

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**CELOVITO PRESTRUKTURIRANJE DRUŽBE AMZS D. D.
S CILJEM NJENE INTEGRIRANOSTI V SISTEM AMZS**

Ljubljana, junij 2016

LUCIJA ŽIVA SAJEVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lucija Živa Sajevec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Celovito prestrukturiranje družbe AMZS d. d. s ciljem njene integriranosti v sistem AMZS, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA POSLOVANJE PODJETJA	4
1.1 Projektiranje organizacijske strukture v različnih razvojnih obdobjih podjetja.....	13
1.2 Pomen povezanosti strateških in organizacijskih ciljev	19
1.3 Vpliv organizacijske strukture na snovanje celotne strategije podjetja	21
2 POMEN KADROVSKE STRUKTURE ZA POSLOVANJE PODJETJA	21
2.1 Projektiranje kadrovske strukture v različnih razvojnih obdobjih podjetja	23
2.2 Pomen povezanosti strateških in kadrovskih ciljev	24
2.3 Vpliv kadrovske strukture na snovanje celotne strategije podjetja.....	26
3 POMEN INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVANJE PODJETJA	27
3.1 Projektiranje informacijskega sistema v različnih razvojnih obdobjih podjetja	29
3.2 Pomen povezanosti strateških ciljev in ciljev informacijske podpore poslovanju podjetja.....	30
3.3 Vpliv informacijskega sistema na snovanje celotne strategije podjetja.....	32
4 EMPIRIČNI DEL - POSODABLJANJE ORGANIZACIJSKE, KADROVSKE IN INFORMACIJSKE STRUKTURE AMZS d. d.....	33
4.1 Ustanovitev, poslovanje in razvojna obdobja AMZS d. d.	33
4.2 Analiza dejanske organizacijske, kadrovske in informacijske strukture AMZS d. d.	34
4.3 Primerjave v nekaterih sorodnih evropskih organizacijah	38
4.4 Vzpostavljanje in uveljavljanje posodobljene organizacijske, kadrovske in informacijske strukture AMZS d. d.	51
5 DISKUSIJA - UVELJAVLJANJE INTEGRIRANEGA ORGANIZACIJSKEGA, KADROVSKEGA IN INFORMACIJSKEGA SISTEMA IN VLOGA VODITELJSTVA.....	59
5.1 Predvideni učinki integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja AMZS	64
5.2 Vloga voditeljstva pri uveljavljanju integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema AMZS d. d.	67
5.3 Predvidene aktivnosti za krepitev sinergij v AMZS.....	74
SKLEP	77
LITERATURA IN VIRI	83
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Delno integrirano delovanje.....	2
Slika 2: Pet stebrov kakovosti	11
Slika 3: Življenjski cikel.....	16
Slika 4: Nefunkcionalna organizacijska struktura.....	18
Slika 5: Različna obdobja v življenjski krivulji	18
Slika 6: McKinseyev koncept 7-S	26
Slika 7: Metode poslovnega preoblikovanja na področju informacijske tehnologije	29
Slika 8: Povezave med strategijami, arhitekturo PS, razvojem IS in managementom IT	31
Slika 9: Organizacijska struktura 2014	35
Slika 10: Organizacijska zgradba AMZS d. d.....	52
Slika 11: Procesi – poslovne funkcije	53
Slika 12: Proces nenehnega izobraževanja za obvladovanje kakovosti.....	55
Slika 13: Arhitektura programske podpore poslovanju AMZS d. d. po prenovi	58
Slika 14: Vloga posameznih faktorjev	61
Slika 15: Model organizacijske učinkovitosti	63
Slika 16: Model integriranega delovanja AMZS	64
Slika 17: Usklajen razvoj kadrovskega potenciala.....	65
Slika 18: Ciljna orientiranost.....	66
Slika 19: Vloga vodje po Fayolu.....	68
Slika 20: Vloga vodje po Mintzbergu	69
Slika 21: Neusklajeno delovanje vodij in ključnih strokovnjakov.....	72
Slika 22: Idealno usklajeno delovanje vodij in ključnih strokovnjakov	73
Slika 23: Koraki pri posodabljanju procesov	75
Slika 24: Izhodišče za skupni procesni model AMZS	76
Slika 25: Mintzbergov osnovni organizacijski model in porazdelitev moči odločanja	79
Slika 26: Okvirni prikaz prizme učinkovitega in uspešnega delovanja	81

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza organizacijske strukture AMZS d.d.....	35
Tabela 2: SWOT analiza dejanske kadrovske strukture AMZS d.d.....	37
Tabela 3: SWOT analiza dejanske informacijske strukture AMZS d.d.....	37
Tabela 4: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA A.....	40
Tabela 5: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA B.....	41
Tabela 6: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA C.....	43
Tabela 7: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA Č.....	44
Tabela 8: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA D.....	45
Tabela 9: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA E.....	46
Tabela 10: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA F.....	48
Tabela 11: Managerski sistemi.....	49

Tabela 12: Oblike dela z zaposlenimi.....	50
---	----

UVOD

Več kot 70 % vseh večjih naporov transformacije ne uspe. Zakaj? Ker organizacije ne upoštevajo dosledno celovitega pristopa spreminjanja, prav tako pa niso učinkovite pri upravljanju zaposlenih (Kotter, 1995).

Organizacijske strukture podjetja v celoti ne menjujemo zelo pogosto, manjše posodobitve pa so lahko kar pogoste. Organizacijska struktura odločilno vpliva na način delovanja podjetja, na sodelovanje s strankami in na sodelovanje med vsemi drugimi deležniki organizacije. Predvsem pa vpliva na interakcijo med zaposlenimi v podjetju. Creech (1994) govori o petih stebrih celovitega vodenja kakovosti (v nadaljevanju TQM), ki prikazujejo najpomembnejša področja delovanja organizacije (Creech, 1994): organizacija, obvladovanje procesov, kakovost izdelkov in/ali storitev, sodelovalno vodenje in zavzeto izvajanje.

Zaradi obširnosti posameznega segmenta se bom v svojem magistrskem delu osredotočila predvsem na naslednja področja: organizacijsko strukturo, kadrovsko strukturo in informacijski sistem. Organizacijsko, kadrovsko in informacijsko prestrukturiranje AMZS d. d. s ciljem učinkovitega in integriranega delovanja znotraj AMZS¹ bo **ključen predmet in tema** tako teoretičnega kot empiričnega dela magistrskega dela. Izhajajočih iz zgornjih dejstev je **opredelitev problema** sledeča: kako najbolj učinkovito prestrukturirati družbo AMZS d. d. s treh vidikov - organizacijskega, kadrovskega in informacijskega s ciljem integriranega delovanja in krepitve sinergij z Avto – moto zvezo Slovenije. **Namen** magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature raziskati ključne vzvode za prestrukturiranje družbe AMZS d. d. s treh vidikov - organizacijskega, kadrovskega in informacijskega. Ob tem želim predvideti kratkoročne in dolgoročne vplive integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja na poslovanje AMZS d. d.

Poleg teoretičnega dela bom v empiričnem delu z metodo primerjanja z najboljšimi v praksi (angl. *benchmarking*) raziskala dobre prakse podobnih tujih organizacij. V nadaljevanju bom s preverjanjem razvitosti internega vodstvenega ter strokovnega potenciala nakazala potrebne ukrepe za uspešen prehod v bolj razvito raven delovanja družbe AMZS d. d. Avto-moto zveza Slovenije kot večinski lastnik AMZS d. d. deluje skladno z Zakonom o društvih, za razliko od delniške družbe, ki deluje skladno z Zakonom o gospodarskih družbah. Kljub različnim vlogam in načinu delovanja, so pomembna vsebinska povezovanja in aktivnosti za krepitev sinergij znotraj Skupine AMZS. Tako je pomembno povezovanje poslovnih procesov Avto-moto zveze Slovenije in AMZS d. d.

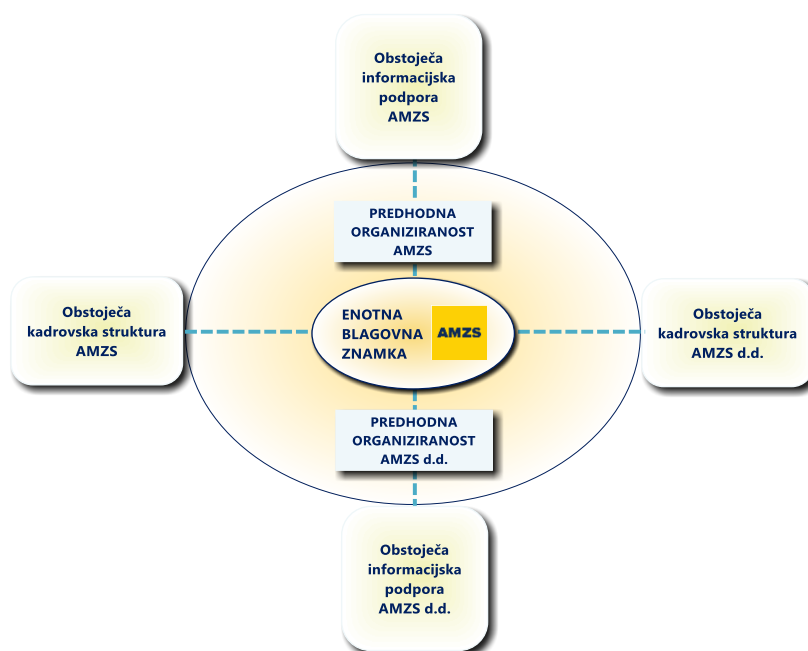
¹ Gre za dve organizaciji, in sicer za AMZS d. d. (delniško družbo) in Avto – moto zvezo Slovenije (zvezo društev); z besedo AMZS označujem oboje skupaj.

Ključni vzvod za izboljševanje kakovosti delovanja celotne AMZS je poleg povezovanja poslovnih procesov tudi izvajanje integriranega programa izboljševanja kakovosti delovanja Avto moto zveze Slovenije in AMZS d. d., s ciljem krepitev blagovne znamke AMZS.

Izhodišče za skupni procesni model temelji na potrebah voznikov, ki naj bi jih oba deležnika kakovostno izpolnjevala. Bistvena razlika med AMZS in AMZS d. d. je v značaju delovanja/poslovanja. Ob vsem tem je pomembno tudi dejstvo, da gre za povezani osebi, saj je Avto-moto zveza Slovenije največji lastnik AMZS d. d. Pomembnejša izhodišča za povezano delovanje AMZS in AMZS d. d.: skupna usmeritev k dolgoročni poslovni odličnosti, usklajen nastop pri uporabi blagovne znamke AMZS do uporabnikov storitev, preglednost in usklajenost poslovnih procesov obeh deležnikov, usklajeno delovanje na strateški, taktični in operativni ravni, usklajenost pri negovanju skupnih vrednot, usklajen razvoj kadrovskega potenciala.

Cilji magistrskega dela so naslednji: ugotoviti, kako najbolj učinkovito prestrukturirati družbo AMZS d. d. z organizacijskega vidika; ugotoviti, kako najbolj učinkovito prestrukturirati družbo AMZS d. d. s kadrovskega vidika; ugotoviti, kako najbolj učinkovito prestrukturirati družbo z informacijskega vidika; ugotoviti predvidene kratkoročne in dolgoročne učinke integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja AMZS d. d.; ugotoviti, kako v praksi uresničiti večjo stopnjo integriranega delovanja in omogočiti izkoristek sinergij med Avto-moto zvezo Slovenije in AMZS d. d. Na sliki 1 je prikazano delno integrirano delovanje.

Slika 1: Delno integrirano delovanje



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 2.

Temeljne hipoteze, ki bodo predmet raziskovanja, primerjanja in potrjevanja so sledeče:

H 1: S prehodom iz funkcijske organizacijske strukture v kombinirano funkcijsko-procesno organiziranost je ob enotnem razvoju kadrovskega potenciala in enotni informacijski podpori možno povezati navidezno nezdržljivo poslovanje neprofitne in profitne organizacije.

H 2: Z uvajanjem programa kakovosti poslovanja in usmeritvijo v poslovno odličnost je možno v praksi okrepiti kakovost voditeljstva, kakovost poslovnih procesov in kakovost storitev AMZS.

H 3: S krepitvijo ustvarjalne dejavnosti in krepitvijo kadrovskega potenciala je možno v praksi doseči hitrejše premike k zeleni kulturi delovanja zaposlenih (skladni s strateškimi usmeritvami družbe).

H 4: Z intenzivno prenovo informacijskega sistema, ki je integriran v AMZS, je možno izboljšati procese in povečati učinke ter sinergije.

Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature - tako domače kot tuje. Poleg preučitve in kritične analize, bom povezovala teoretični del s praktičnim primerom.

Združila bom spoznanja več avtorjev, predvsem s področja organizacije, upravljanja s človeškimi viri in informacijskega podpore poslovanju.

V drugem, empiričnem delu, bom na konkretnem primeru obravnavala posodabljanje organizacijske strukture, kadrovske strukture in informacijskega sistema. Z metodo primerjanja z najboljšimi v praksi bom primerjala organizacijske strukture nekaterih sorodnih evropskih organizacij. Pomembno bo primerjanje dobre tuje prakse z domačimi izkušnjami ter na tej podlagi oblikovanje predloga nadaljnjih aktivnosti za krepitev sinergij znotraj AMZS. Podatke bom pridobila z uporabo vprašalnika o organizaciji in sistematizaciji dela ter z dodatnimi intervjuji z odgovornimi osebami, saj gre za podatke, ki jih organizacije zaradi poslovne skrivnosti ne razkrivajo rade. Gre za primerljive organizacije po Evropi, ki so združene pod okrilje organizacije FIA (fr. *Fédération Internationale de l'Automobile*) (v nadaljevanju FIA) in kjer je prenos dobrih praks ustaljen način dela. Seveda je posamezno dobro prakso potrebno pogledati z različnih vidikov uporabe, saj smo države različno razvite, imamo različno strukturo članov in kupcev, različno zgodovino, predvsem pa različno zakonodajo. Vse to vpliva na nadaljnjo uporabnost in implementacijo podatkov.

Dodatno bom obravnavala vlogo voditeljstva, ki bo pomembno vplivalo na uveljavljanje integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema v AMZS d. d. Pri tem bom zasnovala dodaten interni vprašalnik o vlogi vodij ter analizirala odgovore vrhnjih in operativnih vodij, ki bodo predvidoma pokazali konkretne potrebe po vsebinskih izboljšavah voditeljstva na različnih področjih. Sklepe iz analize vloge vodij bom soočila z Mintzbergovimi (2005) opredelitvami vlog vodij (angl. *Mintzberg's Managerial Roles*) in iz tega izpeljala seznam ukrepov za izboljšave.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru celotnega študija in praktične izkušnje, ki sem jih pridobila v svojem poklicnem življenju. Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih poglavij in dodatno razdelanih podpoglavij. V uvodnem delu bom predstavila problematiko, definirala cilje, predpostavke in omejitve. Zaradi jasnosti in dobrega razumevanja vsebine bom svoj teoretični del magistrskega dela začela v prvih treh poglavjih s pomenom organizacijske strukture, kadrovske strukture in informacijskega sistema. V podpoglavjih bom poudarila strokovna izhodišča (opredelila nekatere pojme) ter pisala o vplivu različnih razvojnih obdobj na organiziranje podjetja, o pomenu povezanosti strateških in organizacijskih ciljev ter o vplivu delnih strategij na snovanje celotne strategije podjetja. V četrtem poglavju bom analizirala konkreten primer in izvedla primerjavo organizacijske strukture v nekaterih drugih evropskih organizacijah. V petem poglavju bom obravnavala kratkoročne in dolgoročne učinke integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja. Na podlagi ugotovljenega bom prišla do predloga posodobitev z namenom oblikovanja integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema, ki jih bom obravnavala v petem poglavju. Pri tem bo zelo pomembna vloga voditeljstva. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 POMEN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA POSLOVANJE PODJETJA

Vse premalo podjetij se zaveda, da so zaposleni tisti, ki spreminjajo poslanstvo podjetja v realnost življenja. Osnovni element, gibal in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je **človek**. Gre za ljudi, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji; gospodarski, politični, športni, itd. So najpomembnejši element vsake organizacije skupaj z drugimi elementi ter so vključeni v proces uresničevanja določenega skupinskega ali individualnega cilja. Osnova za nastanek organizacije je angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje določenih državnih ali javnih koristi. Osnova povezovanja posameznika v organizacijo je delo, njegova vrsta, kvaliteta in zanj potrebno znanje. Delo tudi določa položaj posameznika v organizaciji in izven nje (Florjančič, 2004).

Organizacija je izraz človekovega prilagajanja naravi in predvsem njegove težnje, da jo obvlada, spremeni. Organizacijo sestavlja niz delovnih operacij, opravil, nalog in ciljev, ki jih realizirajo določene funkcije oziroma dejavnosti, ki te funkcije opravljajo. Funkcije so vezane na skupine delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije. Organizacija ima torej svojo prostorsko dimenzijo, sestavlja jo vrsta med seboj povezanih delov, notranjih organizacijskih enot, ki se vežejo v obliki piramide (Florjančič, 2004).

Organizacija mora biti oblikovana tako, da človeku omogoča tako vertikalni (navpični), kot tudi horizontalni (vodoravni) tok informacij, ki je potreben za doseganje ciljev organizacije kot celote. Če struktura ne ustreza informacijskim zahtevam organizacije, se bo zgodilo to, da bodo imeli ljudje premalo informacij ali pa bodo porabili preveč časa za obdelavo informacij, ki niso življenjskega pomena za njihove naloge; tako bo učinkovitost nižja. Kakorkoli že, obstaja prirojena napetost med vertikalnimi in horizontalnimi mehanizmi. Medtem ko so vertikalne povezave oblikovane predvsem za nadzor, so horizontalne oblikovane za koordinacijo in sodelovanje, kar znižuje nadzor. Premik z vertikalne na horizontalno organizacijsko strukturo je torej temeljni preobrat novih organizacijskih dimenzij. Tradicionalno je najbolj običajno organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije.

Med funkcijskimi oddelki je v splošnem skromno sodelovanje, celotna organizacija pa je koordinirana preko vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vrhnji managerji. V hitro spreminjajočem se okolju postane hierarhična vertikala preobremenjena in vrhnji managerji se niso sposobni hitro odzvati na probleme (Dimovski, 2003).

Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji z okoljem, ki jih obdaja in v boju za preživetje razvijejo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Kompleksnost organizacijskih struktur je torej pogojena s kulturo določenega družbenega okolja in s kulturo konkretne organizacije. Iz tega izhaja, da je vsaka organizacija izviren spoj zgodovinskih, razvojnih, socio-kulturnih in tehnoloških značilnosti, ki se izražajo v kolektivnem bistvu njenega delovanja (Ovsenik & Ambrožič, 2006).

Dimovski (2003) opredeljuje **organizacijsko strukturo** kot orodje, s katerim managerji vprežejo resurse, da le-ti opravijo vse potrebno. Za definicijo organizacijske strukture so ključne tri komponente: **organizacijska struktura** določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov; **organizacijska struktura** določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo; **organizacijska struktura** vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih. Ti trije elementi ustrezajo tako vertikalnemu kot tudi horizontalnemu vidiku organiziranja. Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da horizontalne informacije

posredujejo, ko je to potrebno. Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je njena vizualna predstavitev.

V praksi obstaja veliko tipov organizacijskih struktur, ki jih teorija razvršča v predbirokratske strukture (npr. struktura v majhnih podjetjih), birokratske oziroma hierarhične strukture (npr. funkcijska in produktna struktura) ter postbirokratske (npr. kombinirana mrežna struktura). Z gotovostjo je možno trditi, da je strukturiranje podjetij odvisno od mnogih vplivov, ki narekujejo izbiro primerne strukture. Lahko bi rekli, da naj bi na snovanje organizacijske strukture imela največji vpliv strategija podjetja. Ključni razvojni cilji so tisti, ki narekujejo izbiro organizacijske strukture. Strateški cilji delnih strategij (npr. marketinške strategije, prodajne strategije, strategije informacijskega razvoja, strategije razvoja temeljnih dejavnosti, strategije zaposlovanja in kadrovskega razvoja itd.) naj bi vplivali na spremembe organizacijske strukture. Menimo, da je organizacijska struktura orodje vodenja tako na makroorganizacijski kot na mezo in mikroorganizacijski ravni. Organizacijska struktura vpliva na vodenje, na kakovost in frekvenco povezav med zaposlenimi, na stopnjo centralizacije in decentralizacije in na premagovanje organizacijskih preprek.

V praksi je možno pogosto opaziti, kako podjetja na različnih področjih poslovanja bistveno spremenijo razvojne strategije, organizacijske, informacijske in kadrovske strukture pa ne prilagodijo bistveno drugačnim razvojnim ciljem. Ne smemo tudi mino razvojnega obdobja, v katerem se nahaja neko podjetje. Ustanovitelji majhnih podjetij praviloma ne razmišljajo veliko o tipih organizacijske strukture, ki bi bili najprimernejši za začetno obdobje delovanja podjetja. Prav tako ne razmišljajo veliko o sistematični ureditvi poslovnih procesov, ki šele nastajajo, vzporedno s tem nastaja standardizacija tehničnih in tehnoloških postopkov, procedur ipd. V naslednjih razvojnih obdobjih se njihov pogled na strukturiranje podjetja največkrat spreminja skladno z njihovimi izkušnjami, razvojem poslovanja, razvojem informatike v podjetju, premikanjem po življenjski krivulji podjetja ipd. Na njihove odločitve zelo vpliva tudi (ne)urejenost poslovnega okolja in (ne)razvitost kadrovskega potenciala.

Zelo velik vpliv na strukturiranje podjetja ima premagovanje ključnih organizacijskih preprek. Pojavi se pomembno vprašanje - kako sprejeto strategijo spraviti v življenje? Dejstvo je, da bistvenih strateških sprememb v podjetjih ne moremo izvesti brez organizacijskih, informacijskih in kadrovskih sprememb, ki pomembno vplivajo na ravnanje zaposlenih. Poleg tega je potrebno za večje strateške spremembe veliko dela in energije vložiti v preobrazbo vloge zaposlenih, ki naj bi svoje delovne poglede in navade v precejšnji meri prilagodili drugačnim strateškim ciljem. Ustvarjanje pogojev za (samo)motiviranje zaposlenih zahteva drugačen pristop k vodenju, proaktivno trženje izdelkov oziroma storitev zahteva drugačen pristop k trženjskim aktivnostim ipd. Vse spremembe torej zahtevajo drugačno snovanje delnih politik, ki so morda za nekatere deležnike bistveno drugačne, kot so jih bili navajeni v preteklih obdobjih. Lahko bi rekli, da preobrazbe ni možno izvesti z

voditeljstvom iz prejšnjega obdobja, ampak bodo na delu voditelji strateških sprememb. Pomembno pri strateškemu prestrukturiranju obstoječih podjetij je tudi s kakšno stopnjo centralizacije in decentralizacije lahko vodstvo podjetja uveljavi spremembe.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji ločimo **pet osnovnih tipov organizacijski struktur** (Lipičnik, 2002):

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična organizacijska struktura.

Različni avtorji navajajo različne organizacijske strukture:

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura organiziranosti. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in s poslovanjem povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb. Funkcijska struktura organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska struktura organiziranosti najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih (Ivanko, 1999).

V divizijski organizacijski strukturi (imenovani tudi produktna struktura ali strateške poslovne enote) se oddelek oblikuje na podlagi enega izmed več proizvodov, ki jih izdeluje organizacija, ali na podlagi storitev, skupin proizvodov, večjih projektov, poslov ali profitnih centrov. Glavna značilnost te strukture je, da gre za združevanje, ki temelji na rezultatih (izloških) organizacije (Dimovski, 2003).

Matrična organizacijska struktura je primerna, ko mora biti organizacijska struktura osredotočena tako na proizvode kot na funkcije ali geografsko komponento. Matrica predstavlja močno obliko horizontalnega povezovanja, a s to posebnostjo, da gre hkrati za delitev na oddelke po proizvodih in po funkcijah. Produktni in funkcijski managerji imajo enako moč znotraj organizacije, zaposleni pa odgovarjajo obojim. Kljub temu, da je matrična struktura videti neobičajna, pa je primerna, če so le izpolnjeni sledeči pogoji: da se omenjeni resursi delijo na proizvodnje linije; da obstajajo pritiski iz okolja na dva ali več ključnih izločkov; da je okolje kompleksno in negotovo. Matrična organizacijska struktura hkrati kombinira funkcijski in divizijski kontrolni razpon. Omogoča širjenje horizontalnih povezav in informacij. Edinstvena lastnost matričnih struktur je dvojno vodenje. Med tem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni nadzor nad poslovnimi funkcijami, podaja horizontalna struktura koordinacijo vzdolž oddelkov (Dimovski, 2003).

Mrežna in virtualna struktura organiziranosti: dinamična mreža je razmeroma nova oblika strukture organiziranosti. Značilnost te strukture je, da je v resnici nevidna. Bistvo te strukture so povezave podjetij, ki med seboj sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali določenega projekta preko računalnikov. V dinamično strukturo so povezani vsi udeleženci pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali uresničevanju zahtevanega projekta (Ivanko, 1999).

Timska organizacijska struktura: poznamo funkcionalno timsko organizacijsko strukturo in Likertovo organizacijsko strukturo sistema 4 – obe spadata med interakcijske organizacijske strukture. Ameriški industrijski psiholog in sociolog Rensis Likert je razvil štiri sisteme vodenja. Različne vodstvene značilnosti je razdelil v štiri skupine, ki jih imenuje sistem 1, 2, 3 in 4. Posamezni sistemi se med seboj razlikujejo glede na udeležnost podrejenih pri odločanju. Osnovni principi sistema 4 so po Likertu sledeči: princip podpirajočih odnosov, princip timskega delovanja organizacije in skupinskega odločanja, princip visoke izvedbe ciljev. Sistem 4 je participativni sistem učinkovito delujočih delovnih skupin. V tem sistemu vodstvo popolnoma zaupa in verjame svojim sodelavcem. Podpirajoči odnosi pospešujejo izrabo človeških sposobnosti na najprimernejši način. Pomembnejše odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. Komuniciranje je vsestransko razvito po vertikali formalne organizacije kakor tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in enotami (Ivanko, 1980). Likertovo strukturo povezovalnih žebličkov so v praksi zelo dobro uporabili na Japonskem, kjer je organizacija malih avtonomnih skupin odigrala izrazito vlogo pri kontroli kakovosti (Vila, 1994).

Najnovejši pristop k organiziranju je horizontalna organizacijska struktura (imenovana tudi procesna, zaradi skrbnikov procesov), ki organizira zaposlene okrog temeljne dejavnosti. Vsi ljudje delujejo v povezanih poslovnih procesih. Procesna organiziranost ljudi združuje tako, da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo prizadevanja pri neposrednem ustvarjanju vrednosti za stranke. Procesna organizacijska struktura terja uporabo drugačne modrosti, kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine ipd., ker te oblike organiziranosti niso več pomembne. Managerji po vsem svetu žele razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ki bodo inovativne pri ohranjanju tehnološke svežine svojih izdelkov ali storitev in bodo dovolj zavzete za to, da bodo svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost.

Novo metode in tehnike o prenovi že obstoječih organizacij, ki so jih razvili v Združenih državah Amerike, imenujejo preprosto »reinženiring«, preurejanje poslovanja. Uvajanje te tehnike pomeni »revolucijo« poslovanja, podobno kot je bila delitev in specializacija dela v prejšnjih obdobjih. Preurejanje poslovanja se nanaša na organiziranje in vodenje poslovanja, ki pomeni začeti znova. Preurejanje zavrača stare nazive kot so oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike organiziranosti niso več pomembne. Pozabiti je potrebno, kako je delo teklo v času velikoserijske in množične proizvodnje. Pomembno je vedeti in se odločiti, kako je najboljše delati sedaj (Ivanko, 1999).

Projektno organizacijo uvajamo za uresničevanje takšnih organizacijskih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče učinkovito izpeljati z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo (Ivanko, 1999).

Zaradi aktualnih potreb in okrepljene vloge ljudi so **v novjšem času precej v rabi kombinirane (hibridne) organizacijske strukture**, s katerimi želijo organizacije izkoristiti prednosti posameznih pristopov (funkcijskega, procesnega, timskega, projektnega itn.). Lahko bi rekli, da organizacije s tem krepijo svoj intelektualni kapital (človeški potencial in strukturni potencial).

Medorganizacijsko povezovanje

Posamezni avtorji uvrščajo med mrežne organizacijske povezave različne oblike medorganizacijskega sodelovanja, kot na primer strateške poslovne povezave, kooperacije, medpodjetniško mrežno sodelovanje, skupna vlaganja, virtualna podjetja, mrežno organizacijsko strukturo in tako dalje. Kot lahko iz naštetih medorganizacijskih povezav razberemo, se mrežna organiziranost pojavlja na dveh ravneh. Prva raven predstavlja sodelovanje in povezovanje med posameznimi organizacijami. Druga raven predstavlja obliko organiziranosti organizacije same oziroma obliko organizacijske strukture (Kovač, 1999).

Kot skupne značilnosti mrežnih organizacijskih povezav lahko opredelimo naslednje (Kovač, 1999): so posebna oblika medpodjetniškega sodelovanja; predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji (individuimi, skupinami, organizacijami in skupinami organizacij); medsebojno sodelovanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tržnih razmerij; obstaja vzajemna povezanost; sodelujoče organizacije so lahko gospodarsko samostojne; vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovske, tehnološkem, finančnem itn.); obstajajo tako dinamične kot stabilne povezave; osnovne značilnosti so decentralizacija, heterarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja.

Management v mrežnih organizacijah

Pri vzpostavitvi in vzdrževanju mrežnih poslovnih povezav med dvema ali več organizacijami obstajata za management dva temeljna sklopa aktivnosti. Prvi sklop sestavljajo specifične aktivnosti, ki so povezane z oblikovanjem in vzdrževanjem mrežnih povezav. Drugi sklop sestavljajo aktivnosti, ki so povezane s klasičnimi nalogami managementa, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Med aktivnosti, ki so povezane z vzpostavitvijo in vzdrževanjem mrežnih organizacijskih povezav, se uvrščajo naslednje (Kovač, 1999): vzpostavitev mrežnih povezav, izmenjava med partnerji in koordinacija medsebojnega delovanja.

Vzvod za vzpostavitev mrežnih povezav je obstoječi ali bodoči skupni poslovni interes, ki temelji na pričakovanju dodane vrednosti obeh ali več partnerjev (finančni učinki, učinki na področju informacijske in komunikacijske podpore poslovanju, učinki pri prenosu znanj, veščin ter izkušenj ipd.). Izmenjava med partnerji temelji na pričakovanjih pri optimiranju pretoka informacij, know-howa, strokovne usposobljenosti, povečevanju odzivnosti na potrebe tržišča in ne nazadnje na povečanju možnosti za uspešno zadovoljevanje pričakovanj lastnikov kapitala oziroma delničarjev. Koordinacija medsebojnega delovanja partnerjev v mreži temelji na specifičnih značilnostih poslovanja, ki naj imajo zelo jasno določene poslovne procese in odgovornosti ter pooblastila lastnikov procesov. Pomembno je poudariti veliko moč »fer procesov«. Ljudje namreč poleg rezultatov enako cenijo korektnost v procesih. To je temelj, ki ga ne smemo zanemariti. Poslanstvo zaposlenih in zadovoljstvo z rezultati procesov je večje, kadar obstaja proceduralna korektnost (proceduralna enakopravnost zaposlenih v procesih spodbuja njihovo sodelovalnost in ustvarjalnost tako pri nastajanju kot pri izvajanju procesov).

Poudariti je potrebno naslednja **načela organizacijskega prestrukturiranja** (Dubrovski, 2011): organizacija ni sama sebi namen, temveč je vedno sredstvo za doseg drugih ciljev podjetja; spreminjanje organizacije je povezano s kadrovskimi spremembami oz. novimi sodelavci, sicer bo nova organizacija delovala enako (neučinkovito) kot prejšnja; organizacijske spremembe morajo vključevati vidik bodočega razvoja oz. strateških usmeritev podjetja; mezo - in mikroorganizacijo prilagajamo značilnostim zaposlenih, ne zaposlenih značilnostim organizacije.

