od uvoznika ter za širitev znotraj sektorjev ob odpiranju novih poslovnih enot ali prodajnih prostorov na novih lokacijah in njihov razvoj. Ob vsem tem bo struktura še vedno omogočala ohranjanje enotne organiziranosti na ravni družbe.

Namesto iskanja ene same, prave organizacijske strukture, se je potrebno držati načela, kako iskati, razviti in preizkusiti organizacijsko strukturo, ki bo najustreznejša za opravljanje dane naloge (Drucker, 2001, str. 27).

Ob postavitvi organizacijske strukture smo si bili enotni, da je struktura preglednejša od prejšnje in da je poleg njenega planiranja pomembno razmisliti o tem, kako jo uveljaviti in kasneje njeno izvajanje kontrolirati. Vsekakor pa je dejstvo, da se bo v podjetju z razvojem pojavila težnja po manjših spremembah, ki jih bodo v tej dokaj fleksibilni strukturi lahko tudi uveljavili.

5.3 UVAJANJE SPREMEMB

5.3.1 Uvajanje sprememb v podjetju Avto Celje

Pri vseh organizacijskih spremembah, ki zajemajo tako spremembe strukture kot tudi procesa, prihaja do odpora zaposlenih, saj istočasno z reorganizacijo podjetja pogosto poteka tudi proces odpuščanja zaposlenih, njihovo premeščanje, odvzemanje odgovornosti, večanja zadolžitev in negotovosti ter druge za zaposlene neugodne spremembe. Prav zaradi teh razlogov mora ravnateljstvo podjetja proces spreminjanja ustrezno planirati, skupno reševati probleme v okviru timov, vključevati zaposlene v tok sprememb z izobraževanjem, informiranjem, participacijo in pogajanjem ter z lastnim zgledom vplivati na istočasno spremembo klime in posledično kulture podjetja. Vsako spreminjanje organizacije se začne z odkrito razpravo o stanju podjetja, v kateri se določijo timi in njihovi cilji pri uveljavljanju sprememb.

Spremembe v podjetju Avto Celje spadajo v samem začetku med transformacijske spremembe, saj se pojavijo kot večji odziv na spremenjene okoliščine in druge dejavnike ter radikalno posežejo v organizacijo podjetja. Dejstvo pa je, da te spremembe ne bi bile potrebne, če bi

podjetje skozi čas vseskozi uveljavljalo transakcijske spremembe, kar je tudi eden izmed glavnih načrtov po uvedbi te radikalne spremembe. Ravnateljstvo se je torej odločilo za radikalno spremembo, ki bo vzpostavila takšno organizacijo, ki se bo skozi transakcijske spremembe sposobna sama odzivati na spremembe v okolju brez drastičnih posegov.

Kaj opustiti in na kakšen način sta vprašanji, ki sta daleč najmanj priljubljena in preprečujeta nenehno prelaganje sprememb na poznejši čas. Ti dve vprašanji je potrebno vključiti v vsakdanje poslovanje (Drucker, 2001, str. 82).

Vsak začetek je navadno povezan z določeno birokracijo in tako so tudi te spremembe zahtevale nov »Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest« in nov »Pravilnik o organizaciji podjetja Avto Celje«, »Pravilnik o organizaciji je organizacijski akt družbe na podlagi katerega se določa notranja organizacija posameznih procesov dela, organiziranje in delitev dela, načrtovanje in izobraževanje, odgovornost delavcev, kraj dela itd. Organizacija dela v podjetju izhaja iz delitve dela in je podrejena zagotavljanju kvalitetnih, strokovno neoporečnih in programiranih proizvodov in storitev« (Pravilnik o organizaciji, 2006, str. 1). V pravilniku je uporabljena splošna organizacijska razčlenitev procesa na opravila, delovne naloge, delovno mesto in različne skupke delovnih mest. Vsi deli procesa so nastali s členitvijo dejavnosti družbe od vrha navzdol.

S Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest se v družbi Avto Celje določa sistemizacija delovnih mest. Osnovni namen izdelave sistemizacije je učinkovito in racionalno izvajanje dejavnosti delodajalca in njegovih poslovnih funkcij. S sistemizacijo so določena delovna mesta ter zahteve in pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec, da bi lahko kakovostno opravljal svoje delo. Pravilnik vsebuje:

- opredelitev delovnih mest,
- oblikovanje delovnih mest,
- vsebino delovnih mest,
- razvrščanje delovnih mest v tarifne razrede,
- določanje delovnih mest,
- povečano zahtevnost delovnega mesta,
- dolžnosti delavcev in
- katalog delovnih mest (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v podjetju, 2006, str. 1, 2).

Z novim Pravilnikom o plačah in dodatkih smo v podjetju Avto Celje na podlagi določil Zakona o delovnih razmerjih, Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo in Kolektivne pogodbe za dejavnost trgovine uredili plačila za delo delavcem (Pravilnik o plačah in dodatkih, 2006, str. 2).

Poleg organizacijskih aktov pa je izrednega pomena za zaposlene tudi dokument o metodologiji za oblikovanje delovnih mest in plač. Metodologija za oblikovanje delovnih mest in plač določa

stopnje povečane zahtevnosti dela in osebnega prispevka zaposlenega k skupnim delovnim izidom družbe. Vse stopnje so izražene s količniki. Seštevek vseh delnih količnikov predstavlja količnik predvidene osnovne plače zaposlenega. Če veljavno bruto izhodiščno plačo I. tarifnega razreda pomnožimo s količnikom predvidene osnovne plače, dobimo bruto znesek predvidene osnovne plače zaposlenega, ki je osnova za izračun zneska dejanske, čiste osnovne plače in vrednosti njegove delovne ure. Metodologija je priloga k Pravilniku o plačah in dodatkih ter Pravilnika o sistemizaciji in obravnava posamične delne količnike predvidene osnovne plače, ki so prikazani v nadaljevanju (Metodologija za oblikovanje delovnih mest in plač, 2006, str. 12).

Najpomembnejši del za miselnost zaposlenih pa je bilo sprejetje nove metodologije za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih, ki smo ga s pomočjo podjetja ITEO, uzakonili v dokumentu Metodologija nagrajevanja delovne uspešnosti. Vsebino tega dokumenta sestavljajo:

- vsebina nagrajevanja po delovni uspešnosti,
- vrste individualnih nagrad,
- nagrajevanje delavcev po sektorjih in v štabnih službah,
- nagrajevanje delavcev na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih,
- nagrada na podlagi osebne ocene (opisni kriteriji),
- izjemna nagrada,
- nagrada za skupinsko uspešnost (kolektivna stimulacija),
- nagrada za uspešnost projekta (projektna stimulacija),
- nagrada za poslovno uspešnost,
- oblikovanje mase za nagrade in
- masa sredstev za izplačevanje nagrad in njena delitev za nagrade (Metodologija nagrajevanja delovne uspešnosti, 2006, str. 2).

Pri načrtovanju organizacije, opisih delovnih mest, razmišljanjih o viziji, poslanstvu in ciljih so bili v delovne time reorganizacije vedno vključeni tudi predstavniki zaposlenih v različnih sektorjih. Upoštevali smo njihove ideje in izkušnje na tem področju. Ko je bila organizacijska struktura postavljena in so jo tako tudi razumeli, smo se z zaposlenimi začeli pogovarjati o njihovih plačilih. Poglavja plač in stimulacij za zaposlene smo se lotili v timih, predlagali teoretična izhodišča in v pogovore vključili zaposlene ter se z njimi usklajevali. V samem procesu smo bili zelo pozorni, da ni prihajalo do prevelikih odmikov od zastavljene strukture in hkrati, da je bilo zadovoljivo za zaposlene. Tako smo vsako delovno mesto obravnavali kot delovno mesto v teoriji in kot delovno mesto, ki ga bo zasedel že znani zaposleni v praksi. Na tak način smo se sicer oddaljili od čiste, teoretične pravilne osnove, a je bilo vsaj možno pričakovati, da se bodo spremembe uvedle brez večjih odporov in težav.

Za vse zaposlene se je z reorganizacijo podjetja spremenil način stimulacije, ki je uvedel dosti več fleksibilnega dela v plačo in s tem tudi kriterije ocenjevanja. Vendar pa to ne bi povečalo

pripadnosti podjetju. S tem namenom se je vodstvo po zgledu drugih družb odločilo za posebne popuste znotraj podjetja pri nakupu avtomobila, servisiranju, tehničnih pregledih, pranju avtomobila ipd. Ta popust v celoti pripada zaposlenim, hkrati pa je polovični popust mogoč tudi za ožje člane njene družine. Prav tako se je podjetje odločilo s privlačnimi nagradami vsake pol leta nagraditi zaposlenega, ki bo v podjetje pripeljal največ novih strank po številu in prometu.

Začeli bodo izvajati tudi povratni klic, s katerim bodo pri vsaki stranki podjetja po opravljeni storitvi preverili njeno zadovoljstvo. Uvedli bodo tudi skrivnostni nakup, s katerim bodo preverjali svoje prodajalce. Na podlagi teh ocenjevanj bodo enkrat letno zaposlene seznanili z rezultati in najboljše ocenjenega s strani strank ali zunanjih izvajalcev v vsaki kategoriji nagradili.

Zaradi reorganizacije in s tem tudi racionalizacije poslovanja je prišlo do odpustitve dvajsetih zaposlenih. To smo v podjetju uredili na kar najbolj human in za te zaposlene najmanj boleč način: podjetje jih je glede na starostno mejo upokojilo ali pa jim je lastnik podjetja zagotovil službo v drugem podjetju njegovega holdinga. Vsi pa so bili deležni odpravnin po zakonu in zaradi tega ni prišlo do nobene tožbe v zvezi s temi postopki.

Zaposleni so bili tik pred uveljavitvijo novega sistema v aprilu 2007 dobro obveščeni glede prihajajočega sistema, nove strukture, novega plačnega sistema in so vse to tudi razumeli. Spremembe niso nikoli priljubljene in tako je bilo tudi tokrat, vendar pa so vedeli, kakšne spremembe jih čakajo, zakaj so potrebne ter kaj je končni skupni cilj celotnega podjetja.

5.3.2 Kako rezultati reorganizacije vplivajo na poslovanje

Vse spremembe so bile uvedene v prvi polovici leta 2007. Dejstvo je, da se nekateri rezultati reorganizacije, ki je bila narejena z namenom dolgoročnega doseganja uspešnosti podjetja, že poznajo na poslovanju v letu 2007. Prav tako že obstajajo prvi znaki, da se trendi popravljajo, čeprav je za ocenjevanje učinkov še prekratko obdobje.

Tabela 7 je nadaljevanje prikaza kazalnikov, ki smo jih uporabili za ponazoritev padajočega trenda preučevanih petih let. Iz teh kazalnikov je razvidno, da smo v letu 2006, ki je bilo polno sprememb in zato za zaposlene izjemno viharno, ponekod sicer dosegli slabši rezultat, vendar pa je aprila 2007 zaživelo podjetje v popolnoma prenovljeni obliki – organizaciji. Ravnatelj je poleg zadovoljstva zaradi preglednosti nove organizacijske strukture, ki mu omogoča kontrolo in pregled, zatrdil, da bi se boljša organiziranost definitivno v največ dveh letih morala poznati tudi na poslovanju.