Pristopi k oblikovanju organizacije

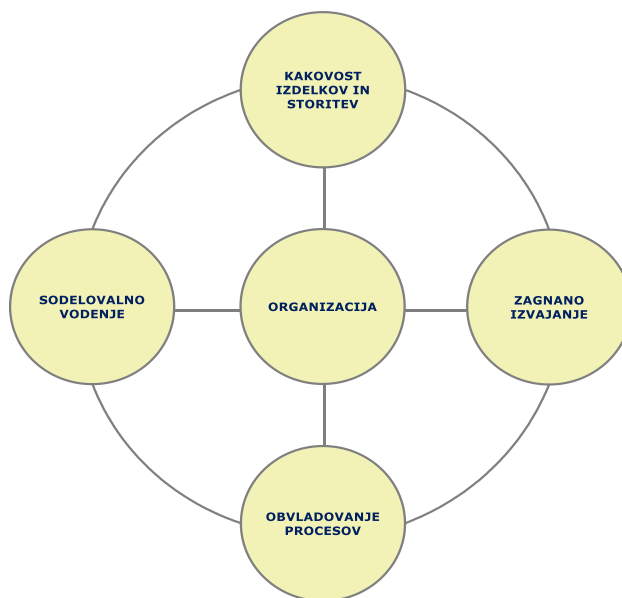
Managerji, ki določajo obliko struktur novih organizacij ali način preoblikovanja struktur obstoječih organizacij, morajo izbirati med alternativami, pri čemer točno določeni in nedvoumni kriteriji izbire ne obstajajo. Odločitev o obliki organizacije je nedvomno zelo težka. Sodobna teorija managementa prinaša nekatere splošne napotke, ki jih managerji uporabljajo, kadar se odločajo o oblikovanju organizacij. Ta navodila predpostavljajo, da morajo managerji vedeti in prepoznati, kdaj se je potrebno odločiti o določeni obliki (Dimovski, 2000).

Sodobne teorije organizacije lahko delimo v dva pristopa: **univerzalistični pristop** temelji na predpostavki, da ne glede na situacijo v organizaciji obstaja najboljši način za oblikovanje organizacije; **kontingenčni pristop** pa predpostavlja, da je najboljši način organiziranja odvisen od situacije. Znotraj vsake izmed obeh kategorij obstajajo razlike med mnenji glede tega, kaj je »najboljši način« oblikovanja organizacije ter glede dejavnikov, ki jih je pri tem potrebno upoštevati (Dimovski, 2000).

Najpomembnejše trditve Creecha (1994), izkušenega ameriškega generala in praktika za obvladovanje sprememb in izboljševanje kakovosti (Mlakar, 1997):

- izgradite vaš pristop k popolnemu obvladovanju kakovosti (poslovanja) in njegove principe na podlagi 5 sistemskih stebrov (slika 2): izdelek (storitev), procesi, organizacija, sodelovalno vodenje, zagnano izvajanje.

Slika 2: Pet stebrov kakovosti



Vir: B. Creech, 1994, str. 175.

- izdelek (storitev) je osrednja točka za uspeh in napredek podjetja. Creech (1994) navaja, da kakovosti izdelkov (storitev) ni mogoče doseči brez kakovosti v procesih. Kakovosti procesov ni mogoče doseči brez ustrezne organizacije. Organizacija ne pomeni veliko, kadar ni ustreznega vodenja. Močno, od spodaj navzgor delujoče sodelovanje je podpirajoči steber za vse ostale stebre. Vsak steber je odvisen od ostalih štirih in če je eden slab, so slabi vsi.
- pazljivo in z občutkom razvijajte značilnosti in kulturo podjetja. Načela, ki veljajo v podjetju, je potrebno "opremiti" s človeškim duhom, energijo. Zagotoviti je potrebno, da bo kultura podjetja v celoti razumljena, načela pa uporabljana. Načela sicer delujejo od zgoraj navzdol, vendar se njihova moč izvaja od spodaj navzgor.
- uporabite decentraliziran in interaktivni sistem organiziranja, ki integrira vse ravni. Organizirati se je potrebno za novo realnost. Centralistični pristop je propadel. Smiselno je izgraditi decentralizirano strukturo na timsko - izhodni - izdelčni podlagi.
- mišljenje »jaz« in »moje« je potrebno nadomestiti z mišljenjem »mi« in »naše«. Izgraditi je potrebno močno sodelovanje vseh vpletenih za največjo kakovost in produktivnost, kar je smiselno podpreti tudi s primernim nagrajevanjem timskega dela in profesionalnosti.
- organizacija je osrednji steber, ki narekuje vse ostalo. V organizacijski zgradbi je potrebno decentralizirati delitev avtoritete. Potrebno je kombinirati avtoritativnost in

strokovnost. Ukiniti je potrebno vse funkcijske pregrade in toga pravila, ki zahtevajo veliko "papirnatega dela". Skrajšati je potrebno pretočne čase, negovati je smiselno sodelovanje in nadzor s (samo)inicijativo, ne z avtoritativnostjo.

- strukturne elemente organizacijske zgradbe gradite na malih timih in ne na velikih funkcijah. Time je potrebno organizirati z vključevanjem zaposlenih in njihovo agilnostjo. Vsak tim je smiselno ohraniti na obvladljivi ravni, ima naj lastno identiteto, naj ima izdelek. Smiselno je tudi oblikovati time iz timov in natančno definirajte povezave med njimi. Vsakemu timu je koristno zagotoviti avtoriteto nad lastnim delom in izdelkom.
- pogled zaposlenih orientirajte na njihovo aktivnost, na njihov izdelek in ne na njihovo službo. Izgraditi je potrebno skupinsko-centralizirano produktivno mišljenje. Vsak izdelek (storitev) naj bo definiran-a s pogoji njegovega uporabnika (kupca) - zunanje ali notranje. Identificirati je potrebno elemente vsakega izdelka (storitve), definirati sodelovanje vseh vpletenih. Kreiranje izboljšav v procesu je priporočljivo z merjenjem in analizami. Izdelek (storitev) naj bo osrednja točka kakovosti in pozornosti zaposlenih.
- orientacijo vodstva naravnajte predvsem na rezultate in ne na vložke. Potrebno je omejiti mikromanagement vložkov. Razviti je potrebno cilje skupnega rezultata.

Organiziranost je osrednji steber od petih stebrov TQM. Je ogrodje, na katerem sloni učinkovitost popolnega managerskega sistema. V času globalizacije so nujne organizacijske spremembe in timsko delo je najučinkovitejša pot za organizacijske spremembe (stalni timi v organizacijski strukturi).

Sicer pa Creech (1994) tudi meni, da je vodoravni vidik vsaj toliko pomemben kot navpični ali celo več. Izhaja iz zanimive trditve, da ima veliko centraliziranih organizacij mnogo preveč managerjev in mnogo premalo managementa. Centralističen sistem namreč producira zmeraj več managerjev, ker se mora z »debelitvijo sistema« zmeraj več ljudi ukvarjati z vložki, papirnatim delom itn. To je polovica problema. Druga polovica - centralistična organizacija managementa ne usmerja na izvedbeno raven, kjer je potrebno stvari urejati. Veliko preveč je managementa, ki ljudem pravi, kaj morajo narediti. Mnogokrat je delo, ki bi ga managerji morali opraviti, narejeno najkasneje. Creech (1994) meni še, da zaposleni na izvedbeni ravni so prav tisti, ki lahko naredijo nekaj v zvezi s tem, če so za to pooblaščen. Poleg tega »sploščanje« organizacije z ukinjanjem srednjih managerskih ravni ne zadošča (zgolj za znižanje prevelikega števila vodij na mezoorganizacijski ravni in s tem znižanje posrednih stroškov). Kadar ne pride do pooblaščenja izvedbene ravni, »slon ostane slon«. Pri strukturiranju organizacije je potrebno začeti z vidika človekovega duha, od spodaj navzgor.

Tam je resnično delo opravljeno - ali ni opravljeno (z entuziazmom, motiviranostjo, energijo duha, itn.). Organizacije primerja z bojnimi letali, ki imajo sicer vgrajenega avtopilota, vendar kadar je potrebno reagirati hitro, agilno - lahko takšno reakcijo izvede le človek. Nič

se ne odvija popolno, prisotne so spremembe, intervencije pa je potrebno sprejeti na ravni, kjer nastanejo problemi. Reakcije, ki prihajajo od zgoraj, so prepočasne. Centralistični sistem je zgrajen kot avtopilot in ne kot bojno letalo. Vendar je z razmišljanjem »o malenkostih« možno organizirati majhne time, ki jim dodelimo pooblastila in zadolžitve, avtoriteto za izvedbo itd. Priznanja in spodbude so prednostni pripomočki pri »pošiljanju sporočil« takšni organizacijski strukturi. Timski način dela predvideva prilagodljivost in osredotočenje na neprestane spremembe, zviševanje potreb in naraščanje potreb konkurentov. Najboljša podjetja v največji meri vpletejo v dogajanja vsakogar.

Z načrtovanjem in managementom procesov se srečajo vsi vodje, ne glede na hierarhijo vodenja. Pri tem je pomembno procesno razmišljanje, ki govori o hierarhiji zaporedja in ne o hierarhiji nadrejenosti. Organizacije z optimiranjem procesov preprečujejo neracionalno izrabo materialnih in finančnih virov ter časa, ki je potreben od naročila do dobave kakovostnega izdelka in/ali storitve. Management procesov sega preko meja posamezne poslovne funkcije ali skupka poslovnih funkcij. S tem so v ospredju cilji podjetja in ne cilji posameznih skupin, povezanih z delnimi cilji neke enote. Procesni pristop se v praksi slovenskih organizacij dobro uveljavlja, čeprav je marsikje še močno zakoreninjeno dolgoletno funkcijsko razmišljanje, ki ne dovoljuje pomembnejših medfunkcijskih racionalizacij. Za izboljševanje upravljanja procesov je smiselno preveriti, kako razumemo naslednje vidike procesne organiziranosti: definiranje ključnih procesov, sistem upravljanja s procesi, povezave med ključnimi procesi, vloge lastnikov oziroma skrbnikov procesov, dokumentacija procesov, odločitve pri poteku procesov, razmejitve pooblastil in odgovornosti, interne povezave v verigi dobavitelj-odjemalec, kazalniki učinkovitosti in uspešnosti, povezanost s strategijo in posameznimi politikami organizacije, metode in postopki izboljševanja procesov, razvoj kompetenc za management procesov.

Vloga vodij pri uveljavljanju procesnega pristopa je velika - predvsem zaradi izboljševanja organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Vodje, ki se ne poglobijo v načrtovanje in management procesov, se lahko počutijo ogroženi predvsem zaradi zahtevanega novega stila upravljanja. Procesni pristop bolje obvladujejo vodje, ki gojijo sistemski in povezovalni stil upravljanja, nekoliko manj dobro pa vodje, ki so pretirano usmerjeni le v nadziranje delnega funkcijskega rezultata.

1.1 Projektiranje organizacijske strukture v različnih razvojnih obdobjih podjetja

Vse do 60-ih let je bila funkcijska organizacijska struktura tudi prevladujoča oblika organiziranosti podjetij, že ob prelomu stoletja so se pojavile sestavljene organizacijske strukture in pozneje v 20-ih letih tudi divizijske oblike organizacijskih struktur, pri katerih je funkcijska organizacijska struktura ohranila dominanten položaj vse do sredine 20. stoletja. (Kavčič & Kovač, 1999).

Ob spreminjanju **ključnih strateških ciljev** podjetja je običajno potrebno posodobiti tudi organizacijsko strukturo. Zaradi spremenjenih strateških ciljev je pogosto potrebno spremeniti tehnološke postopke in vpeljati drugačne oblike razvoja zaposlenih. Med drugim se pojavi izrazita potreba po drugačnem delovanju neformalne organizacijske strukture in potreba po drugačni - k tržišču usmerjeni kulturi zaposlenih. Strukturiranje organizacije zelo pomembno vpliva na obnašanje ljudi v podjetju in na celotno poslovanje. Vsako podjetje mora imeti takšno organizacijsko strukturo, ki je primerna strateškim usmeritvam in obdobju, v katerem lahko podjetje najbolje krepí svoje prednosti in preprečuje svoje pomanjkljivosti v delovanju.

Adizes (2002) delovanje podjetja opredeljuje v **različnih obdobjih v življenjski krivulji**. Temu primerno obravnava tudi strukturiranje organiziranosti, ki ni enako v fazah rasti, fazah stabilnosti in fazah propadanja podjetij.

Problemi izhajajo iz življenjskih obdobjih podjetij. Narava problemov je različna v različnih življenjskih obdobjih, v katerih se podjetja vzpenjajo in padajo. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji je v obvladovanju sprememb (preprečevanju spreminjanja normalnih problemov v nenormalne in nerešljive). Čeprav lahko podjetja preživijo mnoge generacije ljudi, je teorija življenjskih ciklov ponudila nekakšno predvidljivost faz v življenjskem obdobju. Prav zaradi tega se zdi smiselna povezava programa izboljševanja kakovosti poslovanja z ugotavljanjem obdobja v življenjskem ciklu. Podjetja lahko namreč z uvajanjem preventivnih ukrepov, aktivnosti in projektov svoje probleme delno ali pa v celoti preprečujejo (Mlakar, 1997).

Zaradi tega je pomembno spoznati in opredeliti fazo (obdobje), v katerem se podjetje nahaja in pri samoocenjevanju odličnosti poslovanja v tej luči obravnavati tudi svoje prednosti in slabosti. Na tej podlagi lahko management skozi program izboljševanja kakovosti poslovanja doseže ustrežnejši prehod v novo fazo življenjskega obdobja oziroma prepreči prehod v neželjeno fazo življenjskega obdobja. Pri izboljševanju kakovosti poslovanja se srečamo tudi s porabo delovne energije zaposlenih, kar je lahko v praksi včasih prav velik problem. Pri takšnih prehodih ljudje svojo energijo uporabljajo drugače, kot običajno. Pojavi se konkretno vprašanje: Kako naj podjetje svojo energijo ustrezno razporedi na zunanje in notranje trženje? Kot navaja Adizes (2005), je uspeh odvisen od razmerja med porabljeno energijo za notranje in zunanje trženje.

Poleg tega bi lahko tudi rekli, da so podjetja, ki se nenehno preveč ukvarjajo sama s seboj, obsojena na neuspeh. Odjemalce namreč prav malo zanima, koliko energije in denarja je bilo porabljeno za normalno delovanje nekega dobavitelja. Notranji marketing (sredstva in čas, ki jih zaposleni v podjetju porabijo pri svojem delovanju) je lahko dražji ali cenejši, vendar to ni težava kupcev, ampak odjemalcev. Odjemalci "čutijo" predvsem učinke zunanjega marketinga (sredstva, ki jih podjetje koristi za prodajo izdelkov ali storitev svojim zunanjim strankam). Na podlagi odločitve, v katerem delu življenjske krivulje se podjetje nahaja, se

bo management verjetno lažje opredelil do ukrepov, ki jih bo izvedel in do ukrepov, ki jih ne bo izvedel. Praksa kaže, da se v nekaterih podjetjih sprejemajo napačne odločitve predvsem zaradi nepoznavanja (ali neenotnosti) pri opredeljevanju obdobja v življenjskem ciklu podjetja. Dodatne napake so storjene pri vztrajanju, da se napačne odločitve učinkovito izvedejo (Mlakar, 1998).

Obvladovanju sprememb se ne moremo izogniti. Kot je bilo rečeno uvodoma, je cilj programa izboljševanja kakovosti poslovanja kakovost nad pričakovanji naročnikov. Seveda pri tem ne moremo zapostaviti gospodarskih vidikov obstoja in delovanja podjetij. Prav zaradi tega se je smiselno nekoliko podrobneje posvetiti Adizesovi teoriji življenjskega cikla podjetja. Ta podobno kot druge managerske metode ni edina in edina primerna za ugotavljanje razvojnih potreb podjetja, vendar je koristno poznati njene vidike odgovarjanja na vprašanja: kako in zakaj podjetja rastejo in umirajo ter kaj storiti v zvezi s tem?

Da bi nekoliko podrobneje spoznali bogato ozadje Adizesovih (2016) pristopov managementa podjetja, začnimo pri nekaterih dejstvih. Spremembe pomenijo življenje. Sistemi, ki se ne spreminjajo, so mrtvi. Posledice vsake spremembe so problemi. Vodje so vodje tudi zaradi tega, da rešujejo probleme. Rešitve sicer povzročajo nove spremembe, vendar ne smejo povzročati novih velikih problemov, ampak manjše. Vloga vodij je, da sprožijo sodelovanje ljudi pri odločanju in da končno sprejmejo prave odločitve. Obvladovanje sprememb je ključna vloga vodij. Gre za kratkoročno in dolgoročno učinkovitost in uspešnost. Razmišljati je potrebno dolgoročno, delovati kratkoročno. Vodstvena uspešnost je rezultat presežkov med avtoritativnostjo, močjo in vplivnostjo. Pri tem avtoritativnost v času pada (linearno), sprva velika moč pa je tudi podvržena padanju. Vplivnost sčasoma narašča in lahko najbolj vpliva na učinkovitost. Kljub različnim slogom in interesom (pojavljajo se navzkrižja) je vloga vodij, da preprečijo rušilna nasprotja in jih spreminjajo v tvorna. To je izvedljivo le pri vzajemnem spoštovanju in zaupanju v timu. Spremembe vplivajo na snovanje struktur, odvijanje procesov in delovanje ljudi. Ker se podjetja v svoji rasti vzpenjajo in padajo, je razlika med njimi v načinu obvladovanja sprememb. Preprečevanje normalnim problemom, da bi postali bolezenski, je ena najpomembnejših nalog vodstva. Ukrepi vodstva so odvisni od značilnosti obdobja, v katerem je podjetje.

V nadaljevanju je opisana Adizesova (2002) opredelitev obdobja v življenjskem ciklu. Iz življenjskega ciklusa podjetja, ki ga primerja z življenjskim ciklom človeka, je opaziti značilne vzorce obnašanja (dogajanja), ki so primerni za posamezna obdobja. Govori tudi o normalnih in nenormalnih (bolezenskih) problemih. Življenjski ciklus deli na dva dela: obdobje rasti in obdobje staranja (slika 3).

Slika 3: Življenjski cikel



Vir: I. Adizes, *Seminarsko gradivo Adizes SEE*, 2016, str. 7.

Adizes (2002) je opredelil naslednja pravila, značilna za posamezna življenjska obdobja:

- mlada podjetja so prilagodljiva, vendar jih ni možno zmeraj nadzirati. S staranjem jih je možno zmeraj bolj nadzirati, vendar njihova prilagodljivost pada.
- napredek ali staranje nekega podjetja nista povezana z njegovo velikostjo niti s časom obstoja. Podjetje je lahko staro 100 let, pa je še zmeraj prilagodljivo, prav tako pa je lahko staro le 5 let in je zbirokratizirano.
- v vsakem obdobju življenjskega cikla obstajajo problemi. Potrebno se je naučiti razlikovati normalne probleme, ki se pojavijo v posameznih obdobjih in nenormalne probleme, ki lahko pripeljejo podjetje do propada.
- uspešnost se rojeva znotraj podjetja. Najprej je potrebno odpraviti probleme znotraj podjetja, da bi se lahko kasneje soočili s spremembami v okolju podjetja.
- naloga managementa je, da omogoči uravnoteženje razvoja in pomlajevanja podjetja, vzpenjanje podjetja v vrhunsko delovanje (vitalnost) ter ohranjanje vitalnosti.
- staranje podjetja je proces, ki se mu je možno izogniti. Z nenehnim pomlajevanjem lahko podjetje ostane vedno vitalno.

Da bi lažje razumeli navedene trditve, se dotaknimo tudi definiranja razlike med normalnimi in nenormalnimi problemi: **normalni problemi** se ne ponavljajo, ne rušijo vzajemnega spoštovanja in zaupanja, so kratkotrajni, podjetje jih lahko samo rešuje in so značilni za obravnavano obdobje v življenjskem ciklu; **nenormalni problemi** se ponavljajo, uničujejo vzajemno spoštovanje in zaupanje, so dolgotrajni, podjetje jih ne more rešiti samo in niso značilni za obravnavano obdobje v življenjskem ciklu (Adizes, 2002).

Kot je prikazano na sliki 3, se obdobje rasti končuje z doseganjem "vrhunškega delovanja", lahko bi rekli tudi vitalnosti podjetja. To pomeni, da je stabilnost že začetek nazadovanja podjetja. Poglejmo, kako Adizes (2016) opredeljuje značilnosti rasti (in značilnosti staranja):

vodstvo ustvarja polet (vodstvo dela “po inerciji”); vodstvo upravlja s podjetjem (podjetje upravlja z vodstvom); dovoljeno je vse, kar ni prepovedano (vse je prepovedano, razen če ni izrecno dovoljeno); poudarek je na vsebini dela – kaj delamo (poudarek je na obliki – kako delamo); stališče je “vzemi, kar je potrebno” (stališče je “potrebno je, kar si zaželiš”); moč odločanja ima marketing in prodaja (moč odločanja imajo računovodstvo, finance in pravo); ravnamo po intuiciji (ravnamo na podlagi ocen); v nasprotju z obliko je poudarek na vsebini delovanja (v nasprotju z vsebino je poudarek na obliki delovanja); probleme dojemamo kot možnosti (možnosti dojemamo kot probleme); podjetje podpira ljudi, ki ne glede na njihove osebne lastnosti prispevajo k uspešnosti (podjetje podpira ljudi zaradi njihovih osebnostnih lastnosti ne glede na njihovo učinkovitost); potrebni so “konzultanti” (potrebni so “inzultanti”); uspeh temelji na riziku (uspeh temelji na izogibanju rizikom); podjetje ima malo denarja (podjetje ima veliko denarja); zamenjava vodstva lahko povzroči spremembe v organizacijskem obnašanju (zamenjava vodstva je potrebna, da bi prišlo do sprememb v organizacijskem obnašanju); glavno besedo ima temeljna dejavnost (glavno besedo ima upravljavski aparat).

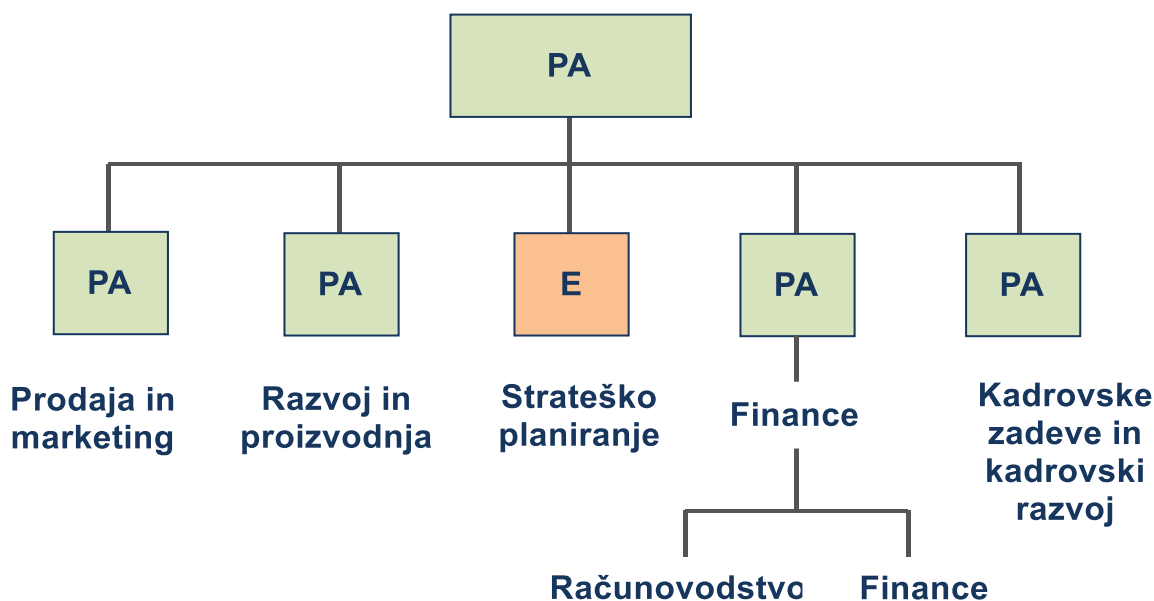
Kot smo navedli, so ukrepi vodstva pri izboljševanju kakovosti poslovanja odvisni od značilnosti v posameznih življenjskih obdobjih. Podjetja lahko torej istočasno s samoocenjevanjem kakovosti poslovanja predvidevajo svoje prihodnje probleme in jih preventivno blažijo. Nekaterim problemom se lahko tudi izognejo, kadar pravočasno preprečijo nastanek nenormalnih situacij. Zaradi tega je priporočljivo, da vodstveni tim zelo dobro pozna svoje prednosti in slabosti (možnosti za izboljšave). Vodstvo je tisto, ki definira obdobje in sprejme ukrepe za čim bolj spontan prehod v novo življenjsko obdobje podjetja ali pa prepreči staranje podjetja (Mlakar, 1998).

Kadar podjetja prehajajo iz ene v drugo življenjsko fazo, prihaja do težav, pri katerih ljudje svojo energijo uporabljajo drugače kot običajno. Po enotni opredelitvi življenjskega obdobja podjetja (ali delov podjetja) je torej možno sprejeti sklop ukrepov, ki bo prispeval h kakovosti timskega dela in predvsem izboljšal učinkovitost reagiranja ob problemih. Starosti podjetja zato ne smemo presojati po letih, ampak glede na mero nadzora in priložnosti (Mlakar, 1998).

Kadar želimo posodobiti organizacijsko strukturo starajočih se podjetij, je potrebno nekoliko zmanjšati oziroma enakomerno porazdeliti vpliv funkcij tipa A (angl. *administration*), da bi se ustvaril prostor za razvoj podjetniške usmeritve tipa E (E – podjetnež). Adizes (2002) pravi, da je potrebno združiti razvojne funkcije pod enim vodjem in jih ponuditi osebi, ki je sposobna opravljati takšno multidisciplinarno delo. Nikdar, poudarja, ne smemo združiti dolgoročno naravnanih funkcij s kratkoročno naravnanimi funkcijami, kot na primer: marketing in prodaja, razvoj izdelkov/storitev in proizvodnja, kadrovski razvoj in personalna funkcija. Za organizacije, ki se starajo, bi lahko to bilo patološko nevarno (Adizes, 2002).

Okrepitev tega mnenja najdemo v delitvi PAEI vlog (P – proizvajalec, A – upravljalec, E – podjetnež, I – integrator), ki jih potrebuje podjetje. Iz nefunkcionalne strukture (slika 4) se vidi prevladovanje stila vodenja PA (P – proizvajalec, A – upravljalec), kar je z vidika razvoja podjetnosti in integracije vsekakor precejšnja pomanjkljivost, na katero lahko izrazito vpliva organizacijska zgradba. Takšno podjetje je lahko kratkoročno uspešno in dolgoročno učinkovito, manj verjetno pa je, da bo dolgoročno uspešno in učinkovito.

Slika 4: Nefunkcionalna organizacijska struktura



Vir: I. Adizes, *Seminarsko gradivo Adizes SEE, 2016, str. 14.*

Različna obdobja v življenjski krivulji so natančneje prikazana tudi v sliki 5.

Slika 5: Različna obdobja v življenjski krivulji

		VLOGA		Označba
P	Kaj moramo storiti , da zadovoljimo te potrebe?	P	Proizvajalna	KRATKOROČNA USPEŠNOST
A	Kako nenehno zadovoljujemo te potrebe z minimalno energijo? (širši načrt)	A	Upravljalna	DOLGOROČNA UČINKOVITOST

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

		VLOGA		Označba
E	Katere so njihove potrebe , zakaj podjetje karkoli počne?	E	Podjetniška	DOLGOROČNA USPEŠNOST
I	Za koga, kdo so odjemalci , zakaj podjetje obstaja?	I	Združevalna	DOLGOROČNA UČINKOVITOST

P ...	= proizvajalec (delo, doseganje in premočrtno izpolnjevanje namena)
. A ..	= upravljalec (upravljanje, sistemizacija, rutina, učinkovitost, nadzor)
.. E .	= podjetnež (prihodnost, ustvarjalnost, pripravljenost na tveganje, nenehno spreminjanje smeri)
... I	= integrator ("za koga", izmikanje, obračanje po vetru)
PAEI	= idealen manager, ki bi bil vsestransko uspešen (ga ni)
....	= zguba (ne zanima ga nič drugega, kot zgolj preživetje).

Vir: I. Adizes, *Seminarsko gradivo Adizes SEE, 2016, str. 15.*

Pri organizacijski transformaciji je pomembno vzpostaviti tudi organizacijsko okretnost (Sull, 2009). Organizacijska okretnost predstavlja sposobnost podjetja za hitro prilagajanje spremembam v okolju, ki vsebuje tudi identifikacijo in zajemanje poslovnih priložnosti na bolj spreten način od konkurence. Ta koncept vključuje elemente fleksibilnosti, ravnotežja, prilagodljivosti in koordinacije. Torej je vzpostavljanje organizacijske okretnosti v obdobju velikih sprememb v poslovnem okolju velik izziv tudi za vodje in njihov vpliv na stroškovno prilagoditev poslovnim izzivom. Zaradi tega bom v magistrski nalogi poudarila precejšen pomen različnih obdobj, v katerih izvajamo organizacijske spremembe in precejšen pomen ljudi pri doseganju operativne okretnosti. Tudi Mintzberg (2003) je poudaril različna obdobja pri strukturiranju organizacije z vidika različne razvitosti posameznih delov organizacijske strukture. Podobno kot Adizes (2002) na organizacijsko strukturo gleda dinamično - v različnih obdobjih drugačno. Pri tem opredeljuje različen pomen in različno razvitost posameznih delov strukture (strateški vrh, operativno jedro, srednje vodstvo, tehnostuktura, podporno osebje).

1.2 Pomen povezanosti strateških in organizacijskih ciljev

Strategija je splet namenov, politik, programov, odločitev, ki opredeljujejo organizacijo (Pučko, 1996). Strategija uresničuje vizijo organizacije ob upoštevanju temeljnih skupnih vrednot in poslanstva, temeljno orodje uresničevanja strategij pa so jasno začrtani in opredeljeni **cilji** (Musek, 2003). Strategija nam tudi določa načine uresničevanja vrednot in poslanstva, vse to zagotavlja približevanje viziji, posamezni cilji pa nam sporočajo informacije, ali smo na pravi poti (Musek, 2003). Organizacija, ki ima jasno opredeljene

vrednote, poslanstvo in vizijo, z vsem skupaj dobi možnost za uspešno razvijanje strategij, uspešne strategije pa so ključ do uresničevanja zastavljenih ciljev.

V nadaljevanju navajamo osem korakov za spremembo organizacije (Kotter, 1995):

- ustvarjanje občutka nujnosti: raziskovanje trga in stanja konkurence; prepoznavanje in proučevanje kriz, potencialnih kriz ali važnejših priložnosti.
- oblikovanje močne vodstvene koalicije: zbiranje dovolj močne skupine, ki zmore voditi potek spremembe; spodbujanje članov skupine k sodelovanju.
- ustvarjanje vizije: ustvarjanje vizije, ki bo pomagala spodbuditi spremembo; razvijanje strategije za dosego vizije.
- podajanje vizije: uporaba vseh mogočih metod za podajanje nove vizije in strategije; učenje novih metod, kjer je za zgled vodstvena koalicija.
- spodbujanje drugih k sodelovanju pri viziji: odstranjevanje ovir spremembe; spreminjanje sistemov in struktur, ki resno spodkopavajo vizijo; spodbujanje drznosti ter neobičajnih idej, dejavnosti in dejanj.
- Načrtovanje in ustvarjanje kratkoročnih uspehov: načrtovanje očitnih napredkov pri učinkovitosti; ustvarjanje teh napredkov; prepoznavanje in nagrajevanje zaposlenih, zaslužnih za napredek.
- utrjevanje dosežkov in ustvarjanje novih sprememb: uporaba zvišanega ugleda za spremembo sistemov, struktur in načel, ki nasprotujejo viziji; zaposlovanje, oglaševanje in nagrajevanje zaposlenih, ki znajo uveljaviti vizijo; osveževanje postopka z novimi projekti, tematikami in nosilci sprememb.
- uvajanje novih postopkov: pojasnjevanje povezave med novimi metodami in uspehom družbe.

Namen sprememb je omogočiti organizaciji (kot družbeno-tehničnemu sistemu) boljše doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Organizacijska sprememba je »premik organizacije od sedanjega stanja k bodočemu zelenemu stanju, ki bo povečala njeno uspešnost«. V širšem pomenu se nanaša na organizacijo kot celoto, v ožjem pa na njene posamezne dele (Dubrovski, 2011).

Cilji so vedno v sozvočju z vizijo, saj neposredno in posredno izhajajo iz nje. Cilji torej vodijo organizacijo v zeleno smer in vsem označujejo skupno usmeritev. V proces postavljanja ciljev morajo vodilni redno in sistematično vključevati svoje sodelavce in to izkoristiti za pridobitev njihove zavzetosti za ciljno usmerjeno delovanje.

Posredovati jim je treba vse informacije, ki jih potrebujejo za uspešno doseganje ciljev, tako pred izvajanjem aktivnosti kot med njimi, Brez jasne vizije in dobro zastavljenih ciljev so organizacije obsojene na postavljanje in oblikovanje neučinkovitih strategij (Musek, 20013).

Zagotovljena mora biti skladnost ciljev organizacije s cilji zaposlenih, vodilni morajo spremljati uresničevanje ciljev in omogočiti sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo in prepoznajo smer lastnega razvoja.

1.3 Vpliv organizacijske strukture na snovanje celotne strategije podjetja

Bistveno vprašanje je: ali struktura sledi strategiji ali strategija sledi strukturi? Strokovnjaki večinoma trdijo, da mora struktura podpirati vizijo in strategijo ter mora biti primerna voditeljskemu konceptu podjetja. Pri tem moramo biti zelo pozorni na dejstva (to, kar je) in na potrebe (to, kar bi moralo biti). Teh dveh pojmov ne smemo zamenjati. Adizes (2005) pravi, da je v bistvu strategija podjetja posledica organizacijske strukture, ker so organizacije družbeni subjekti z vsemi značilnostmi delovanja. Strategija predstavlja opredmetenje interesov ključnih ljudi v organizacijski strukturi, ki so podprti s strukturo odločanja v organizaciji. To ne bi smelo biti tako, vendar Adizes (2005) pravi, da je to irelevantno, ker so to dejstva (to, kar je). Osredotočanje na potrebe pred tem, preden ugotovimo dejstva (to, kar je) pelje k napačni diagnozi in neustreznemu postopku uvajanja organizacijskih sprememb. Brez dejanskih sprememb v organizacijski strukturi podjetja ne moremo prilagoditi novim razmeram.

Adizes (2005) navaja, da se morajo tisti, ki v podjetju odločajo, nujno zavedati medsebojne soodvisnosti in povezanosti. Med seboj morajo aktivno sodelovati. Če bi radi spremenili smer razvoja, morajo tudi menjati svoje usmeritve. Meni, da je potrebno vizijo in strategijo podjetja definirati kot splošni okvir in ne kot rešitev. Vizija in strategija je samo sredstvo, da se podjetje usmeri k spremembam v organizacijski strukturi – čim hitreje je mogoče. Z novo organizacijsko strukturo bo vseobsegajoč razvoj strategije olajšan, razvoj pa bo sprožil nove posodobitve v strukturi. Vodenje z vizijo brez strukturnih organizacijskih sprememb je kot sanjarjenje, pravi Adizes (2005). Za spremembe v organizacijskem obnašanju je potrebno preurediti »strukturo vplivanja in formalne moči«, posledično pa tudi strukturo plačnega sistema, kar bo omogočilo ustvarjanje pozitivnega odnosa do sprememb in bo odprlo prostor novemu voditeljstvu.

2 POMEN KADROVSKE STRUKTURE ZA POSLOVANJE PODJETJA

Aktiviranje, vrednotenje in razvoj ter management tako imenovanega človeškega kapitala postaja prva in osrednja naloga kadrovske funkcije, ki jo poznamo kot ravnanje s človeškimi viri. Kadrovska funkcija zajema vse aktivnosti, ki so povezane z ravnanjem s človeškimi viri. Ljudje so nosilci prav vseh poslovnih funkcij v organizaciji, kar daje kadrovski funkciji poseben status. Kadrovska funkcija opredeli zaposlene kot najpomembnejše premoženje in

poudarja, da morajo kadrovska politika in strategije organizacije delovati vzporedno, saj bodo le tako lahko dosegli skupne cilje (Armstrong, 1991).

Funkcije kadrovske službe zajemajo pridobivanje, razvijanje in motiviranje človeških virov, z namenom, da dosežejo cilje organizacije, razvijanje organizacijske strukture in kulture (Armstrong, 1991). Prav zaradi vse večjega poudarka zaposlenih je klasična kadrovska funkcija postala nezadostna. V preteklosti je bila omejena le na administrativna opravila in na strokovno oblikovanje določenih metod in programov, zato se danes vse bolj uveljavlja pojem ravnanje s človeškimi viri.

Kadrovsko prestrukturiranje je širši pojem od hitrih, takojšnjih ukrepov za odpravo akutne krize v sanacijskem postopku, v okviru katerega se želijo čim prej znižati stroški dela in obseg izdatkov. Kadrovsko prestrukturiranje je sicer revolucijska metoda z vsemi skupnimi značilnostmi takšnih metod, vendar pa njen primarni cilj ni znižanje stroškov dela, temveč v relativno kratkem času postaviti takšno strukturo zaposlenih, ki bo omogočala doseganje strateških ciljev podjetja, za kar pa je na voljo več pristopov, ki niso nujno povezani s številom zaposlenih (Dubrovski, 2011).

Prestrukturiranje na kadrovske področju, ki je neposredno povezano z organizacijskimi spremembami, pomeni postavitev nove strukture, ki se nanaša na zaposlene (kadre, sodelavce) bodisi v celotnem podjetju ali v njegovih posameznih delih (Dubrovski, 2011).

Zaposleni so lahko obravnavani kot (Dubrovski, 2011): **strošek**, ki ga je treba znižati, kjer je poudarek na minimalnemu številu zaposlenih, potrebnih za poslovanje podjetja; **sredstvo**, ki ga je treba razvijati, kjer je poudarek na spremembi načina poslovanja, da bi bili lahko obstoječi zaposleni uporabljeni učinkoviteje.

Spodbujanje »prave« organizacijske klime (kombinacija »mojstrske« in »uspešnostne« klime) za implementacijo ustvarjalnih idej (Černe, 2016):

- naj zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev;
- naj bodo nagrade dosežki, ki vključujejo trud, ustvarjalnost, deljenje idej in učenje na napakah;
- naj damo vsem zaposlenim možnost, da razvijejo svoje potenciale;
- naj zaposlene ocenjujemo individualno, brez neposrednih primerjav s sodelavci, a hkrati
- poudarjamo cilje, njihovo doseganje in pomen ter tekmovalnost navzven.

Netehnološke inovacije pomenijo novo ali izboljšano ustvarjalno kombiniranje proizvodnih dejavnikov, inovacije v storitvah, procesih, vodenju, managerskih prijemih, strategijah, organizaciji ali trženju. So velik neizkoriščen potencial, zlasti za majhna in srednje velika podjetja, ki po inovacijskih dejavnostih zaostajajo za večjimi. Ravno z netehnološkimi

inovacijami in tako s preoblikovanjem svojih poslovnih modelov lahko manjša podjetja naredijo preboj brez obsežnih in tveganih vlaganj. V svojem podjetju ne potrebujete kopice visoko usposobljenih znanstvenikov, da bi postali inovativni. Treba je le ustvariti možnosti, da bi razmišljali drugače od večine, pritegniti k sodelovanju tudi skupine deležnikov zunaj podjetja, predvsem pa znati ideje uresničiti in skomercializirati (Černe, Škerlavaj & Jaklič, 2010).

Znanje in inovativnost zaposlenih ostajata ključni izziv netehnoloških inovacij, saj vplivata na dolgoročno konkurenčnost podjetij. Dodana vrednost na zaposlenega je v slovenskih podjetjih skoraj četrtno nižja od povprečja Evropske unije, še posebno zaostaja za najrazvitejšimi članicami, kot so Danska, Finska in Nemčija. Raziskave ugotavljajo, da imajo slovenska podjetja med drugim težave zaradi pomanjkanja usposobljenih kadrov, nizkih investicij v razvoj zaposlenih in slabe organizacije dejavnosti inoviranja. To še zlasti velja za zbiranje idej zaposlenih, spodbujanje podajanja idej in za njihovo presojo in uresničevanje, torej za področje netehnoloških inovacij, ki so povezane z managementom človeških virov (Černe, 2016).

Razkriti in izkoristiti je treba prikrita talente vseh zaposlenih ter strategijo za inovativnost oblikovati z edinstvenimi neotipljivimi sredstvi organizacije. Da ta pridejo na dan, sta poleg ustrezne organizacijske kulture in nagrajevanja ključni dinamika in igrivost dela. Igra od nekdanj velja za gonilo ustvarjalnosti, pridobivanja znanja in razvoja, zato mora biti del procesa inoviranja. Ustvarjalnost je ljudem prirojena, vsak jo izrazi po svoje, s tem pa poudari svojo edinstvenost in posebnost (Černe, 2016).

Gary Hamel trdi, da inovativnost spodbudimo z dostopnostjo informacij: zaposleni naj dobijo vpogled v podatkovne baze o kupcih in konkurenci, dostop do shem poslovnih procesov, da lahko preučijo njihovo preoblikovanje, igrajo naj se s programi, ki napovedujejo rezultate ob spremembah v finančnih postavkah, uporabljajo naj organigrame za oblikovanje novih proizvodov (Černe, 2016).

2.1 Projektiranje kadrovske strukture v različnih razvojnih obdobjih podjetja

Gonilo poslovnih sprememb povzročajo prilagoditve v načinu vodenja organizacije. Nastajajoče spremembe v okolju organizacij vplivajo na izhodišča najvišjih vodstev. Vrednote, možnosti in potrebe se oblikujejo na osnovi splošnih trendov iz okolja, določenih zahtev odjemalcev in zainteresiranih strani. Najvišja vodstva si pri vodenju pomagajo z uvajanji sistemov vodenja, ki pa so tudi podvrženi zahtevam in zadovoljstvu zainteresiranih strani, zato se tudi ti spreminjajo. Glede na vrednote, možnosti in potrebe se je veliko najvišjih vodstev odločilo za uvajanje sistemov vodenja po mednarodnih standardih

kakovosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti pri delu, varnosti informacij in podobno (Tič & Strašek, 2004).

Temelj uspešnega vodenja katerekoli organizacije je dejstvo, da imajo vse organizacije, tako kot živa bitja, svojo življenjsko dobo in da v času svoje rasti in razvoja doživljajo zelo predvidljive in ponavljajoče se vedenjske vzorce. V vsaki novi fazi se organizacija sooča z edinstvenim naborom izzivov. Kako dobro ali slabo se uprava podjetja odzove na te izzive in primerno preide iz ene faze v drugo, bistveno prispeva k uspehu ali neuspehu organizacije.

Vodenje organizacije skozi življenjske spremembe ni ne lahko ne zlahka doumljivo. Metode, ki v eni fazi prinesejo uspeh, lahko v drugi vodijo v poraz. Potrebne so korenite spremembe v načinih vodenja in upravljanja, lotevati pa se jih je treba s pravo mero nadzora in prilagodljivosti, da se lahko doseže pristop, idealen za posamezno fazo. Vodje, ki ne dojamejo, kaj je potrebno (ali nepotrebno), lahko zavrejo razvoj podjetja ali v njem povzročijo prehitro staranje. Izzivi, s katerimi se mora vsaka organizacija soočiti ob vsaki fazi razvoja, se najprej pojavijo kot posledica težav, ki nastanejo zaradi rasti in razvoja podjetja ter zunanjih sprememb na tržišču, pri konkurenci, tehnologiji ter splošnem poslovnem in političnem ozračju. To je preprosto neizogibno (Adizes – življenjski cikel, 2016b).

Za tradicionalno organizacijsko kulturo je bil značilen individualizem – pomembni so bili posamezni strokovnjaki in vodje, podatki in procesi, značilna je bila visoka hierarhija, nadzor in moč sta bila skoncentrirana na vrhu piramide, jasno so bile začrtane meje med podrejenimi in nadrejenimi in podjetja s takšno kulturo so bila precej rigidna – na spremembo v okolju so se odzivala zelo počasi. Te lastnosti so z globalizacijo preživete. Na dinamičnem trgu preživijo organizacije s čim manj hierarhičnimi ravni, poudarjenim timskim delom, razpršeno močjo odločanja in s pristopom do sodelavcev, ki ga lahko imenujemo »enak med enakimi«. Ta način delovanja se je izkazal v današnjem okolju za najučinkovitejšega, saj omogoča najhitrejšo prilagajanje na spremembe na trgu (Milekšič, 2007).

2.2 Pomen povezanosti strateških in kadrovskih ciljev

Osebne vrednote managerjev so povezane z ustvarjanjem poslovnih strategij in strategijo ravnanja s človeškimi viri. Z vse večjim poudarkom zaposlenih v organizaciji pa se je spremenila tudi tradicionalna vloga managerja, ki poleg klasičnih vlog, kot so planiranje, nadziranje, vodenje, prevzame še vlogo mentorja, vzornika in zaščitnika zaposlenim (Peršak, 2003). Njihova tradicionalna vloga se torej spreminja, njihova najpomembnejša naloga pa je širjenje vizije, poslanstva in utrjevanje vrednot z lastnim zgledom med zaposlene. Tudi motiviranje in oblikovanje občutka pripadnosti zaposlenih postajata temeljni nalogi managerja (Možina, 2002).

Domneve, da so z organizacijsko strategijo določeni osnovni vidiki ravnanja z ljudmi pri delu oziroma ravnanje s človeškimi viri, postajajo zanimivo področje preučevanja avtorjev. Posamezniki skušajo odkriti povezavo med vrstami organizacijskih strategij in strategijami ravnanja s človeškimi viri. Ugotovimo torej lahko, da je organizacijska strategija učinkovita tedaj, kadar so organizacijski cilji in strategija organizacije izhodišče za strategijo ravnanja z ljudmi, prilagojeni skupnemu uresničevanju poslovnih ciljev. Ravnanje s človeškimi viri je rang strategij, procesov in aktivnosti, narejenih za podporo ciljem, združujoč potrebe in vrednote zaposlenih s potrebami in vrednotami organizacije. Predani ljudje so ključ do uspešne organizacije, v praksi uporabljene vrednote pa so ključ za doseganje predanosti zaposlenih in doseganju kakovostnih storitev (Možina, 2002).

Ukrepi prestrukturiranja morajo izhajati iz celovite, temeljne strategije podjetja, zato morajo biti skrbno, načrtno pripravljene, še posebej, ker se nanašajo neposredno na ljudi (odnosi, občutki, sodelovanja, skupinske norme, obnašanja, stališča, vrednote kot »mehki«, manj vidni dejavniki v nasprotju s cilji, strukturami, trgi, financami itn.). Ne gre zanemariti, da se zaposleni danes vrednotijo kot najpomembnejši potencial podjetja, tako pa je treba z njimi tudi ravnati (Dubrovski, 2011).

Kadrovski management je namreč proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kade, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač Skok, 2005). Prestrukturiranje na kadrovskem področju je treba obravnavati v širšem kontekstu, ki ga predstavlja management sodelavcev (kadrovski management, management kadrovskih virov, vodenje sodelavcev) (Tavčar, 1997).

Prestrukturiranje na kadrovskem področju ima lahko več ciljev (Merkač Skok, 2005): povišanje povprečnega izobrazbenega oz. kompetenčnega nivoja zaposlenih; osvojitve dodatnih znanj, ki omogočajo velike, hitre in stalne spremembe; razmerja v starosti in s tem povezano usposobljenostjo; spremenjena razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci; spremenjena razmerja v strokovnih usmeritvah zaposlenih; spremenjen sistem nagrajevanja; spremenjena razmerja med zaposlenimi, ki pri delu nimajo omejitev, in tistimi, ki imajo zaradi najrazličnejših vzrokov omejitve pri delu; spremenjena razmerja med notranjimi in zunanji sodelavci ipd.

Podjetje ima lahko naslednje strateške dileme (Anthony, Perrewé & Kacmar, 1996): Ali podjetje želi sodelavce, ki ustrezajo organizaciji, ali sodelavce, ki so ustvarjalni in inovativni? Ali naj podjetje razvije lastne kadre ali pa se naj osredotoči na najem takšnih, ki so že oblikovani oz. »razviti«? Ali naj podjetje najde način izboljšanja rezultatov podpovprečnih sodelavcev ali naj jih enostavno zamenja? Kako dobro se organizacijska kultura ujema s celovito strategijo podjetja? Če skladnost ni zadovoljiva, mora biti sprejeta odločitev, kaj naj se spremeni in kako.

2.3 Vpliv kadrovske strukture na snovanje celotne strategije podjetja

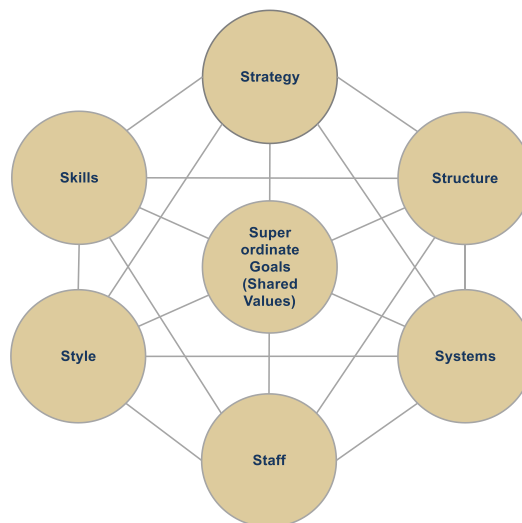
Kadrovsko prestrukturiranje, ki je prvenstveno kvalitativno spreminjanje, moramo torej ločiti od zmanjševanja števila ljudi (v nadaljevanju downsizing), ki je zgolj kvantitativno spreminjanje, saj v okviru prestrukturiranja na kadrovskem področju načeloma ne pride do zmanjšanja števila zaposlenih, ker so v ospredju spremenjene posamezne strukture, čeprav je seveda tudi te mogoče spreminjati s samim zmanjševanjem števila zaposlenih (npr. režijskih delavcev ali predajanje izvajanja določenih del cenejšim in boljšim zunanjim partnerjem (angl. *outsourcing*)). Pri prestrukturiranju se ta ukrep običajno uporablja skupaj s pridobivanjem novih sodelavcev, ki bolje ustrezajo nadaljnjim usmeritvam podjetja, s čimer pa dejansko pride do kadrovskega prestrukturiranja.

Medtem ko pomeni »downsizing« zmanjšanje števila zaposlenih, vključuje kadrovsko prestrukturiranje še vrsto drugih ukrepov, pri čemer je število zaposlenih lahko zmanjšano, povečano ali nespremenjeno, zato je kadrovsko prestrukturiranje širši pojem (Dubrovski, 2011).

Slatter (1987) navaja pet ukrepov, ki pripeljejo h kratkoročnemu povečanju produktivnosti: sprememba stila vodenja, sprememba organizacijske strukture, uvedba vzpodbudnega sistema nagrajevanja v odvisnosti od produktivnosti, sprememba v proizvodnih metodah, okrepitev, izbor in usposabljanje osebja.

Posebna analitična metoda za ugotavljanje in prikazovanje uspešnosti podjetja, neposredno povezana z zaposlenimi, je znani McKinseyev koncept 7-S (slika 6), ki ga sestavljajo »trdi S« - strategija, struktura, sistem – in »mehki S« - stili, sposobnosti, sodelavci in skupne vrednote.

Slika 6: McKinseyev koncept 7-S



Vir: D. Dubrovski, *Razsežnosti kriznega managementa*, 2011, str. 347.

Struktura predstavlja organizacijski skelet podjetja, strategija dolgoročni akcijski načrt sprememb, sistemi postopke tekočega poslovanja podjetja, stil način podjetniškega obnašanja, predvsem managementa, sposobnosti so konkurenčne prednosti, sodelavci pomenijo celoto izobraževanja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, skupne vrednote pa so notranja kultura podjetja (Dubrovski, 2011).

Uporaba tega analitičnega orodja v praksi je pokazala, da najboljša podjetja uspešno združujejo tako človeške dejavnike (mehki S) kakor tudi dejavnike ekonomske učinkovitosti (trdi S), kar je koristno upoštevati pri kadrovskem prestrukturiranju (Dubrovski, 2011).

3 POMEN INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVANJE PODJETJA

Današnji čas kliče po spremembah samih temeljev poslovanja. Poosebljanje produktov in storitev, globalni dostop do informacij in vse večji pomen človeškega kapitala postavljajo v ospredje ustvarjalnost in inovativnost kot ključna vzvoda za stabilno dolgoročno rast. Z razumevanjem ritmov ozaveščamo razvoj poslovnih sistemov kot evolucijski proces, saj po svojem vedenju postajajo vse bolj podobni živim organizmom. Izziv uspešnih voditeljev je razumevanje, v kateri evolucijski fazi so **poslovni sistem**, ki ga vodijo, in poznavanje ter uporaba učinkovitih orodij za njihovo nadaljnjo preoblikovanje (Bulc, 2006).

Informatika, kot smo jo poznali pred desetimi leti, ko je bila v največji meri usmerjena v računalniško opismenjevanje in implementacijo infrastrukture, je obsojena na vzdrževanje sistemov, ne pa na sodelovanje pri razvoju poslovanja podjetij. Zato je vsak začetek razmisleka o viziji informatike v podjetju težak in zahteva korenit razmislek. Včasih terjata tudi odhod ključnih oseb, da si nasledniki zaradi odhoda spremljajočih težav ali interne publicitete sploh pridobijo ustrezno naklonjenost vodstev podjetij za pričetek preobrazbe oziroma posluh videnja razmer s strani informatike (Gorenšek, 2005).

Preobrazba informatike iz tradicionalnega stroškovnega nosilca in samosvoje organizacijske enote je nujna, če se hoče razvijati in ohraniti stik z okoljem in dogajanjem v svetu. Včasih sprememb ni mogoče izpeljati. Najpogostejši razlogi so (Gorenšek, 2005): kultura in klima v podjetju, ki ne dopušča samostojnosti ali kreativnosti posameznikov ali skupin; nakup s strani večje družbe in dosledno uveljavljanje korporacijskih pravil; ohranimo status quo (zakoreninjeni način opravljanja dela, želja po ohranjanju netransparentnega načina delovanja, strah pred spremembami); nesprejemanje informatike v smislu kreatorja novih poslovnih priložnosti – neprimeren odnos vodstva družbe; zagotavljanje virov in sredstev; nerazporeditev časa (ni časa za razmislek, ampak samo za gašenje požarov); rast obsega poslovanja, ki mu ne sledi reorganizacija poslovanja.

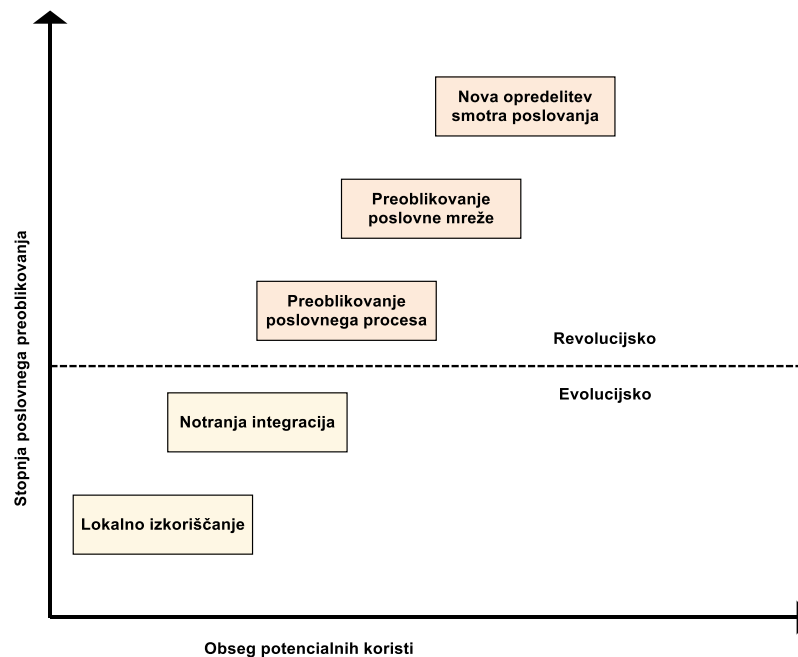
V zadnjem času so dokaj pogosta prestrukturiranja za doseg prenov informacijski sistemov, ki jih zahtevajo spremenjene razmere poslovanja, izredno dinamično dogajanje v okolju in splošni napredek na področju informacijskih sistemov, procesov in opreme. Zato se v podjetju vedno bolj uporablja izraz informacijska in komunikacijska tehnologija, ki se nanaša tako na primernost računalniške strojne opreme računalnika (angl. *hardware*) kot tudi programske opreme (angl. *software*) v najširšem pomenu. Res pa je, da tukaj prevladujejo projekti reinžiniringa, ko je največkrat v središču pozornosti proces in prevladujoč pomen informacijske tehnologije (Dubrovski, 2011).

Na nivoju podjetja kompleksnost lahko prinaša naslednja spoznanja (Villemus, 1996): razvoj je manj predvidljiv (sedanja pridobljena pozicija ni jamstvo za prihodnost); spremembe so manj pojasnjevalne; spremembe je težje tolmačiti (vpliv različnih zunanjih in notranjih vzrokov); interakcije (medsebojno vplivanje) so številčnejše (zaradi soodvisnosti procesov in struktur); razpoložljive informacije naraščajo eksponentalno (potrebno je upravljanje informacij), pri tem pa se značilnosti informacij spreminjajo, saj postajajo globalne (zajemajo podatke iz celega sveta), takojšnje (njihova uporaba mora biti takojšnja), kratkotrajne (naslednji dan so lahko že neuporabne), večoblične (pojavljajo se v različnih oblikah), večizvirne (iz pogosto kontradiktornih virov) in lahko dosegljive (načeloma ima vsakdo možnost dostopa do informacij in izkoriščanja istih priložnosti na njihovi osnovi) ipd.

Kot je poznano s področja teorije informacij, je informacija obvestilo v danem znakovnem sistemu, ki ima pragmatično dimenzijo (uporabnost za odločevalce), sintaktično dimenzijo (formalna pravilnost) in semantično dimenzijo (pomenska, vsebinska). Vidiki obravnave informacij pa so: količinski, časovni, prostorski in kakovostni. Informacijo pojmuje kot surovino za odločitveni proces, katerega rezultat je upravljalni ukrep kot model upravljalnih akcij in njihovih možnih posledic v podjetju. Če je pravilna in pravočasna informacija osnova za sprejem poslovnih odločitev, potem bo treba tudi informacijsko-komunikacijske strukture prilagoditi potrebam odločevalskih procesov (Dubrovski, 2011).

Peppard in Rowland (1995) prikazujeta v svojem delu pet metod s področja informacijske tehnologije, ki se med seboj razlikujejo po stopnji poslovnega preoblikovanja in obsegu potencialnih koristi (slika 7).

Slika 7: Metode poslovnega preoblikovanja na področju informacijske tehnologije



Vir: Peppard in Rowland, *The Essence of Business Process Re-Engineering*, 1995, str. 138.

V primeru lokalnega izkoriščanja, ki skupaj z notranjo integracijo spada med metode evolucijskih sprememb, gre za uporabo informacijske tehnologije v različnih delih podjetja, ki pa med seboj niso povezani (različna programska oprema). V naslednji fazi sprememb se posamezni deli med seboj povezujejo, vendar še ne tvorijo koherentne celote. Po zahtevnosti stopnji poslovnega preoblikovanja sledi preoblikovanje poslovnih procesov, tej pa formiranje mreže, sestavljene iz usklajenih ter medsebojno povezanih delov znotraj podjetja in zunaj njega. Zadnja stopnja pomeni pravzaprav spremembo predmeta poslovanja oz. uvajanje novih izdelkov in storitev na obstoječih in novih trgih ali obstoju izdelkov in storitev na novih trgih.

3.1 Projektiranje informacijskega sistema v različnih razvojnih obdobjih podjetja

Vloga informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT) se v podjetju spreminja. Informacijska tehnologija mora biti vse bolj integrirana v srce posla. Slednje pomeni, da se spreminja tudi odnos med oddelkom IT in ostalimi vodilnimi v podjetju, da bodo lahko podjetja vgradila IT zmožnosti v vse pore podjetja in s tem zagotovila, da bodo tehnologije še naprej gonilo inovativnosti in rasti.

V večini podjetij je velik razkorak v integraciji poslovanja in tehnologije, kar omejuje zadovoljstvo strank, hitrost poslovanja in prožnost. Premoščanje tega koraka je kritična naloga zaradi izjemne hitrosti tehnološkega razvoja in strateškega vpliva teh sprememb na

vse vidike poslovanja. Raziskava, ki jo je opravila ugledna ameriška univerza MIT kaže na to, da podjetja, ki so tehnološko napredna in izobražena (taka podjetja so imenovali »IT Savvy« oziroma »IT modra«) dosegajo boljše finančne rezultate merjene po prometu, stroških, inovativnosti in kapitalizaciji trga. Ta podjetja se z razkorakom med poslovanjem in tehnologijo spopadajo tako, da uvajajo visoko stopnjo digitalizacije transakcij, širijo informacijska znanja na vseh nivojih celotnega podjetja ter gojijo močno vključenost in vodilno vlogo posla pri IT odločitvah, kar pripelje do krepitev partnerstva med zaposlenimi v IT in poslovnimi enotami. S tem podjetja iz investicij v informacijske tehnologije izvečejo večjo poslovno vrednost.

Pomembno je, da vodstvo na IT ne gleda kot na stroškovni center, samostojno funkcijo ali sredstvo za izvajanje poslovne strategije. Tehnologije so danes namreč tudi dejavniki, ki omogočajo strategije ter vir za rast in razvoj inovativnosti. Tehnologije in poslovni procesi so danes nerazdružljivo povezani. Direktorji, poslovni vodje ali uprave, ki gledajo na IT kot na črno škatlo, tvegajo, da bodo zamudili priložnost. Tvegajo tudi, da bodo sprejeli odločitve, ki ne bodo prinašale vrednosti podjetju.

Danes torej ni več dovolj, da smo inovativni pri svojih izdelkih ali storitvah. Tudi inovativnost na izboljševanju učinkovitosti poslovanja ne prinaša več trajne konkurenčne prednosti. Direktorji uspešnih podjetij ugotavljajo, da je za uspeh kritično korenito spreminjanje in inovativnost na področju poslovnih modelov. Za doseganje dramatičnih sprememb v poslovanju morajo podjetja ponovno razmisliti o tem, na kak način se lotevajo posla. Ključen pospeševalec sprememb na tem področju so informacijske tehnologije (Pecko, Bobek & Sternad, 2014).

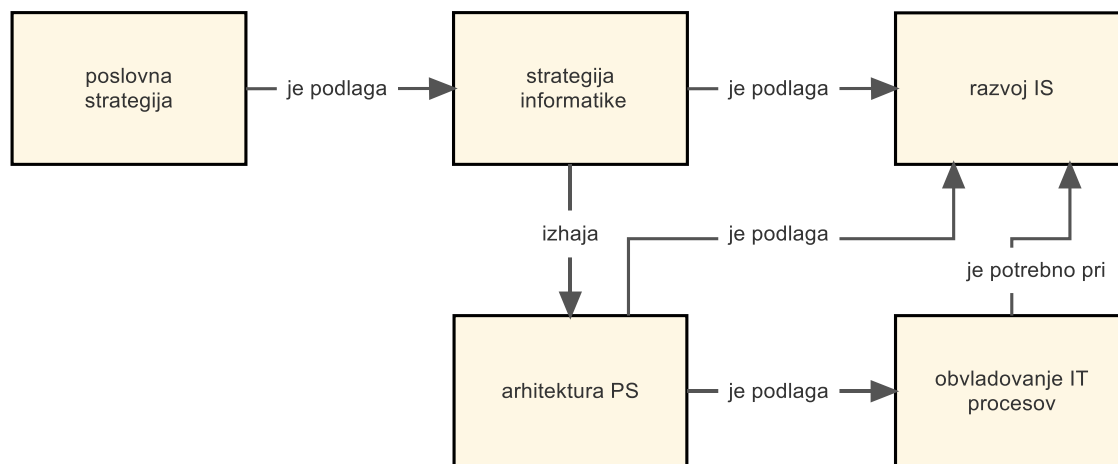
3.2 Pomen povezanosti strateških ciljev in ciljev informacijske podpore poslovanju podjetja

Za celovito obvladovanje poslovnega sistema z informacijsko tehnologijo potrebujemo dobro definirano poslovno strategijo, ki je izhodišče za določitev strategije informatike in arhitekture poslovnega sistema (v nadaljevanju arhitektura PS). Pomen arhitekture PS je večplasten: je pomembno orodje upravljanja IT procesov ter podlaga za razvoj IS – izvedbo arhitekture. Arhitektura PS je tudi podlaga za management IT procesov, kar je sicer podrobneje definirano s standardnim ogrodjem COBIT (angl. *Control Objectives for Information and Related Technology*) in najboljšimi praksami v okviru ITIL (angl. *Information Technology Infrastructure Library*) (Krisper & Rožanec, 2005). Slika 8 prikazuje povezave med omenjenimi koncepti.