V letu 2007 je že prišlo do nekaj pozitivnih preobratov, saj so se glede na leto 2005 bistveno izboljšali vsi kazalniki razen vezave zaloga, kar pa je ravnatelj konec leta 2007 ocenil kot še nerešen problem.

Tabela 7: Prikaz zasuka trenda najpomembnejših kazalnikov poslovanja podjetja Avto Celje v letih 2005, letu s spremembami 2006 in v prvem letu nove organizacije 2007

Postavka	I 07/05	2007	2006	2005
KAZALNIKI USPEŠNOSTI				
Čista dobičkovnost kapitala (ROE)	269	5,0%	1,2%	1,9%
Čista dobičkovnost sredstev (ROA)	289	2,0%	0,4%	0,7%
Dobičkovnost investicij (ROI)	128	5,1%	3,5%	4,0%
KAZALNIKI EKONOMIČNOSTI (zneski €)				
EBIT (poslovni izid)	149	67.649	130.300	-45.485
Čisti dobiček poslovnega leta (E)	266	419.510	97.129	157.946
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	233	1,40%	0,40%	0,6%
KAZALNIKI VEZAVE SREDSTEV				
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	112	10,5	10,9	11,8
Dnevi obračanja obratnih sredstev	130	117	112	152
Dnevi vezave zalog	87	54	44	47
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	131	131	143	171
KAZALNIKI POVEZANI Z ZAPOSLENIMI (zneski v €)				
Dodana vrednost na zaposlenca	108	20.648	20.785	19.084
Povprečna mesečna plača na zaposlenca	103	985	931	952

Vir: I-Bon, 2005-2007

ZAKLJUČEK

V začetku devetdesetih let se podjetja soočajo z izzivi, ki jim jih ponuja nestabilno poslovno okolje, ki od njih zahteva sposobnost hitrega razvoja in prilagodljivost poslovanja. Globalizacija poslovanja, hiter tehnološki razvoj, predvsem na področju informacijske tehnologije in telekomunikacije, so povzročili krajšanje življenjskega cikla proizvoda, potrebe po izrazitem skrajševanju časa razvoja proizvoda ali storitve, rasti deleža naročniške proizvodnje itd. Kot najpomembnejšo med rešitvami pa strokovnjaki navajajo drugačne pristope k organiziranju in vodenju poslovanja (Semolič, 2006, str. 40).

Pogoj za uspešnost podjetja je le eden, in sicer ustrezna organizacija vseh procesov, ki se odvijajo v podjetju. V posameznem podjetju je lahko prisotno tudi več različnih organizacijskih struktur hkrati (Ganzel et al., 1999, str. 28).

Organizacija se mora odzivati na spremembe, ki jih povzročajo drugi. Takšne spremembe so lahko zanjo ugodne, če podpirajo njeno učinkovito in uspešno delovanje. Lahko pa so spremembe

tudi neugodne in povzročajo problemska stanja v organizaciji ter zahtevajo njeno prilagoditev. Organizacije velikokrat propadejo zato, ker so ujetnice preteklosti in zaradi tega ne snujejo novih temeljnih zmožnosti za konkurenčnost, temveč živijo na starih lovorikah ali konkurenčnih prednostih (Tavčar v Možina et al., 2002, str. 742).

Spremembo organizacijske strukture podjetja Avto Celje oziroma reorganizacijo so zahtevale nevzdržne razmere v podjetju, ki so vse bolj vplivale na poslovanje. Hkrati pa so novo organizacijo zahtevale spremenjene situacijske spremenljivke, predvsem cilji in naraščajoča volatilitnost okolja.

Podjetje se mora z razlogom racionalnega poslovanja prilagajati novo nastalim razmeram in s tem razlogom je tudi prišlo do uvedbe novih organizacijskih enot, racionalizacije dela v družbi, zmanjšanje stroškov ter ustreznejša, preglednejša in bolj ekonomična razporeditev dela po posameznih delovnih mestih (Pravilnik o organizaciji, 2006, str. 1).

Kakovost oziroma odličnost podjetja lahko kakovostno ocenjujemo le, če prej opredelimo organizacijo podjetja. Ocena kakovosti podjetja je odvisna predvsem od njegove organizacije in poslovanja, kolikšno težo dati organizaciji, ki je kvalitativna in kolikšno težo dati poslovanju, ki je kvantitativno, pa je odvisno od presoje ocenjevalca in razpoložljivih podatkov (Mihelčič, 1996, str. 145).

Po vseh razpravah, raziskovanjih in preučevanjih organizacijskih struktur bi morale biti jasno, da je nesmisel govoriti o obstoju ene same organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske strukture, s svojimi prednostmi in slabostmi, omejitvami in nameni, ki so bolj ali manj ustrezne za določeno organizacijo v določenem okolju in času. Nobena organizacijska oblika pa ni in ne more biti končna in edina rešitev, saj je le orodje za povečanje učinkovitosti ljudi pri njihovem skupnem delu (Drucker, 2001, str. 21).

Na novo smo znotraj reorganizacijskega tima oblikovali organizacijsko strukturo na podlagi poznavanja panoge in širšega okolja, na temelju novo postavljenih ciljev in ostalih situacijskih spremenljivk. Pri postavljanju organizacijske strukture smo zaradi zaposlenih dostikrat sklenili kompromis, ki pa ni smel iti čez meje prevelike izgube učinkovitosti. Kot dobra osnova pa so nam služile izkušnje o slabi praksi, ki je do takrat v podjetju veljala kot posledica slabe organiziranosti. Tako smo se na podlagi vsega tega odločil za razbitje trenutnih vodoravnih povezanosti znotraj podjetja po PSC-jih ter vzpostavili vertikalno linijo povezovanja z razlogom specializacije, ekonomije obsega itd. Zmanjšali smo predvsem vodoravne nivoje odločanja, kar družbi zagotavlja preglednost vodenja, možnost delitve odgovornosti in merjenje rezultatov poslovanja. Vseeno pa smo na zahtevo dobavitelja ohranili produktno linijo in povezavo znotraj ene avtomobilske znamke.

Z novo organizacijo smo uredili celotno dokumentacijo na področju organizacije: sistemizacijo delovnih mest, akt o organizaciji, pravilnik o nagrajevanju in opise delovnih mest. Ta urejena dokumentacija sedaj omogoča kadrovski službi pregledno zaposlovanje in ravnanje z zaposlenimi. Hkrati pa je izredno pozitivno predvsem dejstvo, da zaposleni zdaj točno vedo, za kaj so plačani. Vsak zaposleni ve, kaj mora delati, kaj so njegove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteta, komu odgovarja in kako je za svoje delo nagrajen. To povzroča usmerjeno delovanje zaposlenih, kar se že pozna tudi v rezultatih poslovanja.

Zaradi medsebojnega rotiranja in nadomeščanja po vertikalni liniji organizacije določenih zaposlenih med PSC-ji prihaja do pozitivnih učinkov prenašanja znanja in izkušenj med PSC-ji, kar se prej ni dogajalo zaradi zaprtosti in tekmovalnosti med posameznimi enotami. Tako si med sabo zdaj pomagajo z znanjem in izkušnjami ter na tak način prihranijo veliko časa, hkrati pa se je izboljšala tudi kvaliteta storitev. Med zaposlenimi v posameznih PSC-jih je zaznati veliko boljše odnose.

Posamezni sektorji družbe so med seboj hkrati ločeni ter povezani (v PSC-jih) in organizirani na način, ki omogoča jasno delitev odgovornosti in pristojnosti vodij posameznih enot.

Reorganizacija je podjetju tudi v prihodnje omogočila širitev programa na več avtomobilskih znamk, za katere bodo pooblaščen prodajalci in na avtomobilske znamke, za katere ne bodo pooblaščen od uvoznika. Med zaposlenimi se je že porodila ideja, da bi svoj prodajno servisni program razširili tudi na določene dobavitelje motornih koles, ker je v Sloveniji, sploh pa na širšem celjskem območju, zaenkrat opazno veliko pomanjkanje servisov, rezervnih delov ipd. Začeli bi s servisom znotraj Splošnega PSC-ja in kasneje uvedli poseben PSC za motorna kolesa.

Poleg širitve znotraj programa, pa nova organiziranost omogoča tudi hitro širitev znotraj sektorjev, ob odpiranju novih poslovnih enot ali prodajnih prostorov na novih lokacijah in njihov razvoj, ter pri vsem tem ohranjanje enotne organiziranosti na ravni družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Argenti, J. (1993). *Your organization: What it is for?* Berkshire: McGraw-Hill.
2. Belak, J. in soavtorji (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
3. Boltin T. & Tratar B. & Kerčmar S. (2006). *Praktični komentar novega zakona o gospodarskih družbah Zakon o gospodarskih družbah. Lesce: Legat.*
4. Bukovec, B. (2005, 3. junij). Vidik konfliktov pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Zbornik referatov 6. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Konflikti v in med organizacijami* (str. 7-12). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
5. Campbell, A. & Goold, M. (2002, marec). Do you have a well-designed organization? *Harvard business review*. 22-35.
6. Carnall, C. (1999). *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
7. Champy A., J. (1997). Preparing for organizational change: Denial, Inaction and Represion. *Jossey-Bass Publishers*. 9-16.
8. Daft L., R. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati: South Western.
9. *Delitev tehnologije po Perrowu*. Najdeno 15.7.2009 na spletnem naslovu <http://www.provenmodels.com/41/technology-typology/perrow>
10. Dent B., E. & Galloway, S.(1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, 35 (1), 25-41.
11. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Drucker F., P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
13. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti*. Novo mesto: Dolenjska založba..
14. Ganzel, R. (1999, januar). Drucker to managers: Forget it. *Training* 36 (1). str. 28-29
15. I-Bon, 1995-2007. Novi Forum.
16. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Jereb, Z. (2006, junij). Brez popusta ni prodaje. *Glas gospodarstva*, str. 50-51.
19. Jereb, Z. (2006, julij). Nove avtomobilske tovarne bodo še rasle. *Glas gospodarstva*, str. 45.
20. Jezovšek, M. (2005). Leto 2006 bo podobno. *Kapital*, XV (380/381), str. 64-66.
21. Kaplan S., R. & Norton P., D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
22. Kavčič, B. (1996). Analiza kulture podjetja. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 148-161). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
23. Kralj, J. (1996). Analiza sprememb poslovnega okolja, ki pogojujejo spreminjanje združb. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 45-58). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
24. Letno poročilo Avto Celje, d.d. za leto 2005.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana:

Gospodarski vestnik.