Ena od definicij strateškega planiranja informatike, ki izraža skupno idejo definicij tega pojma različnih avtorjev (Lederer & Salmela 1998; Remenyi 1991; Earl 1993): Strateško planiranje informatike je proces analize poslovanja in analize obstoječega stanja IS s ciljem izdelati strateški načrt informatike, ki bo poslovnemu sistemu omogočil uresničitev njegovih

strateških ciljev ter mi tako zagotovil doseganje konkurenčne prednosti (Krisper & Rožanec, 2005).

Slika 8: Povezave med strategijami, arhitekturo PS, razvojem IS in managementom IT



Vir: M. Krisper, A. Rožanec, *Obvladovanje informatike v poslovnih sistemih*, 2005, str. 185.

Spremembe v poslovnem okolju podjetja in znotraj poslovnih sistemov zahtevajo kontinuirano prenavljanje in dopolnjevanje strateških planov in arhitekture PS, kar spreminja strategijo in arhitekturo iz dokumenta v živ ažuren repozitorij stanja poslovnega in informacijskega sistema. Le takšen je namreč lahko podlaga pri sprejemanju odločitev vodstva in načrtovanju nadaljnjega razvoja informatike v PS.

Če obstoječi informacijski sistem ne omogoča pridobivanja kakovostnih informacij, ki so potrebne za odločanje na različnih organizacijskih ravneh, hkrati pa proizvaja vrsto podatkov, ki jih nihče ne uporablja, potem je treba takšen sistem korenito spremeniti (informacijsko prestrukturiranje). Informacijska tehnologija je lahko le večja ali manjša pomoč pri sprejemanju odločitev, ne more pa prinašati odločitev, pa če je še tako vrhunska (Dubrovski, 2011).

V ta okvir je mogoče uvrstiti tudi značilnosti sodobne računovodske analize, kjer se vedno bolj uveljavljajo novi načini spremljanja stroškov: z vidika življenjskega cikla izdelka (angl. *life-cycle costing*) - na začetku krivulje so vlaganja velika, prilivov pa ni, na koncu krivulje pa vlaganje skoraj ni, prilivi pa prihajajo; z vidika ciljnih stroškov (angl. *target costing*) - cilj je lahko določena končna cena izdelka, določen nivo stroškov ali vrednost, ki jo potrošnik priznava in jo bo plačal; z vidika porazdelitve po poslovnih aktivnostih (angl. *activity-based costing*) - povečujejo se aktivnosti kot stroškovni objekti.

Koncept porazdelitve stroškov po poslovnih aktivnostih temelji na naslednjih spoznanjih (Tekavčič, 1997):

- zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije se zmanjšujejo stroški, povezani z ugotavljanjem stroškov posameznih poslovnih učinkov, zato se povečujejo možnosti zagotavljanja kakovostnih informacij o stroških;
- naraščajoča tržna konkurenca in budnost konkurentov povzročata, da postajajo napake vse bolj usodne za tržno preživetje podjetja, zato mora imeti podjetje na voljo čimbolj kakovostne informacije o stroških, ki jih potrebuje za sprejemanje pravih poslovnih odločitev;
- tržna konkurenca sili podjetja v proizvodno novih izdelkov, prilagojenih zahtevam kupcev, večje število novih izdelkov pa lahko povsem spremeni strukturo stroškov; sistem stroškov mora biti zato oblikovan tako, da sprememba v strukturi stroškov ne vpliva na stopnjo natančnih informacij o lastnih cenah poslovnih učinkov, česar pa za tradicionalne sisteme stroškov ne moremo trditi.

Tako kot spreminjamo druga poslovna področja, je treba spreminjati tudi informacijsko področje, včasih z evolucijskimi, drugič pa tudi z revolucijskimi načini (prestrukturiranje, reinženiring), s čimer si zagotavljamo najprimernejše podatkovne osnove za sprejemanje poslovnih odločitev.

3.3 Vpliv informacijskega sistema na snovanje celotne strategije podjetja

Tudi informacijsko-komunikacijska strategija mora biti skladna s krovno poslovno strategijo podjetja, ki se kaže v strateški ustreznosti (angl. *strategic fit*) in funkcionalni integriranosti. V mnogih podjetjih je za obdržanje konkurenčnosti treba celostno prenoviti informacijsko podporo proizvodnega procesa, ki je lahko hkrati podlaga za optimiranje procesov in izboljšanje kakovosti dela. V tem primeru gre največkrat za revolucijske spremembe oz. informacijsko prestrukturiranje. Medtem ko je običajno v povprečju vodenje posameznih procesov in naprav še precej dobro izvedeno s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije, se slabosti začnejo pojavljati na ravni vodenja celotne proizvodnje, predvsem pa na področju integriranosti posameznih procesov, kar je najzahtevnejši del (Dubrovski, 2011).

Uporaba informacijske tehnologije je lahko spodbujena z notranjimi spremembami v podjetju, ki nastanejo v okviru razvojnih stopenj, z zahtevami v neposrednem okolju podjetja (potrošniki, dobavitelji, zunanje storitve ipd.) in dosežki razvoja same informacijske tehnologije. Za nekatere organizacije je prestrukturiranje informacijskega sistema ključnega pomena za njihovo učinkovitost in konkurenčno delovanje.

4 EMPIRIČNI DEL - POSODABLJANJE ORGANIZACIJSKE, KADROVSKE IN INFORMACIJSKE STRUKTURE AMZS d. d.

4.1 Ustanovitev, poslovanje in razvojna obdobja AMZS d. d.

AMZS je nacionalna avtomobilska zveza z dolgoletno tradicijo. Združuje 79 avto-moto društev in avto-moto touring klubov v Sloveniji z več kot 75.000 člani. V tujini članom zagotavljajo pomoč na cesti v sodelovanju in ob pomoči evropskih avtomobilskih klubov. AMZS je članica mednarodnih avtomobilskih in motociklističnih zvez FIA, AIT (fr. *Alliance Internationale de Tourisme*), FIM (fr. *Fédération Internationale de Motocyclisme*) in UEM (angl. *European Motorcycle Union*). Za storitve, ki jih izvaja na cesti in v delavnicah, skrbijo strokovno usposobljeni avtomehaniki s specialnimi vozili za pomoč na cesti, vlečnimi vozili ter s široko mrežo pogodbenih partnerjev. AMZS ima kot največja nevladna organizacija na področju izboljšanja prometne varnosti zelo pomembno vlogo v Sloveniji. Vse družbe, povezane v skupini AMZS, povezujejo in delujejo na področju preventive in vzgoje (AMZS, spletna stran <https://www.amzs.si/o-amzs/skupina-amzs>, 2016).

Delovanje AMZS je organizirano s strokovnimi službami, katerih aktivnosti sprejemajo komisije. Trenutna organizacijska struktura AMZS je rezultanta dosedanjega razvoja Zveze in delniške družbe. AMZS ustvarja prihodke z opravljanjem nepridobitne kot tudi pridobitne dejavnosti. Za izvajanje storitev članom je Avto-moto zveza Slovenije 12.12. 1996 ustanovila delniško družbo AMZS, d. d. Ta je z več kot 300 zaposlenimi glavni izvajalec storitev, ki jih svojim članom zagotavlja Avto-moto zveza Slovenije. Osnovna dejavnost družbe je opravljanje storitev za člane AMZS in druge ter v manjši meri prodaja blaga.

Najpomembnejše so naslednje storitve:

- tehnični pregledi,
- posredniški posli sklepanja avtomobilskih zavarovanj,
- storitve registracije vozil,
- opravljanje pomoči na cesti, prevoz vozil,
- mehanične, vulkanizerske storitve in druge tehnične storitve,
- izvajanje programov varne vožnje in zakonsko predpisanih usposabljanj za voznike,
- oddajanje prostorov v najem ter
- prodaja potrebnih za avtomobiliste in njihova vozila.

Kot velik izvajalec storitev javnih pooblastil (opravljanje tehničnih pregledov motornih vozil, registracija motornih vozil) želi AMZS, d. d. s kakovostnim in natančnim opravljanjem predpisanih pregledov kar najmočneje prispevati k povečanju kakovosti delovanja vozil in s tem zagotavljati večjo varnost na cestah (AMZS, spletna stran <https://www.amzs.si/o-amzs/skupina-amzs>, 2016).

Iz vidika člana AMZS gre za eno blagovno znamko, za katero formalno skrbita dve organizaciji – Zveza društev in delniška družba. Vsekakor je pri tem zelo pomembno upoštevanje zakonskih in vseh formalnih določil, saj Avto-moto zveza Slovenije dela skladno z Zakonom o društvih, AMZS d. d. pa skladno z Zakonom o gospodarskih družbah. Avto-moto zveza Slovenije je z 79% največji lastnik AMZS d. d., v ostalem delu so lastniki mali delničarji.

Kljub različnim vlogam in načinu delovanja pa so pomembna vsebinska povezovanja in aktivnosti za krepitev sinergij znotraj Skupine AMZS. Tako je pomembno povezovanje poslovnih procesov Avto-moto zveze Slovenije in AMZS d. d. Pri tem so bistveni vzvodi za izboljševanje kakovosti delovanja Avto-moto zveze Slovenije in AMZS d. d. in izvajanje integriranega programa izboljševanja kakovosti delovanja Avto-moto zveze Slovenije in AMZS d. d., seveda vse s ciljem krepitev blagovne znamke AMZS.

Spremembe pomenijo življenje. Sistemi, ki se ne spreminjajo, so mrtvi. Tako se tudi preko 100 let stara organizacija vedno znova spreminja. Glede na Adizesovo opredelitev obdobja v življenjskem ciklu, sem mnenja, da je AMZS danes v obdobju rasti.

4.2 Analiza dejanske organizacijske, kadrovske in informacijske strukture AMZS d. d.

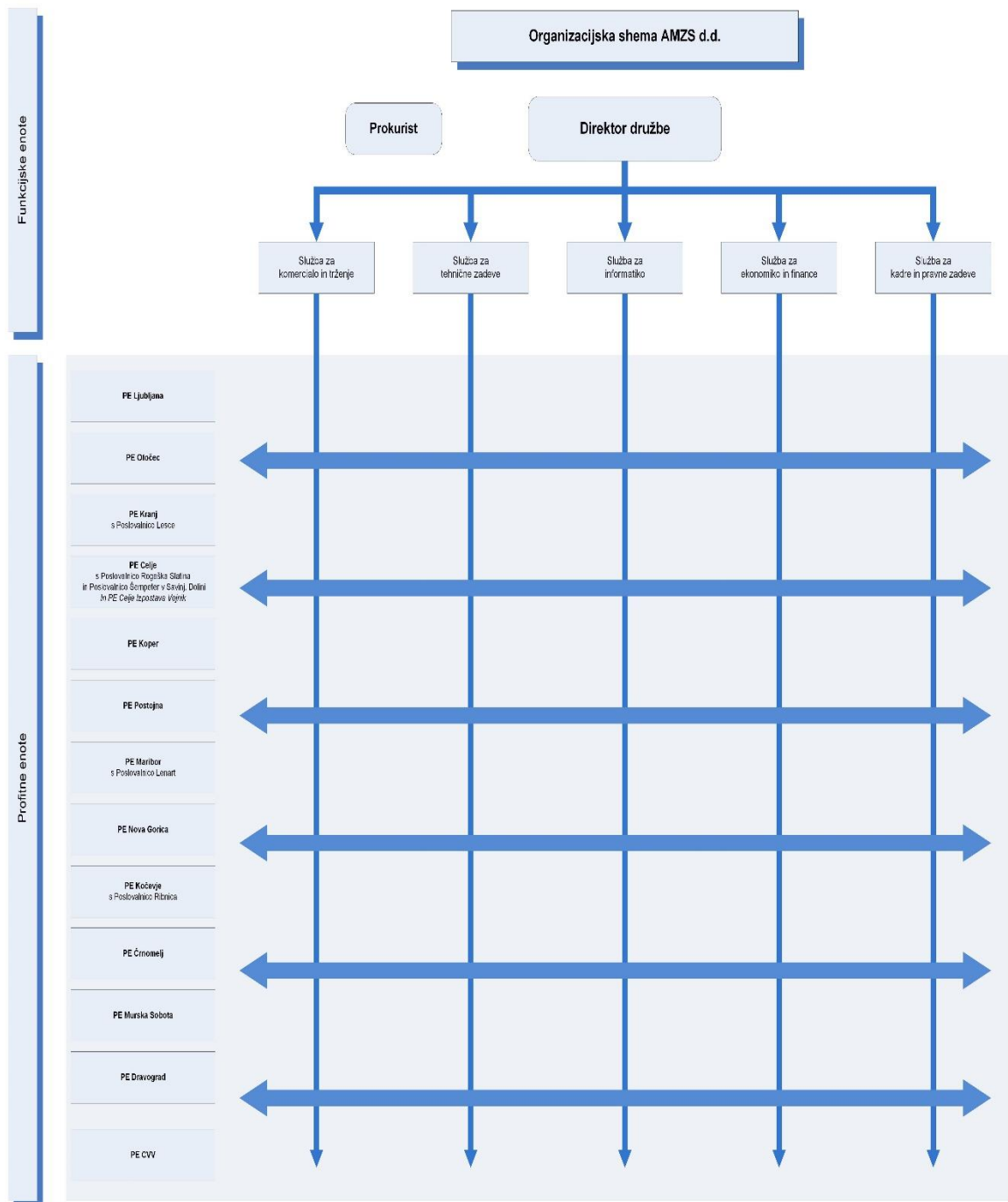
S spreminjanjem trendov in vpeljavo novih storitev in proizvodov ter drugačnega načina dela, se je pojavila potreba po koreniti spremembi organizacijske strukture AMZS d. d. Namen magistrskega dela je raziskati ključne vzvode za prestrukturiranje družbe AMZS d. d. s treh vidikov - organizacijskega, kadrovskega in informacijskega.

Organizacijska struktura je orodje vodstva za uresničevanje strategij, ki naj bi bile prilagojene razmeram poslovanja. V času krize ali velikih sprememb v panogi je pomembno realizirati zahteve po enostavnih strukturah z malo ravnmi vodenja.

Ob uveljavljanju večjih organizacijskih sprememb je potrebna čim večja enotnost vrhnjih vodij. Pomembno je tudi, da so vsi pripravljeni na uveljavljanje strukturnih organizacijskih sprememb.

V sliki 9 je prikazana organizacijska struktura iz prejšnjega obdobja (AMZS, 2014, str. 11).

Slika 9: Organizacijska struktura 2014



Vir: AMZS, Interno gradivo, 2014, str. 11.

V nadaljevanju bom na podlagi SWOT analize (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (v nadaljevanju SWOT) ugotavljala prednosti in slabosti organizacijske strukture (veljavne za leto 2014) v podjetju AMZS d. d., kot prikazuje Tabela 1:

Organizacijska struktura 2014

Tabela 1: SWOT analiza organizacijske strukture AMZS d.d.

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• enostavna struktura• jasno določeni nosilci	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• ne omogoča hitrega razvoja• ni dobre povezanosti enot• ni jasne razmejitev odgovornosti• prodaja in marketing (razvoj) v istem oddelku• ni poudarka na voditeljstvu• ni projektne dela• poslovni procesi niso aktivni• koordinacije niso dobro razvite
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• bolj vitalna organiziranost• boljše organizacija dela in večja učinkovitost• bolj povezani procesi dela• sistemski pristop• večji poudarek na vpeljavo sistema kakovosti	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• vpliv na prepočasno rast• nepovezanost poslovnih enot s funkcijskimi službami• pojmovanje funkcijskih služb kot podpornih enot, ki so namenjene potrebam enot na klasični način

Za izdelavo posnetka stanja so bila uporabljena naslednja gradiva: strategija AMZS, Pravilnik o organizaciji in poslovanju družbe AMZS d. d., organigram AMZS, pregled delovnih mest, poslovnik sistema vodenja kakovosti, razni sezname in diagrami poteka procesov.

Izoblikovana so bila naslednja izhodišča za prenovo organizacijske strukture:

- uravnotežiti organizacijsko zgradbo z vidika kratkoročnega in dolgoročnega delovanja.
- dati poudarek na oblikah sodobnega marketinškega in prodajnega delovanja.

z vidika hierarhije vodenja oblikovati plosko organizacijsko zgradbo.

- pripraviti možnosti organizacijskega povezovanja in optimiranja z Avto-moto zvezo Slovenije.
- okrepiti sistemsko urejanje poslovanja in omogočiti decentralizacijo kakovostne izvedbe.
- okrepiti načela kakovosti celotnega poslovanja.
- opredeliti proaktivne vsebine delovanja organizacijskih enot in procesov.
- okrepiti timsko delo, sodelovanje med zaposlenimi in vrednote AMZS.

Kadrovska struktura 2014

V nadaljevanju bom s pomočjo SWOT analize ugotavljala prednosti in slabosti dejanske kadrovske strukture (v letu 2014) v podjetju AMZS d. d., kot prikazuje Tabela 2:

Tabela 2: SWOT analiza dejanske kadrovske strukture AMZS d.d.

Prednosti: <ul style="list-style-type: none">• jasno določeni nosilci• izkušnje pri operativnem delu na nekaterih področjih	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">• pomnožene odgovornosti in pristojnosti• nepoznavanje ciljev na vseh ravneh• neenakomerna kadrovska zasedba• ponekod slaba usposobljenost• nedodelan sistem nagrajevanja• premalo poudarka na vsebini in strokovnem delu
Priložnosti: <ul style="list-style-type: none">• boljše poznavanje strokovnih področij• pozitivna naravnost k izboljšavam• pospešen strokovni razvoj• management človeških virov• sistemski pristop	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none">• prepočasna rast• premajhna strokovna usposobljenost za konkurenčnost storitev• stagnacija razvoja kompetenc zaposlenih• nezainteresiranost za delo

Informacijska struktura 2014

Spremljavo poslovanja in osnovna računovodska analitika, ki je pomembna za razne strateško pomembne razmisleke in odločitve je v AMZS trenutno plod večurnih ali večdnevni ročnih ali polavtomatskih naporov posameznikov v raznih službah, da pridejo do podatkov, ki bi morali biti dostopni praktično v realnem času takoj ali z nekaj minutnim iskanjem. Obvladovanje poslovne dokumentacije je zamudno, postopki arhiviranja službenih podatkov uporabnikov so zamudni, ni centralnega nadzora in avtomatike arhiviranja vseh poslovnih podatkov.

Na podlagi SWOT analize bom v nadaljevanju ugotavljala prednosti in slabosti dejanske informacijske strukture (v letu 2014) v podjetju AMZS d. d., kot prikazuje Tabela 3:

Tabela 3: SWOT analiza dejanske informacijske strukture AMZS d.d.

Prednosti: <ul style="list-style-type: none">• stabilen informacijski sistem,	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">• ni enotnega pristopa in strategije
--	---

<p>sestavljen iz mnogih manjših delov</p> <ul style="list-style-type: none"> • relativno nizek strošek vzdrževanja za delovanje IS 	<ul style="list-style-type: none"> • ne podpira vseh funkcionalnosti • ne-relacijska baza podatkov • ni povezanosti med sistemi • omejeno poročanje • nezadovoljstvo uporabnikov z vmesnikom • različna oprema • dolgi postopki, birokratizacija – (posledično slaba volja strank) • vodje niso učinkoviti posredovalci informacij • informacijska podlaga za ustvarjanje sinergije v podjetju je majhna
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • boljša organizacija dela in večja učinkovitost • sistemsko pristop • z dobrim sistemom bo lahko zagotovljena večja sinergija • optimizacija delovnih procesov • hitro izvajanje procedur in posledično povečanje zadovoljstva strank 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepočasen razvoj • velik del administracije opravlja izvajalec • vodje nimajo enotne podlage za učinkovito posredovanje informacij • pomanjkanje informacijske podlage za ustvarjanje sinergije v podjetju povzroča stagniranje v poslovanju

Ocenimo lahko, da je obstoječe stanje potrebno obravnavati z različnih vidikov. Po organizacijskem, kadrovskem in informacijskem prestrukturiranju bodo pripravljene pogoji za postopno doseganje višje stopnje profesionalizacije delovanja tudi na področju informatike.

4.3 Primerjave v nekaterih sorodnih evropskih organizacijah

V nadaljevanju bom z metodo primerjanja z najboljšimi v praksi primerjala organizacijske strukture nekaterih sorodnih evropskih organizacij. Pomembno bo primerjanje dobre tuje prakse z domačimi izkušnjami s ciljem oblikovanja predloga nadaljnjih aktivnosti za krepitev sinergij znotraj AMZS. Podatke sem pridobila z uporabo vprašalnika o organizaciji in sistemizaciji dela ter z dodatnimi intervjuji z odgovornimi osebami, saj gre za podatke, ki jih organizacije zaradi poslovne skrivnosti ne razkrivajo rade. Gre za primerljive organizacije po Evropi, ki so združene pod okrilje organizacije FIA in kjer je prenos dobrih praks ustaljen način dela. Seveda je posamezno dobro prakso potrebno pogledati z različnih vidikov uporabe, saj so države različno razvite, imamo različno strukturo članov in kupcev,

različno zgodovino, predvsem pa različno zakonodajo. Vse to seveda vpliva na nadaljnjo uporabnost in implementacijo podatkov.

Stična točka vseh avtomobilskih klubov je mednarodna avtomobilistična zveza FIA, v okrilju katere so združeni in aktivni različni avtomobilski klubi. **Mednarodna avtomobilistična zveza FIA** je neprofitna zveza, ustanovljena 20. junija 1904, ki zastopa interese avtomobilizma in uporabnikov avtomobilov. Organizacijska struktura je predstavljena v prilogi 1. Ustanovljena je bila kot AIACR (angl. *Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus*), ki je strukturirana kot internacionalna organizacija nacionalnih klubov. Sedež ima v Parizu, v Franciji in je sestavljena iz 207 nacionalnih organizacij v 122 državah. Trenutno je predsednik g. Jean Todt. Javnosti je FIA najbolj poznana kot organizatorica motornih dirk. Leta 122 je FIA dodelila organizacijo motornih dirk komiteju CSI (angl. *Commission Sportive Internationale de la FIA/ Commission Sportive Internationale*), ki se je kasneje preimenoval v FISA (angl. *Fédération Internationale du Sport Automobile*). Prestrukturiranje FIE leta 1993 je povzročilo izginotje FISA, tako da je organizacija dirk ponovno pod neposrednim okriljem FIA-e. Kot pri nogometu FIFA, je FIA poznana po svojem francoskem imenu in kratici, čeprav jo bi lahko prevedli v Svetovno avtomobilistično zvezo (FIA spletna stran <http://www.fia.com/organisation>, 2016).

Poleg FIA, obstaja organizacija **ARC Europe**, ki je združenje največjih evropskih avtomobilskih klubov in je dejavna predvsem na področju pomoči na cesti za poslovne uporabnike. Organizacija je bila ustanovljena leta 1991 s strani 8 največjih klubov v Evropi. Danes je v združenju več kot 35 klubov in ponudnikov storitev.

Avtomobilistični klubi znotraj mednarodne avtomobilistične zveze se v tem obdobju, zaradi spreminjanja trendov na področju mobilnosti, srečujejo z novimi izzivi. Kot v magistrskem delu že večkrat navedeno, je pomembno obvladovanje sprememb, saj se le-tim ne moremo izogniti.

V primerjavo je bilo vključenih sedem avtomobilističnih klubov (v nadaljevanju organizacije) iz sedmih evropskih držav, ki so si med seboj zelo različne po velikosti, tradiciji, uspešnosti in zakonodaji. Izdelan vprašalnik (priloga 2) z desetimi vprašanji je deljen v tri vsebinske sklope. V prvem delu vprašalnika je osrednje vprašanje organiziranosti, v prvi vrsti organiziranosti tako neprofitnega kot profitnega dela ter prepletenost obeh delov. Ob tem je zelo pomembno vprašanje prepletanja vizije, poslanstva in strategije – torej način povezanosti in sinergija obeh delov. V drugem delu vprašalnika gre za vprašanje dejavnosti, kjer so dejavnosti deljene v temeljne in podporne. V zadnjem, tretjem sklopu, gre za vprašanja povezana z voditeljstvom in zaposlenimi. Poleg managerskih sistemov je bilo pomembno pridobiti podatek o oblikah dela z zaposlenimi in komuniciranja - kot primeri dobrih praks. V zaključnem vprašanju gre še za vprašanje najpomembnejših vzvodov za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela.

Način pridobivanja podatkov: vprašalnik je bil glede na oddaljenost organizacij, ki so razpršene po celotni Evropi, poslan po elektronski pošti marca 2015 preko korespondenta za mednarodne odnose. Zaradi zaupnosti podatkov nekatere organizacije nekaterih podatkov niso želele razkrivati. Povabili so tudi k osebnem pogovoru ali obisku. Ker je bila kakovost izpolnjenih vprašalnikov kljub navedenemu že zelo dobra in je bil vzorec zelo raznolik, ni bilo potrebe po dodatnih obiskih, razen krajših telefonskih pogovorov (v aprilu in maju 2015) z vodji posamezne organizacije. Ob tem lahko poudarim, da gre za ustaljeno prakso medsebojne pomoči klubov znotraj krovne organizacije, kjer je prenos dobrih praks ustaljena praksa.

V nadaljevanju je podana kratka primerjava evropskih organizacij (ker gre za informacije zaupne narave, bom organizacije iz različnih evropskih držav označila s črkami od A do F).

1. ORGANIZACIJA A

Organizacija A ima podobno organizacijsko strukturo kot Slovenija. Ima svojo avtomobilistično zvezo in svojo delniško družbo, ki zagotavlja pomoč na cesti, ima klicni center, je aktivna v preventivnih aktivnostih in ARC Europe.

Zveza se ukvarja z administracijo za člane, varnostjo v cestnem prometu, športnimi aktivnostmi pod okriljem Zveze ter izdajo mednarodnih dokumentov. Profitni del se ukvarja s storitvami, trženjem in prodajo ter prometnimi informacijami.

Sodelovanje med profitnim in neprofitnim subjektom temelji na raznih pogodbah.

Tabela 4: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA A

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Pomoč na cesti poslovnim uporabnikom	Preventivne aktivnosti
Pomoč na cesti članom in strankam	Programi ugodnosti
Prometne informacije	Podajanje informacij
Šola vožnje	Komunikacija – mobilna aplikacija
	Trženje - sistem upravljanja odnosov s strankami

Zaposleni: Obstaja več ravni vodenja - vrhnji vodje, srednji vodje, poslovna administracija, operativni vodje in tehnično osebje. Skladno z ISO standardi za vsako delo definirajo kompetence in odgovornost zanj, obremenjenost zaposlenih se izraža v % delovnega časa. Omenjen pristop velja za: vrhnje vodje, srednje vodje, operativne vodje, strokovnjake, izvajalce v temeljnih in podpornih dejavnostih, druge izvajalce (specifično). Kot zelo pomembno so navedli plačilo po uspešnosti.

Med najpomembnejše vzvode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih štejejo prilagoditev izmerljivih zmogljivosti glede na kvalitativne in kvantitativne pokazatelje.

2. ORGANIZACIJA B

Organizacija B ima zanimivo lastniško strukturo. Klubi so razdeljeni v regije. Zaradi zakonodaje imajo vso profitno dejavnost organizirano v ločenih pravnih osebah. Imajo dolgoletno tradicijo, prepletenost društvene in pridobitne dejavnosti pa koordinirajo skozi edinstven sistem. V praksi popolnoma ločeno obravnavajo vizijo in poslanstvo. Neprofitna organizacija preko lastništva nadzoruje družbe, ki ustvarjajo dobiček.

Tabela 5: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA B

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Pomoč na cesti	Organizacija & IT
Tehnične storitve (tehnični pregled)	Spletno založništvo
Zastopanje pri pravnih, tehničnih in turističnih zadevah	Komunikacije
Podatki o prometu	Kadrovska služba
	Nadzor in finance

Zaposleni: Vsakega zaposlenega ocenijo na 6 ali 12 mesecev. K temu spada tudi opis dela. Postopek so spremenili 1. januarja 2015. Gre za vodenje s cilji – opredelitev, kaj je cilj oddelka, kako ta pripomore k cilju podjetja in kakšen je prispevek posameznika. Sicer združenja v tej državi nimajo kolektivne pogodbe, le-te so sklenjene v podjetjih, ki so v lasti kluba.

Uporabljajo različne metode vzvodov za povečanje uspešnosti in učinkovitosti. "Moz žgalnica", dostopna po Intranetu, omogoča vsem zaposlenim javljanje težav ali predloge novih idej. Vsakdo lahko objavi lastne ideje ali komentira tuje. Z uveljavljeno metodo ocenijo predložene ideje, jih razvijejo in smotrno uporabijo. Vsako uporabljeno idejo nagradijo. Druga nova metoda je "Skupna analiza", ki so jo letos izvedli prvič. Z njo ocenijo celotno organizacijo. Vsak oddelek mora opisati svoje aktivnosti oz. svoj prispevek/produkt. Nato uprava ovrednoti in oceni aktivnost po uspešnosti (angl. "doing the right thing") in učinkovitosti (angl. "doing things right"). Cilj te analize je kritična presoja o tem, ali vsaka aktivnost ustreza strategiji organizacije, in če je tako, ali poteka učinkovito. Predvsem morajo odločitve o razdeljevanju resursov (proračuna) te razporediti tako, da zagotovijo kakovost storitev. Na koncu analize je seznam tem, ki jih je treba izboljšati ali ukiniti. Po analizi se srednje vodstvo loti teh težav in jih rešuje v sodelovanju z vrhnjim vodstvom.

Analiza poteka v treh korakih:

- prvi korak: oris aktivnosti/produkta vsakega oddelka. Tu se aktivnostim tudi določita pribitek in stroški (le stalni stroški);
- drugi korak: ocena, ali so aktivnosti uspešne in učinkovite;
- tretji korak: analiza rezultatov in ocene; o aktivnostih z najslabšimi ocenami odločata srednje in najvišje vodstvo.

Nastane seznam točno določenih tem, ki jih nato izvrši srednje vodstvo. Analizo se lahko redno ponavlja (denimo vsakih 5 let).

3. ORGANIZACIJA C

Skladno s statutom kluba sledi opis dejstev, ki veljajo za ta klub.

Klub je neodvisna organizacija, pravna oseba, ki pri delovanju spoštuje sledeča osnovna načela:

- klub je civilna organizacija in združenje avtomobilistov, ki temelji na prostovoljnem članstvu in spoštovanju cestnoprometnih pravil. Klub stremi k samooskrbi, skrbi za okolje in preišljenemu načrtovanju prihodnosti.
- družbena in gospodarska plat društva delujeta usklajeno. Delovanje društva in njegove gospodarske aktivnosti se med seboj dopolnjujejo, vendar so hkrati ločene. O delovanju društva vodstvo demokratično odloča, medtem ko je gospodarska aktivnost odvisna od trga. Izvoljeni organi in funkcionarji izvajajo in zagotavljajo demokratično odločanje ter izpolnjevanje in nadzor nad odločitvami. V klubu obstaja enotno upravljanje sredstev in metod razvoja.
- klub zagotavlja regionalnim klubom udeležbo pri demokratičnem odločanju, saj priznava njihovo vlogo veznega člana med člani in funkcionarji kluba. Funkcionarji kluba prevzemajo splošno odgovornost za njegovo delovanje.
- gospodarska aktivnost kluba se izvaja v okviru kluba samega in/ali prek drugih podjetij. Za izvajanje dejavnosti v skladu s cilji kluba je pooblaščen le klub sam. Garancijska pravila glede gospodarskih dejavnosti kluba določa predsedstvo kluba.
- klub se neposredno ne ukvarja s politiko, je neodvisen od političnih strank, od njih ne prejema podpore in ne imenuje članov ne za parlamentarne ne za županske volitve.

Sestava in organizacija kluba, kot tudi interna določila, so točno določena. Aktivnosti kluba so skladne z naslednjimi cilji. Klub:

- ščiti in zastopa interese, povezane z avtomobilizmom in v okviru tega voznikov nasploh kot specifičnih porabnikov; deluje pri razvijanju pravilnikov s tega področja; izvaja civilne tožbe in vodi sodne postopke;

- zastopa člane pri mednarodnih zborih avtomobilskih klubov; neguje in razvija obstoječe mednarodne odnose z drugimi klubi in skrbi za vzpostavljanje novih;
- organizira in izvaja pomoč na področjih, povezanih z uporabo vozil,
- zagotavlja podatke o prometu doma in v tujini, svetuje in spodbuja učenje mladih o varnosti v cestnem prometu,
- organizira in izvaja turistične in športne aktivnosti, povezane z avtomobilizmom,
- prispeva k razvoju motorizacije, varnosti na cesti, varovanju narave in okolja, kulturi na cesti ter k preprečevanju in blaženju posledic nesreč,
- prispeva k razvoju avtomobilizma,
- voli organe in funkcionarje, omenjene v statutu, zaradi doseganja zgoraj omenjenih ciljev.

V okvirih varovanja interesov klub sodeluje z javnimi, občinskimi, državnimi in gospodarskimi organizacijami, ki sodelujejo pri pripravah, odločanju in izvedbi cestno prometnih predpisov.

Tabela 6: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA C

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Ščitenje interesov voznikov, odvetništvo	Delo v turistični agenciji
Vodstvo in svetovanje pri pravnih, tehničnih in drugih zadevah	Najem vozil, pomoč na domu
Organizacija in izvajanje pomoči na cesti, zagotavljanja brežhibnega delovanja vozil (pomoč na cesti, izobraževanje na področju preventive)	Izobraževanje in usposabljanje voznikov
Management klicnega centra	Prodaja akumulatorjev in nadomestnih delov
	Organizacija izletov
	Izdaja revije
	Prodaja potovalnih pripomočkov (zemljevidov, vodnikov, letalskih vozovnic, muzejskih vstopnic)
	Zavarovalništvo

Zaposleni: Imajo naslednje ravni vodenja: vrhnji vodje (3), srednji vodje (10), operativni vodje (50), strokovnjaki (20), izvajalci v temeljnih in podpornih dejavnostih (363), drugi (specifično). Nimajo sklenjene kolektivne pogodbe.

Med najpomembnejše vzvode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih v vsakdanji praksi štejejo nagrade za delovno učinkovitost, ki povečujejo uspešnost poslovanja.

4. ORGANIZACIJA Č

Organizacija Č ima podobno organizacijsko strukturo kot jo imamo v Sloveniji.

V organizacijski strukturi se odraža prepletenost društvene in pridobitne dejavnosti z nekaterimi povezanimi poslovnimi procesi s področja organizacije nudenja pomoči na cesti in drugih storitev za voznike, kar je tudi skupna točka obeh organizacij (profitne in neprofitne). Strategija, vizija, cilji in način upravljanja obeh organizacij imajo drugačno osnovo, zato tu med njima ni mnogo skupnih točk, toda podjetje (profitni del) lahko prevzame določene segmente poslovanja za člane (spletna trgovina), ki jih neprofitni del (zaradi druge zakonske podlage) ne more samostojno opravljati.

Cilji se določajo po internih letnih načrtih, ki jih odobri predsedstvo društva, pogodbenih določbah, sklenjenih s poslovnimi partnerji in obvezah do zahtev, ki jih predložita poslovni partner in ARC Europe.

Na letnem nivoju predsedstvo društva odobri poslovni in finančni načrt poslovanja, strateške načrte pa sprejme upravni odbor društva (neprofitnega dela). Načrtu društva se v segmentu poslovanja, povezanega s temeljno dejavnostjo, prilagaja tudi podjetje (profitni del).

Tabela 7: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA Č

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Organizacija in nudenje pomoči članom in pravnim osebam (prispeva preko 80 odstotkov prihodkov)	Prodaja preko spletne trgovine
	Nudenje dodatnih storitev v klicnem centru
	Podporne dejavnosti za izdelovalce vozil

Zaposleni: Obstajajo naslednje ravni: vrhnji vodje, srednji vodje, operativni vodje, strokovnjaki, izvajalci v temeljnih in podpornih dejavnostih, drugi – delavci v klicnem centru, zaposleni z različnimi nalogami. Kolektivne pogodbe nimajo.

Profitni del je sestavljen na sledeč način:

- uprava: direktor, vodja oddelka ekonomsko-finančne službe, sodelavec za administracijo;
- oddelek za zagotavljanje mobilnosti in podporo poslovnim partnerjem: vodja oddelka, strokovnjak za pomoč pri prodajni in poprodajni mreži poslovnih partnerjev, organizator za pomoč pri zagotavljanju mobilnosti in pomoč poslovnim partnerjem, odpravnik pri zagotavljanju mobilnosti in pomoči poslovnim partnerjem, sodelavec za pomoč uporabnikom in poslovnim partnerjem;
- oddelek za založništvo, marketing, prodajo in spletno prodajo: samostojni strokovni sodelavec za spletno prodajo.

Glede na velikost podjetja in dinamičnost poslovnega procesa se operativna komunikacija izvaja dnevno po vertikalni strukturi organizacije, vsaj 2-krat letno pa potekajo sestanki vseh zaposlenih z namenom optimizacije poslovnih procesov ter sprejemanja predlogov za izboljšanje poslovanja in predlogov za zagon novih projektov oz. poslovnih priložnosti.

Med najpomembnejše vzvode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih v vsakdanji praksi vodstvo delavce seznanja z zahtevami poslovnih partnerjev, uporabnikov in ARC. Zaradi povečanja učinkovitosti usposablja zaposlene za načrtovane naloge in jih vključuje v razvoj delovnih postopkov, kjer lahko zaposleni prispevajo tudi svoje predloge. Poleg tega redno spremljajo premike (novi izdelki in storitve) na lokalnem in evropskem trgu, da bi svojim članom in strankam lahko vedno ponudili najbolj kakovostno storitev oz. proizvod po ugodni in po možnosti konkurenčni ceni.

5. ORGANIZACIJA D

Organizacija D je ravno v fazi celovitega prestrukturiranja s poudarkom na strogi delitvi profitnega in neprofitnega dela.

Tabela 8: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA D

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Pomoč na cesti za člane	Računovodstvo/nadzor
Pomoč na cesti poslovnim uporabnikom	Nabavna služba
Zavarovanje (vozila, lastnina, med potovanjem, nezgodno)	Kadrovska služba
Turizem	IT
Najem vozil	
Nudenje storitev/proizvodov s področja financ	

Zaposleni: Imajo zelo raznolike opise dela. Klasifikacije, ki je navedena v vprašalniku, nimajo. Imajo različne oblike delovnih/informativnih koordinacij vodij z zaposlenimi:

- člani uprave in managerji poročajo o stvareh v svojih oddelkih in odgovarjajo na vprašanja strank;
- forum znanja - razni oddelki se predstavijo in poročajo o dnevnem poteku dela in težavah. To služi izmenjavi informacij in povezovanju zaposlenih;
- obstaja „Post-it-Forum“ - zaposleni lahko objavljajo svoja vprašanja in predloge; Vprašanja so anonimno objavljena na spletu, kjer nanje odgovarjajo strokovnjaki.

Močno komunikacijo imajo vpeljana preko sestankov v intervalu 14 dni. Slednje je zelo pomembno sploh zdaj, ko so v času prestrukturiranja (dodatno obveščanje o tekočih spremembah).

Med najpomembnejše vzvode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih v vsakdanji praksi štejejo možnost zaposlenih za usposabljanja na različnih področjih s strani notranjih in zunanjih strokovnjakov. Svoje metode stalno spremljajo in izboljšujejo.

6. ORGANIZACIJA E

Za prodajo (profitni del) skrbi 5 hčerinskih podjetij, kjer je edini delničar klub (neprofitni del). Slednje je zelo pomembno pri zavarovalniških dejavnostih, kjer jih nadzira vlada. Sicer imajo usklajeno strategijo, ki je enaka tako pri klubu kot hčerinskih podjetjih. Zaposleni so večinoma zaposleni v klubu.

Tabela 9: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA E

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Pomoč na cesti	Finance in računovodstvo
Zavarovanje	Kadrovska služba
Kamping in karavaning	Nepremičnine in strateški nakupi
Tečajji in dogodki (za vozila in voznike)	Korporativna komunikacija
	Informacijska tehnologija

Zaposleni: Imajo naslednje nivoje: vrhnji vodje (6), srednji vodje (okoli 100), operativni vodje (okoli 10), strokovnjaki (okoli 60), izvajalci v temeljnih in podpornih dejavnostih (okoli 40). Kolektivne pogodbe nimajo, razen za člane cestne patrolje. Vsi zaposleni so deležni ocene učinkovitosti zaposlenih z vprašanji o njihovem mnenju za nadaljnji razvoj in ravni mobilnosti.

Med najpomembnejše vzvode za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih v vsakdanji praksi štejejo vodenje s cilji, kar štejejo za najbolj uspešno metodo. Zagovarjajo stališče, da je zaposlenim potrebno povedati, kaj je njihov cilj in katere resurse imajo na voljo. Njihov dosežek se meri glede na to, ali so dosegli cilj.

7. ORGANIZACIJA F

Organizacija F je neprofitni javni organ, ki temelji na svojih članih. Prav tako je nacionalna motošportna zveza in član nacionalnega olimpijskega komiteja, ki spodbuja in organizira motošportne aktivnosti in dogodke s pooblastilom Mednarodne avtomobilistične zveze.

Izvaja članom prilagojene in institucionalne storitve, kot tudi javne storitve v imenu državnih in lokalnih organov, kot so med drugim pobiranje/nadzor davkov na vozila in upravljanja javnega registra motornih vozil, zakonskega sredstva za zaščito lastninskih in drugih pravic, ki se tičejo vozil. Vse ostale aktivnosti se izvajajo v skladu s pravili trga ter državnih in evropskih protimonopolnih zakonov. Federativno telo je razdeljeno na sedež, katerega oddelki in uradi se ukvarjajo z managementom, načrtovanjem in obvladovanjem težav pri učinkovitosti in imajo 106 lokalnih uradov za izvajanje javnih storitev članom oziroma javnosti nasploh.

Kot organizacija, temelječa na članih, je organizacija F združenje več kot 100 deželnih in lokalnih avtomobilskih klubov, ki so neprofitni javni organi in organizacije, temelječe na svojih članih. Lokalni avtomobilski klubi skrbijo za storitve članom in poslovne dejavnosti, tudi prek mreže storitvenih točk, ki delajo za avtomobilске klube v skladu s posebnim sporazumom. Te servisne točke so razporejene po vsej državi in članom in širši javnosti omogočajo članstvo, zavarovanje in pomoč, pa tudi upravno pomoč v zadevah, povezanih z vozili. Za razvoj čim večje učinkovitosti in ugodnosti vseh svojih dejavnosti je organizacija F ustanovila več hčerinskih družb, kjer je edini ali večinski lastnik.

Te družbe so razdeljene v dve kategoriji:

- podjetja, ki zagotavljajo storitve mobilnosti za člane in voznike (pomoč na cesti, popravila, najem vozil, souporaba vozil, zdravniško pomoč, avtomobilsko zavarovanje itd.);
- podjetja, ki podpirajo institucionalne dejavnosti organizacije F (management in razvoj informacijskih sistemov, management z nepremičninami itd.).

Zveza in avtomobilski klubi kot združenja avtomobilistov delujejo v interesu vseh voznikov, predvsem s spodbujanjem turizma, motošporta, varnosti v cestnem prometu in vseh vrst pomoči v zvezi z težavami z vozili (tehničnimi, ekonomskimi, pravnimi, zavarovalniškimi, davčnimi itd.) v korist razvoja kulture mobilnosti.

Kot je bilo že navedeno, komercialne dejavnosti, denimo pomoč na cesti, zavarovanje, turizem in potovanja, večinoma razvijajo in vodijo hčerinske družbe, ki delujejo kot "proizvodna podjetja". Storitve prodajajo predvsem prek že omenjene mreže pooblaščenec in v manjši meri prek mreže agentov, ki prodajajo zavarovanja in turistične proizvode članom in širši javnosti

Splošno strukturo ciljev v tako veliki organizaciji določajo strateške smernice, ki jih sredi leta sprejme generalna skupščina. Iz smernic vsako leto nastanejo operativni cilji celotne organizacije (cilji osrednjih in lokalnih enot), ki vključujejo cilje izboljšav na vseh področjih delovanja.

Zveza in lokalni avtoklubi imajo različne temeljne dejavnosti:

- dejavnosti organizacije F: storitve po pooblastilu, denimo registracija vozil in pobiranje davkov na vozila, članstvo, državni urad za motošport, sodelovanje z drugimi civilnimi/pravnimi osebami na področju prometa;
- dejavnosti lokalnih avtoklubov: članstvo, pomoč članom in drugim deležnikom pri izpolnjevanju dokumentov za vozila.

V skladu s predpisi se strateško načrtovanje federacije razteza skozi 3-letno obdobje ter si prizadeva k doseganju strateških ciljev, ki jih postavljajo politični organi in je predmet letne posodobitve. Ta faza posledično vpliva na procese operativnega načrtovanja in priprave proračuna z upoštevanjem posebnih operativnih ciljev. To omogoča razvoj metod načrtovanja podjetij in obliko organizacije dela, ki temelji na interakciji in spremljanju rezultatov skupine s ciljem učinkovite integracije.

Prednosti strateškega načrtovanja vključujejo: jasnost, preglednost, skupne cilje interesnih skupin in priložnost, da se oceni skladnost strateških in operativnih ciljev glede vizije organizacije. Poslovne procese nenehno analizirajo in po potrebi spremenijo, da bi bili v skladu z novimi strateškimi cilji. Notranja struktura se posodablja v presledku 2 do 3 let. To je še posebej pomembno, kadar se uvedejo posebni predpisi, saj je Zveza javni organ. Svoje strategije torej nenehno prilagajajo. Reinženiring poslovnega procesa običajno tudi izboljša učinkovitost in prilagodljivost in zmanjšuje notranje stroške (v skladu z najboljšimi podjetniškimi praksami).

Organizacija je sprejela prakso, ki je v skladu z zakonskimi predpisi, vključuje opredelitev vnaprej zastavljenih ciljev za zveze (v več fazah do vseh centralnih in lokalnih uradov), vključno z identifikacijo osebnih ciljev za vodilne. Ustrezní postopek pomeni merjenje rezultatov (po navadi na četrletni ravni ter ob koncu poslovnega leta). Sistem ima naslednje prednosti: boljšo uporabo virov; učinkovitejše spremljanje rezultatov (tudi prek posebnih korektivnih ukrepov); preizkušanje inovativnih rešitev; odgovornega odločanja; razvoj izmenjav sodelovanja; večja ozaveščenost odločanja za gospodarski pomen.

Tabela 10: Temeljne in podporne dejavnosti ORGANIZACIJA F

TEMELJNE DEJAVNOSTI	PODPORNE DEJAVNOSTI
Prometne storitve po pooblastilu (javni register za vozila, davek na vozila, pomoč na cesti, podatki o prometu, šola vožnje)	Management človeških virov
Članstvo	IT
Zavarovanja	

Potovanja in turizem	
Motošport	
IT	
Nepremičnine	

Zaposleni: Imajo naslednje ravni vodenja: vrhni vodje (9), srednji vodje (11), operativni vodje, strokovnjaki (3), izvajalci v temeljnih in podpornih dejavnostih, drugo - vodje oddelkov.

Vnaprej je, znotraj oddelka za management človeških virov, določen triletni načrt kadrovskega potreb. To je kompleksen akt vseh ukrepov, ki vplivajo na management in razvoj človeških virov v obdobju treh let. V skladu z navodili vodstva in upoštevajoč letno število upokojujencev, letni načrt opredeljuje potrebne zaposlitve na prostih delovnih mestih. Pri tem je potrebna skrbnost in upoštevanje vseh možnih novih zakonodajnih ukrepov. Proces zgoraj nujno vključuje popolno skladnost z nacionalnimi zakoni, ki omejujejo stroške za kadrovske zadeve. Letno načrtovanje vključuje tudi aktivnosti za razvoj zaposlenih in merila za stimulacijo.

Pri komunikaciji organizacija uporablja interni komunikacijski portal, ki zagotavlja podatke o dejavnostih organizacije, ponuja spletne tečaje in zaposlenim ponuja podatke o njihovem delu. Izvajajo se redni sestanki članov uprave, pa tudi managerjev in njihovih zaposlenih. Pri zahtevnih projektih sestavijo delovne ekipe s člani z zahtevanimi veščinami.

Med najpomembnejše vzroke za povečanje uspešnosti in učinkovitosti dela zaposlenih v vsakdanji praksi štejejo moč interne komunikacije, voditeljstvo, motiviranje zaposlenih in pripadnost.

Vodenje – primerjava evropskih organizacij

Managerski sistemi, ki jih organizacije uporabljajo pri vodenju:

Tabela 11: Managerski sistemi

ORGANIZACIJA	A	B	C	Č	D	E	F
Vodenje s cilji	DA	DA	/	DA	DA	DA	DA
Uravnotežen sistem kazalnikov	DA	/	/	/	/	DA	DA
ISO standardi	DA	/	DA	/	DA	DA	DA
Poslovna odličnost	/	/	/	/	/	/	/
Strateško načrtovanje	/	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Raziskave angažiranja zaposlenih	DA	DA	/	/	DA	DA	DA
Management odnosov s strankami	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Kompetenčni model	DA	DA	/	DA	/	/	DA
Projektno delo	DA	/	DA	DA	DA	DA	DA
Segmentiranje odjemalcev	DA	/	/	DA	DA	DA	DA
Zadovoljstvo odjemalcev	/	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Primerjave dobrih praks	/	DA	/	/	DA	/	/
Prenavljanje poslovnih procesov	/	/	/	/	DA	/	DA
Management sprememb	/	DA	/	/	DA	DA	DA
Oddaja dejavnosti zun. partnerjem	DA	/	/	DA	/	DA	*
Drugo	/	/	SAP	/	/	/	/

*hčerinskim podjetjem

Oblike dela z zaposlenimi in komuniciranja z zaposlenimi, ki so se izkazale za najbolj koristne:

Tabela 12: Oblike dela z zaposlenimi

ORGANIZACIJA	A	B	C	Č	D	E	F
Letni pogovori	/	DA	DA	/	/	DA	/
Različne oblike delovnih/informativnih koordinacij z vodji in zaposlenimi	DA	DA	/	DA	DA	DA	DA
Ustvarjalna dejavnost	DA	DA	DA	DA	DA	/	/
Izvajanje managerskih obhodov	/	DA	/	DA	/	/	/
Timsko delo	DA	/	DA	DA	DA	/	/
Interno komuniciranje	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Interno glasilo	/	DA	DA	/	DA	DA	/
Drugo	/	/	/	/	/	/	/

Ključne ugotovitve na podlagi primerjave med primerljivimi evropskimi organizacijami:

- organizacije delujejo, enako kot AMZS, z ločeno organiziranostjo profitne in neprofitne dejavnosti;
- organizacije ves profitni del vodijo preko pravnih oseb, skladno z zakonodajo;
- sodelovanje med neprofitnim in profitnim delom je boljše, v kolikor je prepletenost društvene in pridobitne dejavnosti koordinirano skozi isto strategijo, vizijo in procese;
- najuspešnejše so organizacije, ki gradijo na razvoju kompetenc zaposlenih in so usmerjene v zaščito interesov svojih članov in kupcev;
- več kot imajo managerskih sistemov, ki jih organizacije uporabljajo, bolj uspešne so;
- več različnih oblik dela z zaposlenimi in metod komuniciranja z zaposlenimi uporabljajo, bolj so organizacije uspešne.

Zanimivo je, da precej tujih organizacij vključuje svoje zaposlene v ustvarjanje idej in tako v prihodnost svojega delovanja.

Sistemi podajanja ustvarjalnih idej v organizacijah delujejo, če (Černe, 2016): so fokusirani na določen problem; vključujejo inovativne nagrade za inovativnost; vključujejo transparenten in kvaliteten izbor idej; vključujejo spremljanje izvedbe in podajanje povratnih informacij.

4.4 Vzpostavljanje in uveljavljanje posodobljene organizacijske, kadrovske in informacijske strukture AMZS d. d.

Razvoj organizacije (podjetja) je sestavljen iz vsote različnih zaporednih in vzporednih razvojnih ciklusov, ki so kombinacija življenjskih ciklusov programov (izdelkov in storitev oz. strateških poslovnih enot), izdelkov ter prepletenih obdobj upadanja in rasti oz. uspešnosti, pri čemer pa naj bi organizacija pri vsaki naslednji razvojni fazi dosegla višjo razvojno stopnjo. Spremembe so temelj za razvoj podjetja, saj brez njih ne bo mogoče doseči »organizacijskega zdravja« (Dubrovski, 2011).

Razvoj podjetja mora temeljiti na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih notranjih in zunanjih ravnovesij in vzpostavitev novih, ta pa naj bi prinesla večjo uspešnost in učinkovitost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati (Dubrovski, 2011).

Posodabljanje organizacijske strukture

Kot že navedeno, Creech (1994) trdi, da je organizacija osrednji steber, ki narekuje vse ostalo. V nadaljevanju navajam cilje posodobitve organizacije poslovanja AMZS d. d.: na podlagi načel kakovosti celotnega poslovanja posodobiti organizacijsko strukturo, posodobiti organizacijsko zgradbo, opredeliti ključne naloge organizacijskih enot, pripraviti pravilnik o projektnem delu, opredeliti sistem koordinacij, opredeliti oblikovanje delovnih skupin in opredeliti okvir za načrtovanje in poročanje. Pri tem so pomembna skupna načela kakovosti poslovanja, zadana v AMZS: učinkovita organiziranost, obvladovanje procesov, kakovost izdelkov in storitev, sodelovalno vodenje, zagnano izvajanje.

Skupna načela organiziranosti poslovanja, ki so bila postavljena, so: načelo hierarhije nadrejenosti (vodenje družbe oziroma organizacijskih enot), načelo hierarhije zaporedja (obvladovanje in izboljševanje procesov), načelo timskega dela (aktivno sodelovanje v interdisciplinarnih timih oz. delovnih skupinah), načelo projektnega dela (aktivno izvajanje projektov in sodelovanje v projektih), načelo kakovosti načrtovanja in izvajanja (aktivno sodelovanje pri načrtovanju in doseganju ključnih ciljev poslovanja družbe).

V praksi je pogoj za spremembe ta, da je vodstvo prepričano o nujnosti sprememb. Pri izhodu iz krize oziroma pri preurejanju poslovanje je najpomembnejša vizija in takoj nato »voditeljstvo«. Ustrezna vizija močno krepi motiviranost zaposlenih (delati v dobrem podjetju, možnost osebnega napredovanja, izobraževanja...). Izhajajoč iz zgoraj navedenega in ob dejstvu spreminjajočih se trendov na področju mobilnosti (in s tem z vpeljavo novih storitev/proizvodov) se je izdelala nova organizacijska struktura Avto-moto zveze Slovenije, ki ji je nato sledila še nova organizacijska struktura AMZS d. d. Cilj preurejene organiziranosti je urediti notranjo organiziranost in delitev dela. V nadaljevanju pa s prenovo procesov preseči funkcijske pregrade, doseči osredotočanje na verigo dobavitelj-odjemalec, omogočiti pooblašanje skupin in posameznikov ter okrepiti sodelovanje med zaposlenimi. Pomembna pri tem je bila vzpostavitev celovitega sistema primerne informacijske podpore.

Skupno poslovanje družbe je bilo v novi organizacijski strukturi, prikazani na sliki 10, razčlenjeno na: temeljno Področje mobilnosti vozil, temeljno Področje mobilnosti voznikov (uvajanje novih dejavnosti), podporno področje Trženje (krepitev usmeritve k storitvam za člane in druge stranke), podporno Področje poslovna podpora.

Slika 10: Organizacijska zgradba AMZS d. d.



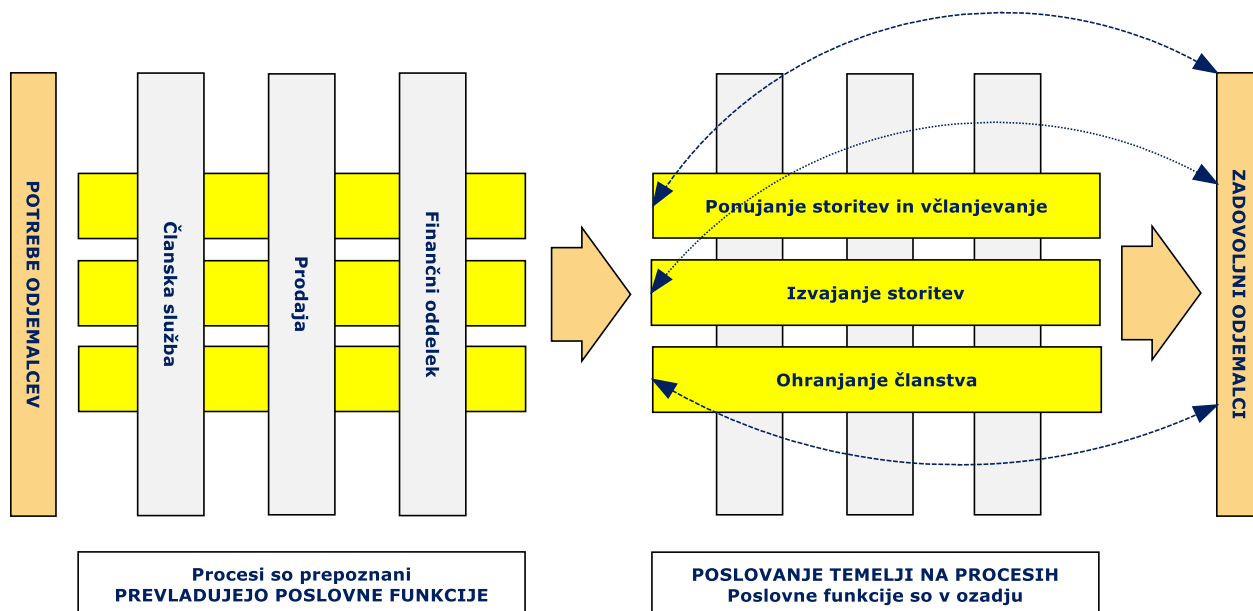
Vir: AMZS, Interno gradivo za NS, 2015, str. 3.

Kot je videti iz organizacijske zgradbe, so bile organizacijske enote s prevladujočo dolgoročno usmeritvijo ločene od organizacijskih enot, kjer mora prevladovati kratkoročna usmeritev. Na primer kadrovske zadeve, ki so bile zaradi racionalnosti združene z delovnopравниimi zadevami, so bile kot kratkoročno usmerjene ločene od dolgoročnega kadrovskega razvoja, ki je zajet v Akademiji AMZS. Tudi prodaja poslovnim uporabnikom in skupna nabava (kratkoročna usmeritev) je bila ločena od tržnega komuniciranja (dolgoročna usmeritev). V področje Mobilnost voznikov so bile uvrščene nekatere nove dejavnosti (Doživetja, Mobilnost, Akademija AMZS in delno nova Šola vožnje). Organizacijske posodobitve so bile podlaga za nadaljnje uvajanje produktivnih vodij v posameznih dejavnostih, ki naj bi bili strokovno, organizacijsko in poslovno gibalno razvoja.

V preteklosti je centralizem narekoval tudi temu primeren sistem vodenja, ki je slonelo na funkcijah in vložkih. Tudi poslovni procesi so bili podrejeni poslovnim funkcijam, funkcijski pogled je v praksi čvrsto prevladoval. Pri posodobitvah organiziranosti je bila sprejeta odločitev za postopne spremembe, saj bi bile takojšnje prenovne na vseh področjih težko izvedljive.

Iz grafičnega prikaza na sliki 11 lahko sklepamo, da so bile v preteklosti potrebe odjemalcev (članov, strank) obravnavane s poudarkom na poslovnih funkcijah, čeprav so bili poslovni procesi prepoznani.

Slika 11: Procesi – poslovne funkcije



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo AMZS, 2016, str. 4.

Že ob posodobitvah organiziranosti je bilo znano, da je potrebno okrepiti poslovanje, ki bo temeljilo predvsem na procesih, ki bodo tesno povezani z odjemalci. Smiselno je bilo torej poiskati **prehod od tradicionalne (centralistične) organiziranosti k decentralistični – procesni organiziranosti**, ki bo inovativnost in ustvarjalnost ljudi usmerila v ključna področja uspešnosti poslovanja celotne AMZS, ne zgolj AMZS d. d. Tega ni možno narediti brez primerne informacijske prenove.

Kot smo videli na sliki 2, Creech (1994) predlaga upoštevanje petih stebrov TQM, kjer osrednji steber predstavlja organiziranost, ki ni ustrezna, če je ne podpira pravo vodenje. Izdelki/storitve so osrednja točka podjetniškega uspeha, za kar so potrebni kakovostni procesi in zagnano izvajanje. Lahko se torej zelo strinjamo s tem, da je v nadaljevanju potrebno uvesti decentralistični pristop, pri katerem bo organizacijska struktura temeljila na procesnih timih. Vse potenciale je smiselno povezati v integrirano celoto. Gre za ustvarjanje nove motivacije za boljše sodelovanje med ljudmi in za hitrejši in bolj racionalen potek dela. Razmišljanje vseh managerjev bi bilo potrebno usmeriti v trženje in temu primerno oblikovati vizije, strategije in poslanstvo podjetja. Creech (1994) je prav tako poudaril pomen debirokratizacije sistemov in struktur. Spremeniti je potrebno tudi način dela in uvesti poslovne modele, ki bodo bolj usmerjeni v navduševanje članov in strank. S preurejanjem vizije, poslanstva, vrednot in razvojne strategije mora AMZS vzpostaviti takšno delovanje vseh delov podjetja, ki bo omogočalo usklajeno delovanje sistema kakovosti in doseganje vseh ciljev podjetja.

Ob vsem tem je zelo pomembna prihodnja usmeritev v kakovost celotnega poslovanja. Za evropske razmere bo možno uporabiti model EFQM (angl. *European Foundation for Quality Management*), ki kakovost dolgoročno usmerja v odličnost poslovanja. Model poslovne odličnosti uporablja mnogo evropskih in tudi slovenskih organizacij, ki z njegovo uporabo vztrajno izboljšujejo dejavnike in rezultate na različni poslovnih področjih. Gledano dolgoročno bo to orodje primerno tudi za uporabo v AMZS.

Na podlagi prenovljene organiziranosti mora v prihodnje slediti posodobitev procesov. Ob tem je ponovno zelo pomembna tesna povezanost z informacijskim prestrukturiranjem, saj je zelo smiselna informacijska podpora za takojšen vpogled v aktivnosti procesov vodij oz. pooblaščenih sodelavcev (slednje omogoča tudi merljivost in tako večjo produktivnost). S kakovostjo procesov bi AMZS še povečala kakovost storitev in ustvarila večjo tržno vrednost.

Postavljena hipoteza (H2), da je z uvajanjem programa kakovosti poslovanja in usmeritvijo v poslovno odličnost možno v praksi okrepiti kakovost voditeljstva, kakovost poslovnih procesov in kakovost storitev AMZS **drži**.

Posodabljanje kadrovske strukture

Pri posodabljanju kadrovske strukture ima tudi pomembno vlogo krepitev voditeljstva na različnih področjih. Vodje (vrhnji in srednji management) naj bi spoznali svojo pravo vlogo voditeljev in se usposobili za obvladovanje kakovosti poslovanja na vseh 9 področjih modela poslovne odličnosti (skladno s potrebami poslovanja). Motiviranje zaposlenih je smiselno izgraditi na trdnih in prenovljenih temeljih nove organiziranosti, skladne s strategijo podjetja ter preurejeno vlogo človeka v procesih, katerih skupni cilj je zadovoljna stranka. Nenazadnje je pomembna tudi krepitev timskega dela.

Med podjetjem in ljudmi je potrebno krepiti sodelovanje, pripadnost in druge oblike partnerstva. Uporabo vseh omenjenih orodij/pristopov za pospeševanje kadrovskega razvoja je smiselno izkoristiti kot vzvod pri povečevanju zadovoljstva zaposlenih pri delu, s tem pa tudi posredno vplivati na izboljševanje kakovosti procesov in storitev. Pomembno je preurejanje vloge človeka in vloge njegovega dela. Pri tem je pomembno širše razmišljanje. Model prirejen po Contiju (1992) nakazuje sestavine procesa nenehnega izobraževanja za obvladovanje kakovosti.

Slika 12: Proces nenehnega izobraževanja za obvladovanje kakovosti



Vir: P. Mlakar, *Motiviranje vodij za kakovostno delovanje*, 1998, str. 24.