26. Lipovec, A. (1995). *Razvoj organizacije podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo.
28. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
29. Metodologija nagrajevanja delovne uspešnosti (2006). str. 17.
30. Metodologija za oblikovanje delovnih mest in plač. (2006). str. 12.
31. Mihelčič, M. (1995). Upravljanje združb. 27. *Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 37-47). Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije.
32. Mihelčič, M. (1996). Analiza organizacije združbe ob uvajanju modela evropske nagrade za kakovost v Sloveniji. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 133-147). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
33. Mihelčič, M. (1997). Tehnika organizacijskega razvoja združb kot pospeševalec ugotovitev analize. 3. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 168-184). Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije.
34. Mihelčič, M. (1999a). Primerjava ugotovitev dveh modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb. 5. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 113-138). Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije.
35. Mihelčič, M. (1999b). Teorija organizacije, transakcijski stroški in organizacijsko učenje. *Sodobna razlaga organizacije* (str. 171 -211). Kranj: Moderna organizacija.
36. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in matematiko.
37. Mihelčič, M. (2005, 3. junij). Moč in nemoč organizacijskih predpisov pri razreševanju konkretnega konflikta. *Zbornik referatov 6. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Konflikti v in med organizacijami* (str. 47-52). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
38. Moorhead, G. & Griffin R., W. (1998). *Organizational behavior, managing people and organizations*. (5. izdaja). Boston: Houghton Mifflin Company.
39. Možina, S. & Rozman R. & Glas M. & Tavčar M. & Pučko D. & Kralj J. & Ivanko Š. & Lipičnik B. & Gričar J. & Tekavčič M. & Dimovski V. & Kovač B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Pavlin, C. (2007, 30. april). Izboljšati učinkovitost in oklestiti stroške. *Delo FT*, str. 35.
41. Planinc, D. (2004). Manjši stisnjeni v kot. *Trgovina*, (10-12), str. 11-12.
42. Porter, M. E. (1998). *Comparative strategy: techniques for analysing industries and competitors: whit a new introduction*. New York: The Free Press.
43. Pravilnik o organizaciji. (2006). str.16.
44. Pravilnik o plačah in dodatkih. (2006). str. 9.
45. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v podjetju Avto Celje, d. d. (2006). str.10.
46. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D. & Čater, T. (2005). *Strateško poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
48. Rant, M. (2008, marec-april). Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000-

2005. *Organizacija*, 41 (2), 81-88.

49. Rozman, R. (1995). Aktualni pogled na metode analize poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. *Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 49-60). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

50. Rozman, R. (1996). Izdelava analitičnega modela kot sistema za podporo odločanju. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 101-111). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.

51. Rozman, R. (1997). Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: Učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. *Zbornik referatov: 3. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 5-20). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovne analize.

52. Rozman, R. (1999). Teorije organizacije. *Sodobna razlaga organizacije* (str. 261-299). Kranj: Moderna organizacija.

53. Rozman, R. (2000a). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

54. Rozman, R. (2000b). Sedanje organizacijske strukture podjetij. 5. *strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 152-165). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovno analizo.

55. Rozman, R. (2005, 3. julij). Potek konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Konflikti v in med organizacijami* (str. 63-67). Brdo pri Kranju.

56. Rozman, R., Sitar, A. S. (2007). Impact of organization on organizational learning and knowledge management. *The 23rd EGOS Colloquium* (str. 1-19). Dunaj.

57. Semolič, B. (2006, 22. marec). Toyoti je uspelo. *Profit*, II (6), str. 40-43.

58. Smith, D. (1998, maj). Invigorating change initiatives. *Management Review*, str. 45-48.

59. Somerville L. & Mroz. J. E. (1997).: New competencies for a new world. The organization of the future. *Jossey-Bass Publisher*, str. 65-78.

60. Šink, D. (1999). Posebnosti analiziranja mrežne organizacije. 5. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 140-158). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovne analize.

61. Škarabot, A. (1996). Analiza dejavnikov, ki vplivajo na sodelovanje zaposlenih pri preurejanju delovnega procesa združbe. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 64-74). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovne analize.

62. Turk, D. (2005, avgust/september). Spremembe se začnejo pri managerjih. *Glas gospodarstva*, str. 20-23.

63. Užmah, N. (2009, januar). Avtomobilske raziskave. *E-mesečnik GfK Orange*, št. 81, Najdeno na spletu dne 20.7.2009 na strani: <http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=2185>.

64. Vecchio, R. P. (1991). *Organizational behavior*. Orlando: The Dryden Press.

65. Wheelen L., T. & Hunger J., D. (1995). *Strategic management and business policy*. (5th ed.).

Reading: Addison-Wesley Publishing company.

66. Wren, D. (1987). *The evolution of management thought*. (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

67. Zabukovnik, T. (2005). Bodite pred konkurenco. *Kapital*, XV (357), 38-42.

68. Zupan, N. (1996). Analiza nagrajevanja in plač v podjetju. 2. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 162-175). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovne analize.

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja v letih 2001 do 2005 z indeksi

Postavka - AKTIVA		2001	I.02/01	2002	I.03/02	2003	I.04/03	2004	I.05/04	2005
SREDSTVA		4.388.858	101	4.439.508	96	4.260.508	120	5.105.167	114	5.819.364
A.	Stalna sredstva	1.640.303	121	1.984.428	100	1.980.875	124	2.464.625	132	3.243.397
I.	Neopredmet. dolg. sredstva	71.008	108	76.980	134	103.524	75	77.192	84	64.468
II.	Opredmetena OS	1.562.947	116	1.817.300	99	1.792.409	113	2.024.012	101	2.052.606
	a.) zemljišča	94.580	116	110.027	100	110.027	100	110.027	100	110.027
	b.) zgradbe	1.099.816	124	1.365.130	96	1.316.887	96	1.262.485	114	1.443.555
	c.) oprema	255.120	134	342.143	91	311.049	142	442.788	103	457.528
	d.) v teku	113.431	0	0		54.446	383	208.712	20	41.496
	e.) predujmi	0		0		0		0		0
III.	Dolgoročne finančne naložbe	6.348	1.420	90.148	94	84.942	428	363.421	310	1.126.323
B.	Gibljava sredstva	2.746.732	89	2.437.358	93	2.267.161	116	2.628.593	97	2.548.320
IV.	Zaloge	627.045	100	627.575	101	636.112	145	919.559	80	734.799
V.	Terjatve iz poslovanja	1.780.359	98	1.751.052	91	1.594.165	98	1.556.515	113	1.751.229
	a.) Dolg. terjatve iz poslovanja	669.940	90	600.920	94	567.096	86	489.181	98	481.089
	b.) Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.110.419	104	1.150.132	89	1.027.069	104	1.067.334	119	1.270.140
VI.	Kratkoročne finančne naložbe	308.604	12	38.447	68	26.332	494	129.979	34	44.630
VII.	Denarna sredstva	30.724	66	20.284	52	10.552	214	22.540	78	17.662
VIII.	AČR	1.823	972	17.722	70	12.472	96	11.949	231	27.647
Postavka - PASIVA		2001	I.02/01	2002	I.03/02	2003	I.04/03	2004	I.05/04	2005
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		4.412.658	105	4.642.345	98	4.562.468	112	5.105.167	114	5.819.364
I.	Kapital	1.837.840	103	1.899.061	103	1.956.312	105	2.056.150	98	2.018.735
a.)	Nerazdeljeni čisti dobiček posl.l.	86.562	71	61.222	101	61.983	161	99.837	4	3.784
II.	Dolgoročne rezervacije	188.847	92	173.058	88	151.971	83	126.558	97	122.835
III.	Obveznosti iz poslovanja	854.296	100	858.175	109	937.838	140	1.308.474	94	1.226.943
a.)	Dolg.obveznosti iz poslovanja	0		0		0		0		0
b.)	Kratk.obveznosti iz poslovanja	854.296	100	858.175	109	937.838	140	1.308.474	94	1.226.943
b.1)	Kr.obv. iz posl. do dobaviteljev	720.516	98	703.937	106	744.314	149	1.111.405	91	1.007.995
III.	Obveznosti iz financiranja	1.513.502	113	1.703.761	88	1.505.879	106	1.600.711	153	2.450.048
a.)	Dolg.obveznosti iz financiranja	904.925	76	683.735	73	502.099	82	410.438	263	1.077.925
b.)	Kratk.obveznosti iz financiranja	608.577	168	1.020.026	98	1.003.780	119	1.190.273	115	1.372.123
IV.	PČR	18.173	46	8.290	126	10.468	127	13.274	6	803

Vir: Poslovna poročila podjetja Avto Celje za leta 2001, 2002, 2003, 2004 in 2005.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida v letih 2001 do 2005 z indeksi

Postavka	2001	I.02/01	Realni Indeks	2002	I.03/02	Realni Indeks	2003	I.04/03	Realni Indeks	2004	I.05/04	Realni Indeks	2005
Čisti prihodki iz prodaje	4.863.676	118,6	111,4	5.767.844	111,7	107,0	6.441.902	98	95,0	6.324.679	101,7	99,0	6.429.163
Sprememba vrednosti zalog	-4.934	-189,3	-196,5	9.339	-15,4	-20,1	-1.437	511	507,5	-7.339	103,7	101,0	-7.614
Vrednost aktiviranega last. blaga	125.907	119,6	112,4	150.525	100,4	95,7	151.136	85	82,3	129.219	0,0	-2,7	0
Drugi poslovni prihodki	0			10.309			32.115			19.221			10.924
Kosmati donos iz poslovanja	4.984.649	119,1	111,9	5.938.017	111,5	106,8	6.623.716	98	94,4	6.465.780	99,5	96,8	6.432.473
Stroški blaga, materiala in storitev	4.176.445	119,3	112,1	4.984.419	111,7	107,0	5.568.185	97	93,7	5.395.438	100,6	97,9	5.425.752
1. Nabavna vr. blaga in stroški materiala	3.910.659	119,7	112,5	4.682.145	113,5	108,8	5.314.695	96	92,6	5.092.591	100,0	97,3	5.094.744
2. Stroški storitev	265.786	113,7	106,5	302.274	83,9	79,2	253.490	119	116,3	302.847	109,3	106,6	331.008
Stroški dela	594.235	112,8	105,6	670.445	107,2	102,5	718.883	111	108,1	799.915	100,9	98,2	806.808
Amortizacija	147.936	125,5	118,3	185.640	93,6	88,9	173.759	110	107,2	191.881	93,5	90,8	179.463
Odpis obratnih sredstev	11.161	418,1	410,9	46.668	90,2	85,5	42.084	73	69,7	30.672	50,3	47,6	15.442
Drugi poslovni odhodki	4.473	46,7	39,5	2.091	661,7	657,0	13.836	112	109,2	15.550	102,3	99,6	15.905
DOBIČEK iz poslovanja	50.399	96,7	89,5	48.754	219,4	214,7	106.969	30	27,0	32.324	-33,7	-36,4	-10.897
Prihodki na podlagi deležev iz dobička	150	131,3	124,1	197	105,6	100,9	208	1.397	1.393,9	2.906	8,2	5,5	237
Prihodki iz obresti in drugi fin.prihodki	143.874	119,7	112,5	172.224	85,8	81,1	147.801	109	105,4	160.503	63,1	60,4	101.228
Odpisi dolg.finančnih naložb	56.199	15,0	7,8	8.440	374,5	369,8	31.608	32	28,4	10.000	0,0	-2,7	0
Stroški obresti in dolg.fin.odhodki	123.868	142,8	135,6	176.919	73,7	69,0	130.414	72	69,2	94.428	79,7	77,0	75.304
DOBIČEK iz rednega delovanja	14.356	249,5	242,3	35.816	259,5	254,8	92.956	98	95,0	91.305	16,7	14,0	15.264
Izredni prihodki	86.103	37,0	29,8	31.826	21,5	16,8	6.849	181	178,0	12.409	294,2	291,5	36.507
Izredni odhodki	7.696	83,4	76,2	6.420	314,8	310,1	20.210	19	16,0	3.877	105,1	102,4	4.076
CELOTNI DOBIČEK	92.763	66,0	58,8	61.222	130,0	125,3	79.595	125	122,2	99.837	47,8	45,1	47.695
Davek iz dobička	6.201						17.612			0			9.855
ČISTI DOBIČEK POSL.LETA	86.562	70,7	63,5	61.222	101,2	96,5	61.983	161	157,9	99.837	37,9	35,2	37.840

Rast življ.stroškov na	rast ŽC iz 02 na 01=	7,2%	rast ŽC iz 03 na	4,7%	rast ŽC iz 04 na	3,2%	rast ŽC iz 05 na	2,7%
------------------------	----------------------	------	------------------	------	------------------	------	------------------	------

* Realni indeksi so izračunani n podlagi indeksa, kateremu smo odšteli rast stroškov življenjskih potrebščin. Indeks rasti cen življ. Potrebščin so povzeti do leta 2002 po SURS-u, naprej po Xih.