Med osnovnimi cilji posodobitve kadrovske strukture naštevam najpomembnejše: pripraviti metodo za sistemiziranje (in vrednotenje) dela, posodobiti nazive delovnih mest, razširiti vsebine dela na delovna mesta v povezavi s ključnimi nalogami organizacijskih enot, opredeliti funkcionalna znanja, odgovornosti in druge elemente za vrednotenje delovnih mest, pripraviti kompetenčni model in ga vgraditi v sistemizacijo dela, pripraviti projekcijo

razporeditev zaposlenih na nova delovna mesta, opredeliti želene kompetence na posameznih delovnih mestih.

Znotraj posodabljanja kadrovske strukture gre za zaporedje 2 korakov:

- Korak 1: sistemizacija dela, kamor sodi metoda za sistemiziranje dela, opisi delovnih mest, prenovljene vsebine dela, odgovornosti in kompetence ter projekcija razporeditev zaposlenih na delovna mesta.
- Korak 2: ovrednotenje delovnih mest, struktura novega plačnega sistema, kratkoročna delovna učinkovitost in dolgoročna delovna uspešnost ter specifične spodbude.

Pri posodabljanju drugačne vloge zaposlenih je pomembna sprotna in močna komunikacija in koordinacija z zaposlenimi ter skupno posvetovanje s svetom delavcev in sindikati.

Že uvodoma sem navajala velik pomen kadrovske preнове, saj posodobljena organiziranost ne more zaživeti brez primerne kadrovske zasedbe na ključnih delovnih področjih. Poleg tega je potrebna konceptualna in izvedbena uskladitev ključnih vodij in strokovnjakov pri uporabi poslovnih modelov, metod in pristopov. Usklajenost je pomembna zaradi enotnosti usmeritev v sedanje ter prihodnje delovanje.

Kot je bilo ugotovljeno v primerjalni analizi s podobnimi evropskimi organizacijami, je na kadrovske področju v rabi kar nekaj sodobnih pristopov oziroma orodij za pospešen napredek kadrovskega potenciala. Iz tega sledi, da bo v prihodnjem obdobju v AMZS d. d. smiselno aktivno uvesti in uporabiti naslednje modele/pristope: vodenje s cilji (ključni cilji in rezultati - prilagojeno potrebam podjetja na podlagi »metode SLOPT« (S - strateški, L - letni, O - operativni, P - projektni, T - timski cilji); razširitev obstoječega ISO standarda 9000 na vse dejavnosti družbe; usmerjanje delovanja vseh ključnih vodij in strokovnjakov v smeri delovanja, kot ga priporoča evropski model poslovne odličnosti; nadaljevanje aktivnega strateškega načrtovanja in dinamičen razvoj (prilagajanje) posameznih delnih strateških načrtov; nadaljevanje z raziskavami angažiranja zaposlenih, kamor bi bilo smiselno dodati tudi razumevanje izvajanja politike tveganj in predvsem raziskovanje delovne zavzetosti; v nadaljevanju bo primerno razširiti in na vseh ravneh aktivirati vpeljan kompetenčni model (12 kompetenc – skupne, vodstvene, strokovne in delovne kompetence); nadaljevati s sistemskim uveljavljanjem projektne delo in delovanja zaposlenih v začasnih delovnih skupinah; v podjetju bo smiselno prenoviti procesni model, pri čemer bo projekt slonel na prenovljeni kadrovski strukturi ključnih vodij in strokovnjakov; po vzpostavljeni kadrovski in informacijski prenovi bo smiselno aktivno uvajati ustvarjalno dejavnost (koristni predlogi in drugi pristopi za pospešitev sodelovanja zaposlenih pri izboljšavah delovnih postopkov, kakovosti storitev in podobno); smiselno bo nadaljevati z uvedenimi razvojnimi letnimi pogovori, ki bodo tudi podlaga za nadaljnjo krepitev vodenja s cilji in kadrovskega razvoja vseh zaposlenih; poleg dobro vpeljanega sistema koordinacij z vodji in zaposlenimi bo smiselno okrepiti sistem komuniciranja neposredno z zaposlenimi (uvedba mesečnih novic

in nekaterih tematskih srečanj); kot rečeno bo timsko delo zaživel s prenovo poslovnih procesov v zaporedju načrtovanje – optimiranje – izvajanje – izboljševanje; vzpostavili naj bi delovanje tima za kakovost, ki bo razen managerskih koordinacij osrednje telo za koordiniranje širšega obsega aktivnosti, povezanih z izvajanjem programa za izboljševanje kakovosti (tudi v povezavi z Avto-moto zvezo Slovenije).

Posodabljanje informacijske strukture

Izhajajoč iz analize stanja je namen posodabljanja informacijske strukture popolna informatizacija poslovanja. Slednje pomeni korenite posege tako v poslovno informacijski sistem kot v vse poslovne procese. Pomembna pri tem je močna informacijska podpora vsem delovnim in poslovnim procesom z namenom izboljševanja delovnih učinkov (*outputov*) in kakovosti storitev za stranke. Potrebno bi bilo izkoristiti tehnologijo podatkovnih baz, ki nudi vzporedno delo mnogim (povečanje hitrosti procesov in odzivnosti podjetja). Informacijsko tehnologijo bi bilo smiselno uporabiti tudi za ustvarjanje novega povpraševanja po storitvah podjetja. Prenovo informacijskega sistema je koristno uporabiti tudi za preusmeritev orientacije zaposlenih k procesom in rezultatom.

Ob dejstvu, da je v podjetju pristop k strateškemu, letnemu in operativnemu načrtovanju primeren, naj bi informacijska prenova omogočila bolj pregledno povezovanje ciljev, kazalnikov in dosežkov zaposlenih. Sodoben informacijski sistem mora obsegati tako temeljne, podporne poslovne procese in procese vodenja z namenom povečati zadovoljstvo strank ter povečati dobiček podjetja. Strategija in akcijski načrt prenove informacijskega sistema sta za vzpostavitev novega poslovno-informacijskega sistema temeljila na naslednji temeljni predpostavki: z ustreznimi tehničnimi in organizacijskimi rešitvami je potrebno najprej vzpostaviti ustrezno informacijsko okolje, ki bo omogočalo razpoložljivost, varnost in celovitost vseh storitev in podatkov v informacijskem sistemu AMZS v celoti, takoj ko jih potrebujemo, 24 ur na dan, 7 dni v tednu, od koderkoli in s katerekoli varne mobilne naprave. To je potrebno omogočiti na stroškovno sprejemljiv način.

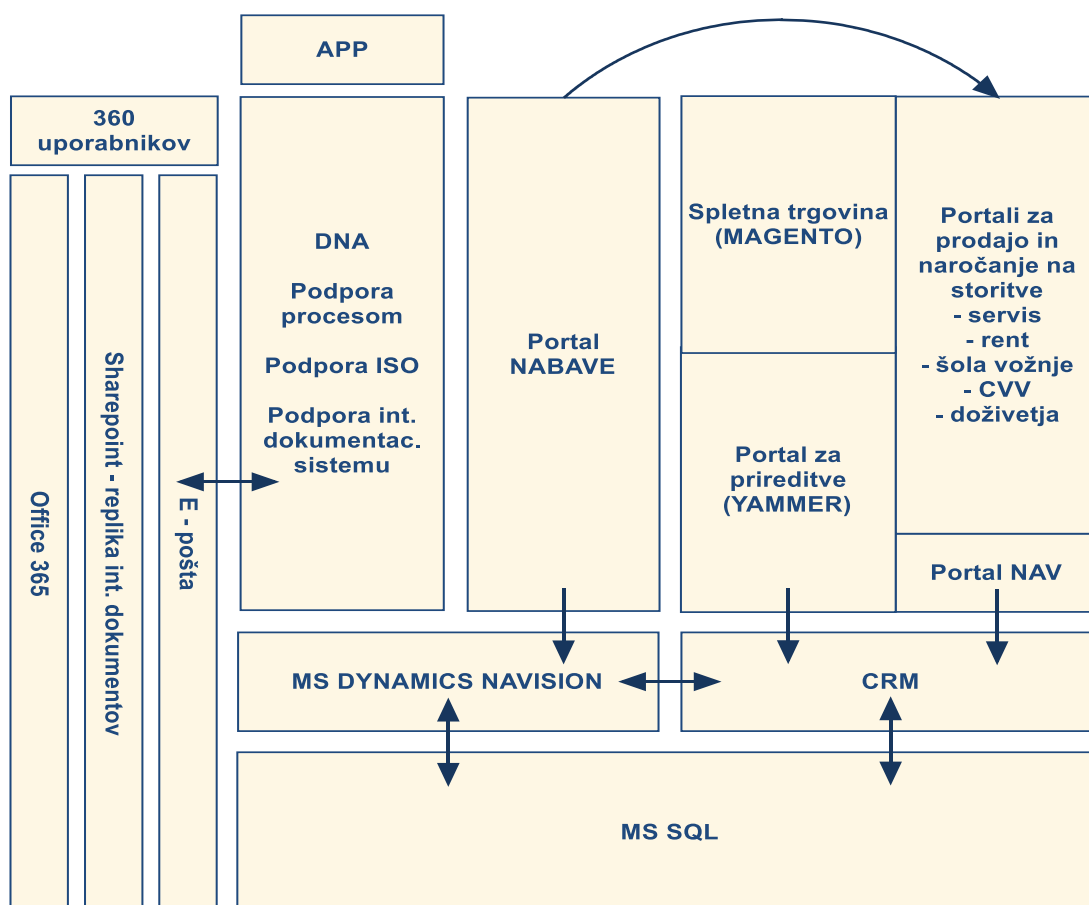
Sledi implementacija novih programskih orodij za poslovno – informacijski sistem, dokumentni sistem, sistem vodenja strank in sistem za poslovno odločanje, ki morajo omogočiti: preglednost poslovanja in delovnih postopkov (večina delovnih procesov mora imeti delotoke v elektronski obliki, kar nam bo omogočilo enostavnejše, bolj pregledne in s tem tudi cenejše delovne procese); dokumenti morajo biti podpisovani elektronsko v skladu z zakonodajo RS na tem področju; sistem upravljanja z dokumenti mora biti certificiran v skladu z zakonodajo RS, ki opredeljuje mehanizme za varno hrambo arhivskega in dokumentarnega gradiva; vse aplikacije morajo uporabljati centralno upravljano enotno relacijsko bazo podatkov, s ciljem izboljšanja kakovosti podatkov in vzpostavitve standarda, da se vsak podatek v bazo vnaša le enkrat in je hkrati dostopen vsem v informacijskem sistemu AMZS, ki imajo ustrezno pooblastilo za vpogled v te podatke v skladu s potrebami posameznega delovnega procesa.

Za uveljavitev posodobitev informacijskega sistema bo posodabljanje potekalo v 5 korakih:

- Korak 1: Okvirna predstavitev uvedbe novega poslovno informacijskega sistema.
- Korak 2: Izdelava natančnega načrta za izvedbo, ki vključuje optimiranje obstoječih procesov s ciljem večje integriranosti in dokumentiranje želenega stanja procesov v novem PIS-u. Določitev uporabniških skrbnikov posameznih vsebin-področij.
- Korak 3: Realizacija - postavitve sistema (nastavitve, razvoj po uporabniških zahtevah), avtorizacije uporabnikov in uporabniški testi ter uporabniški prevzemni testi.
- Korak 4: Končna realizacija - izvedba integracijskega testiranja in izobraževanja končnih uporabnikov, migracija podatkov, priprava plana prehoda v produkcijo.
- Korak 5: Prehod v produkcijo.

Pri posodabljanju predstavlja največji izziv prav obvladovanje poslovnih procesov z isto programsko podporo za obe organizaciji: AMZS d. d. kot čisto profitno organizacijo in Avtomoto zvezo Slovenije kot neprofitno organizacijo zveze društev. Sicer pa je osnovni ciljni model AMZS prikazan tudi grafično, na sliki 13.

Slika 13: Arhitektura programske podpore poslovanju AMZS d. d. po prenovi



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 13.

Upoštevanja vredne so izkušnje iz tujine, kjer je bila narejena raziskava nemškega specializiranega tednika Computerweek. V raziskavi so bila vodstva podjetij vprašana, kaj bi spremenila, če bi imela priložnost vnovič implementirati informacijski sistem. Odgovori so pokazali, da bi vodstva podjetij več pozornosti namenila: 80% optimizaciji procesov, 65% intenzivni in sistematični usmeritvi k poslovnim ciljem, 60% integraciji že v fazi definiranja konceptov, 40% večji povezanosti nižjih nivojev odločanja, 35% uvajanju spremembe z več poguma, 35% več dokazom o ekonomski upravičenosti.

5 DISKUSIJA - UVELJAVLJANJE INTEGRIRANEGA ORGANIZACIJSKEGA, KADROVSKEGA IN INFORMACIJSKEGA SISTEMA IN VLOGA VODITELJSTVA

Medorganizacijske mrežne povezave

V medorganizacijskih mrežnih povezavah je v ospredju procesna razsežnost organizacije. Torej je osrednja naloga pri oblikovanju organizacijskih mrežnih povezav optimizacija celotnega procesa izdelave produkta oziroma opravljene storitve z vidika časa, stroškov in kakovosti. Pri tem je zelo pomembno doseganje optimalnih rezultatov z vidika posameznih delnih procesov in z vidika procesa kot celote. Pogoj za optimalno odvijanje celotnega procesa znotraj mreže je standardizacija nekaterih elementov in parametrov procesa. Pri oblikovanju procesne strukture nastane največ težav na stičiščih med posameznimi podprocesni, ki jih izvajajo v mrežo vključene organizacije. Za omilitev navedenih težav si lahko pomagamo z elementi sekundarne organizacijske strukture, kot so na primer procesni timi (Kovač, 1999).

Na osnovi pregleda stanja je možno ugotoviti, katere zahteve dobre poslovne prakse določenega standarda mora AMZS izpolniti, če želi učinkovito delovati in rasti. Ob ugotovitvi prednosti in slabosti organizacije se jasno ugotovi tudi, kakšni so organizacijski, kadrovske, informacijski in komunikacijski potenciali. Ob doseganju le-teh pa se zagotovo lahko predvidi tudi učinke.

Sistem vodenja ima potrebo po organiziranju določenem v skladu s politiko in cilji za strukturo, procese, postopke in vire organizacije. Številne organizacije uporabljajo model funkcijske organiziranosti. Za zagotovitev uspešne integracije pa morajo postaviti procesni pristop in je smiselno, da funkcijske organiziranosti ne opustijo. Priporočljivo je, da se kombinirajo dobre uvedene funkcijske organiziranosti s procesno organiziranostjo. Zaradi poenostavitve je priporočljivo, da se organizacije odločijo za procesno organiziranost, ki je posledica uvajanja procesnega pristopa. Procesna organiziranost natančno določa aktivnosti, ki se izvajajo in so odgovorne za njihovo izvedbo. Zahteva tudi določitev pooblastil, če so potrebna (Tič & Strašek, 2004).

Uveljavljanje integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema je v praksi zelo odvisno tudi od uporabe in delovanja organizacijskih struktur. Navedimo nekaj mnenj v podkrepitev.

Mulej se med drugim sprašuje (Mulej, 2009): Kaj omogočajo naši sodelavci, strukture, procesi, pripomočki, invencijsko-inovacijske politika, strategija, taktika in operativa, naše dejansko delovanje, medsebojne povezave in vplivi vsega omenjenega ipd.?

Med drugim odgovarja (Mulej, 2006) naslednje: Kaj bo glede omenjenega – bistvenega – informacijskega problema mogoče napraviti, zlasti v pogledu upoštevanja zakona zadostne in potrebne celovitosti, je precej odvisno od organizacijske strukture, s katero obvladujemo procese.

Na primer: Koliko in kako omogoča koordinacijo, npr. oddelkov za RR in marketing ter operative? Kako razrešuje problem razlikovanja med specialisti, npr. za raziskovanje, za razvoj in za operativno poslovanje, in problem njihove povezanosti (integracije) ter sprotnega, stalnega sodelovanja? Je za dani proces in cilj boljša funkcijska organizacijska struktura, ki specialiste zbira v organizacijske enote, ločene od drugih enot? Ali je za dani proces in cilj boljša projektna struktura, ki specialiste raznih strok začasno poveže pod skupnim vodstvom? Funkcijska omogoča razvoj specialnih znanj, vednosti, vrednot, talentov in čustev (kot spleta, ki sestavlja subjektivna izhodišča in torej podlago za razumevanje, razmislek, odločanje, delo in sodelovanje), vendar slabi povezanost in sodelovanje s specialisti drugih vrst. Torej je primerna za rutinsko delo, ki ga nekdo drugi dobro usklajuje. Projektna struktura pa različne specialiste poveže in je primerna za invencijsko-inovacijsko delo. Vendar so v slednji lahko težave z jasno opredelitvijo, komu je kdo odgovoren, saj ima lahko član tima dva različna nadrejena hkrati, zlasti če je v rabi matrična organiziranost (Potočan, 2003).

Koliko uspešnosti bo dala taka ali drugačna organiziranost, je seveda odvisno od obvladovanja procesov, zaradi katerih struktura obstaja, če je procesno utemeljena. Taka bi seveda morala biti, saj poslovni izidi ne nastajajo iz strukture, ampak iz spleta procesov, ki jih s strukturo le obvladujemo. Ljudje se vključujejo hkrati v oboje. Zato so za uspeh važni pri rutinskem in pri invencijsko-inovacijskem delu pripomočki managerjev, ki služijo za na primer: spremljanje dejanskega dela in njegove učinkovitosti ter uspešnosti, nagrajevanje in druge oblike motiviranja, informiranje sodelavcev in nadrejenih, komuniciranje med sodelavci (osebno, po intranetu itd.).

Ugotavljam, da se v mnenjih različnih avtorjev nenehno uporablja beseda »ustvarjalnost«, ki ponazarja večplastno vlogo ljudi v poslovnih procesih. Ljudi je pri delu smiselno zelo angažirati pri razširjanju netehnoloških inovacij, ki bodo vzvod za nenehno prilagajanje spreminjajočim se poslovnim razmeram. To zahteva nenehno prilagajanje procesov in organizacijskih struktur novim razmeram, kar bi omehčalo tradicionalne organizacijske vzorce – tako v pojmovanju zaposlenih kot v realnem poslovanju. Vendar prilagajanje

procesov in struktur ne more biti zadosten pogoj za doseganje dinamičnega delovanja podjetja v hitro se spreminjajočih se razmerah.

Širši pogled na organizacijske spremembe in vlogo posameznih faktorjev modela ponazarja tudi Burke-Litwinov model organizacijske uspešnosti in sprememb (2015). Iz grafičnega prikaza na sliki 14 so razvidni medsebojni vplivi med elementi modela.

Menim, da je zaradi kompleksnosti povezav med različnimi poslovnimi sistemi potrebno pri razmisleku o skupnem delovanju torej vsebine sodelovanja pojmovati precej široko. Pri tem bi morali upoštevati povezanost poslanstva in posameznih delnih ter celotne strategije, principe voditeljstva, managerskih praks, sisteme in procedure, organizacijsko kulturo, delovno klimo, zahteve dela in znanja ter veščine zaposlenih, motivacijski sistem in učinke na ljudi, posamične vrednote in potrebe zaposlenih ter posamične organizacijske zmožnosti.

Model je vsekakor smiselno prilagoditi razvojnemu obdobju podjetja in dejanski kadrovski strukturi.

Slika 14: Burke-Litwinov model organizacijske uspešnosti in sprememb



Vir: W. Burke-Litwin, *Organization development; A Proces of Learning and Changing*, 2015, str. 146.

Skupni procesni model AMZS in AMZS d. d. bi bila primerna rešitev. Potrebno bi bilo posodabljanje procesov z namenom, da bi v obeh organizacijah okrepili ciljno orientiranost na stranke (odjemalce storitev) in strokovno podporo, ki je pri tem potrebna. **Zanimiva bi bila tudi bodoča usmerjenost v hibridno organizacijsko strukturo,** kot kombinacija funkcijske, procesne, timske in mrežne strukture. AMZS bi tako namesto izključno ene izmed tradicionalnih oblik organizacijskih struktur lahko uporabila hibridno strukturo, kar pomeni kombiniranje značilnosti več tradicionalnih oblik. V praksi se hibridna organizacijska struktura uporablja za doseganje ekonomičnosti in ravnotežja med centralizacijo in decentralizacijo posameznih poslovnih funkcij. Določene delovne naloge nekaterih poslovnih funkcij se izvajajo na nivoju podjetja za potrebe vseh njegovih delov, medtem ko se preostale naloge teh istih funkcij izvajajo znotraj posameznih divizij. Na istem organizacijskem nivoju se kombinirata dve načeli razčlenjevanja in grupiranja nalog. Tako bi imela AMZS boljšo usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot.

Vrnimo se nazaj k procesni organiziranosti, ki je vsekakor primerna rešitev. Vodstvo mora zagotoviti, da je naveden pristop sprejet, vpeljan, razvit in skladen v izvedbi pri doseganju ključnih organizacijskih ciljev. Zagotoviti mora tudi, da je pristop primerno razširjen in se v praksi izvaja ter vzdržuje.

Za uvajanje in obnavljanje procesnega pristopa (Tič & Straško, 2004) določimo: procese, vhode, aktivnosti in izhode za procese, lastnike procesov, odjemalce procesov, vire procesov in kriterije procesov. Želeni rezultati se dosežejo uspešneje, ko se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot procesi s procesnim pristopom. Organizacija mora uvesti ali obnoviti procesni pristop, ki je mozaik aktivnosti, ko prepozna vse ključne elemente organizacije. Z njim se opredeli struktura organizacije. S procesnim pristopom določimo lastnike procesov in določimo, kdo je odgovoren za posamezne procesne aktivnosti. Še bolj pomembno je, da se določijo odgovorni za procesne odločitvene aktivnosti. S procesnim pristopom prepoznamo: izvedbene procesne aktivnosti, kontrolne procesne aktivnosti, horizontalne procesne aktivnosti, vertikalne procesne aktivnosti (Tič & Straško, 2004).

Postavljena hipoteza (H1), da je s preходом iz funkcijske organizacijske strukture v kombinirano funkcijsko-procesno organiziranost, ob enotnem razvoju kadrovskega potenciala in enotni informacijski podpori možno povezati navidezno nezdržljivo poslovanje neprofitne in profitne organizacije, povsem **drži**.

Vloga voditeljstva

V preurejenem integriranem organizacijskem, kadrovskem in informacijskem sistemu se spremeni tudi vloga voditeljstva, ki mora biti nujno združevalna. Tradicionalni funkcijski pogled na organiziranost je potrebno preusmeriti v aktualni procesni pogled, hkrati pa je potrebno izvesti pooblašcanje zaposlenih na vseh ravneh delovanja za izvajanje vseh štirih korakov znanega Demingovega kroga PDCA (P-plan, D-do, C-check, A-act). Lastniki

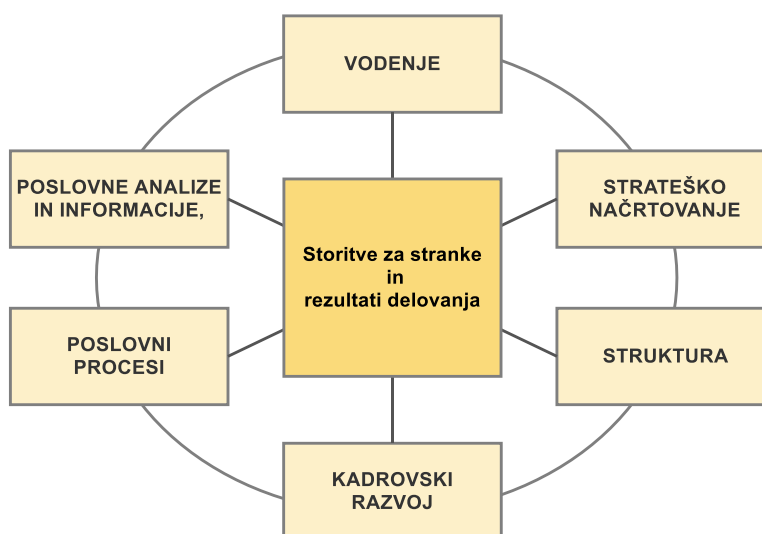
procesov naj bi poleg znanj in veščin za tekoče poslovanje obvladovali tudi nekatera specializirana znanja in veščine. Smiselno je okrepiti timsko delo, vodoravno komuniciranje in matrično miselnost.

Vodje naj bi postali voditelji z naslednjimi lastnostmi: razumeli naj bi cilje tima v povezavi s cilji podjetja, delali naj bi s spoštovanjem do preteklosti in z občutkom za prihodnost, ustvarili naj bi zanimivo delo za vsakogar, zaposlenim naj bi bili v oporo, jim svetovali in ne razsojali, uporabljali naj bi številke in diagrame, da bi jih ljudje lažje razumeli, izboljšali naj bi sistem in metode dela njihovega tima, izžarevali naj bi zaupanje in spoštovanje, veliko pozornosti naj bi namenili poslušanju in učenju, naj ne bi zahtevali popolnosti, zaposlenim naj bi omogočili učinkovito opravljanje njihovega dela, usmerjeni naj bi bili h kakovosti (ki mora biti) in k atraktivni kakovosti (nad pričakovanji), zaposlenim naj bi bili na nekaterih strokovnih področjih tudi zgled.

Vodje naj bi razumeli sodobne pristope in modele za izboljševanje poslovanja (npr. metodo reinženiringa, uravnotežen sistem kazalnikov, ključne kazalnike uspešnosti, uporabo specifičnih aplikacij informacijske – komunikacijske tehnologije ipd.). Menim, da je vloga vodij zahtevna in naj bi bila usmerjena predvsem k zunanjim strankam. Skladno z Adizesovim razmišljanjem naj bi za »notranji marketing« namenili manj energije in virov kot za »zunanji marketing«, od katerega je najbolj odvisno poslovanje in razvoj podjetja.

Vodje naj bi bili učinkoviti - torej usmerjeni k storitvam za stranke in k rezultatom poslovanja, poleg tega pa ne smejo delegirati drugih ključnih zadolžitev – usmeritev k vodenju, strateškemu načrtovanju, strukturiranju organizacije, kadrovskega razvoju, poslovnim procesom ter obravnavi poslovnih analiz in informacij.

Slika 15: Model organizacijske učinkovitosti



Vir: spletni naslov <http://managerlink.monster.com>, 2016

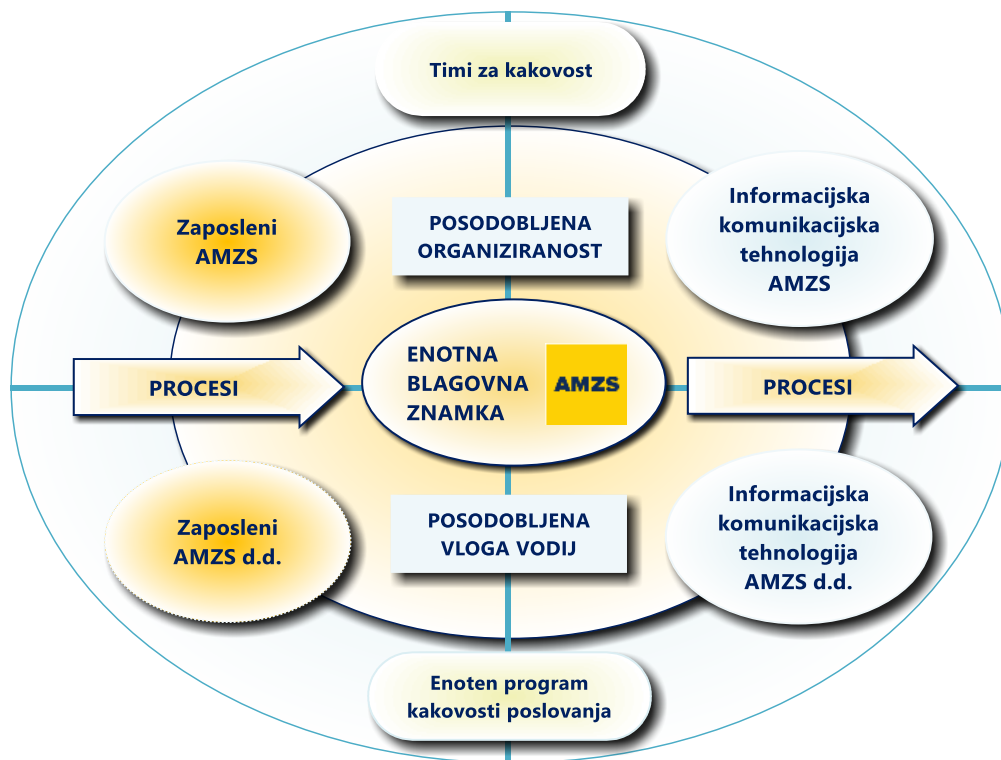
5.1 Predvideni učinki integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja AMZS

Predvideni učinki integriranega organizacijskega prestrukturiranja

Kot je bilo opredeljeno v uvodu, smo s hipotezami potrdili smiselnost povezanega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega prestrukturiranja AMZS d. d. in Avtomoto zveze Slovenije. Ugotavljamo, da je prizadevanje tega dela v primernih kratkoročnih in dolgoročnih pozitivnih učinkih. Predvideni učinki povezanega delovanja naj bi se odrazili pri aktivnem in povezanem razvoju obeh deležnikov:

- skupna usmeritev k dolgoročni poslovni odličnosti,
- usklajen nastop pri uporabi blagovne znamke AMZS do uporabnikov storitev (vozniki – člani in nečlani),
- preglednost in usklajenost poslovnih procesov obeh deležnikov,
- usklajeno delovanje na strateški, taktični in operativni ravni,
- usklajenost pri negovanju skupnih vrednot,
- usklajen razvoj kadrovskega potenciala.

Slika 16: Model integriranega delovanja AMZS



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 19.

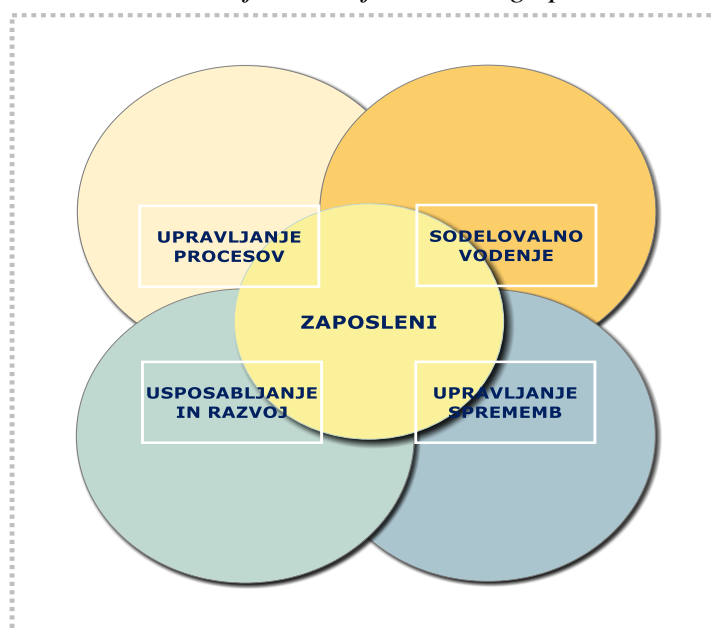
Iz prikaza modela integriranega delovanja AMZS lahko sklepamo, da se bodo pri uvajanju pokazali predvideni pozitivni učinki:

- s posodobitvami poslovnih procesov, z informacijsko podporo pri izvajanju poslovnih procesov, s pooblaščenjem zaposlenih in ureditvijo skrbništev nad ključnimi dokumenti naj bi vzpostavili možnosti za uvedbo bolj integriranega delovanja AMZS;
- usklajen kadrovskega razvoj zaposlenih naj bi okrepili z usklajenimi programi usposabljanja in izobraževanja, ki bi jih delno izvedli znotraj Akademije AMZS;
- v enotnem programu kakovosti poslovanja bi opredelil skupne usmeritve pri izboljševanju kakovosti na vseh področjih poslovanja (zametke poslovne odličnosti), ki bi vplivali na kakovost celotnega poslovanja;
- posodobljena vloga vodij bi prispevala k bolj učinkoviti uporabi sodobnih metod za sodelovanje s člani in strankami, zaposlenimi in drugimi deležniki poslovanja;
- uporaba sodobnih orodij informacijske in komunikacijske tehnologije bi prispevala k enotni informacijski podpori in povezanemu delovanju znotraj celotne AMZS.

Predvideni učinki integriranega kadrovskega prestrukturiranja

Enoten in usklajen razvoj kadrovskega potenciala obeh deležnikov, prikazan tudi na sliki 17, naj bi bil dosežen z uporabo enakih pristopov in orodij za napredek in razvoj kompetenc zaposlenih pri delu. Pri obeh deležnikih naj bi: opredelili drugačno vlogo zaposlenih v povezavi z managementom procesov, omogočili zaposlenim več usposabljanja za delo in pospešen strokovni razvoj, okrepili kulturo vodenja na vseh ravneh v smeri sodelovalnega vodenja, zaposlenim aktivno približali potrebo po nenehnem upravljanju sprememb.

Slika 17: Usklajen razvoj kadrovskega potenciala

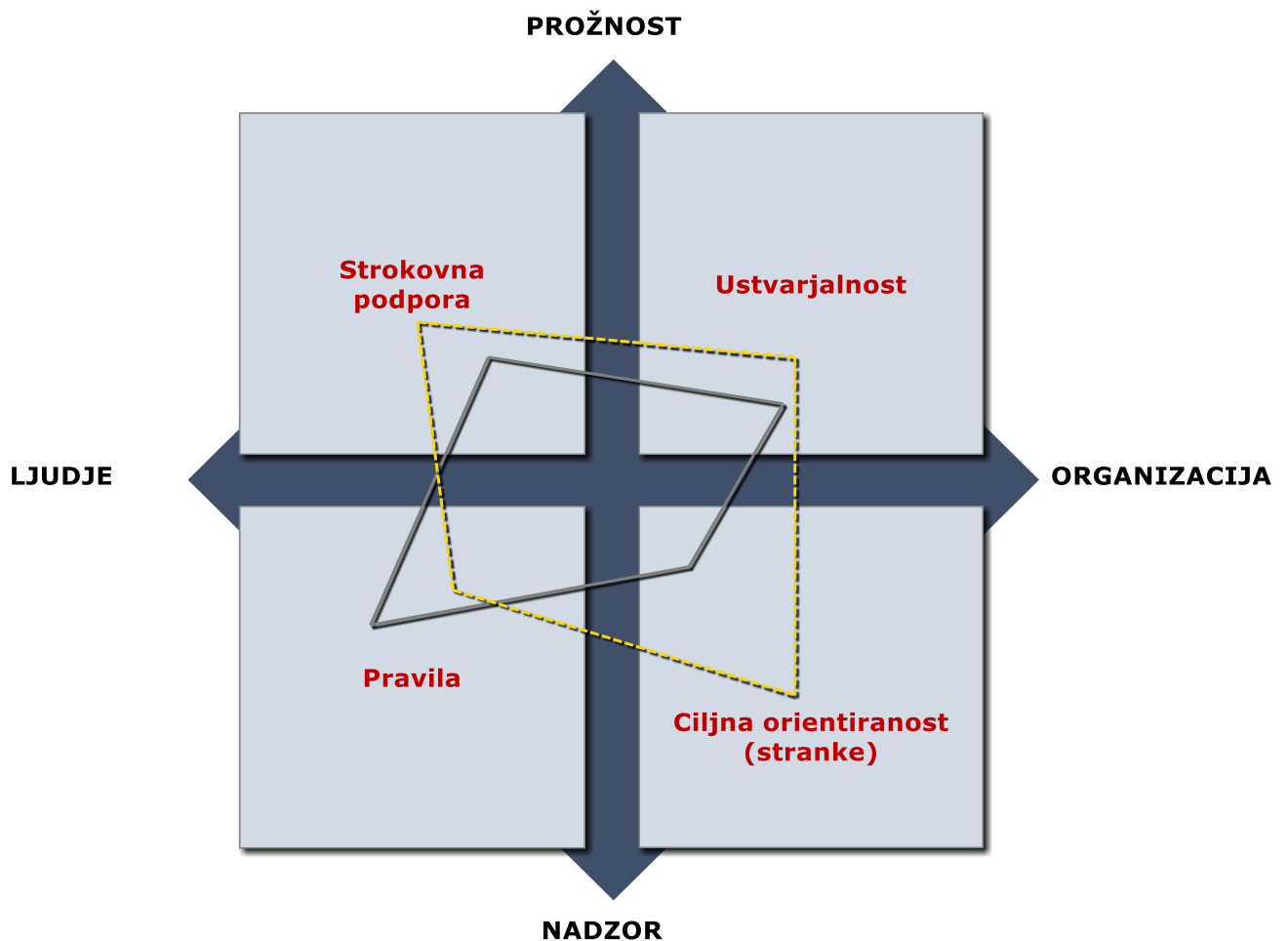


Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 21.

Menim, da bi skozi posodobljene procese dosegli primerno usklajeno delovanje zaposlenih pri obeh deležnikih, kar bi pozitivno vplivalo na krepitev kulture sodelovanja ter kakovostno osredotočanje na člane in odjemalce storitev. S tem bi krepili k istim ciljem usmerjeno kulturo obeh deležnikov:

- manj pravil in več ustvarjalnosti, več strokovne podpore in izrazito več ciljne orientiranosti k članom in strankam;
- nekoliko več upoštevanja organizacijskih principov in pristopov, podobna pozitivna usmerjenost k ljudem (zaposlenim), več prožnosti in nekoliko več nadzora (doseganje ciljev, obvladovanje tveganj in podobno) – kot prikazano na sliki 18.

Slika 18: Ciljna orientiranost



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 24.

Postavljena hipoteza (H3), da je s krepitvijo ustvarjalne dejavnosti in krepitvijo kadrovskega potenciala možno v praksi doseči hitrejše premike k želeni kulturi delovanja zaposlenih (skladni s strateškimi usmeritvami družbe) **drži**.

Predvideni učinki integriranega informacijskega prestrukturiranja

Kot je bilo navedeno, je bila prva faza organizacijske preнове temeljna podlaga za kadrovske okrepitve, posodobitve informacijskega sistema pa bodo tekle v povezavi s posodobitvijo temeljnih in drugih poslovnih procesov.

Prednosti posodobitev informacijskega sistema: celoten sistem je zasnovan na industrijskih standardih, zagotovljena bo podpora in nove verzije s strani uveljavljenega podjetja, zelo dobra medsebojna povezljivost med deli sistema.

Nevarnosti: strošek projekta je v precejšnji meri odvisen od števila in vrste uporabnikov, tehnična izvedljivost projekta ni težavna, ob prenovi pa se lahko pojavijo morebitne težave pri uskladitvi podatkov iz obstoječih sistemov.

Priložnosti: zmanjšanje števila različnih informacijskih rešitev, poenotenje sistema za uporabnike, ureditev CRM podatkov, uporaba rešitve v okviru skupine AMZS.

Slabosti: na trgu ne obstaja kompletna rešitev v stilu »out-of-the-box«, zato je potrebno opraviti kar nekaj dela na implementaciji prilagojene rešitve potrebam AMZS.

Postavljena hipoteza (H4), da je z intenzivno prenovno informacijskega sistema, ki je integriran v AMZS, možno izboljšati procese in povečati učinke ter sinergije, **drži**.

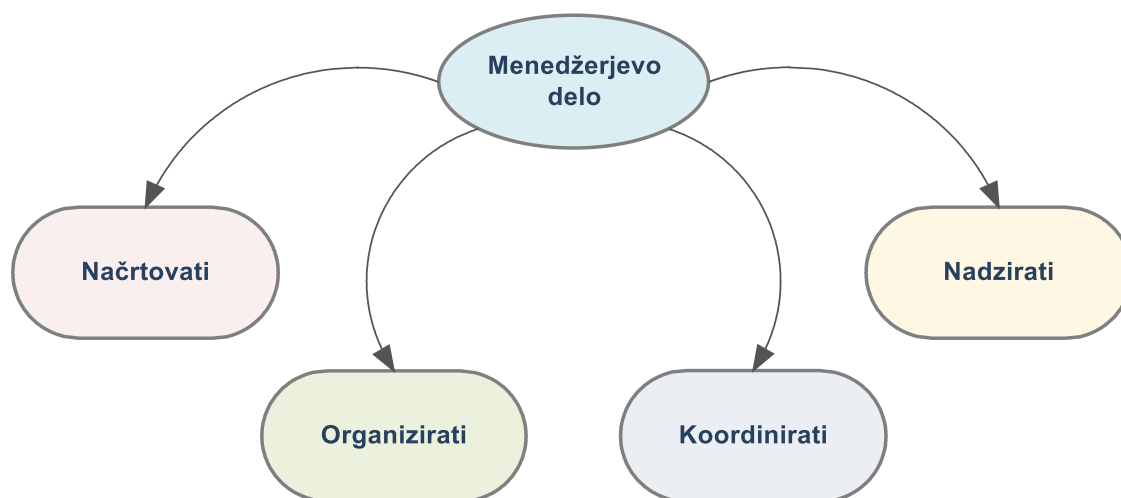
5.2 Vloga voditeljstva pri uveljavljanju integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema AMZS d. d.

V nadaljevanju bom obravnavala vlogo voditeljstva, ki ima pomemben vpliv na uveljavljanje integriranega organizacijskega, kadrovskega in informacijskega sistema v AMZS d. d.

Zasnovala sem dodaten interni vprašalnik o vlogi vodij ter analizirala odgovore vrhnjih in operativnih vodij, ki bodo predvidoma pokazali konkretne potrebe po vsebinskih izboljšavah voditeljstva na različnih področjih. Sklepe iz analize vloge vodij bom soočila z Mintzbergovimi opredelitvami vlog vodij in iz tega izpeljala seznam ukrepov za izboljšave.

Mintzberg je Fayolove principe dela menedžerja precej razširil. Medtem ko je Fayol opredlil 4 faze menedžerjevega dela (načrtovanje, organiziranje, koordiniranje in nadziranje), ki jih vidimo tudi na sliki 19, se je Mintzberg tega lotil bolj podrobno.

Slika 19: Vloga vodje po Fayolu



Vir: H. Fayol, Faze menedžerjevega dela, 2016.

Medosebne vloge:

- formalni vodja: opravlja obredne naloge (sprejem oz. pozdrav gostov, ki pridejo na obisk; poroka zaposlenega; sprejem pomembne stranke, ki jo pelje na kosilo ipd.).
- voditelj: je odgovoren za delo podrejenih, motivira in spodbuja zaposlene, ki uveljavljajo svojo formalno avtoriteto.
- povezovalec: skrbi za stike zunaj navpične hierarhične verige, za stike s partnerji ter predstavniki vladnih in drugih organizacij - trgovinske organizacije ipd.

Informativne vloge:

- opazovalec: opazuje okolje in zbira nove informacije.
- povezovalec: posredovanje zaupnih informacij neposredno podrejenim.
- predstavnik za odnose z javnostmi: izmenjava podatkov z ljudmi izven svoje organizacije.

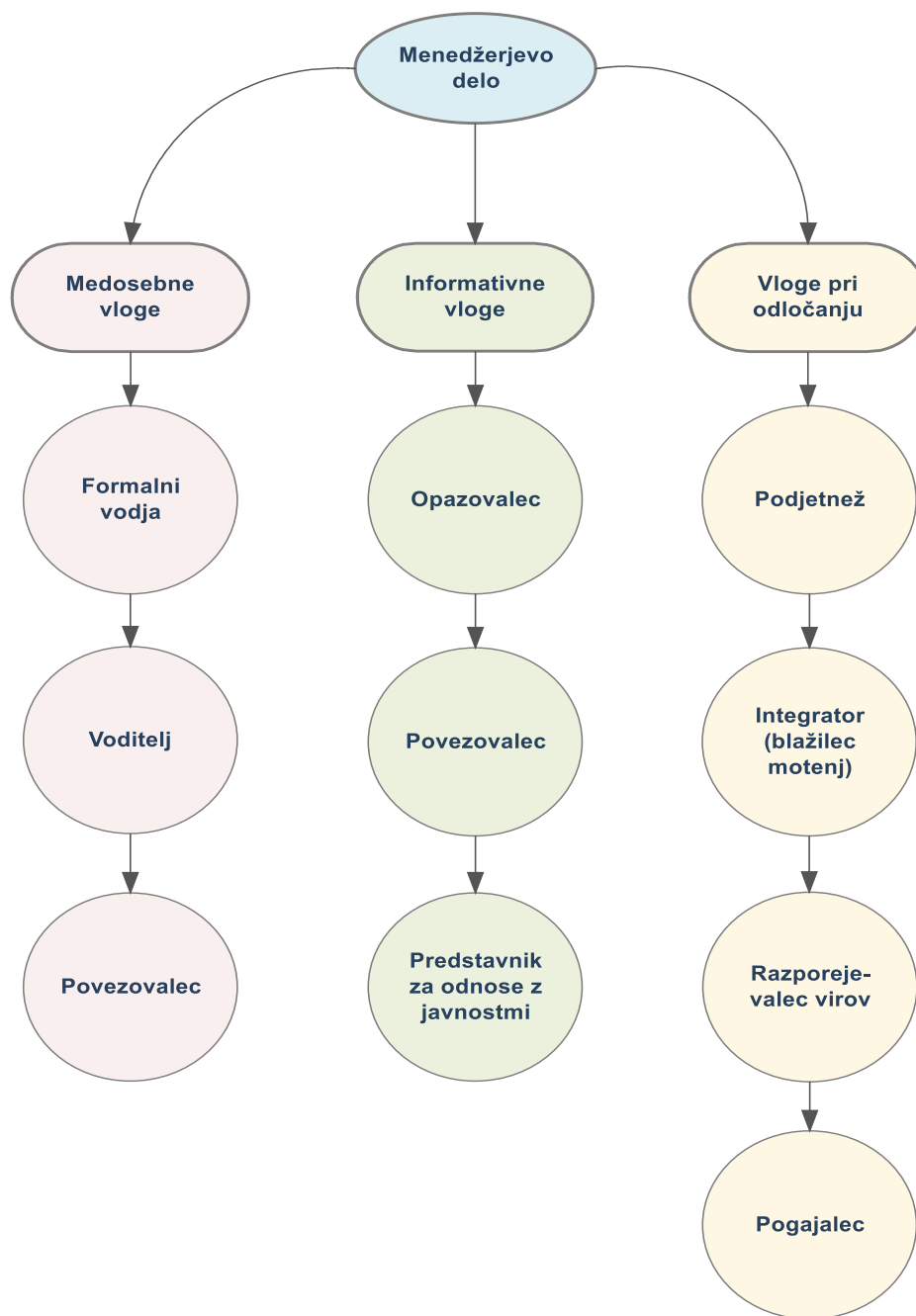
Vloge pri odločanju:

- podjetnež: išče možnosti, kako izboljšati poslovanje z uvajanjem projektov.
- integrator: ukvarja se s težjimi zadevami, kot so stavka, glavna stranka v stečajju, dobavitelj ne drži svojih obljub skladno s pogodbo.
- razporejevalec virov: odloči, kdo dobi kaj.
- pogajalec: objavljanje organizacijskih virov v "realnem času", s širokim naborom razpoložljivih podatkov iz njihovih informativnih vlog.

Uspešen manager po Mintzbergu združuje vseh deset vlog, ki jih opravlja ob različnih priložnostih oziroma okoliščinah.

Mintzberg je tako z določitvijo desetih vlog managerjev podal alternativni model managementa splošno znanemu modelu managementa avtorja Fayola, ki je med prvimi zapisal, da so vloge managerja planiranje, organiziranje, kontroliranje in koordiniranje.

Slika 20: Vloga vodje po Mintzbergu



Vir: H. Mintzberg, *The Managerial Roles*, 2005.

V našem primeru je še posebej pomembna vloga menedžerjev v medorganizacijskih mrežah. Menedžerji, ki prevzemajo usmerjanje, organiziranje in vodenje integracijskih procesov v medorganizacijskih mrežah, morajo imeti integracijske sposobnosti, znati morajo obvladovati vodenje s pomočjo ciljev, poznati morajo senzibilnost za različne organizacijske kulture, potrebujejo strokovno znanje s področja delovanja mreže, imeti morajo motivacijske sposobnosti in biti morajo participativni. Poznati morajo obvladovanje konstruktivnega relacijskega managementa, imeti morajo prezentacijske veščine ter znati obvladovati informacijski management.

Ugotovitve interne ankete o vlogi vodij

V AMZS so zaradi preobrazbe na kadrovskem področju sprožili vrsto aktivnosti, ki naj bi vodjem na vseh ravneh omogočile strokovni napredek pri veščinah vodenja zaposlenih pri delu. Da bi izvedeli več o mnenju vodij, je bila narejena interna anketa o vlogi vodij. Interni vprašalnik je vseboval 93 vprašanj na naslednjih področjih:

- poznavanje vizije, poslanstva, strategije, planov družbe AMZS,
- splošna mnenja o družbi AMZS d. d.,
- poznavanje procesov, potrebne kakovosti storitev,
- poznavanje organizacije poslovanja,
- mnenja o naravi dela,
- mnenja o nagradah in priznanjih,
- vodstveni stil, lastnosti vodij,
- timsko in projektno delo,
- zagnano izvajanje, pooblaščenje in sodelovanje zaposlenih,
- znanje, razvoj in usposabljanje,
- lastnosti zaposlenih,
- informiranost in komuniciranje za dobro operativno delo,
- možnost obvladovanja nasprotij,
- poznavanje možnosti vplivanja na kakovost procesov ali delnih procesov,
- samostojnost pri delu,
- dejanske in želene vrednote,
- vplivi na kakovostno opravljanje dela,
- spodbude za uspešno delo,
- ovire za uspešno delo.

V nadaljevanju na kratek način povzemam ključne ugotovitve o nekaterih mnenjih vodij:

- menijo, da zelo dobro poznajo vizijo, poslanstvo, dolgoročne cilje, medletne operativne cilje in svoje operativne zadolžitve;
- menijo, da so zelo zadovoljni z zaposlitvijo v družbi, ki izpolnjuje njihova službena pričakovanja;
- menijo, da pretežno dobro poznajo opredeljene procese, v katerih sodelujejo, timsko delo, pomen kakovosti storitev;
- menijo, da je na področju organiziranosti dela možno narediti izboljšave; število organizacijskih predpisov ni primerno;
- so ponosni na svoje delo, za usposabljanje za delo je dobro poskrbljeno;
- menijo, da so nagrade in priznanja primerne; da bi morale biti plačilo za tiste, ki ne dosegajo dobrih rezultatov nižje od plačila tistih, ki rezultate dosegajo ali presegajo; zelo se strinjajo s tem, da bi naj občasno za izvrstne učinke izvajali nagrajevanje posameznikov;
- z vodstvenim stilom nadrejenih, pooblastili in strokovnim ugledom so zelo zadovoljni;
- s timskim in projektnim delo so zadovoljni, možne so izboljšave;
- z zagnanim izvajanjem in pooblaščenjem zaposlenih so zadovoljni, pri možnostih za pridobivanje novih znanj so možne izboljšave;
- vodje se strinjajo, da zaposleni zaradi sodelovalnega vodenja delo opravljajo zagnano;
- z informiranostjo in komuniciranjem za dobro operativno delo so zadovoljni, sistem obveščanja je možno izboljšati;
- pri obvladovanju nasprotij so pretežno zadovoljni, manj pa se strinjajo s trditvijo, da so problem procesi in ne delavci; zelo se strinjajo s trditvijo, da probleme, ki se pojavljajo v enoti, rešujejo na miren in učinkovit način;
- vodje menijo, da lahko vplivajo na kakovost procesov; vloge samouravnajočih se timov ne poznajo dobro;
- zelo so zadovoljni s samostojnostjo pri delu in možnostjo za izražanje svoje ustvarjalnosti;
- zelo se strinjajo s trditvijo, da se vodje v družbi AMZS d. d. v novejšem času iz nadzornikov spreminjajo v mentorje.

Med dejanskimi vrednotami so na prva tri mesta uvrstili kakovost storitev, zadovoljstvo strank in delovno učinkovitost, zelene vrednote pa so podobne. Po mnenju vodij na kakovostno opravljanje dela najbolj vplivajo kolegialni odnosi na delu, ustrezna zaposlitev in dobra plača. Hkrati menijo, da naj bi bilo zeleno stanje bolj usmerjeno v delo v uspešnih timih, osebni strokovni razvoj in ponovno – v kolegialne odnose na delu.

Pri spodbudah za uspešno delo dajejo največjo prednost kolegialnim odnosom na delu, delu v uspešnih timih in dobrim delovnim rezultatom. Pri največjih ovirah za delo so poudarili nekolegialne odnose na delu, povprečne rezultate in delo v neuspešnih timih.

Iz navedenega sklepam, da so menja vodij v družbi dovolj dobra podlaga za nadaljevanje preobrazbe, kot je bila zastavljena.

Vloga zaposlenih na ključnih mestih v medorganizacijskih povezavah

Ljudje, ki aktivno sodelujejo na ključnih mestih v medorganizacijskih povezavah, morajo poleg primernih znanj imeti kar precej timskih osebnostnih lastnosti. Morajo biti večji mrežnega komuniciranja, prilagajanja nepredvidenim razmeram, imeti morajo poudarjen integrativni stil upravljanja, obvladovanje nasprotij jim ne sme delati težav, morajo biti nagnjeni k obvladovanju normalnih nasprotij in preprečevanju razdiralnih nasprotij. Imeti morajo poudarjen občutek za timsko delo, izstopati mora njihova potreba po strokovnem in osebnostnem razvoju. Poleg tega naj bi bili pripravljene prevzemati primerne vloge v proaktivnem timskem delu.

Pri medorganizacijskih povezavah naj še posebej omenimo odločilno vlogo vodij. Vodje morajo postati voditelji, ki ljudi navdušujejo s svojo korektnostjo, velikopoteznostjo in osebno zrelostjo. Za to vlogo so zelo primerni vodje z okrepljenim procesnim razmišljanjem, ki imajo primerno razvite stile upravljanja za obdobje, h kateremu je usmerjeno podjetje. Pri sestavljanju vodstvenega tima se večina podjetij zelo usmerja k izpolnjevanju formalnih zahtevanj znanj (marketinška znanja, strokovna znanja, finančna znanja ipd.). Vodstva za strateške spremembe pa se usmerijo tudi k aktiviranju vloge t.im. »spoštovanega insajderja«, ki ima veliko delovnih izkušenj in zmožnosti predvidevanja. To je pomembno za delovanje medorganizacijskih povezav, ki morajo temeljiti tako na počasnejši transformaciji mase zaposlenih kot na hitrejši transformaciji zelo vplivnih ekstremov (ljudi, postopkov, aktivnosti).

Podobni procesi se odvijajo tudi v AMZS. Pomembno je **vodenje s cilji**, kar pomeni usklajeno delovanje na strateški, taktični in operativni ravni. Z vzpostavitvijo obeh posodobljenih organizacijskih struktur so dani osnovni pogoji za usklajeno delovanje vodij in ključnih strokovnjakov na strateški, taktični in operativni ravni obeh deležnikov.

Slika 21: Neusklajeno delovanje vodij in ključnih strokovnjakov



Vir: AMZS, *Interno delovno gradivo*, 2016, str. 26.

Načrtovanje in izvajanje ključnih ciljev naj bi temeljilo na čvrstem internem sistemu določanja in spremljanja doseganja vseh vrst ciljev. Zaradi tega naj bi bili po metodi »SLOPT cilji« opredeljeni in spremljani na posameznika natančno. Vemo, da je med neuskkljenim in idealnim stanjem zelo velika razlika, vendar jo je smiselno vztrajno zmanjševati. Ciljno stanje naj bi bilo tisto, ko ima vsak cilj podjetja svojega skrbnika, status izvedbe in s kazalnikom ali v odstotku opredeljen napredek pri realizaciji.

Slika 22: Idealno usklajeno delovanje vodij in ključnih strokovnjakov



Vir: AMZS, Interno delovno gradivo, 2016, str. 26.

V iskanju in povečevanju konkurenčne prednosti naj bi vodstvo AMZS določilo prave cilje, torej naj bi zaposleni učinkovito opravljali le koristno delo, kar se bo odražalo tudi na poslovnem rezultatu in zadovoljstvu udeležencev organizacije. To pomeni, da bodo poleg kakovosti, ki mora obstajati, »proizvajali« tudi konkurenčno kakovost. Ta bo zaradi večje vrednosti za odjemalca podjetju zagotavljala tudi večjo donosnost poslovanja.

Kakovost izvedbe bo dosežena preko kakovosti procesov. Ta ne bo izboljšala le kakovosti storitve, ampak tudi učinkovitost podjetja. V učinkovitih in uspešnih podjetjih ljudje vedo, da pride denar za njihovo eksistenco od odjemalcev, da je njihovo delo pomembno, da morajo pri delu sami odpravljati težave in za rezultate sprejeti odgovornost in predvsem to, da so člani tima. Ker se organizacijska struktura splošči, iz hierarhične spremeni v bolj enakopravno, vodenje postane del dela v timu.

Conti (1992) navaja, da je z uvedbo upravljanja s pooblašcanjem in samonadzorom možno izgraditi novo organizacijsko zgradbo, v kateri bodo ključni procesi, namenjeni končnemu odjemalcu, tekli v njegovo zadovoljstvo. Vloga medfunkcijskih timov je odločilna, kot je pomembna tudi nova vloga vodij. Ti morajo postati voditelji z naslednjimi lastnostmi: razumeti morajo, kako je delo tima povezano s cilji podjetja, delati v predhodnih in

prihajajočih fazah, poskušati ustvariti zanimivo delo za vsakogar, voditelj je trener in svetovalec, ne razsodnik, uporablja številke in diagrame, da bi njegovi ljudje zadeve lažje razumeli, skuša izboljšati sistem dela, v katerem dela njegov tim, ustvarja zaupanje, ne zahteva popolnosti, posluša in se uči, pomaga zagotavljati ljudem razmere, da lahko učinkovito opravljajo svoje delo.

Sicer pa je za podjetja uvajanje delovanja ljudi v procesnih timih zahteva, ki se ji ne bodo mogla izogniti, kot se vodje ne morejo izogniti odgovornosti za uvajanje procesnega vidika organizacije. Poleg tega ljudem sodelovanje v timih vzbuja občutek lastništva nad problemi in uspešnimi rešitvami, kar povečuje njihovo odgovornost in kakovost dela.

5.3 Predvidene aktivnosti za krepitev sinergij v AMZS

Izhodišča za povezano delovanje AMZS in AMZS d. d.: skupna usmeritev k dolgoročni poslovni odličnosti, usklajen nastop pri uporabi blagovne znamke AMZS do uporabnikov storitev (vozniki – člani in nečlani), preglednost in usklajenost poslovnih procesov obeh deležnikov, usklajeno delovanje na strateški, taktični in operativni ravni, usklajenost pri negovanju skupnih vrednot, usklajen razvoj kadrovskega potenciala.

Beseda “sinergija” izhaja iz grščine kot sestavljenka iz “syn”, ki pomeni “s, skupaj s, istočasno” ter “ergon” kot delo, delovati, delati. V spojitvi je to potem “skupaj delovati, skupaj delati” torej **sodelovati**. Nastal je tudi pojem “sinergetika” kot veda o sinergiji (Thomen, Mugler, Belak in soavtorji, 1998).

V ekonomiki podjetij in v managementu se uveljavlja v šestdesetih letih pojem sinergije kot ene od štirih sestavin strategije firme (tržni cilji, vektor rasti, sinergija, tekmovalne prednosti) in z opredelitvijo je treba sinergijo razumeti kot združevalni učinek “ $2 + 2 = 5$ ”, kot skupno delovanje delov, ki vodijo k boljšemu izidu od tistega, ki bi ga mogli doseči v njegovem posamičnem delovanju. Temu združevalnemu učinku je bilo dano ime sinergijski učinek. Vendar je treba dodati k oznaki pozitivni ali pa negativni sinergijski učinek, tudi sinergija in disinergija, kajti izid je lahko tudi “ $2 + 2 = 3$ ” (Thomen et al., 1998).

Kako se lotiti preurejanja procesov? Po definiranju ključnih procesov v podjetju je priporočljivo preurediti tiste procese, ki so očitno najbolj problematični. Pri tem je potrebno porušiti medfunkcijske pregrade, porušiti škodljive običaje in optimirati pretočne čase ter stroške, odpraviti kritične točke. Procesne tokove upravljajo člani tima, ki proces upravljajo. Izhodiščna točka za management procesov so pričakovanja odjemalcev in ne mnenja vodstva oziroma specialistov. Ker procesi v organizacijski piramidi tečejo vodoravno, praviloma zajemajo več funkcij, zato je potrebno vzpostaviti enovito odgovornost za (ne)učinkovitost in (ne)uspešnost vsakega ključnega procesa. Za to je zadolžen procesni lastnik skupaj s skrbniki.

Predvidimo lahko, da bi tako dosegli pozitivne sinergijske učinke, prihranili pri odvečnih stroških poslovanja (jasno opredeljene aktivnosti skrbnikov bi preprečevale nejasnosti pri izvajanju delovnih postopkov), zmanjšali bi obseg napak pri delu ter povečali zadovoljstvo odjemalcev s kakovostjo storitev. Cilj bi bilo mogoče doseči v več korakih, kot prikazano na sliki 23.

Slika 23: Koraki pri posodabljanju procesov



Vir: AMZS, Interno gradivo, 2016, str. 29.

V koraku 1 bi zasnovali skupni procesni model z opredeljevanjem ključnih procesov: vodstveni (oziroma korporativni) procesi, temeljni procesi, podporno procesi. Izhodišče za skupni procesni model temelji na potrebah voznikov, ki naj bi jih oba deležnika kakovostno izpolnjevala. Pri tem je potrebno upoštevati razliko v poslanstvu in v kontekstu delovanja obeh organizacij. Bistvena razlika med AMZS in AMZS d. d. je torej v značaju delovanja/poslovanja.

AMZS je neprofitna organizacija, ki deluje predvsem skladno z Zakonom o društvih in vsemi značilnostmi neprofitnega poslovanja. AMZS d. d. je profitna organizacija, ki deluje predvsem skladno z Zakonom o gospodarskih družbah in značilnostmi profitnega poslovanja delniških družb. Zaradi usklajenega nastopa pri uporabi blagovne znamke AMZS do uporabnikov storitev (vozniki – člani in nečlani) bi bilo možno izoblikovati skupni procesni model, ki bo ogrodje za povezovanje poslovnih procesov obeh organizacij.

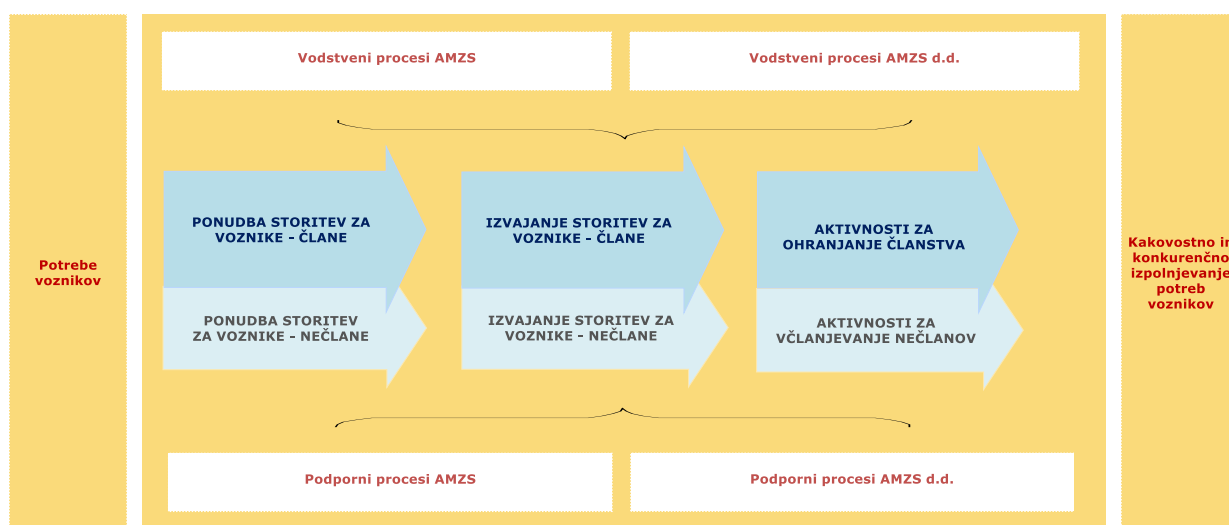
Pri posodabljanju poslovnih procesov je pomembno zaporedje dogodkov, ki naj bodo skladni s strateškimi usmeritvami:

- seznanitev s strokovnimi usmeritvami.
- pripravljanje metodologije in projekta za posodabljanje poslovnih procesov.

- krepitev procesne paradigme – interno usposabljanja udeležencev.
- projektiranje poslovnih procesov – izvajanje projekta.
- vgrajevanje procesnega modela v redno delo – aplikacija projekta ob informacijski podpori.
- spremljanje učinkov projekta v praksi in napredek pri kakovosti celotnega poslovanja.

Na sliki 24 še prikaz izhodišča za skupni procesni model AMZS.