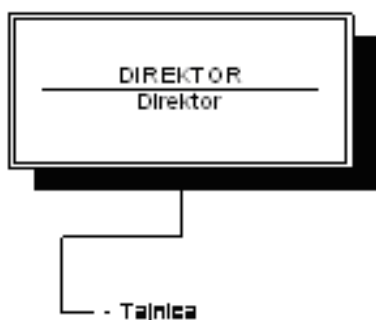
Vir: Poslovna poročila podjetja Avto Celje za leta 2001, 2002, 2003, 2004 in 2005.

Priloga 3. Kazalniki poslovanja in njihov način izračuna

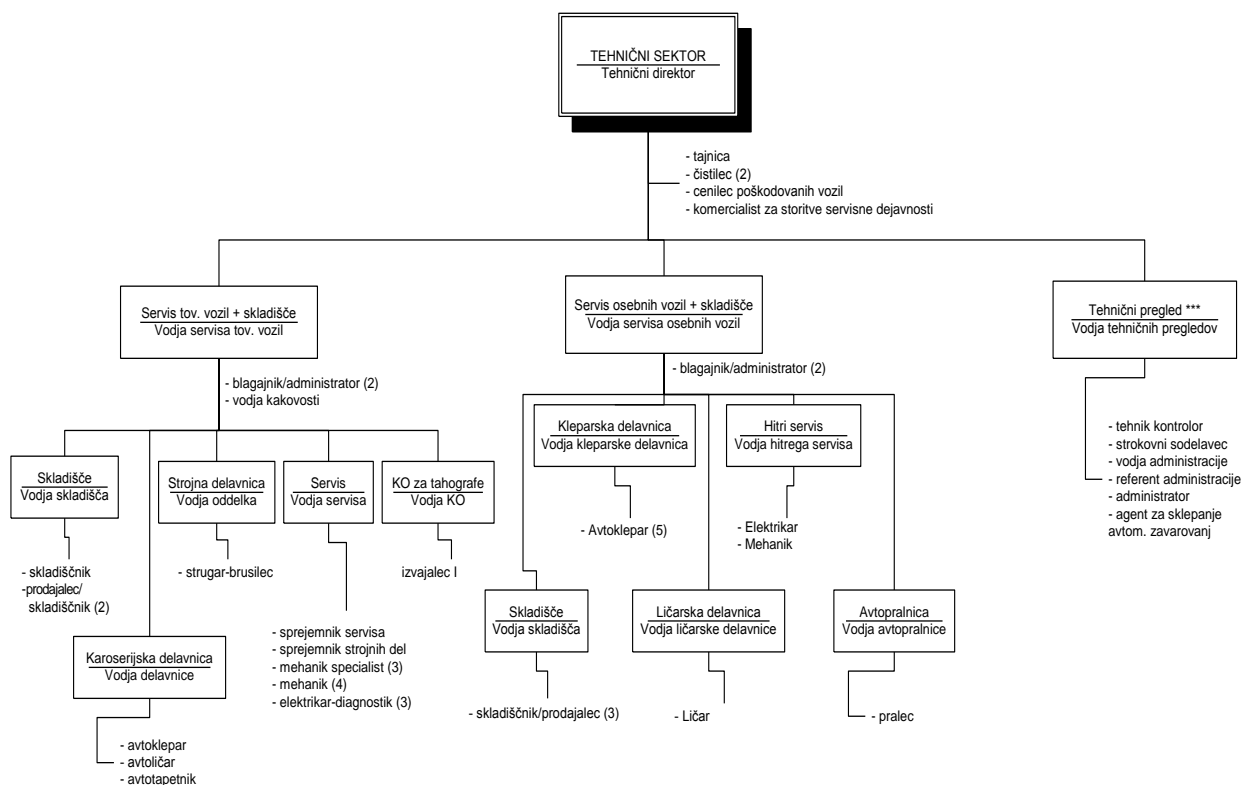
<i>Postavka</i>	<i>IZRAČUN</i>
KAZALNIKI USPEŠNOSTI	
Čista dobičkovnost kapitala (ROE)	= E / povprečni kapital
Čista dobičkovnost sredstev (ROA)	= E / povprečna sredstva
Čista dobičkovnost investicij (ROI)	= E + Amortizacija / povprečna sredstva
KAZALNIKI EKONOMIČNOSTI (zneski v 1000 SIT)	
EBIT (poslovni izid)	= poslovni prihodki - poslovni odhodki
Čisti dobiček poslovnega leta (E)	= EBT - vsi davki
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	= E / skupni prihodki
KAZALNIKI VEZAVE SREDSTEV	
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	= povprečna neopredmetena dolgoročna sredstva + povprečna opredmetena OS/amortizacija
Dnevi obračanja obratnih sredstev	= 365 / ((poslovni odhodki - amortizacija in odpis OS - obratnih sredstev) / povprečna gibljiva sredstva)
Dnevi vezave zalog	= 365 / (čisti prihodki / povprečne zaloge)
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	= 365 / ((poslovni odhodki - amortizacija - odpisana obratna sredstva - stroški dela) / povpr.kratk.obveznosti)
KAZALNIKI POVEZANI Z ZAPOSLENIMI (zneski v 1000 SIT)	
Dodana vrednost na zaposlenca	= Dodana vrednost / število zaposlenih
Povprečna mesečna plača na zaposlenca	= Plače / število zaposlenih / število mesecev

Priloga 4: Obstoječe delne strukture podjetja Avto Celje

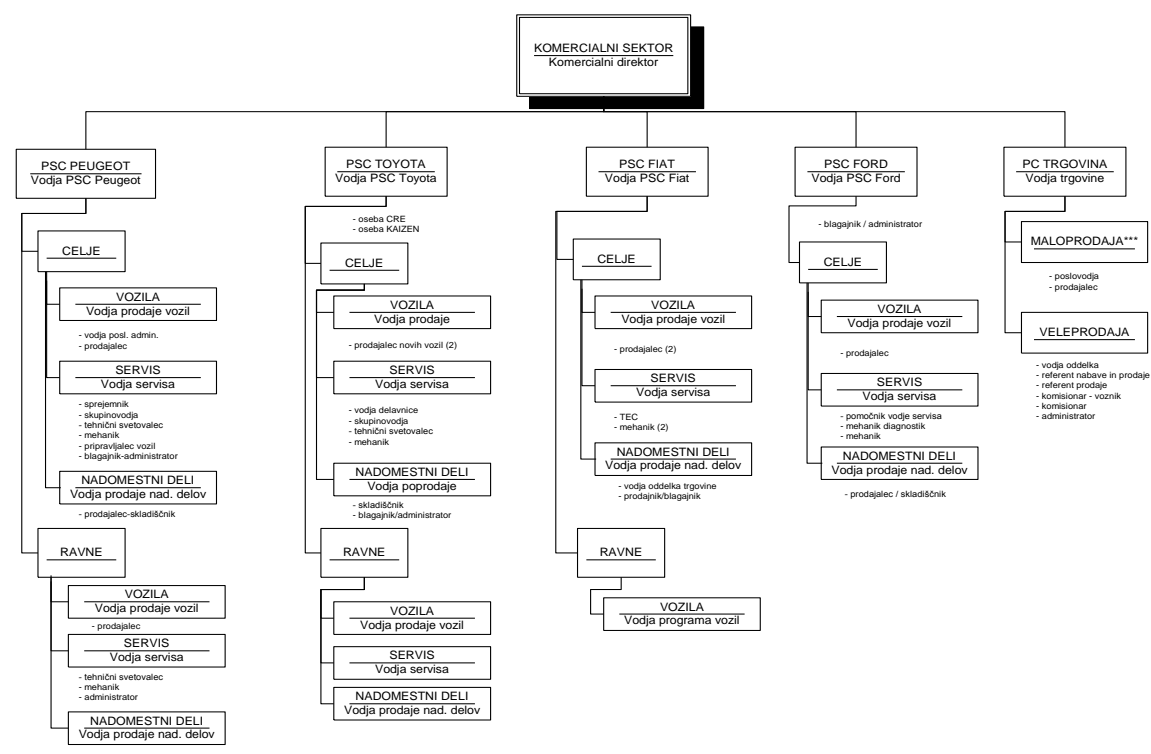
1. Direktor



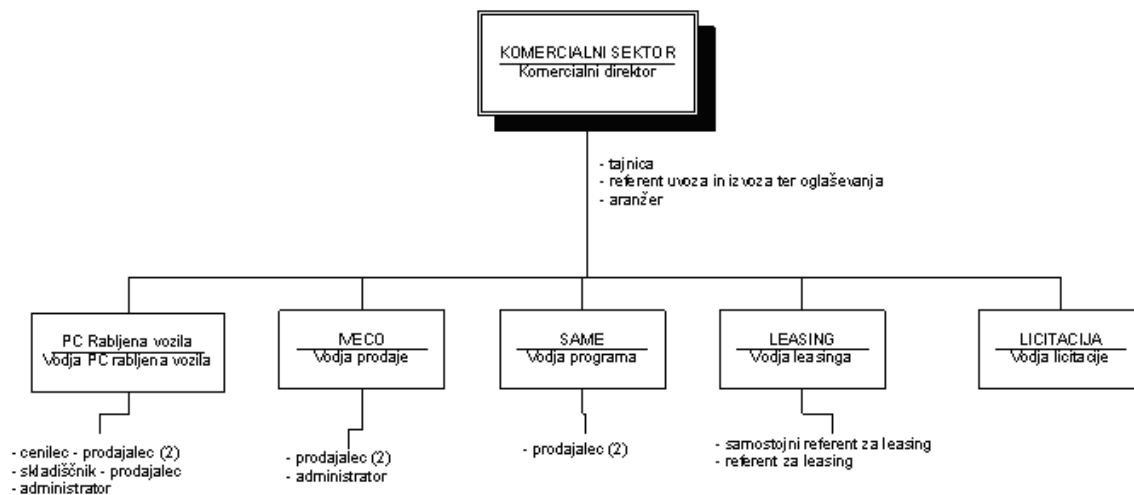
2. Tehnični sektor



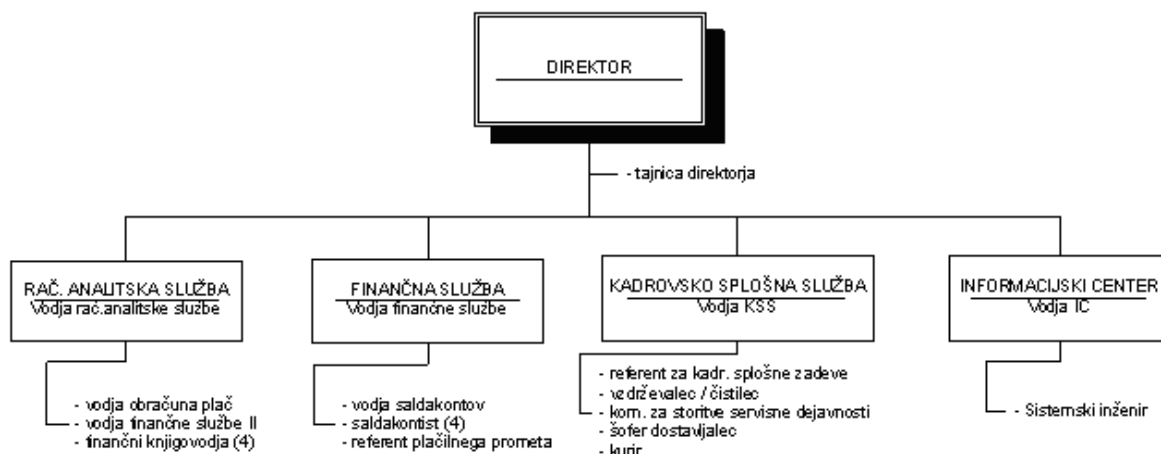
3. Komercialni sektor (PSCji + PC trgovina):



4. Komercialni sektor brez PSCjev



5. Štabne službe



Priloga 5: Katalog delovnih mest

T. št.	Naziv delovnega mesta	Tar. raz.	Kol. TR	Rav. vod.	Dod. zn.	Um. nap.	Tel. nap.	Vpl. okol.	Pom. dela	Kol. pov. zaht.	KOL. DM
1	Vodja finančno računovodske službe	VII.	2,10	0,54	0,00	0,55	0,00	0,00	0,60	1,69	3,79
2	Vodja tržne službe	VII.	2,10	0,54	0,00	0,55	0,00	0,00	0,60	1,69	3,79
3	Vodja kadrovske splošne službe	VII.	2,10	0,54	0,00	0,55	0,00	0,00	0,60	1,69	3,79
4	Vodja informacijske službe	VII.	2,10	0,54	0,00	0,55	0,00	0,00	0,60	1,69	3,79
5	Vodja financ	VII.	2,10	0,43	0,00	0,45	0,00	0,00	0,45	1,33	3,43
6	Pravnik	VII.	2,10	0,00	0,00	0,55	0,00	0,00	0,50	1,05	3,15
7	Skrbnik standardov in meroslovja	VII.	2,10	0,00	0,00	0,45	0,00	0,00	0,40	0,85	2,95
8	Vodja prodajno servisnega centra	VI.	1,75	0,43	0,00	0,55	0,00	0,00	0,60	1,58	3,33
9	Vodja tehničnih pregledov I.	VI.	1,75	0,34	0,08	0,45	0,00	0,00	0,55	1,42	3,17
10	Vodja prodaje gospodarskih vozil	VI.	1,75	0,43	0,00	0,45	0,00	0,00	0,50	1,38	3,13
11	Vodja tehničnih pregledov II.	VI.	1,75	0,34	0,08	0,35	0,00	0,12	0,45	1,34	3,09
12	Vodja servisa gospodarskih vozil	VI.	1,75	0,17	0,00	0,45	0,00	0,00	0,60	1,22	2,97
13	Vodja centralne nabave	VI.	1,75	0,43	0,00	0,25	0,00	0,00	0,50	1,18	2,93
14	Vodja terenske prodaje	VI.	1,75	0,43	0,00	0,25	0,00	0,00	0,50	1,18	2,93
15	Vodja prodajnega centra	VI.	1,75	0,43	0,00	0,25	0,00	0,00	0,50	1,18	2,93
16	Vodja komercialnega oddelka	VI.	1,75	0,34	0,00	0,25	0,00	0,00	0,55	1,14	2,89
17	Sistemski inženir	VI.	1,75	0,00	0,08	0,35	0,00	0,00	0,50	0,93	2,68
18	Servisni svetovalec	VI.	1,75	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,50	0,85	2,60
19	Glavni knjigovodja	VI.	1,75	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,50	0,85	2,60
20	Poslovni sekretar	VI.	1,75	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,50	0,85	2,60
21	Organizator poslovanja	VI.	1,75	0,00	0,08	0,35	0,00	0,00	0,40	0,83	2,58
22	Vodja ključnih kupcev	VI.	1,75	0,17	0,00	0,25	0,00	0,00	0,35	0,77	2,52
23	Poslovni analitik	VI.	1,75	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,40	0,75	2,50
24	Analitik informacijskih sistemov	VI.	1,75	0,00	0,08	0,25	0,00	0,00	0,40	0,73	2,48
25	Samostojni komercialist	VI.	1,75	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,40	0,65	2,40
26	Pospeševalec prodaje	VI.	1,75	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,40	0,65	2,40
27	Vodja servisa	V.	1,49	0,12	0,00	0,45	0,00	0,00	0,45	1,02	2,51
28	Tehnični svetovalec	V.	1,49	0,00	0,00	0,35	0,07	0,12	0,30	0,84	2,33
29	Vodja kleparsko ličarskega oddelka	V.	1,49	0,12	0,00	0,35	0,00	0,00	0,35	0,82	2,31
30	Vodja kontrolnega organa	V.	1,49	0,12	0,00	0,35	0,00	0,00	0,35	0,82	2,31
31	Diagnostik	V.	1,49	0,00	0,00	0,35	0,07	0,12	0,25	0,79	2,28
32	Komercialist poprodaje	V.	1,49	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,40	0,75	2,24
33	Komercialist	V.	1,49	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,40	0,75	2,24
34	Mehatronik	V.	1,49	0,00	0,00	0,20	0,12	0,17	0,25	0,74	2,23

35	Vodja licitacije	V.	1,49	0,08	0,00	0,35	0,00	0,00	0,30	0,73	2,22
36	Kontrolor tehničnih pregledov	V.	1,49	0,00	0,06	0,25	0,00	0,12	0,25	0,68	2,17
37	Vodja administracije tehničnih pregledov	V.	1,49	0,12	0,06	0,25	0,00	0,00	0,25	0,68	2,17
38	Vodja kakovosti kontrolnega organa	V.	1,49	0,08	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,63	2,12
39	Vodja vzdrževanja in tehnične nabave	V.	1,49	0,08	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,63	2,12
40	Sprejemnik	V.	1,49	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,25	0,60	2,09
41	Prodajalec specialist	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
42	Prodajalec - cenilec	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
43	Tehnično tržni analitik	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
44	Komercialni referent	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
45	Referent za plače, osnovna sredstva, blagajno in banko	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
46	Tržni analitik	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30	0,55	2,04
47	Referent tehničnih pregledov	V.	1,49	0,00	0,06	0,25	0,00	0,00	0,10	0,41	1,90
48	Cenilec avtomobilskih škod	V.	1,49	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,15	0,40	1,89
49	Saldakontist	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,20	0,35	1,84
50	Likvidator	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,20	0,35	1,84
51	Knjigovodja	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,20	0,35	1,84
52	Referent za kadrovsko splošne zadeve	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,20	0,35	1,84
53	Prodajalec skladiščnik	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,20	0,35	1,84
54	Administrativni referent	V.	1,49	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,10	0,25	1,74
55	Avtoklepar I.	IV.	1,33	0,00	0,00	0,20	0,12	0,17	0,25	0,74	2,07
56	Avtoličar I	IV.	1,33	0,00	0,00	0,20	0,12	0,17	0,25	0,74	2,07
57	Elektronik	IV.	1,33	0,00	0,00	0,20	0,12	0,17	0,25	0,74	2,07
58	Mehanik I.	IV.	1,33	0,00	0,00	0,20	0,12	0,17	0,25	0,74	2,07
59	Izvajalec	IV.	1,33	0,00	0,00	0,15	0,12	0,12	0,25	0,64	1,97
60	Avtoklepar II	IV.	1,33	0,00	0,00	0,15	0,12	0,17	0,15	0,59	1,92
61	Avtoličar II	IV.	1,33	0,00	0,00	0,15	0,12	0,17	0,15	0,59	1,92
62	Mehanik II.	IV.	1,33	0,00	0,00	0,15	0,12	0,17	0,15	0,59	1,92
63	Strugar, brusilec	IV.	1,33	0,00	0,00	0,10	0,12	0,17	0,08	0,47	1,80
64	Prodajalec	IV.	1,33	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,25	0,40	1,73
65	Strokovni sodelavec	IV.	1,33	0,00	0,02	0,10	0,00	0,07	0,15	0,34	1,67
66	Blagovni manipulant	IV.	1,33	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,10	0,20	1,53
67	Pralec vozila	III.	1,20	0,00	0,00	0,10	0,12	0,12	0,08	0,42	1,62
68	Vzdrževalec objektov in opreme	III.	1,20	0,00	0,00	0,10	0,12	0,12	0,04	0,38	1,58

Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v podjetju Avto Celje (2006), Priloge – Katalog delovnih mest.

Priloga 6: Primer opisa delovnega mesta podjetja Avto Celje, d.d.

OSNOVNI PODATKI O DELOVNEM MESTU						
1. Naziv delovnega mesta:		Vodja tehničnih pregledov I.				
Šifra DM:	06201	Tarifni razred:		VI.		
2. Pogoji za zasedbo delovnega mesta:		VI., VII. st. izobrazbe tehnične ali druge ustrezne smeri				
3. Delovne izkušnje za vodilna in vodstvena dela pri:			3 let podobnih delih iz opisa			
4. VSEBINA DELA (naloge, opravila, cilji, odgovornosti):						
<p>Vodenje, organiziranje in nadziranje dela v organizacijski enoti izpolnjevanje planskih nalog ter pripravljanje periodičnih poročil poslovanja, trženje storitev tehničnih pregledov in priprava pogodb z zunanjimi partnerji na terenu, pridobivanje novih strank ter pospeševanje prodaje novih in rabljenih vozil, nadomestnih delov ter servisnih storitev, organiziranje terenskega dela pregleda traktorjev, reševanje pritožb strank, vzdrževanje ustreznih evidenc, zapisov in dokumentov, sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami, zagotavljanje lastnega strokovnega razvoja ter strokovnega razvoja podrejenih sodelavcev, zagotavljanje ustreznosti delovne opreme, čistoče in reda delovnih prostorov ter osebne urejenosti, izvajanje del v skladu s strokovno usposobljenostjo, poklicno usmeritvijo, internimi akti, zakonodajo in navodili nadrejenega.</p> <p>Pristojnosti in odgovornosti materialna, strokovna in disciplinska za gospodarno doseganje delovnih rezultatov organizacijske enote za osnovna sredstva, opremo in naprave v organizacijski enoti za varnost in zdravje pri delu</p>						
PODATKI O POVEČANI ZAHTEVNOSTI DELA						
5. RAVEN VODENJA		Opis ravni vodenja		Stopnja	Količnik	
		Vodstveno		4VI	0,34	
6. DODATNA ZNANJA		Naziv dodatnega znanja		Stopnja	Količnik	
1.		Izpit za vodjo tehničnih pregledov		4	0,08	
2.		Obvladovanje osnovnih programskih orodij				
3.						
7. DELOVNI POGOJI		ČAS%	MOČ	Opis delovnih pogojev	Stopnja	Količnik
7.1. Umski napor		25	ZVE	Zelo zahtevni stiki s strankami in partnerji	9	0,45
7.2. Telesni napor						
7.3. Vplivi okolja						
8. VRSTA DELA		Opis pomembnosti dela			Stopnja	Količnik
Vodstveno		Zelo pomembno			2Z P	0,55

KOLIČNIK POVEČANE ZAHTEVNOSTI		1,42
DRUGI PODATKI IN OPOMBE	Želena dodatna znanja: Izpit ZUP Pasivno znanje svetovnega jezika Veščine: Vodstvene sposobnosti ter smisel za delo s strankami	

Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v podjetju Avto Celje (2006)

Priloga 7: Tabeli konkurenčne analize in nekateri kazalniki

Naziv podjetja	Velikost podjetja	Število zaposl.	Skupni prihodki	Dodana vrednost	Čisti dobiček	Sredstva	Čisti dobiček / sredstva	Prevladujoče avtomobilске znamke za prodajo:
A2S d.o.o.	SREDNJA	43	1.697.805	1.317.517	88.711	5.132.263	1,7%	Audi, VW, večinoma novi
Avto Ahtik d.o.o.	MAJHNA	2	98.591	9.959	3.005	19.856	15,1%	vse znamke
Avto Celje d.d.	SREDNJA	217	27.425.351	4.135.713	157.946	24.290.303	0,7%	Peugeot, Iveco, Same, Toyota, Fiat, Ford
Avtocenter Košak d.o.o.	MAJHNA	22	4.552.492	490.739	10.498	2.811.129	0,4%	Citroen
Avtohiša Škorjanec d.o.o.	MAJHNA	3	306.851	65.841	18.708	113.012	16,6%	Kia, rabljeni avtomobili
BE-Mobil, d.o.o.	MAJHNA	2	267.448	60.862	1.185	637.198	0,2%	BMW, Audi, VW, uvoz rabljenih
Bestrade d.o.o.	MAJHNA	3	467.748	31.393	2.041	86.495	2,4%	vse znamke
Selmar d.o.o.	SREDNJA	34	10.754.484	1.177.507	251.854	5.593.362	4,5%	BMW, Rover, večinoma novi
Sindirela, d.o.o.	MAJHNA	2	315.512	21.475	221	118.213	0,2%	vse znamke rabljeni
Avto Golec, s.p.	MAJHNA	9	2.601.955	225.252	9.312	893.138	1,0%	Peugeot
Hyundai Zlatečan s.p.	MAJHNA	5	1.388.055	114.432	34.419	224.167	15,4%	Hyundai
Honda Čepin s.p.	MAJHNA	11	4.920.209	269.919	84.387	1.795.513	4,7%	Honda

Opomba : pri s.p. Jih (Avto Golec, s.p., Hyundai Zoran Zlatečan s.p. In Honda Čepin Janko, s.p.) so dobički pred davkom in ne čisti dobički, ker se drugače obdružujejo

Vir: I-Bon, 1995-2005

Naziv podjetja	Št. zaposl.	Dodana vrednost	Čisti dobiček	Sredstva	Čisti dobiček / sredstva	Dodana vrednost na zaposlenega
Selmar d.o.o.	34	1.177.507	251.854	5.593.362	4,5%	34.632,56
A2S d.o.o.	43	1.317.517	88.711	5.132.263	1,7%	30.639,93
BE-Mobil, d.o.o.	2	60.862	1.185	637.198	0,2%	30.431,00
Avto Golec, s.p.	9	225.252	9.312	893.138	1,0%	25.028,00
Honda Čepin s.p.	11	269.919	84.387	1.795.513	4,7%	24.538,09
Hyundai Zlatečan s.p.	5	114.432	34.419	224.167	15,4%	22.886,40
Avtocenter Košak d.o.o.	22	490.739	10.498	2.811.129	0,4%	22.306,32
Avtohiša Škorjanec d.o.o.	3	65.841	18.708	113.012	16,6%	21.947,00
Avto Celje d.d.	217	4.135.713	157.946	24.290.303	0,7%	19.058,59
Sindirela, d.o.o.	2	21.475	221	118.213	0,2%	10.737,50
Bestrade d.o.o.	3	31.393	2.041	86.495	2,4%	10.464,33
Avto Ahtik d.o.o.	2	9.959	3.005	19.856	15,1%	4.979,50

Vir: I-Bon, 1995-2005

Priloga 8: Primerjava podjetja Avto Celje, d.d. za leto 2005 s povprečnim podjetjem iz širše panoge srednje velikosti

Primerjava izkaza stanja s povprečnim srednjim podjetjem iz dejavnosti G/50.1			
Leto 2005	Avto Celje, d.d.	Srednje družbe G/50.1	Indeks AC/srednje
SREDSTVA	24.290.303	6.696.181	363
Dolgoročna sredstva	15.546.183	2.767.744	562
Neopredmetena dolgor. sredstva	269.093	36.484	738
Opredmetena OS	8.567.676	2.297.699	373
Dolgoročne finančne naložbe	4.701.326	433.561	1084
Dolgoročne poslovne terjatve	2.008.088	183.739	1093
Odložene terjatve za davek	0	0	
Kratkoročna sredstva	8.628.721	3.928.437	220
Obratna sredstva	8.442.433	3.560.030	237
1. Sredstva za prodajo	0	0	
2. Zaloge	3.067.086	1.755.261	175
3. Kratkoročni poslovne terjatve	5.301.625	1.439.963	368
4. Denarna sredstva	73.722	181.068	41
Kratkoročne finančne naložbe	186.288	326.991	57
Kratkoročne časovne razmejitve	115.400	41.416	279
OBVEZNOST DO VIROV SREDSTEV	24.290.303	6.696.181	363
Kapital	8.426.296	2.016.661	418
Dolgoročne obveznosti in rezervacije	5.012.030	1.151.109	435
Kratkoročne obveznosti in rezervacije	10.851.977	3.528.411	308
Primerjava izkaza poslovnega izida s povprečnim srednjim podjetjem iz dejavnosti G/50.1			
Leto 2005	Avto Celje, d.d.	Srednje družbe G/50.1	Indeks AC/srednje
SKUPNI PRIHODKI	27.425.352	16.619.264	165
Poslovni prihodki	26.849.450	16.524.737	162
Finančni prihodki	423.520	77.140	549
Drugi prihodki	152.382	17.387	876
SKUPNI ODHODKI	27.226.269	16.470.367	165
Poslovni odhodki	26.894.934	16.288.949	165
a.) Stroški blaga in materiala	21.265.705	14.121.843	151
b.) Stroški storitev	1.381.643	850.594	162
c.) Stroški dela	3.367.655	1.052.297	320
d.) Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	749.087	193.879	386
e.) Odpisi obratnih sredstev	64.456	34.492	187
f.) Drugi poslovni odhodki	66.388	35.844	185
Finančni odhodki	314.322	172.802	182
Drugi odhodki	17.013	8.616	197
Dobiček pred davki	199.083	148.897	134
Davki iz dobička	41.135	49.665	83
Čisti dobiček	157.948	99.232	159

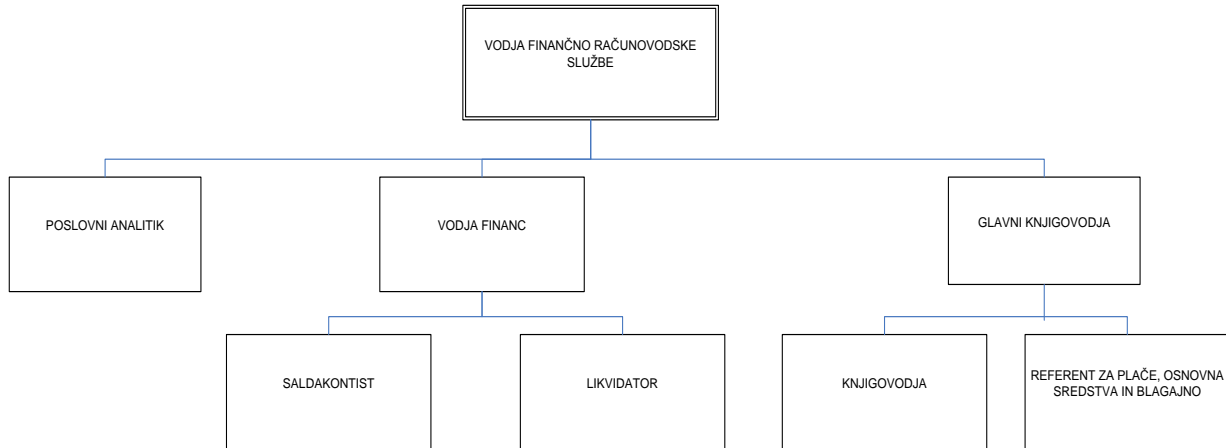
VIR: I-Bon, 1995-2005

Opomba: Srednja velikost podjetij je v povprečju vzeta zato, ker so to primerljiva podjetja Avto Celju, saj pod velika podjetja v večini spadajo prvi uvozniki – torej glavni dobavitelji Avto Celju, kar pa zaradi specifičnosti ne bi dalo dobrih rezultatov.

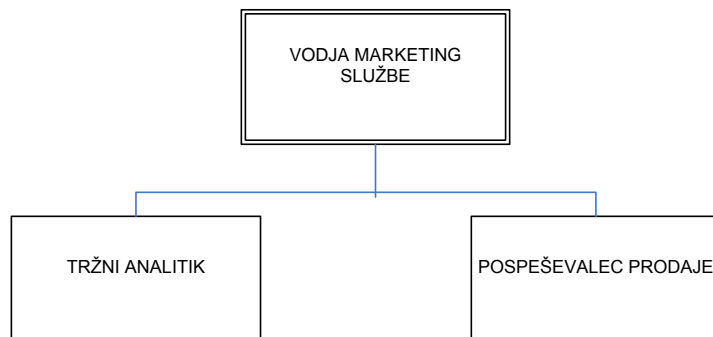
Priloga 9: Predlagana organizacijska struktura podrobno po manjših delih

Štabne službe

FINANČNO - RAČUNOVODSKA SLUŽBA



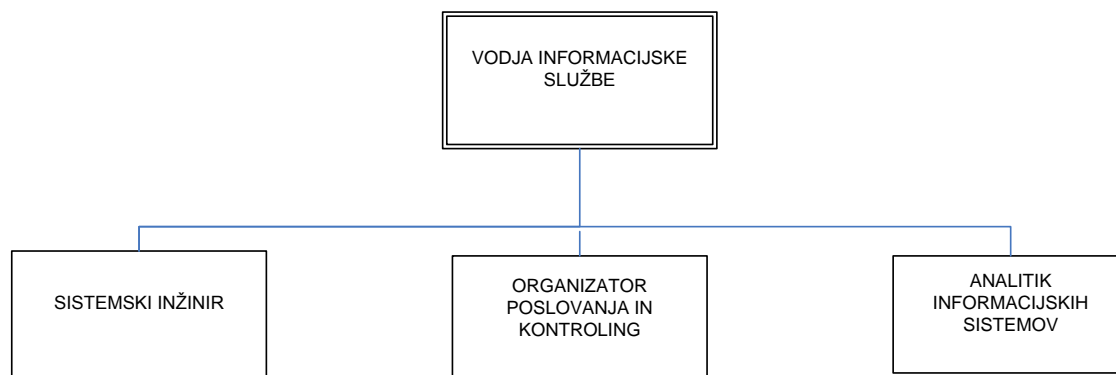
MARKETING SLUŽBA



KADROVSKA SPLOŠNA SLUŽBA

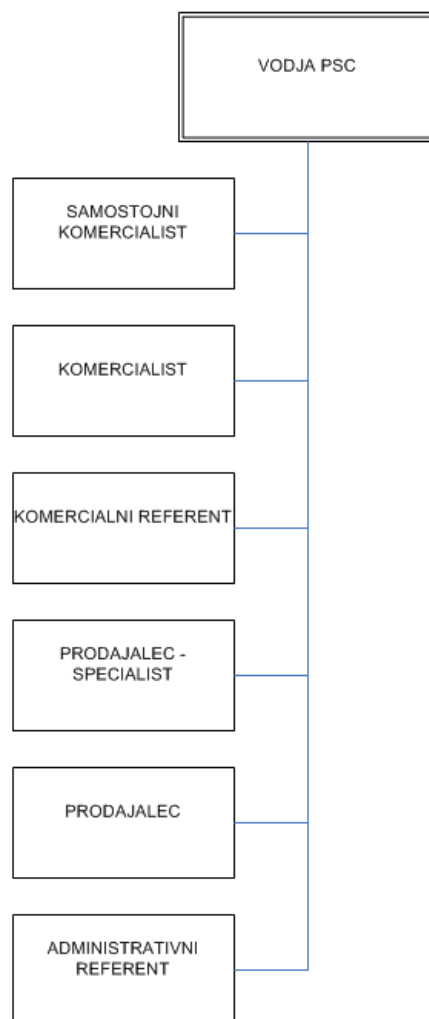


INFORMACIJSKA SLUŽBA

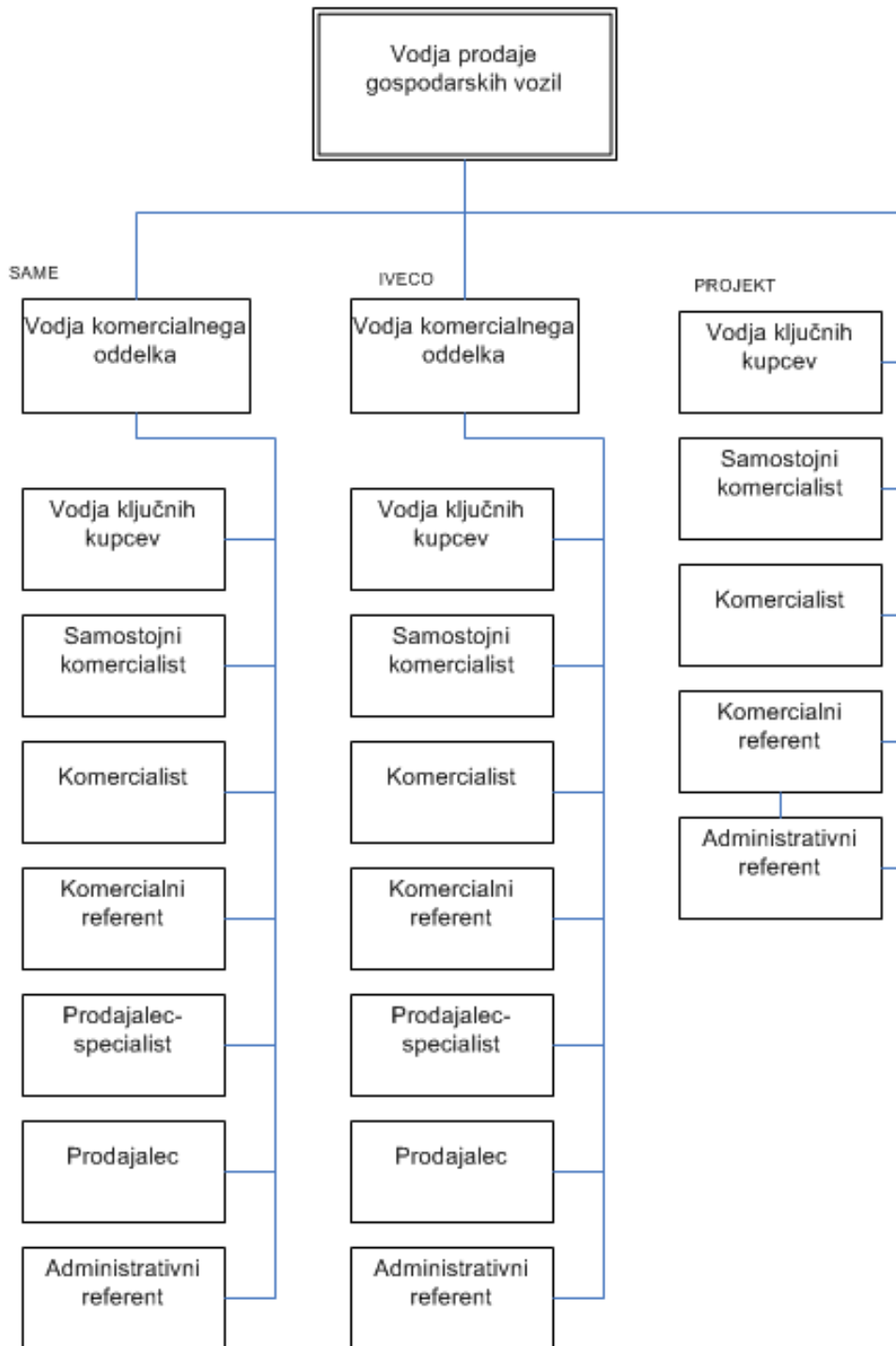


Sektor prodaje

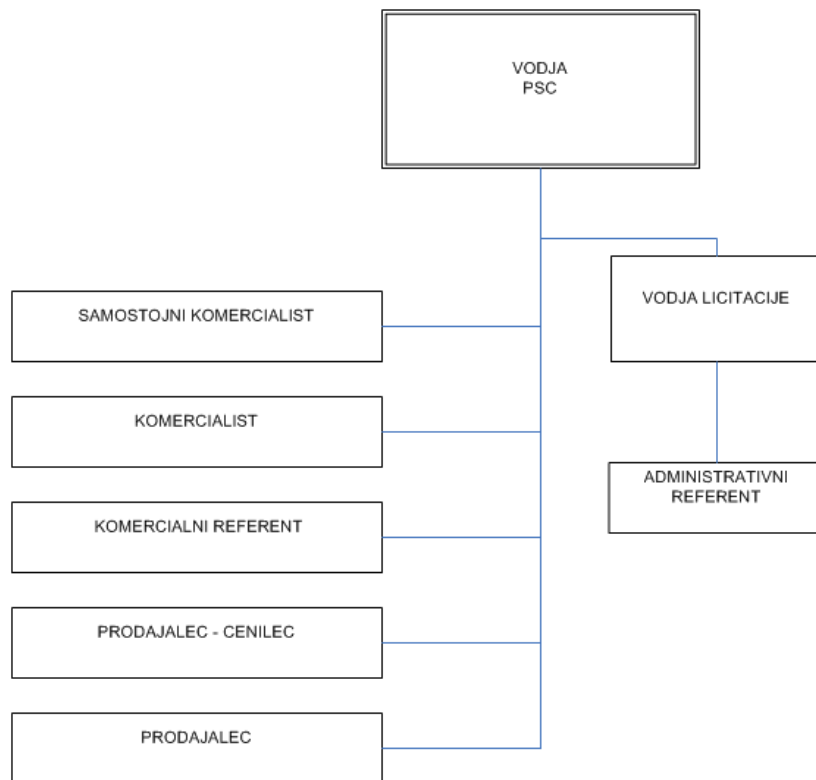
POSAMEZNI PSCji (PEUGEOT, TOYOTA, FIAT, FORD)



PRODAJA GOSPODARSKIH VOZIL

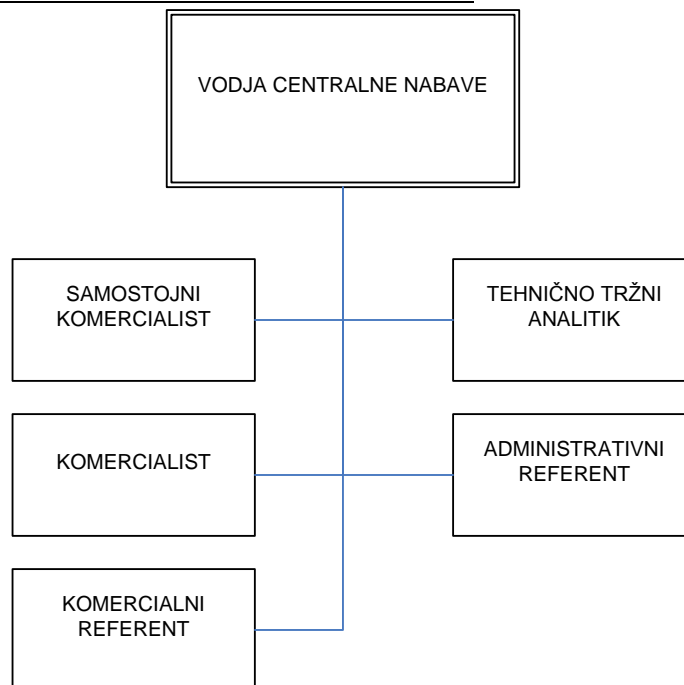


PRODAJA RABLJENIH VOZIL



Oddelek za ravnanje z rezervnimi deli

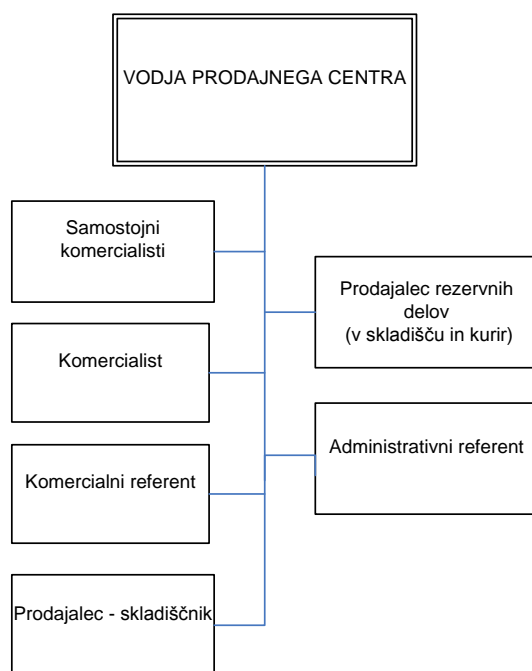
CENTRALNA NABAVA NADOMESTNIH DELOV



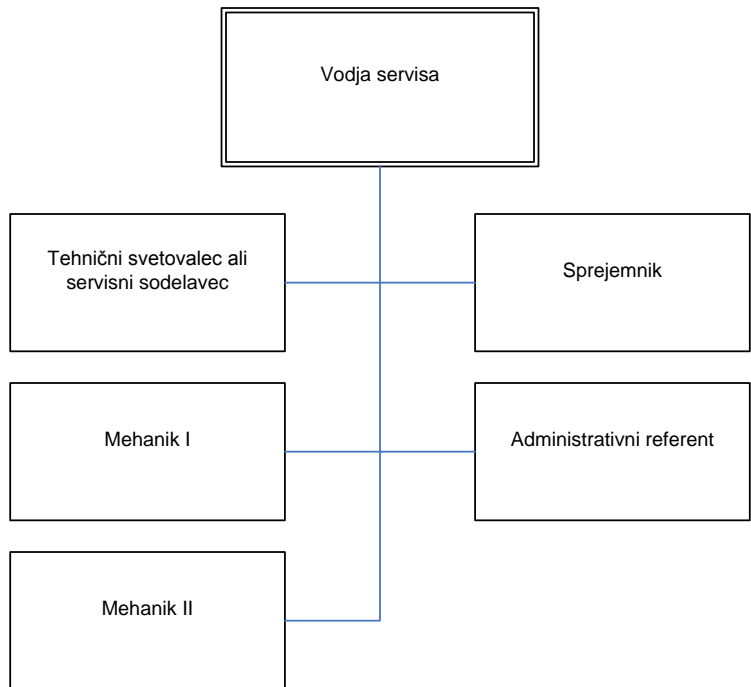
TERENSKA PRODAJA



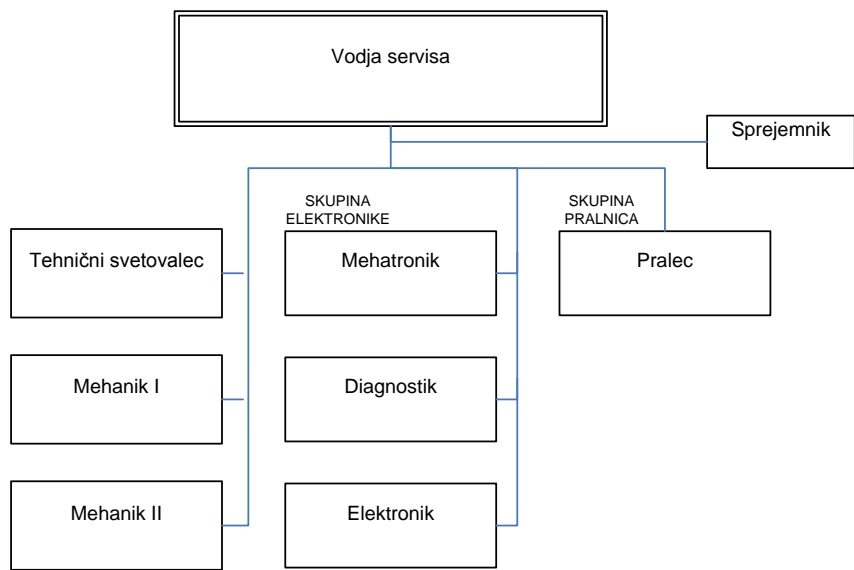
PRODAJNI CENTER



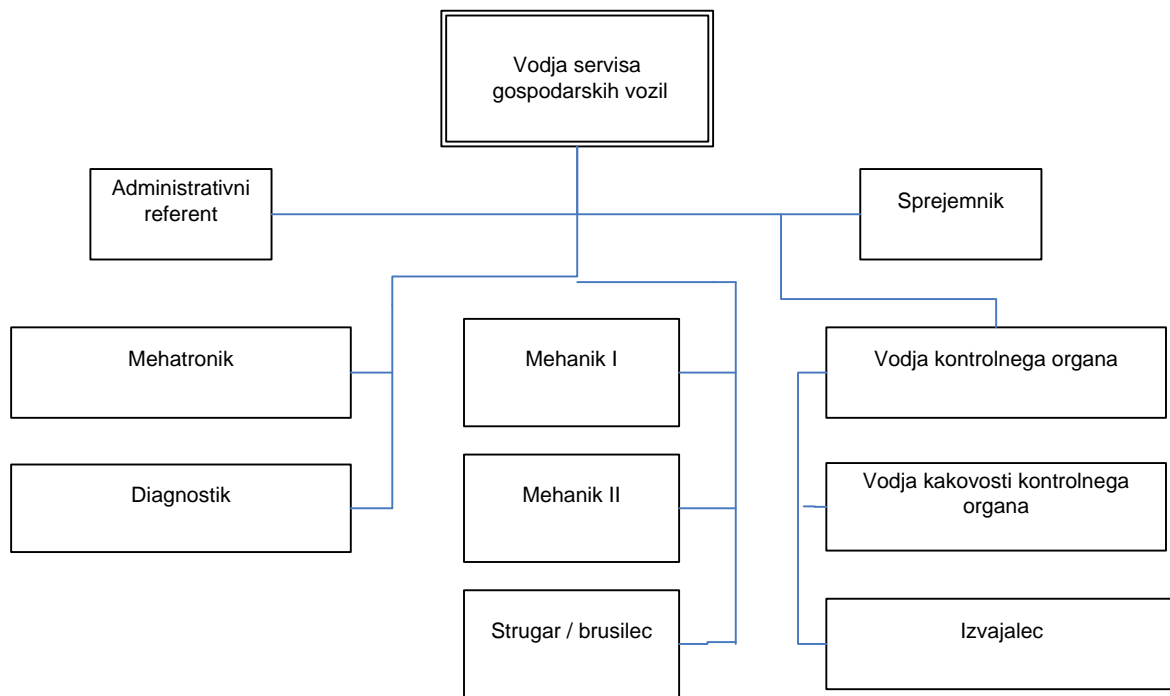
Sektor poprodaje
SERVIS OSEBNIH VOZIL
(PEUGEOT, TOYOTA, FIAT, FORD)



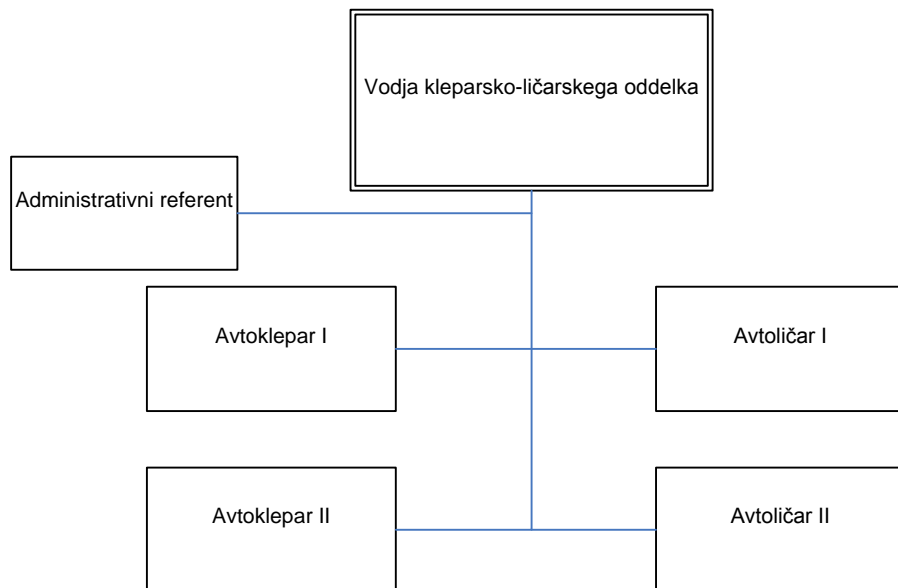
SPLOŠNI SERVIS (OSEBNIH VOZIL)



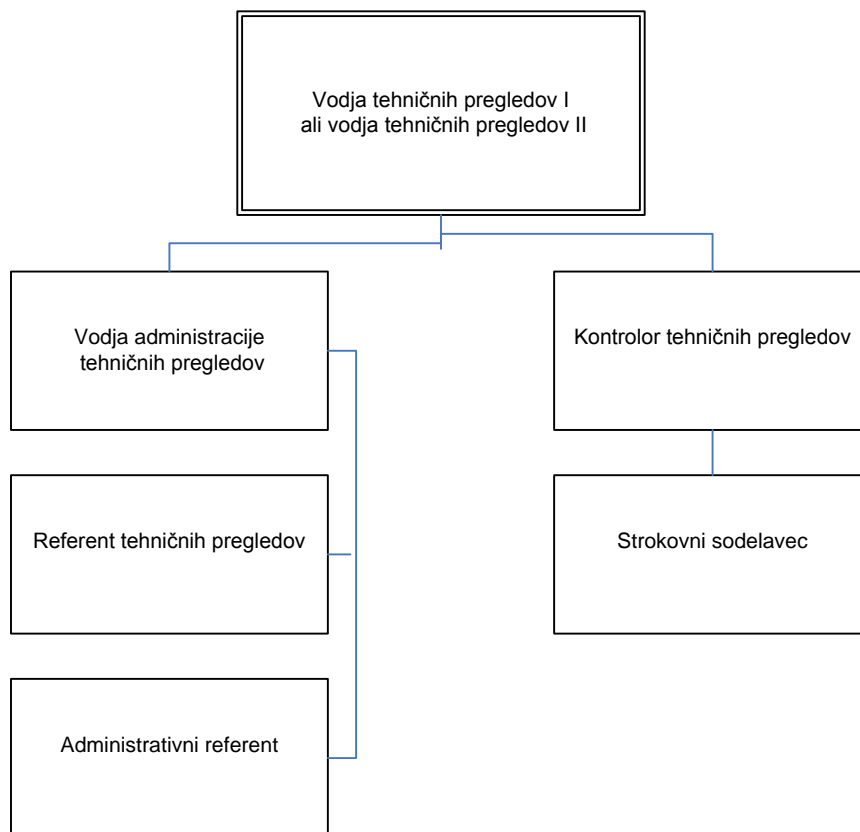
SERVIS GOSPODARSKIH VOZIL



KLEPARSKO – LIČARSKI ODDELEK



TEHNIČNI PREGLEDI
(CELJE, SLOVENSKE KONJICE, RAVNE)



TEHNIČNE SLUŽBE

- CENILEC (JE ENO DM NEPOSREDNO PODREJEN DIREKTORJU POPRODAJE)
- KOMERCIALIST POPRODAJE (JE ENO DM NEPOSREDNO PODREJEN DIREKTORJU POPRODAJE)
- SKRBNIK STANDARDOV, KAKOVOSTI IN MEROSLOVJA
- VLEČNA SLUŽBA
- ODDELEK VZDRŽEVANJA OBJEKTOV IN TEHNIČNE NABAVE