Slika 24: Izhodišče za skupni procesni model AMZS



Vir: AMZS, Interno gradivo, 2016, str. 29.

Zelo pomembna pri vsem pa je tudi zakonodaja, kjer so določena pravila za delovanje povezanih oseb. Če lahko za izraz transferne cene trdimo, da v vsaki zakonodaji predstavlja enako stvar, pa tega ne moremo trditi za izraz povezane osebe. Turk uporablja izraz povezana podjetja, ki jih opredeljuje izključno s poslovnega vidika kot »podjetja, na katerih finančna ali komercialna razmerja vplivajo na kapitalske povezave: matična podjetja, odvisna podjetja in pridružena podjetja«. Uporablja pa tudi izraz povezane stranke, ki so »stranke, med katerimi ena lahko obvladuje drugo ali bistveno vpliva na drugo pri finančnem ali drugem poslovnem odločanju« (Turk, 2000).

Izraz povezane osebe je neločljivo povezan z izrazom transferne cene, kajti transferne cene so po opredelitvi cene med povezanimi osebami. Torej so v posamezni zakonodaji transferne cene dejansko opredeljene s pomenov izraza povezane osebe. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) ureja tudi povezane družbe. V skladu s 527. členom ZGD-1 se za povezane družbe štejejo pravno samostojne družbe, ki so v medsebojnem razmerju tako: da ima ena družba v drugi večinski delež (družba v večinski lasti in družba z večinskim deležem), da je ena družba odvisna od druge (odvisna in obvladujoča družba), da so koncernske družbe, da sta dve družbi vzajemno kapitalsko udeleženi ali da so povezane s podjetniškimi pogodbami.

Institut povezanih družb v ZGD-1 je ožji in je uporaben za namene korporacijskega prava. Namen obravnavanja povezanih družb je zaščititi manjšinske delničarje in družbenike v povezanih družbah ter zunanje delničarje oziroma družbenike in tudi upnike odvisnih družb.

Povezane družbe so po ZGD-1 zagotovo tudi povezane osebe za potrebe davčne zakonodaje. Z davčnim zavezancem so povezane praviloma kapitalsko (na primer dejanski koncern) oziroma poslovno (na primer pogodbeni koncern). Zanje je značilno, da možnost, da lahko vplivajo na sprejemanje odločitev, tudi dejansko uporabljajo, ZGD-1 pa želi preprečiti, da bi izvajanje tega vpliva škodovalo katerikoli interesni skupini odvisne družbe.

Organizacijske povezave povezanih oseb v praksi

Menim, da je pri oblikovanju medorganizacijske mreže za AMZS smiselno upoštevati, da v praksi ni možno neposredno združiti obeh organizacijskih struktur. Ob upoštevanju dejstva, da želimo procesno povezati predvsem temeljne procese, ki so namenjeni kakovostnemu in konkurenčnemu zadovoljevanju potreb voznikov, moramo upoštevati pravno-formalno samostojnost AMZS in AMZS d. d. Zaradi tega se bomo omejili na povezave poslovnih procesov, ki bodo informacijsko podprti. Medsebojna razmerja bo smiselno urejati z ustreznimi pogodbami in sporazumi o medsebojnem sodelovanju.

SKLEP

Organizacijske strukture podjetja v celoti ne menjujemo zelo pogosto, posodobitve pa so lahko manjše ali večje. Organizacijska struktura odločilno vpliva na način delovanja podjetja, na sodelovanje s strankami in na sodelovanje med vsemi deležniki organizacije. Predvsem pa vpliva na interakcijo med notranjimi člani podjetja. Potrebno jo je tekoče posodabljati, kadar se spreminjajo ključni strateški cilji podjetja. Na organizacijsko strukturo torej vplivajo novi koncepti vodenja, novi koncepti trženja, razvoja storitev, razvoj tehnologij dela in tehnoloških postopkov, razvoj zmožnosti zaposlenih, obseg prodaje storitev, struktura asortimenta storitev, ekonomika poslovanja, perspektivne možnosti razvoja, zahteve lastnikov, potrebe ključnih deležnikov poslovanja, delovanje neformalne organizacijske strukture, kultura in vrednote zaposlenih itd. Med odločilnimi faktorji, ki naj bi vplivali na spremembe organizacijske strukture, so finančna uspešnost poslovanja in kapitalska rast podjetja.

Velik organizacijski potencial se bo pokazal v usklajenem delovanju vseh poslovnih procesov in ljudi. Velik vodstveni potencial se bo pokazal v usklajenem voditeljstvu in v sprejemanju pravih poslovnih odločitev, velik strokovni potencial podjetja pa se bo pokazal v razvojnem in poslovnem napredku.

Pri prestrukturiranju organizacije lahko gre za ponovno integracijo dela in spremembo obstoječega načina oblikovanja dela, določanje pristojnosti in odgovornosti, večanje ustvarjalnosti in motiviranje sodelavcev, zmanjšanje obsega nadzora, spremembo stila vodenja ipd. Prestrukturiranje na kadrovske področju je tudi priložnost za uveljavitev dinamične in ustvarjalne kulture sodelovanja vseh zaposlenih s ključno usmeritvijo h kakovostnemu in učinkovitemu izvajanju storitev. Tehnologije pa so danes tudi dejavniki, ki omogočajo strategije ter vir za rast in razvoj inovativnosti.

Organizacijska zgradba družbe je bila prenovljena z namenom uveljavljanja novih strateških usmeritev. Podlaga za spremembe je bila uveljavitev načel kakovosti celotnega poslovanja (usmeritev k procesom, timsko delo, projektno delo, kakovost načrtovanja in izvedbe itd.) ter seveda nova smer razvoja mobilnosti.

Naj poudarim pomembne točke za doseganje sinergij:

- procesna organiziranost,
- drugačna vloga vodij (voditeljev),
- preurejanje funkcijske organiziranosti,
- preurejanje procesov,
- kakovost ciljev in kakovost izvedbe,
- preurejanje vloge človekovega dela,
- preurejanje vloge vodenja in pooblaščenja vpletelih.

Preurejena procesna organiziranost bo primerna podlaga za uveljavitev drugačne vloge vodij, ki bodo usmerjeni h kakovostnim dosežkom vseh vrst. Njihovo delovanje naj bi se izrazito spremenilo v smeri aktivnega uveljavljanja primerne organizacije delovnih procesov, ki bodo ob primerni informacijski podpori vzvod za učinkovito izvajanje kakovostnih storitev. Vloga vodij se bo tudi bistveno spremenila pri izpolnjevanju vseh vlog (medosebnih, informativnih vlog in vlog pri odločanju), pri uravnavanju razvoja kompetenc zaposlenih in uveljavljanju pristopov, ki bodo dolgoročno zagotavljali sodelovalno vodenje.

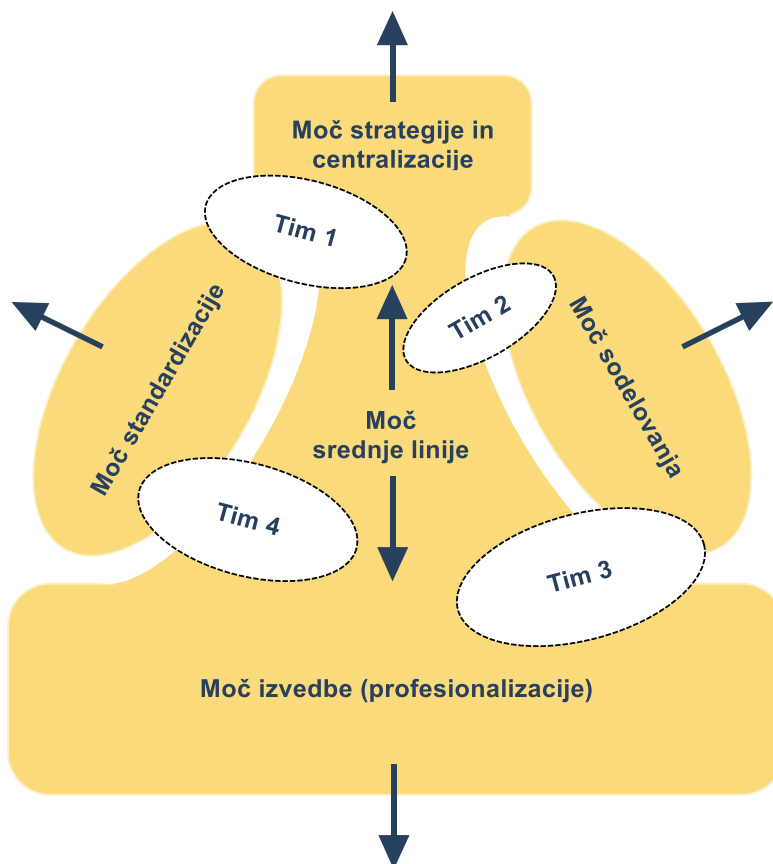
Posebno poglavje bo izboljševanje kakovosti storitev, ki naj bi bilo podprto z osebno kakovostjo delovanja zaposlenih na vseh delovnih področjih. Poglejmo, kako bi lahko AMZS v prihodnje uveljavil sodoben koncept distribucije moči za poslovno odločanje v skladu z razvitim načrtovanjem (SLOPT), razvitim sistemom pooblastil, razvitim procesnim modelom in ne nazadnje – s kulturo timskega sodelovanja in podpore pri doseganju ključnih ciljev vseh vrst.

Osnovna organizacijska struktura po Mintzbergu (1994) je sestavljena iz:

- strateškega vrha (moč strategije in centralizacije),

- operativnega jedra (moč izvedbe, profesionalizacija),
- srednje linije (moč srednje linije),
- tehnostrukture (moč standardizacije),
- štabnih enot za podporo (moč sodelovanja).

Slika 25: Mintzbergov osnovni organizacijski model in porazdelitev moči odločanja



Vir: A. Vila, *Organizacija in organiziranje*, 1994, str. 196.

V prihodnje bi lahko bila distribucija moči uravnotežena, saj je to lahko podlaga za enakomeren razvoj vseh delov organizacijske strukture. **Strateški vrh** naj bi bil pravzaprav najbolj poklican za odločanje o prihodnosti podjetja, ker sprejema najvažnejše strateške (skupščina in vsi organi) in letne poslovne odločitve (najvišje operativno vodstvo) ter kontaktira z najpomembnejšimi deležniki poslovanja izven podjetja, se pogaja, prenaša ključne informacije in velikokrat ne deluje skladno s standardi.

Operativno jedro mora imeti moč izvajanja operativnih nalog, ki so neposredno povezane s poslanstvom in obstojem podjetja. Zaposleni pretvarjajo inpute v outpute in predstavlja srce podjetja, zato v veliko primerih deluje izrazito standardizirano, čeprav so tudi delne izjeme. Jutrišnja moč operativnega jedra je lahko s primerno informacijsko podporo precej

večja, kar lahko neposredno vpliva na kakovost storitev, učinkovitost dela in zadovoljstvo strank. V obravnavanem primeru gre tudi za standardizacijo temeljnih procesov.

Srednja linija povezuje strateški vrh in operativno jedro – torej so to le zaposleni, ki neposredno načrtujejo in nadzirajo delo ljudi v operativnem jedru. V našem primeru so to ključni lastniki temeljnih procesov, ki jih ni veliko. Pogosto so v precepu med vrhnjim vodstvom in med izvajalci, vendar se učinkovitost njihovega dela še posebej izkaže v razmerah prilagajanja nepričakovanim situacijam. Od operativnih vodij srednje linije ni pričakovati izrazite moči strokovnega razvoja, ampak predvsem moč podpore pri izvedbi. Moč srednje linije je Mintzberg poimenoval tudi kot moč Balkanizacije, s čemer je hotel izraziti »pat pozicijo«, ki se tukaj lahko pojavi. Zaradi tega moramo v praksi biti zelo pozorni na delovanje tega segmenta organizacijske strukture.

Tehnostruktura je zadolžena za standardizacijo in uveljavljanje njene moči ter za tehnično podporo tem aktivnostim. Gre za okvirno in natančno predpisovanje metod in načinov dela, načrtovanje in nadziranje doseganja planov, definiranje tehnoloških procesov, za izobraževanje zaposlenih, finančne zadeve ipd.).

Štabne enote za podporo so tiste organizacijske enote, ki uveljavljajo moč sodelovanja, ker podpirajo delovanje celotnega podjetja (npr. raziskovanje in razvoj, stiki z javnostmi, pravne zadeve, kadrovske zadeve, računovodstvo, glavna pisarna, varovanje in splošne zadeve, vzdrževanje ipd.).

Ob predpostavki, da bodo v podjetju okrepljeni poslovni procesi, je možno razmišljati o naslednji distribuciji moči pri organizacijskem odločanju: lastništvo nad temeljnimi procesi znotraj operativnega jedra in srednje linije, lastništvo nad podpornimi procesi znotraj tehnostrukture in štabnih enot za podporo in lastništvo nad vodstvenimi procesi znotraj strateškega vrha.

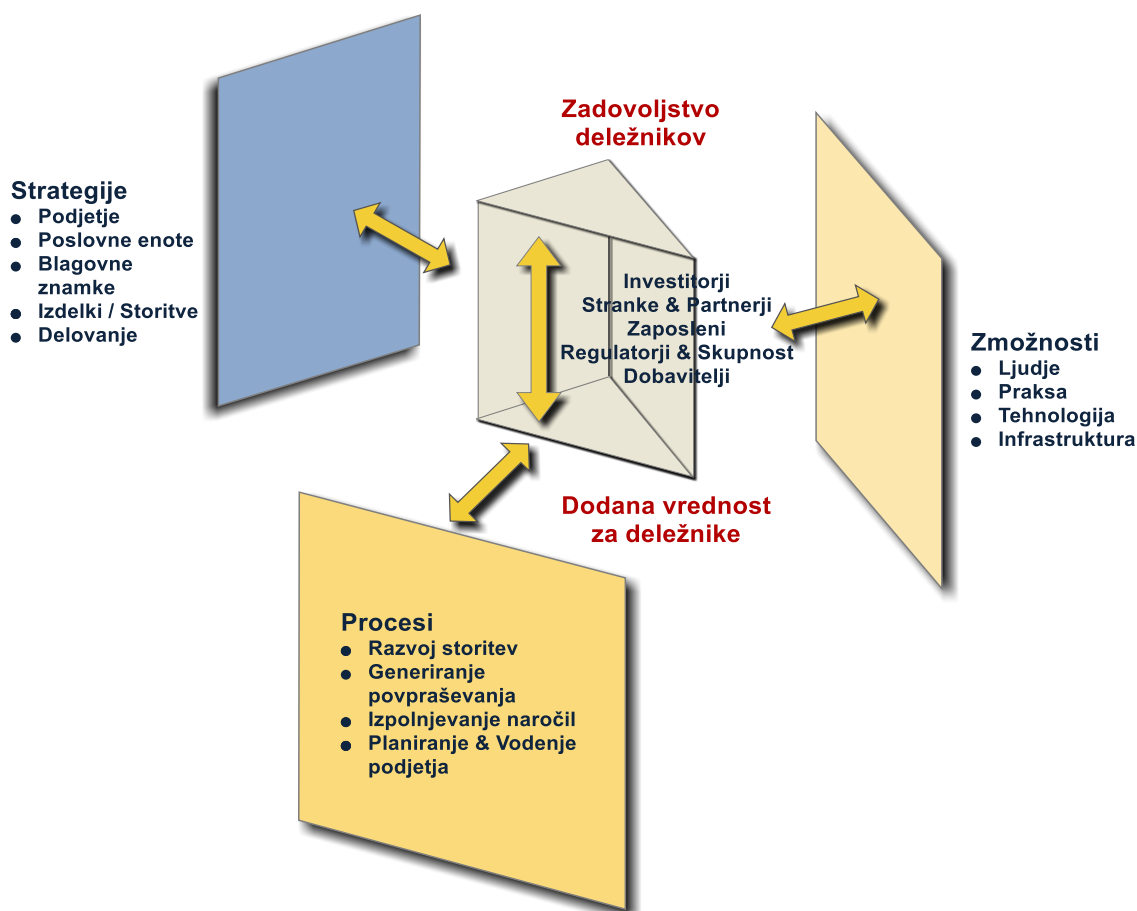
Na sliki je tudi prikazana vloga različnih medfunkcijskih timov, ki jih v kombinirani organizacijski strukturi uporabimo kot vzvod za optimiranje procesov in pripadajoče dokumentacije ali pa tudi za delovanje začasnih delovnih skupin.

Možen način nadaljnjega razvoja integriranega delovanja sistema AMZS

Ker se pri organiziranju in delovanju podjetij pogosto pojavljajo velike razlike med načrtovanim (kaj narediti) in načinom izvedbe (kako narediti), bom v sklepnem delu nakazala še možen način nadaljnjega razvoja integriranega delovanja sistema AMZS.

V sliki 26 prikazujem okvirni prikaz prizme učinkovitega in uspešnega delovanja.

Slika 26: Okvirni prikaz prizme učinkovitega in uspešnega delovanja



Vir: A. Neely, C. Adams, M. Kennerley.: *The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, 2002, str. 5.

Koncept interesnih skupin govori o tem, da morajo vsa podjetja upravljati odnose z vsakim od svojih ključnih deležnikov, hkrati pa povečevati vrednost za delničarje. Obstajati mora vzajemnost odnosov z zainteresiranimi stranmi: kaj si organizacija želi in potrebuje od zainteresiranih strani kot tudi to, kar zainteresirane strani pričakujejo od organizacije.

Uskladitev strategij, procesov in zmogljivosti – zmožnosti organizacije naj bi bile usklajene med seboj, da bi razumeli, kako se med seboj prilegajo v smeri zadovoljevanja potreb interesnih skupin. Ključnega pomena je, da so strategije, procesi in zmogljivosti integrirane med seboj, da je lahko organizacija v najboljšem položaju zmožna ponuditi vrednost zainteresiranim stranem.

Glede ukrepov je ključno sporočilo, da se moramo nenehno spraševati, kaj se meri. Sprašujemo se: kaj potrebujemo? Zakaj to potrebujemo? Nenehno moramo ocenjevati, ali so ukrepi primerni za organizacijo. In če niso, moramo najti način, da se jih znebimo in ne tratimo časa za zbiranje podatkov, ki jih nihče ne uporablja. Skratka, moramo vaditi »merljivost«.

Sporočilo je, da ljudje potrebujejo jasnost. Razumeti morajo, katere so ključne prioritete v organizaciji. Potrebujejo doslednost. Menedžerji morajo dosledno krepiti ukrepe, ki so pomembni in spodbujati ljudi za izboljšave. Da bi to dosegli, moramo razmisliti, kako spodbuditi ljudi, da delajo s podatki, ki so smiselni. Ljudem moramo razložiti, kako lahko delni ukrepi, povezani v celoto, omogočijo dodano vrednost za vse deležnike poslovanja.

Raziskava Univerze v Cranfieldu (Neely, Adams & Kennerley, 2002) nakazuje smer nadaljnega delovanja in razvoja integrirane organizacijske zgradbe AMZS. Posodobitev organiziranosti ter kadrovska in informacijska posodobitev bodo v prihodnje omogočile izdelavo vrste kazalnikov, ki bi naj temeljili na meritvah in ugotavljanju napredka. Ogradje kazalnikov naj bi temeljilo na merjenju učinkovitosti procesov, merjenju uspešnosti načrtovanja in izvajanja strategij ter zmožnosti zaposlenih. Cilj snovanja ogradja kazalnikov je ustvarjanje dodane vrednosti za vse deležnike poslovanja in njihovo dolgoročno zadovoljstvo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Adizes, I. (2002). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. Novi Sad: Adizes, Menadžment konsalting.
3. Adizes, I. (2005). *Težnja ka top formi*. Novi Sad: ASEE.
4. Adizes, I. (2016a). *Seminarsko gradivo Adizes SEE*. Novi Sad. Adizes. Manadžment konsalting.
5. *Adizes – življenjski cikel*. Pregled življenjskega cikla je na voljo na spletni strani Adizes (Življenjski cikel, 2016b). Najdeno 19. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.adizes.com/lifecycle/>
6. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, M. K. (1996). *Strategic human resource management*. Forth Worth, TX: Dryden.
7. AMZS d. d. (2014). *Interno gradivo za NS AMZS d. d.* (interno gradivo). Ljubljana: AMZS d. d.
8. AMZS d. d. (2015). *Interno gradivo za NS AMZS d. d.* (interno gradivo). Ljubljana: AMZS d. d.
9. *AMZS – predstavitev*. Najdeno 16. februar 2016 na spletnem naslovu <https://www.amzs.si/o-amzs/skupina-amzs>
10. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Practise*. London: Kogan Page Limited.
11. Bellon, B., & Whittington G. (1996). *Competing through innovation*. Dublin: Oak Tree Press.
12. Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited, Prentice Hall.
13. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom d.o.o.
14. Burke, W. W., & Noumair D. A. (2015). *Organization development; A Proces of Learning and Changing*. New Yersey: Pearson Education, Inc.
15. Conti, T. (1992). *Building Total Quality - A guide for management*. Milano: Chapman&Hall.
16. Creech, B. (1994). *The Five Pillars of TQM - How to Make Total Quality Management Work for You*. New York: Truman Talley Books.
17. Černe, M., Škerlavaj, M., & Jaklič, M. (2010a). Kje je skriti zaklad? *Revija MQ*,10(4), 20 - 22.
18. Černe, M., Škerlavaj, M., & Jaklič, M. (2010b). Prebudimo zmaja z inovacijami v poslovnih modelih. *Revija MQ*,10(3), 20–21.
19. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013a). Management Innovation in Focus; The role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development und Utilization. *European Management Review*,10(3), 153–166 .
20. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013b). Authentic leadership creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*.9(1), 63–85.

21. Černe, M. (2016). Kako do implementacije ustvarjalnih idej. V *Business execution by empowering people* (str. 6–13). Ljubljana, Planet GV.
22. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: MFDPŠ.
25. Fayol, Faze menedžerjevega dela. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.albertsuckow.com/category/reviews/articles/>
26. FIA. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fia.com/organisation>
27. Florjančič, J. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Gorenšek, T. (2005). Sprememba vloge in preobrazba informatike ob rasti podjetja. *Uporabna informatika*.12(4), 206–212 .
29. Industrial Renaissance. Najdeno 20. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.albertsuckow.com/category/reviews/articles>.
30. Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, ČGP Delo.
31. Ivanko, Š. (1999a). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
32. Ivanko, Š. (1999b). *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
33. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Jaklič, M., Hočevnar, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
35. Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. V *Harvard Business Review* (str. 59–67). Brighton: Harvard Business School.
36. Kotter, J. & P., Schlesinger, A. (2008). Choosing Strategies for Change. V *Harvard Business Review*, Best of HBF (str. 1–11). Brighton: Harvard Business School.
37. Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Krisper, M., & Rožanec A. (2005). Obvladovanje informatike v poslovnih sistemih. *Uporabna informatika*,4(13), 185–198.
39. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Mednarodna avtomobilistična zveza FIA. Najdeno 20. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.fia.com/organisation>.
41. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
42. Milekšič, N. (2007, junij). Prilagodljiva podjetja so desetkrat uspešnejša. *Manager*, str. 52–53.
43. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Najdeno 20. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.mirs.gov.si>

44. Mintzberg, The Managerial Roles. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.albertsuckow.com/managers-job-henry-mintzberg/>
45. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
46. Mlakar, P. (1998). Poslovna odličnost : vpliv življenjskega obdobja na izboljševanje kakovosti poslovanja podjetja. *Gospodarski vestnik*,47(11), str. 71–73.
47. Mlakar, P. (1998). Izboljševanje kakovosti poslovanja med rastjo podjetja. *Gospodarski vestnik*.47(12), 58–61.
48. Mlakar, P. (2010). Kako izboljševati kakovost vodenja. *Human resource Management Magazine*, 8(38), 29–30.
49. Mlakar, P. (2015). Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja. *Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*.7(2), 23–30.
50. Moeller, C. (1996, oktober). Skrivnost spočetja zvitih prilagodljivcev. *Manager*, str. 34–36.
51. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Mulej, M. (2006). *Absorpcijska sposobnost tranzicijskih manjših podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz univerz in inštitutov* (doktorska disertacija). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
53. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizij zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
54. Neely, A., Adams, C. & M. Kennerley (2002). *The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. New York: Pearson Education.
55. Ovsenik, M., Ambrožič, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica. Visoka šola za turizem.
56. Pecko, D., Bobek, S., & Sternad, S. (2014). Analiza spreminjanja vloge vodilnih menedžerjev informatike v podjetjih. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 60(3/4), 46–54.
57. Peršak, M. (2003, november). Samo mrtva podjetja se ne učijo. *Manager +*, str. 48–50.
58. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Peppard, J., & Rowland, P. (1995). *The Essence of Business Process Re-Engineering*. St. Louis: Published by Pearson P T R.
60. Slatter, S (1987). *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
61. Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. V *Harvard Business Review*. Brighton: Harvard Business School.
62. Tavčar, M. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
63. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana; Gospodarski vestnik.

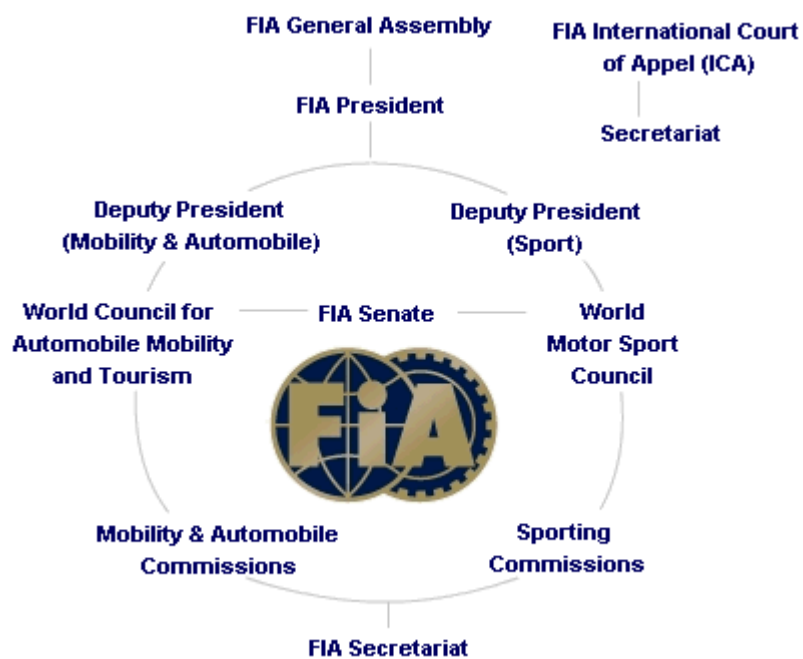
64. Thommen, J.P., Mugler, J., & Belak, J. (1998). *Sinergija in razvojni management*. Zurich, Dunaj, Maribor: MER Evrocenter.
65. Tič, D., Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. Samozaložba.
66. Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel Management – HRM in Action*. London: Prentice Hall Europe.
67. Turk, I. (2000): Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. *Slovenski inštitut za revizijo*. Ljubljana.
68. Vila, A. (1994): *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
69. Villemus, P. (1996):. *La fin des marques?* Pariz: Les editions d'organisation.
70. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije* št. 65/09-UPB4, 33/2011, 91/2011, 32/2012.
71. Zeeuw, G., Vahl, M., & Mennuti, E. (2001): *Problems of Participation and Connection*. Lincoln: Lincoln Research Centre.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura mednarodne avtomobilistične zveze FIA	1
Priloga 2: Primerjave v nekaterih sorodnih evropskih organizacijah (VPRAŠALNIK).....	2
Priloga 3: Seznam kratic.....	3

Priloga 1: Organizacijska struktura mednarodne avtomobilistične zveze FIA



Vir: spletna stran FIA, 2016

Priloga 2: Primerjave v nekaterih sorodnih evropskih organizacijah (VPRAŠALNIK)

1. Kakšna je organizacijska struktura zveze društev (priložite prosim aktualni organigram - prosimo za kratek komentar)
2. Kakšna je organizacijska struktura pridobitne dejavnosti (priložite prosim aktualni organigram - prosimo za kratek komentar)
3. Kako se v organizacijski strukturi odraža prepletenost društvene in pridobitne dejavnosti (prosimo za razlago - kako se prepletajo vizija, poslanstvo in skupna ter delne strategije na različnih področjih? Ali je npr. prodajna strategija enotna?)
4. Katere dejavnosti ste uvrstili v temeljne dejavnosti (Core Business):
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)
5. Katere dejavnosti ste uvrstili v podporne dejavnosti (Business Administration = process of managing a business or non-profit organization):
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)
 - f)
 - g)
 - h)
6. Koliko opisov dela (Job Descriptions) obstaja za:
 - a) Vrhnje vodje (Top management)
 - b) Srednje vodje (Middle management)
 - c) Operativne vodje (Operation management)
 - d) Strokovnjake (Experts, Knowledge Workers)
 - e) Izvajalce v temeljnih in podpornih dejavnostih (Production and service workers, data workers)
 - f) Druge (specifično)
7. Kakšen je razpon bruto mesečne plače po času (174 ur) brez dodatkov za najmanj in najbolj plačano delo po vaši ureditvi s kolektivno pogodbo: 1,00 :
8. Kakšne managerske sisteme uporabljate pri vodenju (prosimo za kratek komentar o koristih uporabljenega sistema):
 - a) Vodenje s cilji (Management By Objectives)
 - b) Uravnovežen sistem kazalnikov (BSC=Balanced Scorecard)
 - c) ISO standardi (Standards of International Organization for Standardization)

 - d) Poslovna odličnost (EFQM Excellence Model)
 - e) Strateško načrtovanje (Strategic Planning)

- f) Raziskave angažiranja zaposlenih (Employee Engagement Surveys)
 - g) Management odnosov s strankami (CRM=Customer Relationship Management)
 - h) Kompetenčni model (Core Competencies)
 - i) Projektno delo (Projects)
 - j) Segmentiranje Odjemalcev (Customer Segmentation)
 - k) Zadovoljstvo odjemalcev (Customer Satisfaction)
 - l) Primerjave dobrih praks (Benchmarking)
 - m) Prenavljanje poslovnih procesov (Business Process Reengineering)
 - n) Management sprememb (Change Management)
 - o) Oddaja dejavnosti zunanjim partnerjem (Outsourcing)
 - p) Drugo
9. Katere oblike dela z zaposlenimi in komuniciranja z zaposlenimi so se izkazale za najbolj koristne (prosimo za kratek komentar o koristih uporabljene oblike):
- a) Letni pogovori (Annual Interviews)
 - b) Različne oblike delovnih/informativnih koordinacij z vodji in zaposlenimi (Coordination)
 - c) Ustvarjalna dejavnost (Innovation)
 - d) Izvajanje managerskih obhodov (Managing by walking about)
 - e) Timsko delo (Team work)
 - f) Interno komuniciranje (Intranet)
 - g) Interno glasilo (Bulletin)
 - h) Drugo
10. Prosimo za vaše cenjeno mnenje o najpomembnejših vzvodih za povečanje uspešnosti (Doing right things) in učinkovitosti dela (Doing things right) zaposlenih v vsakdanji praksi?

Priloga 3: Seznam kratic

Tabela 1: Kratice

Kratice	Opis kratice
FIA	Mednarodna avtomobilistična zveza (fr. <i>Fédération Internationale de l'Automobile</i>)
IT	Informacijska tehnologija
PS	Poslovni sistem
SWOT	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti (angl. <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)
TQM	Sistem celovitega vodenja kakovosti (ang. <i>Total Quality Management</i>)
AIT	Mednarodno turistično združenje (fr. <i>Alliance Internationale de Tourisme</i>)
FIM	Mednarodna motoristična zveza (fr. <i>Fédération Internationale de Motocyclisme</i>)
UEM	Evropska motoristična zveza (angl. <i>European Motorcycle Union</i>)
AIACR	Združenje mednarodnih avtomobilističnih klubov (angl. <i>Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus</i>)
CSI	Mednarodna športna komisija (angl. <i>Commission Sportive Internationale</i>)
FISA	Mednarodna zveza za avtošport (angl. <i>Fédération Internationale du Sport Automobile</i>)
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo (ang. <i>International Organization for Standardization</i>)
PAEI	P – proizvajalec, A – upravljalec, E – podjetnež, I – integrator
COBIT	Standardno ogrodje IT procesov (angl. <i>Control Objectives for Information and related Technology</i>)
ITIL	Najboljše IT prakse (angl. <i>Information Technology Infrastructure Library</i>)
EFQM	Evropska fundacija za upravljanje kakovosti (angl. <i>European Foundation for Quality Management</i>)
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah