

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKI, VODSTVENI IN ORGANIZACIJSKI IZZIVI
SPREMINJAJOČE SE MATRIČNE ORGANIZACIJE V REGIJI**

Ljubljana, julij 2016

SIMONA ŠPILAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Špilak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateški, vodstveni in organizacijski izzivi spreminjajoče se matične organizacije v regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 7. julija 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNE ORGANIZACIJE	3
1.1 Domači trg in organizacije	6
1.2 Razumevanje mednarodnega okolja.....	7
1.3 Pogoji za nastanek in razvoj mednarodnih organizacij	9
1.4 Značilnosti mednarodnih organizacij	12
1.5 Vrste mednarodnih organizacij.....	15
1.5.1 Mednarodne organizacije	16
1.5.2 Multinacionalne organizacije	17
1.5.3 Globalne organizacije.....	17
1.5.4 Transnacionalne organizacije.....	17
1.6 Organizacijske strukture	19
1.6.1 Funkcijska organizacijska struktura	23
1.6.2 Divizijska organizacijska struktura	24
1.6.3 Hibridna organizacijska struktura	25
1.6.4 Mešana organizacijska struktura	26
1.6.5 Matrična organizacijska struktura	27
1.6.5.1 Oblikovanje globalne matrične organizacije	28
1.6.5.2 Povezovalni procesi in linije poročanja v matrični organizacijski strukturi	31
1.6.5.3 Vodenje, aktivnosti in modeli merjenja uspešnosti.....	32
1.6.5.4 Pomanjkljivosti in neuspeh matrične organizacije	33
1.6.5.5 Komunikacija in emocionalna inteligenca	34
2 KLJUČNI PROCESI V MATRIČNI ORGANIZACIJI	37
2.1 Strateško načrtovanje.....	38
2.1.1 Poslovni modeli.....	39
2.1.2 Implementacija strategij	39
2.2 Organizacijski izzivi	44
2.2.1 Učenje in prenos znanja	45
2.2.2 Merjenje uspešnosti zaposlenih in talent.....	46
2.3 Vodenje.....	48
2.3.1 Lastnosti uspešnega vodenja	49
2.3.2 Prednostne naloge vodstva v spreminjajoči se organizaciji.....	51
2.3.3 Vpliv različnih načinov vodenja na uspešnost poslovanja.....	52
2.4 Management sprememb.....	54
2.4.1 Organizacija in spremembe.....	55
2.4.2 Prilagajanje organizacije na spremembe	57
2.4.3 Modeli managementa sprememb	58
2.4.3.1 Kurt Lewinov model managementa sprememb.....	59
2.4.3.2 ADKAR model.....	60

2.4.3.3	Kotterjev model sprememb	62
2.4.3.4	Coveyev model sedmih navad zelo uspešnih ljudi	64
3	VPLIV SPREMEMB NA ZAPOSLENE V MATRIČNI MEDNARODNI ORGANIZACIJI.....	65
3.1	Metodologija raziskave	66
3.1.1	Gallupov model zavzetosti zaposlenih	66
3.1.2	Vzorec in načrt raziskave.....	68
3.1.3	Struktura vprašalnika	68
3.2	Rezultati raziskave	69
3.3	Plan ključnih nalog in aktivnosti organizacije	75
3.3.1	Strateški imperativi: uspešnost in učinkovitost	76
3.3.2	Organizacijski dejavniki: indeks zavzetosti in vključenosti zaposlenih.....	76
3.3.3	Vodstvene aktivnosti: prednostne naloge organizacije.....	77
	SKLEP.....	78
	LITERATURA IN VIRI.....	82
	PRILOGA	
	KAZALO TABEL	
Tabela 1:	Prikaz odgovorov na vprašalnik v letu 2015, primerjava z lokalno normo in z rezultati iz leta 2013	71
Tabela 2:	Pet najvišje ocenjenih trditev v letu 2015 in primerjava rezultatov z letom 2013.....	72
Tabela 3:	Pet najslabše ocenjenih trditev v letu 2015 in primerjava rezultatov z letom 2013.....	72
Tabela 4:	Pet trditev, ki so se najbolj izboljšale leta 2015 v primerjavi z rezultati leta 2013.....	73
Tabela 5:	Pet trditev, ki so se najbolj poslabšale leta 2015 v primerjavi z rezultati leta 2013.....	74
	KAZALO SLIK	
Slika 1:	Okolje organizacije	6
Slika 2:	Uppsala učni model razvoja mednarodnega poslovanja.....	10
Slika 3:	Modeli vstopa na tuje trge.....	11
Slika 4:	Galbraithov zvezdni model oblikovanja organizacijskih struktur	20
Slika 5:	Stopfordov in Wellsov stopenjski model razvoja mednarodne organizacijske strukture.....	21
Slika 6:	Primer funkcijske organizacijske strukture.....	24
Slika 7:	Primer proizvodne divizijske organizacijske strukture.....	25

Slika 8: Primer hibridne organizacijske strukture	26
Slika 9: Primer matrične organizacijske strukture.....	27
Slika 10: Temeljni vidiki spoštljivega organizacijskega oblikovanja	30
Slika 11: Vloga managerja in vodje v času organizacijskih sprememb	56
Slika 12: ADKAR model managementa sprememb.....	62
Slika 13: Kotterjevih osem korakov v procesu sprememb	63
Slika 14: Gallupova piramida zavzetosti zaposlenih.....	67
Slika 15: Prikaz rezultatov dveh prednostnih nalog vodstva za leto 2015 in 2013	70

UVOD

Opredelitev problema in predmeta raziskovanja. Proučevanje mednarodnih organizacij je edinstveno zaradi raznolikosti, ki izhajajo iz socialnega, političnega in ekonomskega konteksta. Štiri bistvene značilnosti, ki razlikujejo mednarodne organizacije od domačih oz. lokalnih so suverenost, konkurenčna strategija, valuta in organizacijska struktura. Mednarodne organizacije so namreč izpostavljene večjim političnim in valutnim tveganjem ter morajo obvezno prilagajati svojo strategijo konkurenci na več trgih, potrebam različnih potrošnikov in strank ter svojo organizacijo različnim jezikom in kulturam (Bartlett & Beamish, 2011, str. 2–3).

V svojem magistrskem delu želim predstaviti mednarodno organizacijo, ki je organizirana tako, da posluje v več državah ozirom na več tržiščih. Zaradi poslovanja na več trgih organizacije prilagajajo svoj razvoj, strategijo, poslovanje, organizacijsko strukturo in stil vodenja. Kulturološke razlike namreč vplivajo ne samo na cilje poslovanja in njihovo morebitno neuspešnost ampak tudi na učinkovito organizacijo in zadovoljne zaposlene.

Več kot desetletje izkušenj mi je dalo vedeti, da je eden največjih izzivov sodobnega vodje, kako ustvariti spodbudno okolje in motivirati zaposlene, različnih kultur in navad, da kontinuirano dosegajo vrhunske rezultate. Zaradi ekonomske situacije v zadnjih nekaj letih in optimizacije poslovanja je večina podjetij v naši regiji organizirana v matričnih strukturah. Regija, ki jo bom analizirala in predstavila v svojem delu je t.i. regija Adriatic, ki vključuje pet držav bivše Jugoslavije oziroma Slovenijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo in Črno goro. V nadaljnjem besedilu zato uporabljam ime regija Adriatic, ki je v poslovni praksi ustaljeno in redno uporabljano. Podjetja v regiji Adriatic zaradi majhnosti in kompleksnosti trgov, stalno prilagajajo ne samo svojo strategijo ampak tudi organizacijsko strukturo razmeram na trgu in internim globalnim spremembam podjetja.

Organizacije se zato iz ekonomskih in finančnih razlogov odločajo za spremembe strategije, strukture in tudi načinov oziroma stilov vodenja. Vsaka sprememba lahko privede do neravnotežja, tako v finančnih izkazih podjetja kot med zaposlenimi, kar lahko odločilno vpliva na rezultate in organizacijsko klimo. Zato je dobro poznati modele managementa sprememb v organizacijah in razumeti posameznikovo situacijo ter njegovo pripravljenost na spremembo, hkrati z organizacijo torej takrat, ko je za podjetje sprememba potrebna oziroma nujna.

V svojem delu sem se zato lotila raziskave in analize trinajstih dimenzij poslovanja in petih prednostnih področij, ki so ključna pri uvajanju sprememb v organizaciji. Te dimenzije se dotikajo ne le organizacije, ampak tudi strategije podjetja, inovacij, razvoja in posameznikovega razumevanja in dojemanja strategije podjetja in faktorjev, ki vplivajo na motivacijo in občutek vključenosti zaposlenih v odločitve in poslovanje podjetja.

S svojim magistrskim delom želim analizirati in tudi preveriti skladnost in ujemanje strateških ciljev organizacije z zavzetostjo in motiviranostjo zaposlenih. V delu želim teoretično preveriti strateški vidik poslovanja mednarodnih organizacij, vpliv spreminjanja poslovne strategije na samo organizacijo, na dojetje in počutje zaposlenih. Razumeti želim kako vodenje in vodstvene sposobnosti vplivajo na organizacijo in njeno uspešnost. Kateri mehki prijemi vodenja so potrebni, da bi organizacija ob spremembah delovala uspešno in kako vpeljati nujne in ključne spremembe na način, da jih posameznik v organizaciji razume in deluje v skladu z njimi. Zato je ključnega pomena vedeti kakšna organizacijska struktura je optimalna za poslovanje na več trgih, kako kulturološke, geografske in narodnostne značilnosti vplivajo na organizacijo in poslovanje podjetja. Kako zaposleni sprejemajo spremembe in kako se odzovejo na njih. Kako vodstveni kader uvaja in implementira spremembe in kako uspešno to lahko počne. Cilj vsakega podjetja, tako mednarodnega kakor lokalnega, je zadržati motivirane tiste zaposlene, ki v organizaciji ostanejo po uvedenih spremembah.

Cilj magistrskega dela. Cilj, ki sem si ga postavila za potrebe svojega magistrskega dela je ugotoviti, ali so transparentnost v komunikaciji, delitev strategije s celotno organizacijo in jasno opredeljene funkcije in odgovornosti, ključnega pomena za uspešnost matrične organizacije. Moja predpostavka je, da uspešno poslovanje matrične organizacije lahko dosežemo zgolj in samo s jasno sistematizacijo odgovornosti in nalog. V nasprotnem primeru nejasnosti, na posameznih pozicijah v organizaciji, pripeljejo do nerazumevanja nalog in nesoglasij med zaposlenimi. Zaposleni, ki vsakodnevno sodelujejo med sabo v matričnih organizacijah, sedijo v različnih državah in uporabljajo svak svoj jezik in delajo vsak na svojem lokalnem trgu. Ni pa nujno, da delujejo usklajeno s strategijo matrične (globalne) organizacije.

Zato sem želela v raziskavi ugotoviti faktorje, ki vplivajo na uspešnost poslovanja matrične organizacije v regiji Adriatic, definirati dimenzije na katere mora vodstvo paziti, ko uvaja spremembe v matrično organizacijo ter določite kateri dejavniki, so za zaposlene v matrični organizaciji ključnega motivacijskega pomena.

Uporabljene metode. V magistrskem delu sem uporabljala gradiva različnih knjig, člankov in spleta, da bi pripravila dobro teoretično podlago za razlago rezultatov raziskave. V celoten tekst magistrske naloge sem vključila praktična spoznanja, ki sem jih pridobila tekom svoje kariere. Lastne izkušnje so mi pomagale pri postavljanju cilja in teze raziskave mojega magistrskega dela. Raziskava je bila izvedena na štirih trgih, ki jih pokriva obravnavana matrična organizacija, torej med zaposlenimi v teh državah. Za raziskavo sem uporabila vprašalnik v elektronski obliki, ki je vseboval enainpetdeset vprašanj. Vprašanja so bila ocenjevana s strani intervjuvancev na pet stopenjski Likertovi lestvici. Vprašanja v vprašalniku so razdeljena v trinajst skupin oz. dimenzij analize. Analiza podatkov v raziskavi je osredotočena na pet prednostnih področij. Petstopenjska lestvica rezultatov je bila osnova za analizo, v kateri sem primerjala rezultate v dveh različnih časovnih obdobjih

za regijo Adriatic. Kombinacija teoretičnih spoznanj in praktičnih izkušenj mi je bila v oporo pri pripravi zaključkov analize. Na podlagi rezultatov raziskave sem v zadnjem delu analize oblikovala predlog plana glavnih nalog in aktivnosti za izboljšave v analizirani matrični organizaciji.

Magistrsko delo sem razdelila na pet poglavij. V uvodu sem opredelila problem in predmet raziskovanja, namen in cilje magistrskega dela ter predstavila uporabljene metode raziskave. Nato sledi poglavje o mednarodnih organizacijah, ki vsebuje razlago domačega trga in razumevanje mednarodnega okolja ter opis značilnosti in vrst mednarodnih organizacij. Prav tako so v tem delu predstavljene vrste organizacijskih struktur. Podrobneje sem opisala matrično organizacijo in njene značilnosti. V delu o ključnih procesih v matrični organizaciji sem opredelila ključne pojme pomembne za uspešno poslovanje matrične organizacije. S strateškim načrtovanjem sem opisala poslovne modele in načine implementacije strategij. Vključila sem tudi poglavje o organizacijskih izzivih in se dotaknila različnih stilov vodenja. Podrobneje se sem lotila predstavitve managementa sprememb ter opisala različne modele managementa sprememb v organizacijah in na osebni ravni. Vpliv sprememb na zaposlene v matrični mednarodni organizaciji je del magistrskega dela, ki vsebuje predstavitev metodologije raziskave, opisan vzorec, ključne dimenzije analize ter opis rezultatov raziskave. V zadnjem delu poglavja sem oblikovala predlog plana glavnih aktivnosti za izboljšave v analizirani organizaciji. V zaključnem delu sem predstavila zaključke mojega magistrskega dela, čemur sledi še seznam uporabljene literature, virov in priloge.

1 MEDNARODNE ORGANIZACIJE

Globalizacija poslovanja je rezultat dolgotrajnega, kontinuiranega razvoja, ki se je začel pred več kot sto leti, ko so podjetja rasla na domačih trgih, iz regionalnih v nacionalna. Globalizacija je zadnja stopnja strukturnega razvoja poslovanja, ki so ga spodbudili ekonomski in tehnološki napredek ter stalno spreminjajoči se konkurenčni faktorji poslovanja. Ekonomije obsega in povezanih proizvodov ter razlike med državami v dostopnosti proizvodnih virov in z njimi povezanimi stroški, so glavni vzvodi preoblikovanja poslovanja podjetij, katerega končna stopnja je globalizacija oz. vstop na tuje trge. Vse bolj liberalno zunanjetrgovinsko okolje v 1980-ih, 1990-ih in 2000-ih letih je pripomoglo k strateškemu razvoju mednarodnega poslovanja. (Bartlett & Beamish, 2011, str. 114).

Ekonomsko globalizacijo lahko razumemo kot največje upanje za svetovno stabilnost ali kot največjo nevarnost, ki lahko povzroči svetovno gospodarsko in socialno neravnovesje. Ne glede na dvojnost razumevanja, nujnost po globalizaciji poslovanja občutijo vse organizacije. Tudi ekonomska kriza zadnjega desetletja ni spremenila dejstva, da potreba po globalnem delovanju še vedno ostaja strateški imperativ malih in velikih organizacij (Bartlett & Beamish, 2011, str. 105).

Vse večje in hitrejše spremembe v mednarodnem poslovanju zahtevajo od sodobnih managerjev v mednarodnih organizacijah nova znanja in sposobnosti, ki se bistveno razlikujejo od tistih izpred nekaj desetletij. Managerski izzivi v mednarodnem okolju so povezani s pomembnimi premiki v političnem, socialnem in ekonomskem okolju ter tehnološkimi spremembami, ki zahtevajo prilagajanje informacijski dobi in na znanju temelječim ekonomijam (Bartlett & Beamish, 2011, str. 114).

Štiri glavne ekonomske sile, ki so vodile k spremembam in privedle do globalne integracije poslovanja so (Bartlett & Beamish, 2011, str. 114–115):

- ekonomije obsega, s katerimi so organizacije s povečanim obsegom proizvodnje in z razvojem novih tehnologij in s tem zaradi povečanega povpraševanja na tujih trgih, pridobile na nižjih cenah energije in nižjih stroških transporta in distribucije proizvodov,
- ekonomija povezanih proizvodov, ki je pripomogla k znižanju stroškov zaradi učinkovitejše, globalne komunikacije in prometnega omrežja,
- faktorski stroški, povezani s proizvodnjo in cenejšo delovno silo, so bistveni motivacijski dejavnik globalizacije poslovanja,
- prosta trgovina, ki je s pomočjo ekonomskih in trgovinskih integracij omogočila prosti pretok blaga in minimalne omejitve za zunanjetrgovinsko poslovanje.

Motivacijski dejavniki, ki organizacije spodbudijo k mednarodnemu poslovanju in globalizaciji so vsekakor sistematični in organizacije se lotijo natančnih analiz preden vstopijo na tuje trge. Interakcija vseh motivacijskih faktorjev, ki domača podjetja spodbujajo za delovanje preko meja lastne države, je opisana v teoriji cikličnega razvoja proizvoda. Po tej teoriji podjetja določen proizvod primarno proizvajajo za domačo potrošnjo in ko postane domača konkurenca prevelika in se hkrati pojavi še izvoz, takrat podjetje ustanovi izvozni oddelek. Vse večji izvoz kmalu pripelje do visoko standardiziranih proizvodov za domači trg in izvozne trge, kar bistveno zniža stroške proizvodnje in omogoči konkurenčne cene proizvoda. Takrat podjetje ni več samo izvoznik, ampak zraste v mednarodno organizacijo. Ker je globalizacija poslovanja torej proces, v različnih fazah njen razvoj spodbujajo različni dejavniki. Tradicionalni motivacijski dejavniki so tisti, ki so razlog za pričetek globalizacije. V nadaljnjih fazah razvoja mednarodnega poslovanja pa delujejo drugačni motivatorji, ki organizacijo spodbujajo da raste in nadalje širi svoje mednarodno poslovanje (Bartlett & Beamish, 2011, str. 4–7).

Tradicionalni motivacijski dejavniki za vstop organizacije na tuje trge so (Bartlett & Beamish, 2011, str. 4–5):

- zagotavljanje osnovnih proizvodnih virov, ki jih na domačem trgu lahko začne primanjkovati,

- konkurenčne prednosti in tržni vzgibi ob iskanju novih trgov, ki so po navadi povezani s specifično tehnologijo oz. prepoznavnostjo blagovne znamke, so oportunistične narave in po navadi spodbujeni z enkratnim naročilom iz tujine, na podlagi katerega so podjetja, predvsem evropska, prepoznala ekonomije obsega in ekonomijo povezanih proizvodov,
- dostop do cenejših produkcijskih virov, predvsem cenejše delovne sile, kar so zaznala predvsem ameriška in evropska podjetja, ki so pozneje ugotovila, da je tudi kapital lahko cenejši v tujini in to dejstvo uporabljala kot dodaten razlog za hitrejšo širitev poslovanja na tuje trge.

Mednarodno okolje je postalo v 80-ih letih prejšnjega stoletja izredno kompleksno in sofisticirano, zato so se temu prilagodili tudi razlogi za širitev mednarodnega poslovanja. Zunanjetrgovinsko poslovanje nenadoma za organizacije ni bilo več samo strateška priložnost, pač pa pomemben sestavni del strategije rasti in razvoja organizacije. Mednarodne organizacije z obstoječo zunanjo trgovino in proizvodnimi procesi v tujini, so zato oblikovale nove strateške razloge za širitev mednarodnega poslovanja, osnovane na bogatih mednarodnih izkušnjah (Bartlett & Beamish, 2011, str. 6).

Utemeljeni razlogi za spodbujanje nadaljnjih investicij posameznih organizacij na tuje trge so zato postali (Bartlett & Beamish, 2011, str. 6–7):

- rastoče ekonomije obsega, povečane investicije v raziskave in razvoj in skrajšani življenjski cikli proizvodov so postali bistveni razlogi za vzdrževanje globalne strukture in globalno naravnanih aktivnosti mednarodnih organizacij,
- tehnološke in marketinške prednosti, kot so zmožnost globalnega učenja, pregled nad globalnim trgom in dostop do širših informacij, so spodbudile razvoj novih tehnologij in ustvarile nove tržne potrebe, ki so vodile v razvoj inovativnih izdelkov in procesov,
- konkurenčne prednosti, ki so jih pridobile organizacije z mednarodnim poslovanjem in so najbolj izrazito izražene v možnosti navzkrižnega subvencioniranja med poslovnimi dejavnostmi različnih trgov.

Nikoli vloge pri odločanju o vstopu ali širitvi na več tujih trgov ne igra samo en faktor, ker je mednarodna prisotnost postala strateško pomembna strateška odločitev, s katero organizacija pridobi številne prednosti, ki jih nudi zunanjetrgovinsko poslovanje. Med take prednosti sodijo med drugimi zagotavljanje kritičnih in pomembnih surovin, širjenje poslovanja na nove trge, nizkocenovni faktorji proizvodnje, pozitivni učinki dostopa do globalnih informacij in na podlagi le teh izkoriščanje konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz poznavanja več trgov in različnih potrošnikov. Vse te prednosti so organizacije uporabile, da so se naučile igrati igro – t.i. globalni šah (angl. *global chess*) (Bartlett & Beamish, 2011, str. 7).

V svojem magistrskem delu se želim v nadaljevanju dotakniti vidikov mednarodnega poslovanja, ki sem jih opisala zgoraj in na konkretnem primeru matrične mednarodne organizacije, ki deluje v regiji Adriatic, ugotoviti ali se dejansko stanje v konkretni organizaciji razlikuje od teoretičnih predpostavk ter v kolikšni meri.

1.1 Domači trg in organizacije

Bistveni parametri, ki ločujejo domače, lokalne organizacije od mednarodnih so socialne, politične, ekonomske in tehnološke narave. Tudi dinamika poslovanja je tista, ki se bistveno razlikuje med obojimi. Domače organizacije delujejo lokalno in pri tem upoštevajo zakonodajo ter ekonomske in socialne norme tiste države v kateri delujejo. Na Sliki 1 je podrobneje prikazano okolje v katerem domača organizacija deluje in dejavniki, ki spodbujajo spremembe v okolju in s tem tudi spremembe v poslovanju organizacije.

Slika 1: Okolje organizacije



Vir: B. Senior, *Organizational Change*, 2002, str. 16.

Velike in male organizacije stremijo k globalizaciji in prej ali slej stopijo na tuje trge. Vendar je ob tem pomembno vedeti, da mora biti vstop v mednarodno okolje dobro planiran in premišljen. Organizacije namreč lahko naredijo z vstopom na tuje trge podobno strateško napako, kot so jo v preteklosti organizacije pri vpeljevanju strategije diverzifikacije poslovanja (Bartlett & Beamish, 2011, str. 106).

Preden stopijo na tuje trge morajo domače organizacije poznati odgovore na naslednja tri, na videz preprosta vprašanja (Bartlett & Beamish, 2011, str. 106–107):

- ali obstajajo potencialne koristi, prednosti za našo organizacijo, ki naj ne bodo precenjene le zato ker je naša konkurenca uspešna v mednarodnem okolju,
- ali imamo v organizaciji potrebne vodstvene sposobnosti, ki nam bodo omogočile vpeljati in izpeljati potrebne procese in izkoristiti npr. ekonomije obsega, ki jih pridobimo z mednarodno prisotnostjo,
- ali bodo stroški internacionalizacije poslovanja večji od koristi, ki jih mednarodno poslovanje prinese, saj organizacije pogosto ne predvidijo vseh stroškov oz. učinkov, kot npr. kompleksnosti managementa mednarodnih operacij, kjer lahko domači timi zaradi vpeljave strategij na tujih trgih, zanemarijo svojo lokalno vlogo.

Za razliko od domačih organizacij morajo mednarodne, ki delujejo na več trgih in v različnih državah, svoje poslovanje prilagajati različnim zakonodajam, upoštevati konkurenčne strategije na več trgih in potrebe potrošnikov v različnih državah. Svoje finančne rezultate morajo izkazovati v več valutah in temu primeru upoštevati valutna nihanja. Zaradi tega se seveda poveča kompleksnost poslovanja mednarodne organizacije, ki mora prilagoditi organizacijsko strukturo in načine vodenja, da lahko učinkovito upravlja z raznolikim portfeljem na tujih trgih (Bartlett & Beamish, 2011, str. viii).

1.2 Razumevanje mednarodnega okolja

Proces odločanja posamezne organizacije za vstop na tuje oz. mednarodne trge je kombinacija racionalne analize, poslovnih priložnosti in velikokrat preprosto tudi faktorja sreče, da organizacija naleti na odlično mednarodno poslovno priložnost, v pravem trenutku in s pravim vodstvom na čelu organizacije.

Za razliko od domačih organizacij morajo mednarodne organizacije premagovati ovire vezane na oddaljenost in čas ter obvladati razlike vezane na različne jezike in drugačne kulture. Vsekakor velja, da razdalja naredi razliko in je ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovanja. Razdaljo med dvema državama lahko opredelimo s kulturološko, administrativno, geografsko ali ekonomsko komponento (angl. *The cultural, administrative, geographic and economic distance framework – CAGE*) (Bartlett & Beamish, 2011, str. 96).

Navedene vrste razlik na različne načine vplivajo na poslovanje v mednarodnem okolju (Bartlett & Beamish, 2011, str. 96–103):

- kulturne razlike, ki izhajajo iz različnih jezikov, religij, socialnih norm in različnih etničnih pripadnosti,

- administrativna ali politična oddaljenost, ki se odraža v nerazumevanju zgodovine, različnih monetarnih sistemih in vladnih politikah, institucionalni šibkosti in s političnim nasiljem,
- geografska razdalja, ki je povezana tudi z velikostjo same države in jo razumemo kot fizično oddaljenost zaradi katere države ne mejijo ena na drugo, nimajo dostopa do morja ali rek, kar otežuje prevozne in komunikacijske poti, pri čemer je vse pogojeno tudi s podnebnimi razlikami,
- in ekonomska oddaljenost, ki opredeli razlike v prihodkih potrošnikov, razlike v stroških in kvaliteti naravnih virov, finančnih virov, človeškega kapitala in infrastrukture ter dostopnost do informacij in znanja.

Eden najbolj prepoznavnih globalnih modelov uspeha je prenos zgodbe uspešnega proizvoda ali ideje, iz domačega okolja v mednarodno. Vendar med svetovnimi gospodarstvi obstajajo velike razlike. Ena najbolj očitnih je bruto domači proizvod na prebivalca. Poleg tega finančno-ekonomskega kazalca, so države razlikujejo tudi po političnih sistemih, vladnih predpisih, socialnih normah in kulturoloških vrednotah. Managerji, ki delujejo v mednarodnem okolju morajo biti pozorni in odzivni na nacionalne, socialne, ekonomske in politične karakteristike države, v kateri gostujejo (Bartlett & Beamish, 2011, str. 117).

Raziskave kažejo, da pri posamezniku narodna pripadnost igra veliko vlogo pri oblikovanju individualnih predpostavk, prepričanj in vrednot. Zato lahko trdimo, da kulturološke razlike vodijo do širokega spektra socialnih norm in posameznikovih vedenjskih vzorcev. Zato ni čudno, da te iste kulturološke razlike vplivajo na razlike v potrošniških vzorcih med državami. Zato standardizacija velikokrat ni pravi odgovor za globalni pristop, pač pa morajo organizacije reagirati na potrebe in priložnosti, ki izhajajo iz kulturoloških razlik med narodnostmi in državami. V nasprotju s kulturološkimi razlikami med državami, ki mednarodne organizacije silijo k lokalizaciji, pa posamezne državno-vladne zahteve in pričakovanja, predstavljajo eno izmed najhujših ovir pri razvoju globalnih strategij. Medtem ko mednarodna podjetja stremijo k neomejenemu dostopu do virov in trgov, zahtevajo svobodo pri uvajanju lastnih procesov v katerikoli državi in pričakujejo pravico do popolne koordinacije in kontrole poslovanja, si posamezne države prizadevajo ustvariti lokalno okolje, ki je lahko konkurenčno v globalnem merilu. Oboje pa lahko škoduje vodilnim nacionalnim organizacijam (Bartlett & Beamish, 2011, str. 118–120).

Za večino mednarodnih organizacij največja izziva globalnega delovanja ostajata tako strateški, kot organizacijski. Na eni strani morajo organizacije razvijati skupek strateško pomembnih sposobnosti, ki jim bodo omogočile konkurenčno prednost, ki se bo odražala v učinkovitosti, odzivnosti in učenju. Na drugi strani pa morajo organizacije nujno prilagoditi tradicionalne organizacijske modele, ki so doslej omogočali globalni,

multinacionalni ali mednarodni razvoj, danes ne morejo več zadostiti kompleksnim strateškim izzivom mednarodnega poslovanja (Bartlett & Beamish, 2011, str. 127).

1.3 Pogoji za nastanek in razvoj mednarodnih organizacij

Osnovni pogoji za internacionalizacijo in mednarodno prisotnost organizacije so (Bartlett & Beamish, 2011, str. 8):

- strateške kompetence, ki morajo obstajati v organizaciji, ki deluje na tujem trgu in ki se jih najpogosteje da razbrati iz vrhunskega znanja, ki se odraža v naprednih tehnologijah ali specifičnih marketinških sposobnostih,
- ekonomije obsega, ki so ena glavnih prednosti mednarodnih organizacij v primerjavi z domačimi in so najpogosteje vidne v investicijah v raziskave in razvoj, nižjih proizvodnih stroških in prihrankih v ostalih delih vrednostne verige,
- organizacijske kapacitete za razširitev na tuje trge, ki omogočajo učinkovit prenos internih znanj in sposobnosti mednarodne organizacije, direktno z odprtjem lastnega podjetja, v večji meri kot v primerjavi s prenosom znanja in odgovornosti (licence) na zunanje t.j. tujega pogodbenega partnerja.

Velikokrat samo vrhunsko znanje ali strateške prednosti vezane na ekonomije obsega, niso dovolj trden razlog za vstop na tuje trge. Organizacije preverijo tudi možnosti izdaje licenc partnerjem v tujini, namesto lastnega vstopa na tuji trg. Taka strategija vstopa na tuji trg je lahko tudi izredno nevarna, predvsem vezano na vrednost in ugled blagovne znamke (Bartlett & Beamish, 2011, str. 8).

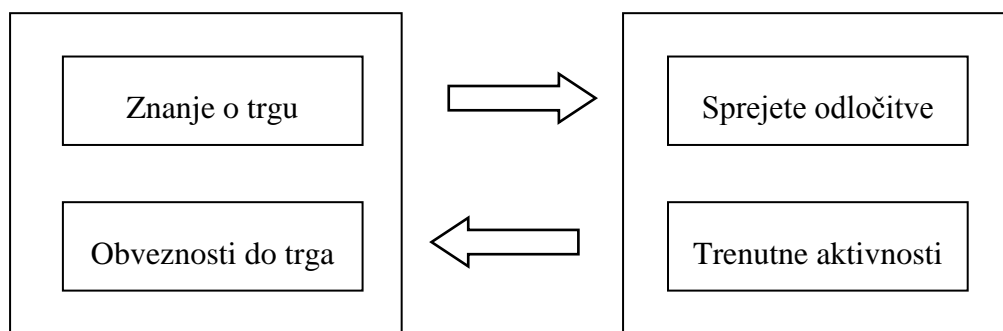
Pomembno pa je vedeti, da organizacije v mednarodnem okolju ne bodo poslovale uspešno, če ne bodo imele sposobnost prevzeti odgovornost za poslovanje na tujih trgih (angl. *Liability of foreignness – LOF*). Ta koncept pravi, da organizacije v mednarodnem okolju naletijo na dodatne socialne in ekonomske stroške, ki so jih sicer navajene tudi na domačem trgu, vendar pride z vstopom na tuje trge do interakcije med domačim in tujim trgom, kjer se posamezne organizacije odzivajo različno na zahteve tujega trga. Avtorji koncepta pravijo, da obstajata dva izvora odgovornosti za poslovanje na tujih trgih. Prvi je povezan z odgovornostjo do okolja, drugi pa s samo organizacijo. Pri odgovornosti do okolja organizacija upošteva domače okolje in tuje, mednarodno okolje in njegove zahteve. Pri drugem pa mednarodna organizacija upošteva lastniško strukturo, organizaciji lastne vire, sposobnost učenja in povezanost mednarodne družbe z matično organizacijo. Prevzemanje in upoštevanje drugačnih dejavnikov poslovanja v tujem okolju je ključnega pomena za razvoj organizacije v mednarodnem okolju, ki jih le ta mora pravočasno zaznati, upoštevati in vključiti v svoje poslovanje (Gaur, Kumar & Sarathy, 2011, str. 2).

Če torej povzamemo, morajo biti izpolnjeni vsaj trije pogoji za vstop organizacije na tuje, mednarodne trge. Organizacija moram razumeti in videti razlog, da na tujem, novem trgu

vidi priložnost za povečanje poslovanja. Prisotne morajo biti strateške kompetence, ki zmanjšajo negotovost povezano z nepoznavanjem tujega trga in organizacijska struktura, ki lahko podre delovanje družbe v tujini, na osnovo obstoječih virov. Potrebna sta torej določen nivo predanosti in kontrole v matični organizaciji, da se le ta pri vstopu na novi trg ne odloči za licenčno poslovanje (Bartlett & Beamish, 2011, str. 8).

Čeprav ni nekega splošnega pravila in plana za razvoj mednarodnega poslovanja, pa vseeno lahko trdimo, da je razvoj mednarodnega poslovanja učni proces organizacije, t.i. »Uppsala model« kot je prikazano na Sliki 2. Organizacija z vstopom na tuji trg investira v spoznavanje lokalne pravne in zakonske ureditve, strank in potrošnikov na novem, tujem trgu. Na podlagi le tega se odloča o svojih trenutnih in nadaljnjih investicijah na tuji trg. S tem določi raven potrebnih virov za razvoj mednarodnega poslovanja na novem trgu. Sčasoma in po nekaj letih investiranja, organizacija pridobi dovolj znanja o tujem trgu, da razvije potrebne sposobnosti in nabere dovolj znanja o tujem trgu in postane učinkovit lokalni konkurent. Nekatere organizacije pa se namesto za stopenjski učni model razvoja svojega mednarodnega poslovanja, raje odločijo za nakup tujega, lokalnega podjetja (angl. *acquisition*) in tako preskočijo fazo spoznavanja novega trga (Bartlett & Beamish, 2011, str. 9).

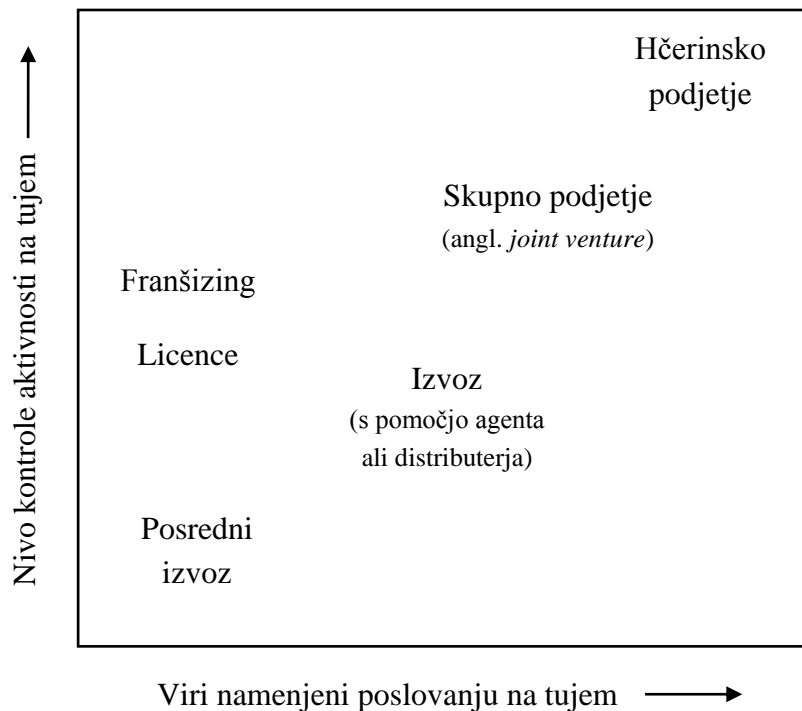
Slika 2: Uppsala učni model razvoja mednarodnega poslovanja



Vir: C. A. Bartlett & P. W. Beamish, Transnational management, 2011, str. 9.

Vsekakor je spoznavanje in učenje o zakonitostih tujega trga pomemben asimilacijski proces hčerinske organizacije na novem trgu. So pa za uspešno mednarodno poslovanje pomembni tudi nivo zavezanosti in odločenosti organizacije za investicijo na tuji trg, zagotavljanje potrebnega nivoja kontrole poslovanja, aktivnosti hčerinskega podjetja in seveda čas vstop na tuji trg. Glede na potreben nivo kontrole aktivnosti na tujem trgu in za to potrebnih investicij, ločimo več modelov vstopa organizacij na tuje trge kot je prikazano na Sliki 3.

Slika 3: Modeli vstopa na tuje trge



Vir: C. A. Bartlett & P. W. Beamish, *Transnational management*, 2011, str. 10.

Ko dalje razvijajo mednarodno strategijo poslovanja, organizacije izbirajo med tremi osnovnimi strateškimi pristopi. Tudi če je najlažje izbrati vse tri, pa strokovnjaki predlagajo, da vodstvo izbere enega ali kombinacijo pristopov glede na prioritete in potrebe mednarodne organizacije in fazo razvoja v kateri je organizacija. Model treh osnovnih principov globalne strategije imenujemo AAA trikotnik (angl. *AAA Triangle framework*). V modelu AAA trikotnika, vsaka črka predstavlja enega od treh pristopov. Prvega imenujemo prilagajanje (angl. *adaptation*), drugega združevanje (angl. *aggregation*) in tretjega arbitraža (angl. *arbitrage*). Model služi kot strateška mapa za vodstvo organizacije, kjer delež prodaje, ki se investira v oglaševanje, nakazuje na uporabo strategije prilagajanja, odstotek prometa, ki ga organizacija investira v raziskave in razvoj kaže na uporabo pristopa združevanja, medtem ko delež stroška dela predstavlja indikator za uvedbo strategije arbitraže. Model AAA trikotnika pa lahko vodstvo uporabi tudi za preglednico aktivnosti vseh treh pristopov in na ta način ugotovi kako uspešno poteka globalizacija (Bartlett & Beamish, 2011, str. 262–266).

Prilagajanje je globalna strategija, s pomočjo katere mednarodna organizacija povečuje svoje prihodke in tržni delež na način, da na vsakem posameznem trgu odpre lokalno družbo, ki opravlja vse na trgu potrebne aktivnosti. Konkurenčna prednost je tukaj poznavanje domačega trga in nekaj vpliva ekonomije obsega. Posamezne enote organizacije so povečini v drugih državah, ki so blizu matični, da se zmanjša vpliv kulturnih, administrativnih, geografskih in ekonomskih razlik. Koordinacija poslovanja je

lokalna, samo poslovanje je zelo kompleksno, ker spremembe lahko ovirajo lokalno vodstvo. Organizacija sledi korporativni kulturi in hkrati goji lokalno podobo. Uporabljeni strateški mehanizmi so obseg izbire, spremembe, decentralizacija, razdeljevanje, modularizacija, spremenljivost, partnerstvo ali inovacije (Bartlett & Beamish, 2011, str. 263–265).

Z združevanjem mednarodna organizacija dosega ekonomije obsega, s pomočjo regionalnih oz. globalnih operacij, kjer so proizvodi in storitve standardizirani, določeni razvojni in proizvodni procesi pa regionalno združeni. S pomočjo mednarodne standardizacije, organizacija dosega ekonomije obsega in povezanih proizvodov. Posamezne enote organizacije so povečini v drugih državah. Poslovanje se usklajuje po dejavnostih, regiji ali poslovni stranki, s poudarkom na horizontalnih odnosih, kjer se dosega ekonomije obsega. Nevarnost predstavlja prevelika stopnja standardizacije in moč, ki sta centralizirani v eni enoti, regiji ali vodji ključnega partnerja. Korporacija se mora izogibati usklajevanju in nadvladi, posluhu pa se strateških prijemov kot so združevanje regij oz. držav, usmerjenost na proizvod ali dejavnost, na okolje ali na funkcijsko ureditev, usposobljenost in dejavnost strank (Bartlett & Beamish, 2011, str. 263–265).

Ko se organizacija odloči za strategijo arbitraže, potem se je že naučila uporabljati znanja in izkoriščati razlike, ki izhajajo iz domačega in regionalnih trgov. Različne poslovne operacije postavlja na različne lokacije; npr. klicni center v Indijo, tovarno na Kitajsko in maloprodajno trgovino v zahodno Evropo. Organizacija dosega absolutne prednosti z mednarodno specializacijo, posamezne enote so v različnih državah, poslovanje je organizirano funkcijsko, kjer so pomembni vertikalni odnosi in ima kontrola manjši doseg. Spremembe se lahko upočasnijo na nivoju vodij glavnih funkcijskih enot. Korporacijska kultura podpira premik dobaviteljev, prodajnih kanalov in posrednikov, če politično okolje postane nestanovitno. Korporativna strategija pa upošteva vse kulturološke, administrativne, geografske in ekonomske dejavnike, ki izhajajo iz razlik med več trgi (Bartlett & Beamish, 2011, str. 263–265).

1.4 Značilnosti mednarodnih organizacij

Razvoj mednarodnega poslovanja in predvsem razvoj mednarodnih korporacij sta zapletena, ne le zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje doma in v tujini, ampak tudi zaradi različnih kriterijev, ki jih posamezne organizacije upoštevajo, ko definirajo stopnjo mednarodnega poslovanja. Nekatere organizacije upoštevajo kriterij števila tujih tržišč na katera distribuirajo svoje proizvode, spet druga gledajo kriterij deleža vodstvenih zaposlenih, ki niso domačini, spet tretja upoštevajo geografsko prisotnost in pokritost vseh kontinentov, četrta pa izpostavijo multinacionalnost in raznoliko nacionalno strukturo zaposlenih in uporabo tujega jezika v matični organizaciji (Bartlett & Beamish, 2011, str. 86–87).

Ne glede na navedeno, je najpomembnejši kriterij odnos matične organizacije in vodstvenih kadrov do tujih trgov in spoštovanje raznolikosti, ki sem jo doslej že večkrat omenila v delu.

Ko organizacija gradi svojo mednarodno podobo in poslovanje, po navadi govorimo o treh načinih pristopa oz. odnosa vodstvenih kadrov, vezano na najpomembnejši izdelek v portfelju podjetja, ali glede na funkcijsko in geografsko smer razvoja mednarodnega poslovanja. Stanje duha oz. usmerjenost vodstva glede internacionalizacije poslovanja, lahko opišemo kot usmerjeno domov ali etnocentrično (angl. *ethnocentric*), usmerjeno na tuje trge ali policentrično (angl. *polycentric*) ali kot globalno usmerjeno ali geocentrično (angl. *geocentric*). Zato govorimo o t.i. EPG profilih (angl. *ethnocentric (E), polycentric (P) and geocentric (G) profiles*) glede na dimenzije, ki jih organizacije uporabijo za razvoj svojega mednarodnega poslovanja. Organizacija lahko izbere različne profile za svoje funkcijske strukture oz. jih prilagodi geografiji. Oddelki razvoja in raziskav imajo najpogosteje globalne, geocentrične strukture (G), finance imajo svojo bazo po navadi v matični državi, njihove odločitve so etnocentrične (E), medtem ko so oddelki marketinga usmerjeni s svojimi aktivnostmi na tuje trge oz. delujejo policentrično (P). In če pogledamo geografsko komponento potem lahko rečemo, da organizacije v deželah v razvoju delujejo etnocentrično, policentrični pristop vodenja najdemo v industriji proizvodov široke potrošnje, etnocentričnega pa v segmentih industrijske proizvodnje. Managerji se strinjajo, da organizacije z razvojem mednarodnega poslovanja kombinirajo različne EPG profile, vse pa težijo in gredo v smeri geocentričnega poslovanja, vendar nobena od njih še ni dosegla tega stadija, ker za to obstajajo okoljske (zunanje) in organizacijske (notranje) ovire oz. zadržki povezani s stroški, tveganji in donosnostjo globalnega poslovanja (Bartlett & Beamish, 2011, str. 87–93).

Razvojni proces poslovanja v tujini poteka postopoma in ga lahko razdelimo v štiri faze, ki odražajo strateško prilagajanje vodstvenih timov na spremembe v mednarodnem poslovnem okolju. Hkrati pa lahko s fazno razlago razvoja opredelimo tudi odzive vodstva na spremembe v sami mednarodni organizaciji, kot edinstveni obliki družbe. Tudi če je razdelitev razvoja mednarodnega poslovanja v štiri faze dokaj splošna, kljub temu dobro opiše vzgibe, ki so spodbudili vodstvo organizacije, da se je odločilo za vstop na tuje trge. Opiše tudi nadaljnje motivacijske faktorje, ki so spodbujali razvoj mednarodnega poslovanja, do sprememb v aktivnostih in odnosa vodstva do poslovanja v tujini (Bartlett & Beamish, 2011, str. 11). Opis razvoja poslovanja posamezne organizacije v tujini, mi bo omogočil tudi predstavitev strateških pristopov, ki so jih osvojile mednarodne organizacije in njihovo klasifikacijo.

V zgodnji fazi poslovanja s tujino, organizacija deluje primarno na domačem trgu, delež poslovanja s tujino pa je majhen. Po navadi poslovanje s tujino vodi oz. kontrolira oseba, ki zna tuji jezik. Proizvodi so namenjeni izključno domačemu trgu, nekaj pa jih v podjetju tudi izvozijo. Morebitna proizvodnja v tujini, je namenjena zaščititi domače proizvodnje in

dobav. Odločitve v zvezi s poslovanjem v tujini so oportunistične narave. Razdalja me matično državo in tujimi trgi je majhna. Zato tak pristop imenujemo mednarodna strateška miselnost ali mednarodna organizacija (angl. *international mentality*) (Bartlett & Beamish, 2011, str. 11).

Ko mednarodne aktivnosti postanejo pomembnejše za podjetje, predvsem v smislu prodaje in dobička, takrat organizacije začnejo strateško razmišljati o tujih trgih, prilagodijo portfelj proizvodov za tuje trge in se učijo tujih zakonodaj. Organizacije začnejo razmišljati regionalno ali multinacionalno (angl. *multinational mentality*), ko vodstvo organizacije prepozna razlike med domačim in tujimi trgi. Organizacije vpeljejo bolj fleksibilen pristop do mednarodnih operacij, tako da prilagodijo ne le proizvode, pač pa tudi strategijo in vodstvene aktivnosti tujim trgom, celo vsakemu tujemu trgu posebej. Začnejo investirati na tuje trge, ker tam zaznajo možnosti za rast. Svoje poslovanje začnejo prilagajati lokalnim pravilom tujih trgov. Vodstvo deluje vse bolj podjetniško, gradi na neodvisnosti mednarodnega dela organizacije in na rasti prodaje v tujini (Bartlett & Beamish, 2011, str. 11–12).

Medtem, ko se marketinške in prodajne aktivnosti lažje in hitreje prilagajajo zahtevam novih tržišč, pa proizvodnja po navadi ne more slediti tako hitro. Podobno je s samimi proizvodi. Takoj ko jih podjetje prodaja na več trgih, lahko postanejo manj učinkoviti in donosni v smislu oblike, proizvodnje, logistike in distribucije. Organizacije zato začnejo oblikovati proizvode za svetovni trg, ki jih proizvajajo v nekaj stroškovno najbolj učinkovitih tovarnah, običajno v kraju kjer ima organizacija svoj matični sedež. Strategijo mednarodnega poslovanja v tej fazi poimenujemo kot globalno (angl. *global mentality*), ko podjetje razume svetovno gospodarstvo kot osnovno celico za analizo svojega poslovanja in kjer velja pravilo »prodajamo enak proizvod, na isti način, povsod po svetu«. Proizvodi postanejo torej standardizirani za globalni trg, stroškovno podobni, iste kvalitete in enakih prednosti, pod predpostavko da so okus in želje potrošnikov povsod podobne. Razvoj in raziskave, proizvodnja in strateške odločitve ostajajo pod okriljem matične organizacije in vodstva (Bartlett & Beamish, 2011, str. 12).

Organizacije, ki so delovale globalno, so v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja pobirale sadove svojega mednarodnega poslovanja v veliko večji meri kot klasično mednarodne ali multinacionalne organizacije. Hkrati pa so delovale tudi sile, ki so spodbujale lokalizacijo. Zahteve držav gostiteljic so postajale vse bolj ostre in zaščitniške za domače gospodarstvo, tudi z zahtevami kot je premestitev proizvodnje v državo gostiteljico, kot predpogoj poslovanja na tem trgu. Potrošniki so začeli zavračati globalno standardizirane proizvode in pričeli iskati lokalne proizvode, prilagojene njihovemu okusu in željam. Nestabilnost mednarodnega političnega in ekonomskega okolja, izražena tudi v velikih nihanjih menjalnih tečajev, je vplivala na zmanjšano učinkovitost centralizirane globalne strategije mednarodnega poslovanja. Zahteva po odzivnosti na lokalne tržne in politične zahteve ter potreba po učinkoviti globalni strategiji, sta postali sočasni zahtevi. Multinacionalna in

globalna strategija na obe zahtevi nista znali učinkovito reagirati. Zato so organizacije razvile nadnacionalno ali transnacionalno strategijo (angl. *transnational*), s katero so lahko zadovoljile zahtevam držav gostiteljic in okusom lokalnih potrošnikov ter še vedno učinkovito vodile svoje mednarodne posle. Glavne operacije in aktivnosti ter viri poslovanja so decentralizirani na način, da lahko vsaka hčerinska družba samostojno posluje v skladu z lokalnimi potrebami. Hkrati pa so aktivnosti in viri specializirani glede na potrebe posameznega trga, vendar povezani v neodvisno mrežo globalnega poslovanja. Transnacionalna strategija za razliko od globalne prepoznava pomembnosti prilagodljivosti in odzivnosti na nivoju enega tržišča. Transnacionalna organizacija se torej hitreje odziva na potrebe lokalnega trga, hkrati pa učinkovito uporablja globalne prednosti, predvsem znanje in vire (Bartlett & Beamish, 2011, str. 13–14).

Ko globalne organizacije začnejo delovati transnacionalno, za potrebe učinkovitega in dobičkonosnega poslovanja uvajajo matrično organizacijsko strukturo, ki jo bom natančneje predstavila v nadaljevanju. Obravnavano organizacijo v mojem magistrskem delu sem poimenovala »mednarodna matrična organizacija«, zato ker v regiji Adriatic deluje na petih, sosednjih tržiščih, hkrati pa je del globalne oz. danes že transnacionalne organizacije.

1.5 Vrste mednarodnih organizacij

Obstajajo tri temeljna orodja, ki omogočajo organizacijam da dosežajo konkurenčno prednost v svetovnem merilu (Bartlett & Beamish, 2011, str. 198–200):

- nacionalne razlike:
 - ki omogočajo izkoriščanje virov in tržnih potencialov med različnimi državami, kot so npr. plače zaposlenih in strošek kapitala,
 - zahtevajo obvladovanje tveganj povezanih z različnimi političnimi in tržnimi sistemi,
 - hkrati pa spodbujajo inovativnost in organizacijam omogočijo, da se učijo iz družbeno različnih organizacijskih in vodstvenih modelov in procesov;
- ekonomije obsega:
 - ki omogočajo širitev in izkoriščanje potencialnih ekonomij obsega v vsaki aktivnosti organizacije,
 - uravnotežijo tveganje s strateško in operativno prilagodljivostjo,
 - na podlagi izkušenj znižujejo stroške in povečajo inovativnost;
- ekonomija povezanih proizvodov:
 - povečuje učinkovitost na osnovi skupnih investicij in delitve stroškov na različnih trgih in segmentih poslovanja,
 - ustvari osnovo za porazdelitev tveganj, ker lahko organizacija stavi na več segmentov,

- spodbudi inovativnost, ki se kaže v skupnem učenju celotne organizacije, o proizvodih, različnih trgih in segmentih poslovanja.

Zgoraj navedena orodja, ki organizacije spodbujajo k poslovanju na tujih trgih, pripeljejo do različnih pristopov k mednarodnemu poslovanju. V prejšnjem poglavju sem omenjala štiri faze razvoja mednarodnega poslovanja. V tem poglavju pa bom natančneje predstavila razlike med različnimi oblikami mednarodnega poslovanja, njihove prednosti in pomanjkljivosti, ki izhajajo iz zgoraj navedenih ciljev in sredstev za doseganje konkurenčnosti na svetovnem nivoju.

Organizacije, ki delujejo na tujih trgih lahko glede na navedena orodja in sredstva, ki jih uporabljajo za doseganje ciljev v mednarodnem okolju razdelimo na (Bartlett & Beamish, 2011, str. 200):

- mednarodne organizacije,
- multinacionalne ali regionalne organizacije,
- globalne organizacije,
- transnacionalne organizacije.

1.5.1 Mednarodne organizacije

Organizacije, ki uporabljajo mednarodno strategijo, delujejo na svetovnem trgu in vsa sredstva vlagajo v razvoj poslovanja svetovnega merila. Sedež organizacije je običajno v veliki in tehnološko razviti državi, kjer nastajajo inovacije, ki jih organizacija distribuira po celem svetu in tako ustvarja svoj konkurenčni položaj v tujini. Strateške motivatorje in konkurenčne prednosti mednarodnih organizacij opisuje mednarodna teorija cikličnega razvoja proizvodov. Mednarodna organizacija je torej v začetni fazi procesa internacionalizacije poslovanja močno odvisna od prenosa doma razvitih proizvodov, procesov ali strategij, na tuje manj razvite trge po svetu. Kljub temu, da so mednarodne organizacije tekom let pridobile znatno konkurenčno prednost z razvojem številnih inovacij, distribuiranih po vsem svetu, pa so izgubljale na učinkovitosti in prožnosti poslovanja, ker niso razvile centraliziranih in obsežnih aktivnosti globalnih organizacij, niti niso bile pozorne na visoko stopnjo lokalne odzivnosti, ki je prisotna pri multinacionalnih organizacijah. Bistvene kompetence in sredstva za mednarodno poslovanje so torej centralizirane v matični državi organizacije. Organizacija izkorišča domače znanje in kapacitete za širitev, implementacijo ter prilagajanje doma razvitih inovacij na tržišča po vsem svetu. Tak pristop je prevzelo veliko ameriških korporacij, ki so uporabljale opisano strategijo doma razvitih inovativnih proizvodov in jih postavile na skoraj vse svetovne trge; med drugimi so to bili Kraft, Pfizer, Procter&Gamble in General Electric (Bartlett & Beamish, 2011, str. 200–201).

1.5.2 Multinacionalne organizacije

Organizacije, ki za poslovanjem na tujem uporabljajo regionalno ali multinacionalno strategijo, usmerijo vsa svoja sredstva v razumevanje nacionalnih razlik, da bi dosegale strateške cilje. Njihov fokus je doseganje prodaje, s pomočjo diferenciacije proizvodov in storitev, ki jih prilagodijo razlikam, ki izhajajo iz razlik v okusih potrošnikov, značilnosti industrije in lokalnih zakonskih zahtev. Zaradi takega pristopa so organizacije v veliki meri odvisne od uspešnosti lokalno razvitih inovacij, ki jih organizacija mora prepoznati in uporabljati lastne lokalne vire in kapacitete, da odgovori na lokalne potrebe trga. Zaradi tega pristopa organizacije spremljajo tako stroške kot tudi prihodke v različnih valutah. Evropske organizacije kot so Unilever, ICI, Philips in Nestle, uporabljajo multinacionalno strategijo. Svoja sredstva in vire imajo razpršene, da omogočijo čezmorskim hčerinskim družbam, da same izvajajo veliko procesov, od razvoja do proizvodnje ter od prodaje do storitev, kar seveda kaže na visoko stopnjo avtonomije lokalnih hčerinskih organizacij. Multinacionalne organizacije so torej prilagodljive in odzivne na lokalne, nacionalne potrebe, ne znajo in ne morejo pa izkoriščati znanja in kompetenc ostalih hčerinskih družb. Fokusirajo se torej na prilagodljivost potrebam posameznega trga, s pomočjo dobro razvitih lokalnih aktivnosti in uporabo decentraliziranih, nacionalnih sredstev in kapacitet (Bartlett & Beamish, 2011, str. 201).

1.5.3 Globalne organizacije

Glavni strateški cilj organizacij, ki so razvile klasično globalno strategijo, je doseganje globalne učinkovitosti. Vsa sredstva uporabijo za to, da dosegajo optimalne stroške in kvaliteto za njihov portfelj proizvodov. Veliko japonskih podjetij kot so Toyota, Canon, Komatsu ali Matsushita uporablja to strategijo. Uspešnost poslovanja globalnih organizacij zahteva tudi določene kompromise, na področju prilagodljivosti in učenja. Koncentracija najbolj ugodne proizvodnje za globalni trg v eni državi, prinese s sabo višje stroške transporta proizvodov med državami, hkrati pa tudi politične posege velikih držav uvoznic. Podobno se dogaja z razvojem in raziskavami, kjer globalne organizacije ne izkoristijo inovacij razvitih v posameznih državah hčerinskih družb za distribucijo na ostala tržišča. Prav koncentracija proizvodnje ter raziskav in razvoja, ki izhaja iz centralizacije, izpostavlja globalne organizacije visokih valutnim tveganjem. Dejavnosti in aktivnosti, ki jih globalne organizacije izvajajo centralizirano za vsa tržišča, jim torej omogočajo prihranke in nižanje stroškov, ker za doseganje ciljev uporabljajo centralno koordinirana sredstva in kapacitete (Bartlett & Beamish, 2011, str. 201–202).

1.5.4 Transnacionalne organizacije

Vsaka od opisanih različic klasičnih mednarodnih organizacij omogoča ustvarjanje konkurenčnih prednosti v svetovnem merilu. Globalne organizacije predvidevajo da je glavna prednost njihovega pristopa stroškovna učinkovitost, multinacionalne razumejo

diferenciacijo kot ključni faktor za doseganje dobrih rezultatov, medtem ko mednarodne organizacije pričakujejo da bodo stalne inovacije zmanjševale stroške in povečevale prihodke (Bartlett & Beamish, 2011, str. 202).

Zadnja faza razvoja poslovanja na tujih trgih je t.i. transnacionalna strategija. Organizacije, ki so prevzele ta pristop, so ugotovile da ima vsak od prej opisanih klasičnih pristopov k mednarodnemu poslovanju svoje prednosti in hkrati tudi slabosti. Transnacionalne organizacije so namreč ugotovile, da lahko svetovno konkurenčno prednost pridobijo le, če zasledujejo stroške in prihodke hkrati, da sta učinkovitost in inovativnost enako pomembni za rast in da inovacije lahko razvijajo na različnih trgih. Zato transnacionalne organizacije uporabljajo vsako in vsa sredstva omenjana prej, da bi dosegale konkurenčne prednosti tako v smislu učinkovitosti, kot tudi prilagodljivosti in učenja. Da bi lahko dosegle zastavljeno, potrebujejo transnacionalne organizacije drugačen nabor sredstev in sposobnosti, kar pa predvideva tudi povsem drugačno organizacijsko strukturo. Globalne organizacije koncentrirajo vse svoje znanje in sredstva v matični državi ali na cenovno ugodnem tujem trgu. Multinacionalne razpršijo svoje resurse po hčerinskih družbah v tujini, da bi lahko reagirale na lokalne potrebe, medtem ko mednarodne organizacije centralizirajo razvoj inovacij v matični družbi in razpršijo ostale dejavnosti, da lahko implementirajo inovacije na različnih tujih trgih. Transnacionalne organizacije pa želijo in morajo razviti bolj sofisticiran in raznovrsten sistem, na osnovi katerega bodo ključne kompetence in sredstva ostala na sedežu organizacije v matični državi, ne le zato da bi organizacija dosegala ekonomije obsega, pač pa predvsem zato da zaščiti ključne kompetence in zagotovi globalni nadzor poslovanja, na matičnem sedežu podjetja. Glavni korporativni viri in kompetence, kot so razvoj in finance, so zato ponavadi locirane na sedežu uprave transnacionalne organizacije. Določene druge dejavnosti oz. funkcije so prav tako lahko koncentrirane v eni državi, za kar uporabljamo izraz prilagojena specializacija ali excentralizacija (angl. *excentralisation*) prej kot decentralizacija. Proizvodnjo organizacije postavijo v delovno nizkocenovnih državah kot sta Mehika ali Malezija, raziskave v Nemčijo ali na Japonsko, oddelke zakladniškega poslovanja pa v Anglijo, kjer je organizacija bližje finančnih trgov. Tak način poslovanja omogoča najboljši izkoristek ekonomij obsega, hitro odzivnost na politične zahteve posameznih trgov, zmanjša se odvisnost od ene same družbe ali tovarne v eni državi, zmanjšajo se logistični stroški, organizacija razprši tveganje valutnih nihanj in se deloma zavaruje pred stavkami in naravnimi nesrečami. Ena najpomembnejših prednosti transnacionalne organizacije pa je, da z razpršeno specializacijo omogoča razvoj lokalnih sposobnosti in kompetenc ter na ta način motivira svoje hčerinske družbe k inovativnosti in učinkovitosti poslovanja. Če povzamemo potem za transnacionalne organizacije velja, da želijo hkrati razvijati globalno učinkovitost, prilagodljivost in učenje na svetovni ravni, v vseh svojih hčerinskih družbah, sredstva in kapacitete pa so razpršene, medsebojno odvisne in specializirane (Bartlett & Beamish, 2011, str. 202–203).

1.6 Organizacijske strukture

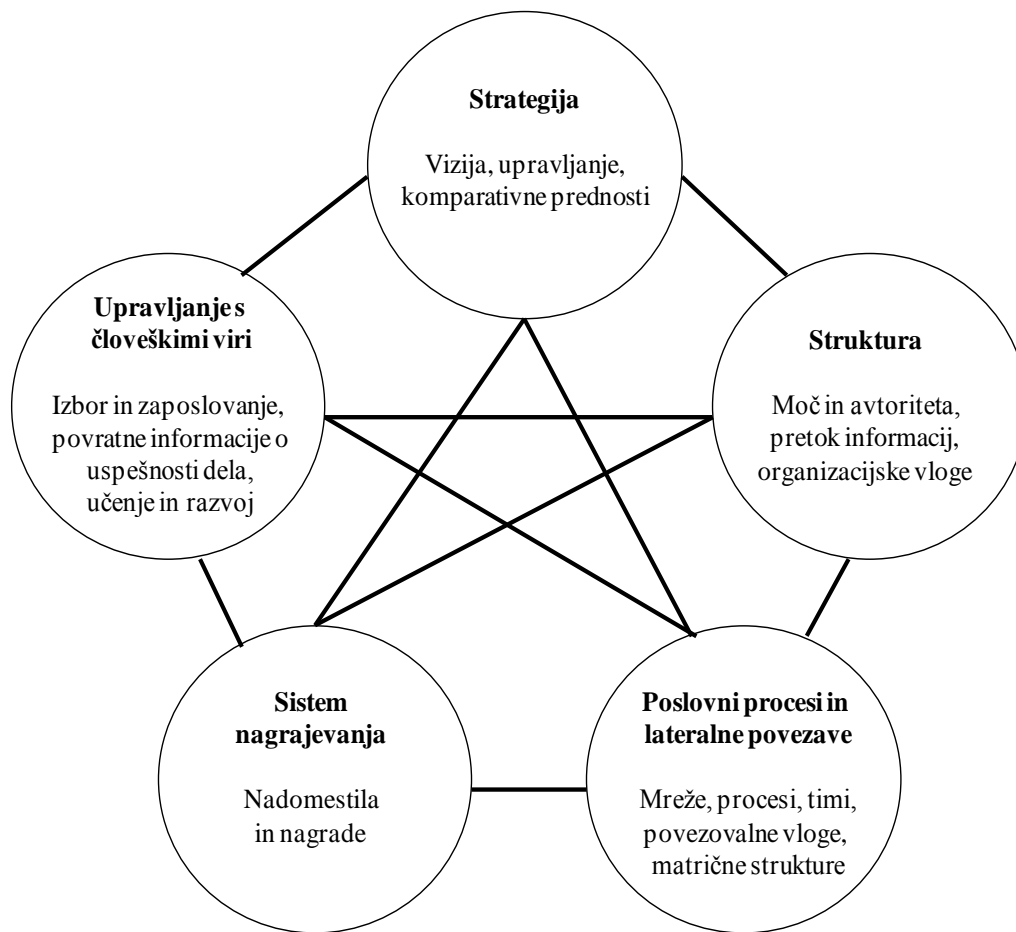
V prejšnjem poglavju sem opisala oblike mednarodnih organizacij, njihove značilnosti in motive, da delujejo tudi izven meja svoje matične države. Organizacije morajo svojemu mednarodnemu poslovanju in ciljem, ki jih zasledujejo prilagoditi ne le svojo strategijo poslovanja, pač pa zagotoviti tudi potrebne resurse, kompetence in kapacitete, da lahko učinkovito poslujejo v svetovnem merilu. Celotnemu poslovanju pa morajo prilagoditi tudi organizacijsko strukturo, ki mora biti spodobna uresničevati strateške cilje organizacije in zagotoviti učinkovito izvajanje vseh aktivnosti. Za ta namen bom v tem poglavju predstavila organizacijske strukture, njihove značilnosti in se podrobneje dotaknila matrične organizacijske strukture, ki je običajna za mednarodne organizacije, ki uporabljajo transnacionalno strategijo poslovanja.

Veliko raziskovalcev s področja mednarodnega poslovanja, organizacijskih teorij in strateškega managementa je potrdilo, da so pozna 1990-ta leta prinesla veliko idej o transnacionalni strategiji multinacionalnih organizacij. Veliko novih in dominantnih organizacijskih struktur se je šele razvijalo, na osnovi hitrega razvoja mednarodnih strategij in s tem tudi organizacijskih oblik (Pihl, 2008, str. 328).

Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacije in medsebojno povezane funkcije v organizaciji, opisuje med drugimi tudi Galbraithov zvezdni model organizacijskih oblik. John Galbraith je razvil svoj »zvezdni model« za analizo organizacijskih struktur v 1960-ih letih. Model predstavlja osnovo na podlagi katere organizacije oblikujejo svojo strukturo. Sestavljen je iz serije procesov, ki jih kontrolira vodstvo in ki vplivajo na obnašanje zaposlenih. Procesi so orodja, ki jih vodstvo mora usvojiti in uporabiti, da bi oblikovalo učinkovito organizacijsko strukturo. Procese Galbraith razdeli v pet kategorij. Prva je strategija, ki določa smer. Druga je struktura, ki določa lokacijo moči odločanja. Procesi imajo opraviti s pretokom informacij, ki so sredstva za odzivanje na hitro razvijajoče se informacijske tehnologije. Nagrade predstavljajo motivacijo in spodbudo za želeno vedenje v organizaciji. In končno, izbor in razvoj pravih ljudi, ob usklajenosti z drugimi orodji, omogoči organizaciji da deluje z maksimalno učinkovitostjo. Galbraithov zvezdni model predstavlja vzvode, ki jih vodje uporabljajo in s tem vplivajo na obnašanje zaposlenih. S tem ko managerji razvijajo in spodbujajo želeno vedenje, vplivajo na uspešnost organizacije kot tudi na organizacijsko kulturo. Galbraithov zvezdni model organizacijskih oblik poudarja, da je organizacijska oblika več kot samo struktura, da različne strategije privedejo do različnih organizacij in da če želimo učinkovito organizacijo, potem morajo biti vsi organizacijski procesi medsebojno usklajeni (Star Model, 2016).

Na Sliki 4 je oris Galbraithovega zvezdnega modela oblikovanja organizacijskih struktur, ki sem ga opisala v zgornjem odstavku.

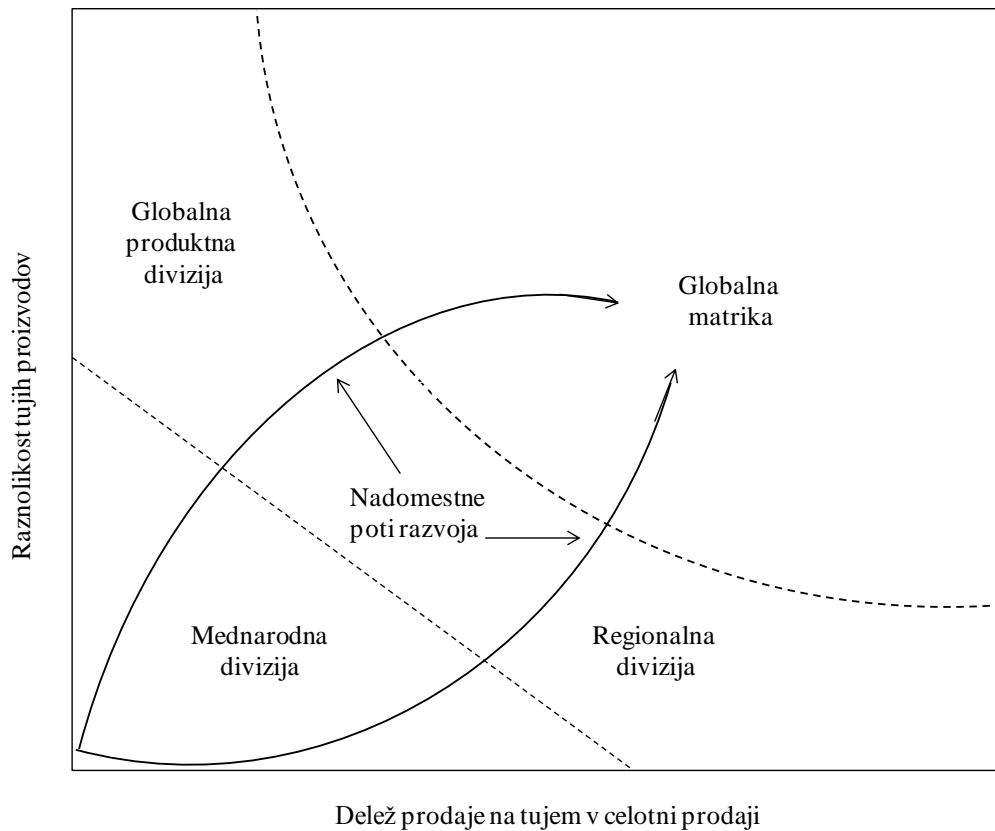
Slika 4: Galbraithov zvezdni model oblikovanja organizacijskih struktur



Vir: Star Model, 2016.

Izbira organizacijske strukture ima neverjetno velik vpliv na vodenje mednarodne organizacije, zato so vodstva veliko raziskav namenila definiranju formalne mednarodne organizacijske strukture, ki bi bila učinkovita v različnih situacijah. Na Sliki 5 je prikaz Stopfordovega in Wellsovega stopenjskega modela razvoja mednarodne organizacijske strukture, ki prikazuje dve spremenljivki, ki definirata strateško in administrativno kompleksnost razvoja poslovanja na tujem. Prva je število na tujem prodanih proizvodov (»raznolikost tujih proizvodov«), druga pa pomembnost prodaje na tujem za poslovanje podjetja (»delež prodaje na tujem v celotni prodaji«). V različnih fazah mednarodne ekspanzije svetovne korporacije uvajajo različne organizacijske strukture, dokler nista prodaja na tujem in raznolikost proizvodov na tujem na tako visoki ravni, da organizacije uvedejo globalno matrično strukturo. V matrični organizaciji lahko npr. direktor kemijskega oddelka v Franciji odgovarja evropskemu regijskemu šefu in hkrati tudi globalnemu direktorju kemijske divizije v upravi korporacije (Bartlett & Beamish, 2011, str. 298–299).

Slika 5: Stopfordov in Wellsov stopenjski model razvoja mednarodne organizacijske strukture



Vir: C. A. Bartlett & P. W. Beamish, *Transnational management*, 2011, str. 299.

Z novimi organizacijskimi strukturami pa je mednarodno poslovanje postavlja nove izzive tako vodstvu kakor managerjem. Tradicionalni proces odločanja od zgoraj navzdol je izgubljal na pomenu. Odslej so managerji odločitve morali sprejemati na podlagi komunikacije s podrejenimi in s sodelovanjem med managerji na različnih nivojih in na različnih pozicijah. Najvišje vodstvo je s tem dobilo vlogo oblikovalcev globalne organizacijske strukture, ki komunicira vizijo organizacije in njene vrednote, ter tako postavlja standarde in definira norme. Srednji management poleg globalne odgovornosti za določeno divizijo, igra ključno vlogo pri povezovanju globalne vizije organizacije s ključnimi iniciativami in aktivnostmi. Področni, operativni vodje pa imajo v novih organizacijskih strukturah transnacionalnih organizacij, odgovornost za kratkoročno dobičkonosnost in implementacijo dolgoročnih strateških ciljev. Imajo torej podjetniško vlogo in spodbujajo spremembe (Pihl, 2008, str. 330–331).

Nove organizacijske značilnosti v velikih mednarodnih organizacijah lahko povzamemo kot (Pihl, 2008, str. 332–333):

- organizacijska struktura:
 - globalne divizije ključnih segmentov poslovanja, s specializiranimi vlogami,
 - decentralizirana odgovornost za operativne rezultate in dolgoročni razvoj,
 - funkcijska organizacija, malo hierarhičnih nivojev,
 - področne enote predstavljajo celotno mednarodno organizacijo in prilagajajo strategijo lokalnim trgom,
 - poudarek je na uspešnosti divizijskih projektov in procesov,
 - odgovornosti se prekrivajo zaradi matrične strukture (globalna/lokalna, linijska/projektna odgovornost);
- vloga managementa:
 - komunicira s celotno organizacijo globalne cilje, vizijo in vrednote,
 - podpira razvoj kompetenc in inovacij,
 - sprejema različna mnenja, ki vplivajo na globalne odločitve,
 - omogoča prenos znanja, kjer ima ključno podporno vlogo v horizontalnih odnosih srednji management,
 - selektivna centralizacija;
- notranji odnosi med trgi:
 - decentralizirana odgovornost za dobičkonosnost,
 - notranji odnosi med enotami oz. divizijami različnih trgov,
 - nove iniciative prihajajo od znotraj iz različnih trgov,
 - obstaja notranja konkurenca za pozicije in projekte v organizaciji;
- formalni sistemi:
 - univerzalna struktura vseh segmentov organizacije,
 - hiter in natančen način poročanja, iz smeri področnih vodij do najvišjega vodstva,
 - učinkovit informacijski sistem,
 - inovacije so vpeljane v procese (kvaliteta, kompetence, notranja merila ipd.);
- vizija in vrednote:
 - enotna vizija in vrednote, ki jih globalno vodstvo komunicira, omogočajo usklajevanje med decentraliziranimi enotami,
 - skupne vrednote in vizija povečujejo motivacijo,
 - skupne vrednote in vizija povečujejo neformalno komunikacijo in horizontalne odnose,
 - skupne vrednote in vizija, se odražajo v komunikaciji vodstva, internih premikih na pozicijah, v prepoznavanju etičnega obnašanja ter v stalni komunikaciji s pomočjo novih komunikacijskih tehnologij.

Posamezno organizacijsko strukturo lahko razložimo, kot optimalno koordinacijo sodelovanja med različnimi aktivnostmi v organizaciji. Bistvena ideja je, da je vsak vodja sposoben določiti in koordinirati sodelovanje na določenem, strokovnem področju. Edino glavni izvršni direktor (angl. *Chief Executive Officer – CEO*) lahko vodi globalne

dejavnosti v organizaciji. Optimalna organizacijska struktura je kompromis med stroški in koristmi različnih vodstvenih sestavov. Vsaka organizacija zato oceni značilnosti različnih dejavnosti in z njimi povezanimi vodstvenimi stroški, kar vodi do odločitve za matrično, funkcijsko, hierarhično ali enostavno organizacijsko strukturo. Veliko organizacij je organiziranih hierarhično, kjer ima vsak zaposleni enega nadrejenega in kjer se število nivojev in sklopov dejavnosti med sabo precej razlikuje. Dve obliki hierarhičnih organizacij sta divizijska in funkcijska organizacijska struktura. Spet druge organizacije implementirajo matrične strukture, kjer ima vsak zaposleni najmanj dva ali več nadrejenih (Harris & Raviv, 2002, str. 852).

Vsaka organizacija, tudi mednarodne, poskušajo oblikovati optimalno organizacijsko strukturo, ki jim lahko omogoči doseganje zastavljenih ciljev. Hkrati pa struktura določa načine delovanja organizacije. Sčasoma se organizacijska struktura spreminja oz. prilagaja ne le notranjim spremembam, ampak tudi trgom na katerih organizacija deluje. V strukturi organizacijo razdelimo na enote, ki so lahko podružnice, oddelki ali posamezniki. Z organizacijsko strukturo določimo standardne postopke delovanja in posameznikove odgovornosti ter njegov nivo odločanja. Grafično organizacijsko strukturo prikažemo z organizacijsko shemo, kot je razdelano v nadaljevanju (Organizational structure, 2016).

Organizacijske strukture lahko razdelimo na klasične in moderne oblike. Klasični, funkcijska in divizijska organizacijska struktura, sta hierarhični obliki. Moderne pa so procesna, projektna, matrična, hibridna in multidivizijska oz. mešana organizacijska struktura. Iz organizacijskih struktur izhajajo različna poimenovanja organizacij, kot so virtualna, mrežna, procesna, timska, T-oblika, fraktalna, ameba organizacija in druge (Hernaus, 2015, str. 3).

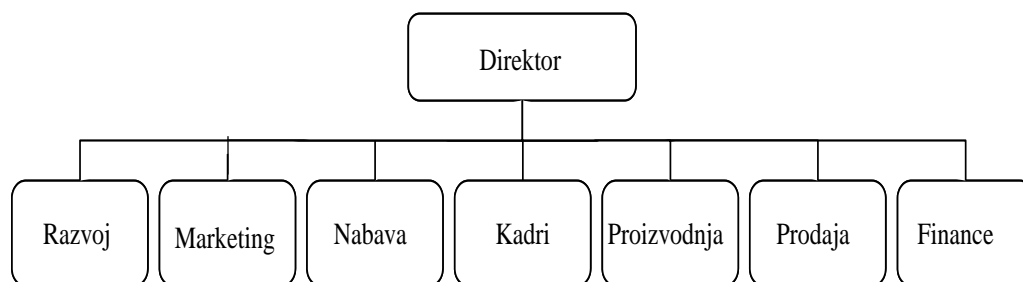
1.6.1 Funkcijska organizacijska struktura

Ko je organizacija strukturirana po poslovnih funkcijah, posameznikih ali delovnih skupinah, jo imenujemo funkcijska organizacijska struktura. Je začetna oblika veliko družb. Predstavlja naravno razdelitev dejavnosti in odgovornosti in se uporablja večinoma za majhna in srednje velika podjetja. V vsaki organizaciji so zastopane vse ključne poslovne funkcije, le da je njihova pomembnost odvisna od faze razvoja v kateri se nahaja organizacija. Temeljne poslovne funkcije v vsakem podjetju so nabava, proizvodnja, prodaja, marketing, finance, računovodstvo, kadrovska služba ter raziskave in razvoj. Ločimo me tremi oblikami funkcijskih organizacijskih struktur (začetno, standardno in razvito obliko), glede na razvitost organizacije. V proizvodnih enotah velikokrat uporabljamo tudi procesno orientirano funkcijsko strukturo. Prednosti funkcijske organizacijske strukture so visoka stopnja specializacije in razdelitve nalog, strokovno vodenje in edinstvena koordinacija posamezne funkcije, logična povezanost poslovnih funkcij in poudarjena pomembnost ključnih funkcij. Medtem pa struktura olajša učenje in usposabljanje vodij za posamezne funkcije ter omogoča kontrolo z vrha. Slabosti te

organizacijske strukture pa so počasno prilagajanje spremembam v okolju, otežena koordinacija med posameznimi funkcijami, počasno sprejemanje odločitev, dolge komunikacijske poti, pomanjkanje odgovornosti funkcijskih vodij za skupni rezultat organizacije, skrb usmerjena v cilje funkcije in ne na skupne cilje celotne organizacije in omejena možnost razvoja ključnih vodij (Hernaus, 2015, str. 4–10).

Primer funkcijske organizacijske strukture je na Sliki 6.

Slika 6: Primer funkcijske organizacijske strukture



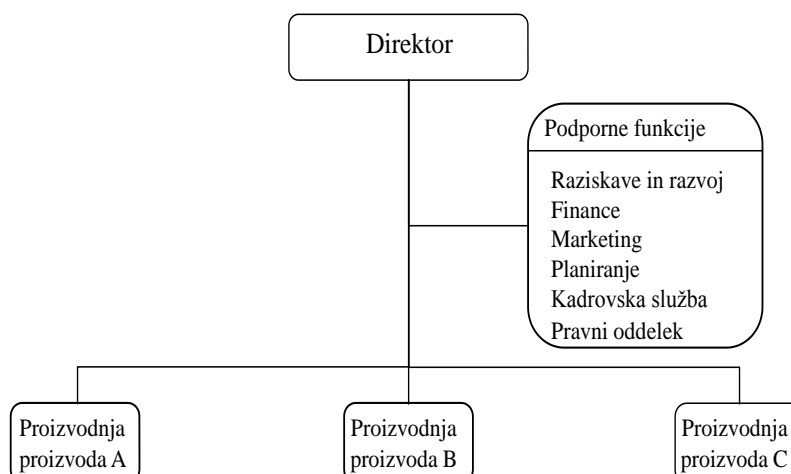
Vir: T. Hernaus, Vrste organizacijskih struktura, 2015, str. 7.

1.6.2 Divizijska organizacijska struktura

Že samo ime strukture pove, da organizacijske enote predstavljajo divizije ter da vsaka divizija odgovarja za lastne dejavnosti in cilje, ločeno od ostalih divizij. Ostale podporne funkcije pa so centralizirane na ravni organizacije. Struktura zasleduje tri pomembne cilje raznovrstnosti, oblikovanja divizij ali oddelkov in decentralizacije, ki ji omogočajo dosegati konkurenčne prednosti. Taka organizacijska struktura je tržno orientirana, prilagodljiva zahtevam okolja in omogoča relativno avtonomijo divizijam. Primerna je za velike organizacije oz. tiste z velikim portfeljem proizvodov, na različnih trgih in z raznolikimi potrošniki. Prednosti divizijske organizacijske strukture so, da omogoča hitrejše sprejemanje odločitev in se hitreje prilagaja spremembam, da decentralizira podjetje in odgovornost na nižje nivoje. Posamezne organizacijske enote so večje kot pri funkcijski strukturi. Divizijska organizacijska struktura omogoča razvoj managerjev vse do najvišjega vodstva. Slabosti divizijske organizacijske strukture so vzporedno opravljanje dejavnosti istih poslovnih enot, potreba po več sposobnih managerjih, krepitev divizij na račun celotne organizacije in otežena kontrola z vrha. Tri osnovne vrste divizijskih organizacijskih struktur so predmetna ali proizvodna, teritorialna ali geografska ter struktura usmerjena k potrošnikom. Ne glede na vrsto, divizijska organizacijska struktura omogoča hiter razvoj vodij, ker jim že v rani karieri nudi možnost prevzemanja odgovornosti in sprejemanja odločitev (Hernaus, 2015, str. 11–17).

Primer divizijske organizacijske strukture je na Sliki 7.

Slika 7: Primer proizvodne divizijske organizacijske strukture



Vir: T. Hernaus, *Vrste organizacijskih struktur*, 2015, str. 14.

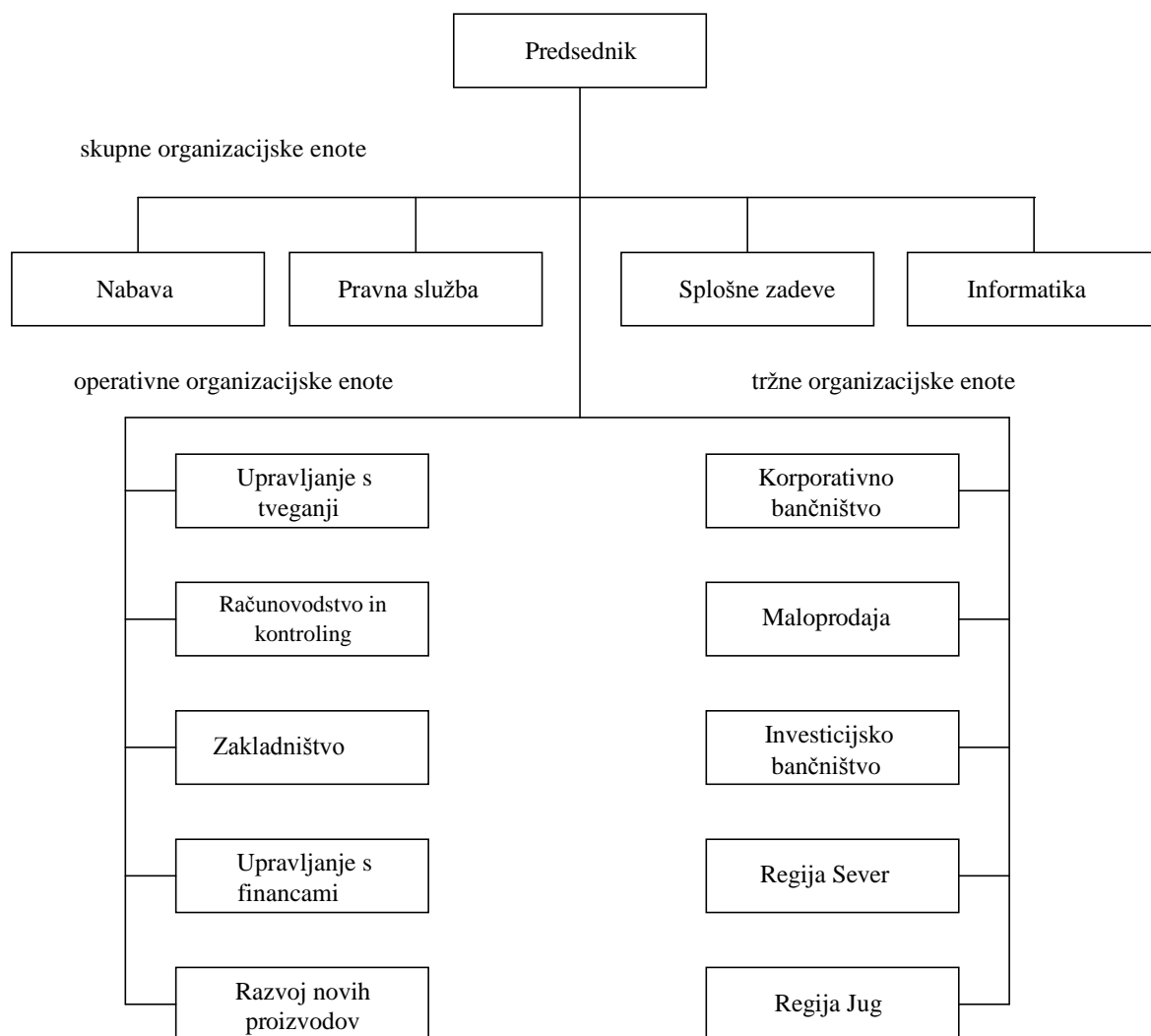
1.6.3 Hibridna organizacijska struktura

Za hibridno organizacijo je značilno, da organizacije oblikujejo funkcijske in divizijske enote, na isti organizacijski ravni. Primarno mesto v organizaciji imajo divizije, katerim so dodeljene funkcijske enote. Na ravni celotne organizacije pa ostanejo samostojne tiste poslovne funkcije, ki so ekonomsko pomembne za podjetje. Ker vse ali najpomembnejše poslovne funkcije poročajo združeno na ravni celotnega podjetja, je zagotovljeno ravnotežje med centralizacijo in decentralizacijo izvajanja posameznih poslovnih funkcij. Na ta način struktura doprinese k ekonomičnosti poslovanja. Hibridna organizacijska struktura je lahko organizirana na geografski ali proizvodni ravni. V organizaciji dosežemo s hibridno strukturo večjo usklajenost, vendar hkrati tudi večje administrativne stroške. Vpeljuje pa se ponavadi v spremenljivem in nestabilnem okolju, ker omogoča večjo fleksibilnost poslovanja (Hernaus, 2015, str. 27–31).

Inačica hibridne organizacijske strukture je tudi t.i. sprednje-zadnja organizacijska struktura (angl. *front-back organisation structure*), ki je prikazana na Sliki 8 in loči med naslednjimi organizacijskimi enotami (Hernaus, 2015, str. 30):

- sprednje ali tržne organizacijske enote, ki so fokusirane na stranke, tržne segmente ali distribucijske kanale,
- zadnje ali operativne organizacijske enote, ki so orientirane na proizvode, storitve in tehnologije,
- skupne organizacijske enote, ki nudijo podporo vsem delom organizacije.

Slika 8: Primer hibridne organizacijske strukture



Vir: T. Hernaus, *Vrste organizacijskih struktur*, 2015, str. 31.

1.6.4 Mešana organizacijska struktura

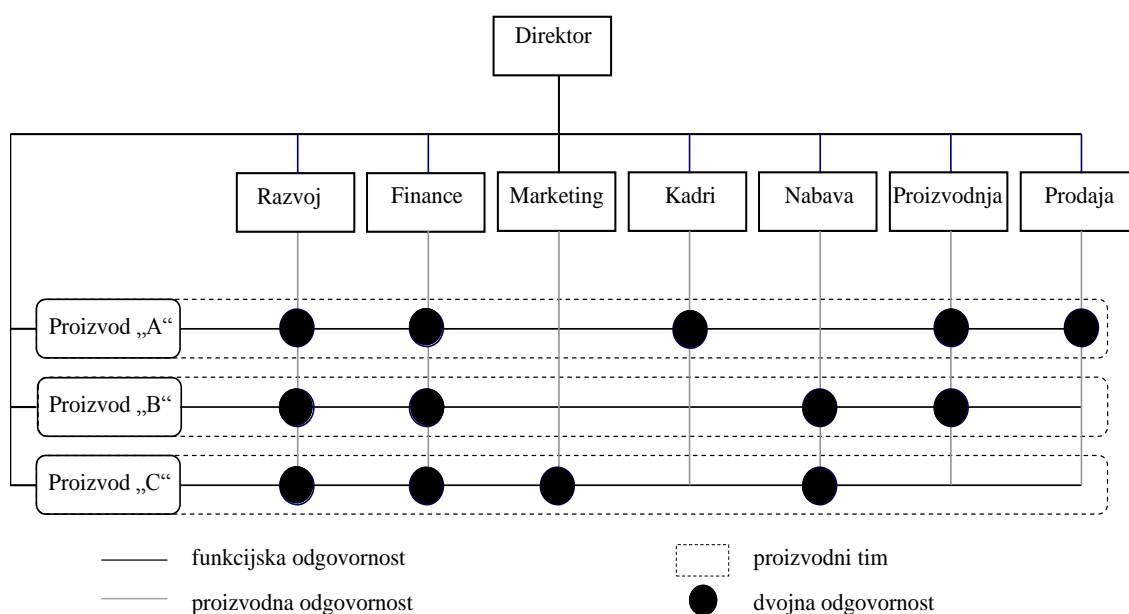
Mešano organizacijsko strukturo imenujemo tudi konglomeratska organizacija. Njene bistvene značilnosti so, da kombinira dve ali več vrst divizijskih organizacijskih enot na isti organizacijski ravni (mutidivizijska). Vsaka organizacijska enota izbere tisto vrsto organizacijske strukture, ki ji najbolj odgovarja oz. ji omogoča uspešno doseganje postavljenih ciljev. Na različnih ravneh organizacije imamo zato različne vrste organizacijskih struktur, medtem ko se nobena organizacijska struktura ne pojavlja v svoji čisti obliki po celotni globini organizacije. Predsedniku uprave v organizaciji direktno poročajo vse pomembne podporne službe, hkrati z njimi pa tudi vodje posameznih produktnih divizij, kakor tudi recimo divizija mednarodnega poslovanja. Mešana organizacijska struktura dobi svojo končno obliko z razvojem in rastjo same organizacije (Hernaus, 2015, str. 32–33).

1.6.5 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je nastala kot odgovor na zahtevno mednarodno okolje, vse večja pričakovanja globalnih organizacij po učinkovitosti in iskanju konkurenčnih prednosti. Je organizacijska oblika, ki poskuša maksimirati dobičkonosnost in učinkovitost transnacionalne strategije globalnega poslovanja.

Za matrično organizacijsko strukturo je značilna dvodimenzionalnost v smislu funkcijske in divizijske (produktne) odgovornosti, kjer imata obe dimenziji strukture enako pomembnost. Na ta način matrična organizacija poskuša odpraviti pomanjkljivosti funkcijske in divizijske strukture, hkrati pa koristi tudi prednosti obeh struktur, saj ju združuje v eno obliko. Govorimo torej o managementu in vodenju v dveh smereh, vertikalni in horizontalni. Razdelitev funkcijskih nalog in odgovornosti gre po vertikali, torej linijsko, medtem ko je odgovornost za vodenje in integracijo projektov dodeljena horizontalno po divizijah oz. produktih. Model matrične organizacijske strukture je prikazan na Sliki 9 (Hernaus, 2015, str. 22–23).

Slika 9: Primer matrične organizacijske strukture



Vir: T. Hernaus, *Vrste organizacijskih struktur*, 2015, str. 23.

Matrika lahko predstavlja različne kombinacije poslovnih funkcij, proizvodov ali divizij in geografskih območij. Najpogosteje matrično strukturo organizacije sestavijo na podlagi kombinacije proizvodnih in geografskih divizij. Zato govorimo o več vrstah matričnih organizacijskih struktur (Hernaus, 2015, str. 24):

- projektno-matrična organizacijska struktura, ki je kombinacija funkcijskih organizacijskih enot in projektov,
- proizvodno-matrična organizacijska struktura, ki kombinira funkcijske organizacijske enote in proizvodne divizije ter
- programsko-matrična organizacijska struktura, ki je kombinacija funkcijskih organizacijskih enot in programov organizacije.

Matrična organizacijska struktura se uporablja v velikih globalnih organizacijah, ki imajo velik portfelj proizvodov in jih prodajajo in distribuirajo globalno, takrat ko se organizacija sooča z negotovostjo povezano s pomanjkanjem za poslovanje pomembnih informacij, v podjetjih ki želijo hkrati zadovoljiti obe dimenziji poslovanja, tam kjer proizvajajo proizvode po naročilu za poznane kupca ter takrat, ko se podjetje ukvarja s posamezno proizvodnjo in velikim številom projektov. Matrična organizacijska struktura prinese kar nekaj fleksibilnosti in izboljšane koordinacije v poslovanje, hkrati pa zahteva tudi izboljšano komunikacijo in dodatno motivira zaposlene. Njene slabe lastnosti pa so povečana možnost konfliktov zaradi dvojne odgovornosti in dvojnega poročanja, počasnejše sprejemanje odločitev in povečani stroški zaradi dvojnega vodenja, torej funkcijskega in divizijskega (Hernaus, 2015, str. 25–26).

1.6.5.1 Oblikovanje globalne matrične organizacije

Zadnje desetletje je obdobje tranzicije, ki jo občutijo vsi sistemi in institucije, ker prihaja do premika od starih načinov poslovanja značilnega za industrijsko dobo, k novim pristopom značilnim za post-industrijsko dobo ali informacijsko dobo. Transformacija pa ni velika samo med družbami v svetovnem merilu, pač pa se odraža tudi v kulturi korporacij, združenjih in agencijah. Tudi izvršni direktorji korporacij in vodstveni timi so prisiljeni spremeniti način in stil vodenja, da bi se prilagodili tranziciji in ustvarili novo organizacijsko kulturo. Sprememba načina vodenja pa ne vključuje samo preoblikovanja organizacijske kulture, pač pa tudi in predvsem razvoj novega zavedanja in miselnosti, inovativnih postopkov in proizvodov in sinergijskih odnosov z zaposlenimi, strankami, dobavitelji, javnimi uslužbenci in industrijskih združenj. Fenomen globalizacije razumemo kot premik poslovanja, industrijskih in osebnih aktivnosti na globalni trg. Primarno pa je globalizacijo pospešil neverjetno hiter razvoj informacijske tehnologije in masovni prevoz. Nekateri od revolucionarnih dosežkov so podaljški hitrega razvoja na področju okolja, varnosti in biotehnologije. Organizacije so torej bile prisiljene vstopiti na globalni trg, v smislu geografije in operacij. Uporaba informacijske tehnologije je postala ne le nujna, pač pa močno orodje za doseganje konkurenčnosti na globalnem trgu. Organizacija se lahko uspešno prelevi v globalno korporacijo le, če je sprememba dobro planirana, da lahko nova delovna kultura podpira in sledi novim tehnologijam, predvsem na področju komunikacij in prenosa informacij (Harris, 2002, str. 416).

Živimo torej v vse bolj negotovih časih, ki jih povzroča nestabilno zunanje okolje in notranje organizacijske razmere. Tako zunanji kot notranji dejavniki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture. Različni elementi organizacijske strukture zagotavljajo stabilnost v organizaciji. Ti elementi so pravica do odločanja, sistemi nagrajevanja, interni nadzor in interna kadrovska praksa, kamor sodijo treningi, zagotavljanje varnosti zaposlenih in modeli napredovanja. Raziskave so pokazale, da obstaja direktna povezava med dejavniki notranje organizacijske negotovosti, ki jih zaposleni sicer lahko kontrolirajo. Le ti vplivajo direktno na pravico do odločanja in le posredno na nagrade za delo. Notranja negotovost v organizaciji ima tudi neposreden vpliv na organizacijsko strukturo preko procesov odločanja, kar veliko bolj čutijo zaposleni na nižjih ravneh kot vodstveni delavci na ravni skupine. Notranji dejavniki, ki vplivajo na stabilnost organizacijske strukture in so medsebojno komplementarni oz. nadomeščajo eden drugega pa so pravica do odločanja, kontrola, nagrajevanje in interne kadrovske prakse. Nestabilno zunanje okolje nima velikega vpliva na spreminjanje organizacijske strukture, posebej na nivoju uprave in posameznika (Ben-Her & Kong & Lluís, 2012, str. 281–313).

Whitney (2015, str. 329) je mnenja, da so se v zadnjem desetletju oblike in ideali o organizacijskih strukturah dramatično spremenili, tako v smislu obstoja in oblikovanja strategij, kakor tudi v kontekstu stila in načina vodenja, kar izhaja iz globalizacije ekonomije, novo nastalega mreženja, razvijajočih se oblik organizacij in socialnih inovacij. Avtorica v holističnem duhu govori o novem žanru oblikovanja organizacij in organizacijah, ki cenijo življenje (angl. *organizing as if life matters*). Ukvarja se z dvema vprašanjema: kaj navdihne organiziranje usmerjeno k človeku in kaj sploh oblikujemo. Na prvo odgovarja z devetimi načeli spoštljivega oblikovanja organizacij (angl. *appreciative organizing*) na drugo pa tako, da želi ugotoviti šest temeljnih vidikov organizacijskega oblikovanja, kot je prikazano na Sliki 10.

Devet načel spoštljivega oblikovanja organizacij, ki jih opisuje Whitney je (2015, str. 333–363):

- evolucijski smisel, ki naj bi bil osnovni element združevanja, tako skupnosti kot organizacij in ki zagotavlja uspeh, če razmišljamo dolgoročno, preusmerimo trajno prodajo v prodajanje trajnega in uporabo človeških zmogljivosti v kreiranje človeškega potenciala,
- harmonična celota, ki organizacije ozavešča, da naj razvijajo celostne pristope, preoblikujejo logotipe v »holotipe« (številne plati zgodbe), razlikovanje v sprejemanje različnosti in nered v harmonijo,
- spoštljivo vodenje, s katerim avtorica želi opozoriti na pomembnost kvalitetne in angažirane komunikacije, spremembo dominantnosti v partnerstvo ter egoizma v razumevanje okolice in iskanja najboljšega v zaposlenih,

- pozitivna emocionalna klima je načelo, ki spreminja kritičnost v spoštovanje, strah v varnost ter racionalna v naravna dejstva,
- pomensko močni centri, so po navadi socialno dogovorjeni in določeni, šele potem sprejeti; zato naj bi to načelo vodilo organizacije, da kontrolo spremenijo v možnost izbire, avtoritativni način v sodelovanje in iskanje edine resnice v poslušanje različnih mnenj,
- prave strukture ob pravem času, naj bi bile tiste, ki iz hierarhičnih preidejo v razpršene, iz dodeljenih vlog razvijajo stalno prilagajanje in urni čas spremenijo v povezovalni čas,
- osvobajajoča ekonomija, je načelo ki organizacije napeljuje k transparentnosti, skrivnostnost spremeni v izobraževanje ter razumevanje finančnih valut v »brezplačne valute«,
- zavezujoče sodelovanje, kjer lahko vsak zaposleni sodeluje pri odločanju, kjer organizacija spremeni zaposlovanje v samo-organizirano članstvo, kontrolo v odzivnost in vertikalno poročanje v skladne centre,
- skrbna kultura je deveto načelo sodobnega oblikovanja organizacij, ki ga avtorica opisuje kot vsesplošni občutek za skrb, ko se nadzor spremeni v podporo za uspeh, dvojne osebnosti v celotno osebnost ter ciljne naravnosti v upoštevanje drugačnosti.

Slika 10: Temeljni vidiki spoštljivega organizacijskega oblikovanja



Vir: D. Whitney, Designing organizations as if life matters, 2015, str. 356.

1.6.5.2 Povezovalni procesi in linije poročanja v matrični organizacijski strukturi

Matrično organizacijsko strukturo z enostavno razlago definiramo kot organizacijo, kjer imajo zaposleni večje število linij poročanja oz. kjer imajo zaposleni več kot samo enega formalno nadrejenega šefa. Med linije poročanja štejemo direktne linije poročanja (angl. *solid reporting line*), posredne linije poročanja (angl. *dotted reporting line*) ali pa kot situacijo, ko ima zaposleni več direktno nadrejenih oseb in torej več direktnih linij poročanja. Posredne linije poročanja predstavljajo šibkejšo linijo poročanja, čeprav še vedno formalen odnos med nadrejenim in podrejenim. To je enostavna definicija matrične organizacijske strukture, pri čemer se je potrebno zavedati, da obstaja veliko različnih tipov kompleksnih matričnih struktur. Večina organizacij se razvije iz funkcijskih, ki delujejo kot vertikalni silosi in so z razvojem mednarodnega poslovanja postale vse bolj globalne, integrirane in so razvile številne proizvode. Na tej točki se pojavi potreba po usklajenih aktivnostih vseh enot organizacije, recimo usklajenih kadrovskih pristopih. Na tej točki je posamezen funkcijski vodja začel poročati globalnemu funkcijskemu vodji (globalnemu kadrovskega direktorju) in hkrati tudi direktorju države ali regije. Na začetku so dvojne linije poročanje bile zgolj neformalne sčasoma, ko je potreba po usklajevanju bila vse večja, pa je to vodilo v dvojno poročanje in takrat je nastala matrika na ravni skupine (angl. *a group level matrix*) oz. celotne globalne organizacije (What is a matrix organization structure, 2016).

Ko so mednarodne organizacije postajale vedno bolj integrirane, je postajala potreba po bolj horizontalnem, med-funcijskim in med-regijskim sodelovanjem vse bolj nujna (What is a matrix organization structure, 2016):

- mednarodne stranke so zahtevale od organizacij eno samo kontaktno točko oz. osebo za komunikacijo in koordinacijo vse globalnih dejavnosti,
- nabavne službe so se organizirale, tako da so pokrivalo več regij iz ene države in so začele koordinirati tudi tradicionalne funkcije, kot so proizvodnja in distribucija,
- globalni projekti in globalno zastopani proizvodi so zahtevali čedalje več koordinacije v svetovnem merilu,
- splošni sistemi na področjih kot je recimo informacijska tehnologija, so postajali vse bolj stroškovno učinkoviti, napredni in so na ta način omogočali višjo ravne usklajevanja in integracije.

Organizacijske strukture vedno sledijo strategiji in bolj ko si organizacija prizadeva postati povezana med-funcijsko in med-geografsko, se take težnje izražajo tudi v linijah poročanja. Začetna faza v oblikovanju načinov poročanja so bili virtualni timi, nato so organizacije predstavile direktne in posredne linije poročanja in končno dosegle najbolj kompleksno obliko matrične organizacijske strukture, kjer posameznik lahko direktno poroča več kot samo enemu nadrejenemu (What is a matrix organization structure, 2016).

Izbira organizacijske strukture je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost organizacije, kjer z optimalnimi linijami poročanja in odgovornostmi organizacija dosega konkurenčne prednosti in zastavljene cilje. Sodobne znanstvene študije s področja globalizacije poslovanja, pa se dotikajo tudi posameznika in socialne komponente organizacij, tudi v kontekstu raznolikosti spolov in marginaliziranih skupin.

Metcalfe in Rees (2010, str. 5–22) sta v svoji študiji ugotovila, da organizacije z globalizacijo poslovanja posvečajo le malo pozornosti izzivom vezanih na razlike med spoloma. Želita namreč opozoriti da organizacije ne razmišljajo o kompleksnosti in raznolikosti izkušenj obeh spolov, ki jih posamezniki imajo v različnih socialno-ekonomskih situacijah, posebej še v državah v razvoju. Analizirala sta mednarodne razvojne agencije, transnacionalne organizacije, mednarodne nevladne organizacije in vladne organizacije, ki jih prištevata med globalne in nacionalne regulatorje zaposlovanja in problematike spolov na delovnem mestu. Kritično sta se postavila naproti kompleksnosti in medsebojnim povezavam med organizacijo, globalizacijo in razlikami med spoloma. Ključne interesne skupine morajo nujno spodbujati ozaveščenost o človekovih pravicah in sodelovati pri dvigovanju zavesti o enakosti. Na celotno dogajanje pa seveda vplivajo ne le kulturološki kontekst, temveč tudi liberalna politika občutka pripadnosti in vključenosti. Globalne korporacije aktivno delajo na programih enakosti in vključenosti in s tem vplivajo na razvoj te sociološke tematike tudi v državah tretjega sveta. Neizpodbitno pa je dejstvo, da neenakost pri obravnavi spolov v procesu globalizacije, izhaja ne le iz vpeljanega lokalnega sistema managementa v organizacijah, ampak tudi iz nacionalnih državnih zakonodaj in političnih sistemov. Po mnenju avtorjev naj bi bila ženska gibanja tudi v prihodnje glavni vzvod socialnega razvoja na tem področju.

1.6.5.3 Vodenje, aktivnosti in modeli merjenja uspešnosti

Rogers in Blenko (2006, str. 133) menita, da je učinkovita organizacija ključ do uspešnega poslovanja. Raziskave pa so doslej pokazale, da ima le petnajst odstotkov uspešnih podjetij organizacijsko strukturo, ki jim pomaga presegati zastavljene cilje in plane. Kar razlikuje zmagovalce oz. uspešne organizacije med sabo pa je sposobnost sprejemati najpomembnejše odločitve na pravi način in jih tudi realizirati. Ključna komponenta uspeha ni organizacijska struktura, temveč integriran organizacijski sistem, ki usklajuje pet vitalnih atributov v organizaciji – vodenje, odgovornost, ljudi, učinkovito operativno izvedbo in kulturo usmerjeno v rezultate.

Poleg organizacijske strukture je v kompleksnih sistemih in organizacijah, ki so organizirane matrično, potrebno veliko pozornosti posvetiti tudi modelu merjenja uspešnosti. S tem ni mišljena samo stroškovna učinkovitost in dobičkonosnost organizacije, pač pa tudi delovna uspešnost posameznega zaposlenega. Novejše študije raziskujejo medsebojno odvisnost in vpliv organizacijske strukture, konkurence in modelov merjenja uspešnosti, na samo uspešnost poslovanja. Raziskava v tajvanskih

podjetjih je pokazala, da organizacijska struktura močno vpliva na oblikovanje sistema merjenja uspešnosti (angl. *performance measurement system – PMS*). Formalna organizacijska struktura vpliva na oblikovanje sistemov merjenja uspešnosti, zato na le te vpliva tudi bistvena razlika med t.i. sistematično (angl. *mechanistic organization*) in t.i. organsko organizacijo (angl. *organic organization*). Sistematične ali klasične organizacijske strukture imajo več organizacijskih nivojev, večjo centralizacijo, več formalnih pravil, strožjo kontrolo in večjo odvisnost od vertikalnega načina komuniciranja in poročanja, v primerjavi z organskimi, modernejšimi organizacijskimi strukturami. Organske strukture na drugi strani, pa so bolj prilagodljive pri reševanju problemov in izkoriščanju priložnosti, imajo višji nivo integracije in uporabljajo decentralizirani management in kontrolo, da bi spodbudile odprto in široko komunikacijo v organizaciji. Za oboje pa velja, da organizacijska struktura v povezavi s sistemom merjenja uspešnosti, povečuje kontrolo. Raziskava je pokazala, da organske strukture v večji meri uporabljajo v celoti razvite modele merjenja uspešnosti, ki temeljijo na vzročno-posledični povezavi med strategijo in ukrepi. V povezavi s faktorjem konkurence, ni bilo odkritih bistvenih povezav z modeli merjenja uspešnosti. Organske strukture so torej bolj odvisne od integriranih meril uspešnosti in v celoti razvitih sistemov merjenja uspešnosti. Razvoj sistemov merjenja uspešnosti se razdeli v tri razvojne faze, od priložnostnega modela do popolnoma integriranega modela. V primeru uporabe priložnostne faze modela merjenja, ki je povezan s strateškimi cilji, modeli merjenja uspešnosti in nagrajevanjem inovativnih projektov, pa ni bilo mogoče dokazati, da organske strukture dosegajo večjo uspešnost poslovanja. Razlog najverjetneje leži v tem, da je pri implementaciji inovativnih projektov, sistematična organizacija bolj uspešna v primerjavi z organsko, ker lahko zagotovi potreben nivo kontrole in centralizira potrebne resurse (Lee & Yang, 2011, str. 84–104).

1.6.5.4 Pomanjkljivosti in neuspeh matrične organizacije

V teoriji bi matrična organizacija morala delovati. Vodje na nižjih, operativnih nivojih hkrati poročajo različnim organizacijskim skupinam, kar naj bi organizaciji omogočalo, da vzdržuje ravnovesje med centralizirano učinkovitostjo, lokalno odzivnostjo in globalnih prenosom znanja. Številni kanali komunikacije in kontrole naj bi omogočali raznolike vidike managementa in sposobnost, da se ravnotežje moči prenaša znotraj matrike – torej prožno organizacijo. Ampak realnost je pokazala drugačno sliko in veliko globalnih matričnih organizacij, ni zadržalo te strukture. Podjetje Dow Chemical, ki je bilo pionir uvajanja matrične organizacijske strukture, se je sčasoma vrnilo na klasično strukturo z jasno določenimi odgovornostmi in geografsko dodeljenimi direktorji. Pravtako je Citibank po javno zelo izpostavljenem uvajanju matrične strukture, po nekaj letih zavrgla dvojno poročanje, ki je v večini primerov privedlo do kompleksnosti, precej birokratskih procesov in odnosov. Matrika je povečala razlike v pogledih in interesih, ker so vse težave in izzivi šli skozi dvojno sito, kar se je pogosto zaključilo z nesporazumi in razpravami, tudi za najmanj pomembne zadeve. Dvojno poročanje je vodilo do konfliktov in zmede na več nivojih, kar je pogosto vodilo do stopnjevanja problemov, prekrivajočih se odgovornosti,

bitkah za pozicije in izgubi odgovornosti. Če k temu dodamo še ovire v obliki fizične oddaljenosti, časovnih razlik, jezikovnih ovir in kulturnih razlik, je bilo skoraj nemogoče, da vodje razjasnijo zmedo in uskladijo nasprotja. Po nekaj letih je začetno navdušenje zbledelo in pojavila se je jasna potreba, da je treba najti drugačno rešitve organizacijske strukture za transnacionalno strategijo (Bartlett & Beamish, 2011, str. 300).

Nemogoče je namreč pričakovati, da bo matrična organizacija upoštevala samo eno komponento, tj. formalno strukturo, zmogla slediti kompleksnosti vseh strateških nalog, ki jih mora uresničevati mednarodna organizacija. Kot prvo so managerji pogosto zanemarili z okoljem pogojene številne nasprotujoče si zahteve, medtem ko so se odločali med produktno ali geografsko usmerjeno strukturo. Kot drugo, matrična organizacijska struktura definira statični set vlog, odgovornosti in odnosov, medtem ko je delovno okolje dinamično in hitro razvijajoče. Tretji razlog za neuspeh matrike pa leži v dejstvu, da je prestrukturiranje pogosto škodovalo organizacijam, saj so bile prisiljene v naglo in ponovno usklajevanje vlog, odgovornosti in odnosov. V številnih organizacijah je zato vodstvo spoznalo, da je formalna struktura močan a nedodelan instrument strateških sprememb, zato ker mora organizacija najprej preoblikovati način razmišljanja managerjev in spremeniti ključne načine odločanja. Na kratko, vsi upravljalni procesi v organizaciji, administracija, komunikacijski kanali, način sprejemanja odločitev in medsebojni odnosi, morajo postati sredstvo za management s tako spremembo (Bartlett & Beamish, 2011, str. 300–301).

Kljub temu da je v zadnjem desetletju vse več managerjev prepoznalo potrebo po uvedbi multidimenzionalnih organizacijskih sposobnosti, ki so potrebne za uspešnost transnacionalnih organizacij, je velika večina še vedno dala prednost globalni matrični strukturi. Prilagodljive strukture so postale nuja za delovanje globalnih organizacij in nezadovoljstvo z matrično strukturo je postajalo vse večje. Pomembno spoznanje iz 1990-ih let je, da multidimenzionalno strukturo organizacija najlažje doseže, ko razvije prekrivajoče se procese in kulturo, ki podpira take procese. Zgolj s formalizacijo večstranskega poročanja in odnosov, tega namreč ne dosežemo in to je bila lekcija o neuspehu matrične strukture (Bartlett & Beamish, 2011, str. 313).

A.G. Lafley, prejšnji generalni direktor Procter & Gamble, je dobro povedal: »Zgradili smo novo hišo in se vselili preden smo sploh povezali cevi in napeljavo. Organizacije ni mogoče spremeniti, če zamenjate samo njeno strukturo.« (Bartlett & Beamish, 2011, str. 313).

1.6.5.5 Komunikacija in emocionalna inteligenca

Vodenje matrične organizacije ni oblikovanje strukture, pač pa stanje duha in razumevanje matrike. Paradoksalno namreč v obdobju, ko strategije in organizacije postajajo bolj kompleksne in sofisticirane, najvišje vodstvo preusmeri svojo zgodovinsko pozornost iz

globalnih strateških vprašanj in strukture, na podrobnosti vezane na vodenje ljudi in procesov. Bistvena organizacijska naloga torej ni oblikovanje najbolj elegantne organizacijske strukture, ampak razvoj posameznikovih sposobnosti in motiviranje celotne organizacije, da kooperativno in skladno reagira na zapleteno in dinamično okolje (Bartlett & Beamish, 2011, str. 384–385).

Organizacije, ki jim je uspelo uspešno spremeniti organizacijsko psihologijo in kulturo, na način da so preoblikovale razumevanje, opredelitev in zavezanost vseh zaposlenih, da so le ti sledili zapletenim zahtevam notranjega in zunanjega okolja, imajo skupne tri glavne značilnosti (Bartlett & Beamish, 2011, str. 386):

- razvile so jasno korporativno vizijo in jo dosledno oz. konsistentno komunicirale navzdol organizacije,
- učinkovito so uporabljale kadrovska orodja, da bi razširile obzorja posameznim zaposlenim in dosegle identifikacijo s korporativnimi cilji organizacije,
- vključile so individualno razmišljanje in aktivnosti posameznega zaposlenega, v širšo korporativno agendo s pomočjo procesa, ki ga imenujemo »skupna izbira« (angl. *co-option*).

Jasna in dosledna komunikacija globalnih ciljev in vizije v matrični organizaciji, je torej eden od ključnih dejavnikov ekonomske uspešnosti. Zato ne čudi, da so se znanstveniki odločili natančneje raziskati področje komunikacijskih procesov v mednarodnih in globalnih organizacijah.

Phan (1997, str. 7–14) je ugotovil, da je potrebno organizacijske komunikacijske procese, ki jih matrična organizacija uporablja optimizirati na način, da pravilno izrabimo njihove prednosti in zmanjšamo učinke omejitev, ki izhajajo iz same strukture. Hierarhični komunikacijski procesi v matrični organizaciji namreč ne delujejo in ne odpravijo ovir, ker sama matrična struktura zahteva specifično in fleksibilno komunikacijo. Avtor je mnenja, da uspešni matrični komunikacijski procesi v matrično strukturo vgradijo veliko število legitimnih zvez – vertikalnih, horizontalnih in diagonalnih, ki so ključnega pomena za matrično organizacijsko komunikacijo. Odkril in ocenil je šest osnovnih komunikacijskih procesov v raziskovani organizaciji (kot npr. trening komunikacije, integrirana orodja in podpora komunikaciji, učenje vodenja) in prišel do zaključka da je okolje, ki spodbuja odkrito komunikacijo, predpogoj za učinkovito matrično organizacijo. Na ta način lahko organizacija premaga in odpravi strukturalne omejitve in organizacijske komunikacijske ovire.

Način posredovanja informacij v organizaciji ter jasna in dosledna komunikacija, zahtevata prepoznavanje in razumevanje lastnih čustev in čustev drugih zaposlenih, sodelavcev.

Emocionalna inteligenca je sposobnost dojemanja čustev pri drugih in izražanja lastnih čustev, razumevanje kako čustva delujejo, uporabe naših čustev, da vodimo svoje mišljenje in razumemo razmišljanje drugih ter upravljanje in nadzor naših čustev in čustev pri drugih ljudeh (Sy & Côté, 2004, str. 448).

Posameznik mora znati obvladovati svoja čustva, zato da jih pravilno uporabi, ko je to potrebno in jih izključi, ko niso potrebne. V matričnih strukturah, kjer velikokrat ni formalnega in direktnega nadzora nad delovanjem posameznika, je upravljanje s čustvi ključnega pomena. Če organizacija želi spremeniti držo in obnašanje zaposlenih npr. pri razumevanju novih procesov in sistemov, potem mora razumeti čustva, ki se pojavljajo ob teh procesih, da bi lahko dosegla želeno stanje. Ljudje in zaposleni najbolj od vsega potrebujejo povratne informacije – jasno in odkrito oceno o prednostih in slabostih, ki jim jo naj posreduje nekdo, ki ga poznajo in je zaupanja vreden. Temu mora slediti trening oz. izobraževanje, ki pomaga posamezniku, da se nauči novih pristopov in sposobnosti. Najtežje je spremeniti posameznikovo obnašanje, zato je zunanji trener pogosto nujna izbira za matrične organizacije. Težko je dejansko izmeriti posameznikovo emocionalno inteligenco in vpliv treninga na spremenjeno obnašanje. Težko je tudi meriti vpliv spremembe obnašanja na poslovanje, vendar je trening neizogibno orodje, ki ga organizacija mora uporabiti, da dobi vpogled v posameznika, če želi spremeniti poslovanje. Pogosto uporabljan je t.i. tristopenjski model, kjer najprej definiramo obnašanje, ki ga želimo doseči, nato pridobimo vse potrebne podatke s pomočjo raziskav, intervjujev, opazovanja ter končno presodimo, kako posameznik lahko uporabi zbrane podatke, da spremeni svoje obnašanje. Emocionalna inteligenca nam torej omogoča vpogled v posameznikov set pričakovanj, sposobnosti in čustev, na podlagi katerih lahko vplivamo in spodbudimo spremembo obnašanja pri njem (Metcalf, 2014, str. 45).

Kljub vse težavam in pomanjkljivostim, ki jih matrična organizacijska struktura prinaša, pa jo organizacije tudi danes še vedno uvajajo. Organizaciji namreč omogoča izkoristiti fleksibilnost ljudi, proizvaja inovativne rešitve kompleksnih problemov v nestabilnem okolju, poveča pretok informacij z uporabo lateralnih oz. stranskih komunikacijskih kanalov in spodbuja ekonomije obsega, ob tem pa še vedno ostaja ciljno naravnana. Prejšnje raziskave so pokazale predvsem na notranje strukturalne težave, ki jih prinaša uvedba matrične strukture. Vendar pa učinkovitost matrične organizacijske strukture ovirajo tudi štirje medosebni izzivi, kot so neusklajeni cilji, nejasne vloge in odgovornosti, slabe in nepravočasne odločitve in zaposleni, navajeni delati v silosih. Avtorja v svoji raziskavi predlagata, da lahko tako zaposleni kot vodje izboljšajo svojo uspešnost v matrični organizaciji, če uporabijo štiri spodaj opisane komponente emocionalne inteligence (Sy & Côté, 2004, str. 437).

Emocionalno inteligentni posamezniki se uspešno soočajo s štirimi komponentami emocionalne inteligence, ki so jim avtorji v preteklosti posvečali malo pozornosti, medtem ko so analizirali delovanje matričnih organizacijskih struktur. Emocionalna zrelost vpliva

na vodenje in socialne odnose na delovnem mestu, zato je posameznika treba spodbuditi ali naučiti nadzorovati čustva, razumeti čustva, uporabljati čustva in zaznavati čustva. Štirje medosebni izzivi pomembni tako za zaposlene kot tudi za vodje, takole vplivajo na uspešnost matrike (Sy & Côté, 2004, str. 448–450):

- poslovne cilje je v matrični strukturi težko usklajevati in neuskklajenost povečuje tekmovalnost, zato emocionalno inteligentni ljudje nadzirajo svoja čustva medtem, ko organizacija usklajuje ali razpravlja o ciljih, lahko predvidijo strah, ki se pojavi ko se tim ne more uskladiti, hkrati pa lahko razumejo čustva ostalih,
- nejasne oz. nedoločene vloge in odgovornosti se pojavljajo na vseh nivojih organizacije, zato emocionalno zreli posamezniki bolje razumejo svojo vlogo in odgovornosti, hkrati pa zaznajo napetost in vzgibe, ki napetosti povzročajo, pri sebi in preostalih sodelavcih, ko razpravljajo o posameznih vlogah in odgovornostih,
- odločitve so nepravočasne ali slabe ponavadi zato ker jim manjka zavezanosti in odgovornosti za njihovo izvedbo in so ponovno obravnavane večkrat in pomanjkanje informacij z drugih oddelkov ali celo izločitev posameznikov pri odločanju vodi do počasnega odločanja; zato zaposleni, ki uporabljajo emocionalno inteligenco lahko pospešijo proces odločanja, ker so pripravljeni poslušati, sodelavce vključujejo v proces odločanja in ker drugim dovolijo da izrazijo svoje mnenje,
- komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi sta na nizki ravni zato ker so navajeni delati v silosih in če želijo zaposleni svoje odnose izboljšati, potem morajo vključiti empatijo in zaznavati čustva drugih kot sta zanimanje ali strah, ostati mirni ko se razvnamejo strasti, izboljšati stike in koordinacijo med različnimi funkcijami in trgi ter spodbujati boljše medosebne odnose in socialno mreženje.

2 KLJUČNI PROCESI V MATRIČNI ORGANIZACIJI

Po drugi svetovni vojni so korporativne strategije preživele kar nekaj bolečih transformacij in postale temu primerno prožne in odporne. Na žalost pa organizacije niso sledile temu razvoju, niti vodilni v organizacijah niso spremenili svojega odnosa do vodenja. Danes najbolj uspešne organizacije so tiste, katerih vodilni so prepoznali potrebo po usklajevanju zahtev okolja in konkurence, na način da manj stremijo za idealno organizacijsko strukturo in se bolj usmerjajo v razvoj sposobnosti, delovanja in uspešnosti posameznih vodij. Spremembe so namreč uspešne samo, če tisti posamezniki, ki so jim dodeljene transnacionalne in samostojne vloge, razumejo strateško pomembne cilje organizacije in so odločeni, da jih dosežejo. Izkušeni direktor ja nekoč izjavil: »Izziv organizacije ni v tem da postavi matrično strukturo pač pa v tem, da matriko ustvari v glavah vodstva.« (Bartlett & Beamish, 2011, str. 391).

2.1 Strateško načrtovanje

V 1970-ih letih, ko je matrična organizacijska struktura bila razumljena kot rešitev za problematiko alokacije resursov, so znanstveniki predstavili specifične zahteve po obnašanju organizacije, ki naj bi vodile do alokacije resursov na več nivojih in omogočile decentralizacijo odločanja. Do takrat so namreč hierarhične strukture omogočale dokaj enostavno sprejemanje odločitev na operativnih nivojih organizacij, ker so odgovori na izzive iz okolja prihajali po hierarhični lestvici navzdol. S spremenjenim zunanjim in notranjim organizacijskim okoljem pa se je vse bolj pojavljala potreba po samospodbudah, samo-iniciativah in samostojni presoji, ki jih je potrebovala matrična organizacija za svoje delovanje (Evans, 1973, str. 1336–1337).

Matrična organizacija se s časom spreminja in svojo evolucijsko pot prilagaja spremenjeni strategiji poslovanja. Razvoj matrične organizacije je mogoče razložiti s fazami, ki gredo od funkcijske, proizvodno naravnane, projektne ali čiste matrične stopnje. Poleg strukturalnih in vedenjskih značilnosti, različne faze razvoja matrične organizacije določata tako strategija kakor tudi razmere v okolju (Kolodny, 1979, str. 543–544).

Današnji ekonomski sistemi so zaznamovani z nujno fleksibilnostjo in specializacijo. Rast omogočajo storitveno naravnane organizacije, najmanjše proizvodnih kapacitet in projektno delo. Na tržišču se torej pojavlja vse več matričnih organizacij, ki so soodvisne od vrste preostalih organizacij in projektov. Napetost, ki se ustvarja s soodvisnostjo in soobstojem bistveno različnih organizacijskih principov je gonilna sila za aktivnosti vodstva. Napetosti v matričnih strukturah pa se pojavljajo tudi zaradi dojemanja, kako se zaposleni identificirajo s svojo funkcijsko linijo ali projektom in glede na to kako se razporejajo omejeni resursi znotraj organizacije (Arvidsson, 2009, str. 97).

Razporeditev talentov po organizacijah na trgu delovne sile vpliva na produktivnost, zato je izbira managerja, ki vodi in kontrolira izvajanje zastavljene globalne strategije pomembna. Res pa je da nekateri izvrstni managerji lahko funkcionirajo le v podjetniških vodah, kjer s svojo tekmovalnostjo ustvarjajo vrednost, ki povečuje učinkovitost organizacije in omogoča potencialno dobro plačane službe tudi ostalim (Roessler & Koellinger, 2012, str. 888).

Z uvedbo transnacionalne strategije so organizacije začele vpeljevati matrične organizacijske strukture, ki naj bi bile odgovor na kompleksnost ekonomskega okolja in težnje po doseganju rezultatov.

2.1.1 Poslovni modeli

Za organizacije, ki delujejo v danem strateškem ekosistemu, strategija predstavlja skladen in dosleden vzorec aktivnosti, ki so združene v poslovnem modelu in vodijo do sredstev za trajne ekonomske rente oz. dolgoročno poslovanje. Poslovni model je vsesplošno uporabljan izraz podjetnikov, lastnikov kapitala in strategov. Ta jednat izraz za opis poslovnega ravnanja, povzroča tudi nekaj zmede s svojim pojmovanjem in prekrivanjem z izrazom strategija. Najboljša definicija poslovnega modela je, da zajema vse poslovne aktivnosti v povezavi z dobavitelji, poslovnimi partnerji in strankami, ter opiše kako se razpoložljivi viri razdelijo med njimi, da poslovni model lahko zagotavlja dodano vrednost proizvodom ali storitvam, tako da so še vedno konkurenčni. Poslovni model torej upošteva in zajema ključne značilnosti takega konkurenčnega poslovnega sistema (Johnson, 2015, str. 53).

V nadaljevanju bom izraz poslovni model uporabljala v raziskovalnem delu, ker so spremembe poslovnega modela povzročile spremembe organizacijske strukture in vplivale na zaposlene v obravnavani matrični organizaciji v regiji Adriatic.

2.1.2 Implementacija strategij

Tako kot transnacionalne strateške zahteve predstavljajo dodaten pritisk na obstoječe zmogljivosti globalnih organizacij, pa nastajajoči transnacionalni organizacijski modeli definirajo nove vodstvene naloge. V transnacionalnih organizacijah danes delujejo tri tipične managerske skupine, katerih vloge in odgovornosti se stalno spreminjajo. Te tri managerske skupine v transnacionalnih organizacijah so: globalni poslovni vodja, globalni funkcijski vodja in vodja nacionalne podružnice. Različne organizacije lahko ključne vloge oz. delovna mesta v organizaciji definirajo različno. Trenutno pa največji izziv vsem globalnim organizacijam predstavlja odločitev kako dodeliti številne kompleksne strateške naloge in organizacijske vloge ključnim vodstvenim skupinam in hkrati kako vsaki skupini dodeliti primerno moč in pravico za sprejemanje končnih odločitev (Bartlett & Beamish, 2011, str. 572).

Vodenje globalnega poslovanja v transnacionalni organizaciji se v celoti posveča razvoju globalne učinkovitosti in konkurenčnosti, kar zahteva od vodilnih kadrov, da dosežejo ekonomije obsega in povezanih proizvodov ter da izkoristijo potencialne konkurenčne prednosti globalnega tržnega položaja organizacije. Vodstvo zato mora poznati priložnosti in nevarnosti meddržavnih preprek in funkcijskih posebnosti. Ta za organizacijo ključen manager, torej globalni poslovni vodja, ima vedno tri bistvene vloge in odgovornosti (Bartlett & Beamish, 2011, str. 573–576):

- je globalni poslovni strateg, zato ker le oseba z globalnim vpogledom in globalno odgovornostjo za poslovanje organizacije lahko oceni strateško pozicijo in zmožnosti:

- oblikuje globalne strateške prioritete organizacije,
- definira globalna poslovna poročila, ki nastajajo na podlagi integriranih informacijskih sistemov, doslednega planiranja in kontrole,
- uskladi poslovno strategijo z globalno strategijo, ki je osnova za oblikovanje globalne vizije, s katero organizacije pove kje želi biti in za oblikovanje osnovnih vrednot organizacije, ki izražajo način kako bo organizacija uresničila vizijo,
- usklajuje različne poglede na razvoj organizacije in pripravi integrirano strategijo za nastop organizacije na konkurenčnem globalnem trgu,
- ponavadi globalni poslovni vodja zraste iz vloge vodje nacionalne podružnice enega od velikih trgov,
- sedi na sedežu uprave organizacije, torej v domači državi;
- je arhitekt določitve sredstev in virov s katerimi bo organizacija investirala v izvajanje globalne strategije:
 - s pomočjo regijskih in funkcijskih vodij ter globalnega strateškega odbora določi investicije,
 - odloča o lokacijah za organizacijo vitalnih resursov, kot so proizvodnja ter raziskave in razvoj, ki so ponavadi postavljene na najbolj učinkovite lokacije in zato postanejo globalni centri,
 - oblikuje bodočo investicijsko strategijo na način, da poveča vrednost obstoječih resursov z optimalno sedanjo investicijsko strukturo;
- je koordinator svetovnega poslovanja kar sicer ni strateška naloga, je pa vitalna operativna vloga ker:
 - vključuje odločanje o nabavnih strategijah in upravlja s svetovno transferno politiko in mehanizmi, tako da organizacija izkoristi strateško pomembne lokacije,
 - lahko zajema odločitve o direktni centralni kontroli za strateško pomembne proizvode, količinah transportiranih po svetu in stroških transporta.

Funkcija globalnega funkcijskega vodje se nanaša na posameznika, ki ima posebne odgovornosti za aktivnosti, kot so raziskave in razvoj, proizvodnjo in marketing, sem pa sodijo tudi funkcije kot so finančni direktor ali direktor za informacijsko tehnologijo. Vitalna vloga, ki jo imajo v podjetju je razpršitev inovacij in distribucija znanja na globalni ravni. Zgraditi morajo funkcijska znanja, ki so visoko specializirana, kot npr. tehnološke kapacitete, marketinške ekspertize, proizvodnjo znanje. Ponavadi se ti posamezniki razvijejo iz specialistov na nižjih nivojih, ki prevzamejo globalno vlogo v transnacionalnem vodstvenem timu. Ključne naloge in odgovornosti te globalne pozicije v organizaciji so (Bartlett & Beamish, 2011, str. 576–578):

- ima pregled nad globalno inteligenco v smislu inovacij in tehnologij:
 - organizacija se prilagaja na neverjetno hiter tehnološki napredek, tako da funkcijski vodje na globalni ravni pripravljajo komunikacijske koncepte za potrošnike, prilagajajo tehnološke kapacitete in določijo razvoj portfelja,

- sledi rastočim političnim in potrošniškim pritiskom ter vedno bolj odzivni konkurenci in zato dela na razvoju alternativnih tehnologij, proizvodov in strategij,
- informacije zaradi specializiranega znanja niso vedno razumljive geografsko in poslovno razpršenim vodjem, ki so generalisti; zato organizacija mora razviti funkcijam prilagojene kanale komunikacije, ki povezujejo globalni funkcijski tim z lokalnimi tehnologi, lokalnim marketingom in proizvodnim eksperti,
- vzpostavi in vzdržuje kontakte in odnose z geografsko razpršenimi oddelki po vsem svetu z rednimi sestanki in obiski lokalnih timov, da informacije hitro pridejo okoli sveta;
- skrbi za distribucijo najboljših praks po celotnem svetu:
 - skrbi zato da lokalna strateška inteligenca, sposobnosti, ekspertiza in inovacije obkrožijo lokalne podružnice organizacije po vsem svetu,
 - ker imajo posebna, specializirana znanja in globalno vlogo, so najbolj izkušeni da v prvi fazi odkrivajo nato pa precenijo odlične prakse po svetu in prenesejo te nove ideje in razvojne strategije po vseh delih organizacije, kar zahteva od globalnega funkcijskega vodje kar nekaj časa in pozornosti,
 - najboljše in odlične prakse lahko identificirajo s pomočjo neformalnih kontaktov, formalnih ocenjevanj in pogostih potovanj ter jih nato razvijejo za globalno uporabo in implementirajo;
- spodbuja transnacionalne inovacije:
 - v mednarodnih in globalnih organizacijah igra ključno vlogo pri razvoju transnacionalnih inovacij, pri katerih spodbude pridejo iz lokalnih trgov ter vodi centralni razvoj inovacij,
 - potem ko odkrije potencial lokalnih inovacij jih s pomočjo globalnih marketinških in tehnoloških timov prevede v globalne inovacije organizacije,
 - pri razvoju centralnih inovacij, pa je vloga globalnega funkcijskega vodje bolj sofisticirana, zato ker mora spodbujati in odkriti globalne informacije in strokovna znanja ter povezati nove vire znanja z notranjimi centri odličnosti.

Funkcija vodje nacionalne podružnice je v večini globalnih in multinacionalnih organizacij najboljši preizkus potenciala posameznika za delovno mesto v splošnem managementu (angl. *general management*) ali najvišjo vodstveno mesto v organizaciji. Vloga lokalnega direktorja (angl. *country manager*) je izredno strateško kompleksna in direktno izpostavljena realnosti današnjega mednarodnega poslovnega okolja. Postaja pa še bolj zapletena, ker se veliko globalnih organizacij nagiba k globalnim divizijskim (proizvodnim) strukturam in globalnim strankam. Vodja podružnice zato ostaja odgovoren za rezultate svoje države ali regije, vendar z omejeno pravico do samostojnega sprejemanja odločitev, povezanih tako z ljudmi kakor tudi z resursi svoje podružnice. Ta funkcija je center strateških napetosti, ker brani lokalno tržno pozicijo podružnice pred globalno konkurenco, izpolnjuje zakonske zahteve države gostiteljice, zadovoljuje potrebe lokalnih strank, je izraz in »obraz« globalne organizacije na lokalnem trgu in poskuša povečati

lokalne resurse in sposobnosti tima, da okrepi globalno konkurenčno pozicijo organizacije. Tri ključne naloge opisujejo kompleksnost te povezovalne vloge – na področju bi-kulturnega povezovanja, glavnega svetovalca in zastopnika lokalnih potreb ter izvajalca globalne organizacijske strategije (Bartlett & Beamish, 2011, str. 578–581):

- povezovalni člen med dvema kulturama:
 - ker je vodja podružnice lokalni strokovnjak, ki razume potrebe lokalnega trga, strategijo konkurentov in zakonske zahteve države gostiteljice,
 - predstavlja in razloži kulturne in okoljske razlike, tako da analizira lokalne informacije, predstavi njihove morebitne vplive na delovanje organizacije in predvidi sklop izvedljivih rezultatov,
 - deluje kot prevajalec kulturoloških razlik v grupaciji, kjer je razumevanje poslovanja etnocentrično pogojeno,
 - razumevanje in občutek za nacionalno kulturo sproščeno prenaša v globalno organizacijsko sredino,
 - prevaja korporativno vizijo in strategijo v smiselne lokalne cilje in prioritete ter vpeljuje korporativne vrednote in organizacijske procese na način da le ti ustrezajo lokalnim kulturnim normam;
- je glavni svetovalec in zastopnik lokalnih potreb:
 - uravnava centralne težnje, na eni strani odločnih poslovnih vodij, ki želijo uvesti integrirani pristop in na drugi strani korporativnih funkcijskih vodij, ki so osredotočeni na čezmejne povezave,
 - zagotavlja, da so potrebe lokalnega okolja razumljive in vključene v globalne odločitve,
 - potem ko se podružnica razvija v zrelo integrirano enoto globalne organizacije, lokalni vodja lastno samozadostnost nadomesti s korporativno orientirano identiteto,
 - v zrelem obdobju podružnice lokalni vodja zagotavlja, da so splošna korporativna strategija, globalne procedure in organizacijski procesi usklajeni z nacionalno zakonodajo ter da so ustrezni za lokalno organizacijo,
 - ključna vloga vodje podružnice pa je tudi, da identificira ključne nacionalne prednosti in potencialne ter predstavi korporaciji kako le ti doprinesejo k uspešnosti celotne grupacije; na ta način omogoči izhodiščno pozicijo lokalnim talentom, da lahko zasedejo globalne pozicije;
- je izvajalec globalne organizacijske strategije:
 - številne in različne aktivnosti zahtevajo pozornost lokalnega direktorja, od državnih institucij, skupnosti, organizacij in društev do zahtev uprave, da lokalno implementira vse v strategijo vključene aktivnosti,
 - globalna uprava pogosto zanemara in podcenjuje kompleksnost vloge vodje podružnice, ker ne želi razumeti kompleksnosti lokalnih zahtev in morebitnih težav pri implementaciji globalnih strategij in aktivnosti,

- zavzeti mora pozicijo, kjer s pomočjo emocionalne inteligence zavzame dovolj pragmatičen odnos za doseganje globalno pričakovanih rezultatov in ob tem še vedno upošteva omejitve lokalnih akterjev, pri čemer mora biti dovolj kreativen, da uravnoteži različne interne in zunanje zahteve, pričakovanja in omejitve.

Najpomembnejša naloga najvišjega vodstva organizacije (angl. *top level management*) je povezovanje ključnih globalnih dejavnikov uspešnosti, na način da so vključeni v globalno vizijo korporacije. Sploh v času prestrukturiranja in vpeljevanje transnacionalne strategije izkušeni vodstveni delavci morajo zagotoviti usmeritev na različne vodstvene skupine, hkrati pa morajo razbiti tudi številne tradicionalne vrednote in norme, ki so doslej definirale njihovo vlogo v korporaciji. Ker hierarhičen način odločanja v transnacionalni organizaciji ne deluje, se mora uprava usmeriti v vzdrževanje legitimnosti raznih vodstvenih skupin, uravnoteževati in integrirati njihove različne vplive na razvijajoče se vodstvene procese in vzdrževati povezovalno idejo namena in strateške usmeritve. Mora torej znati razbijati napetosti, ki se pojavljajo ob zagotavljanju dolgoročnega uspešnega poslovanja in kratkoročnim doseganjem rezultatov ali če napišem drugače, med zagotavljanjem jasne korporativne usmeritve in zadostno podporo eksperimentiranju. Ta napetost je dobro opisana v treh glavnih nalogah najvišjega vodstva (Bartlett & Beamish, 2011, str. 581–584):

- zagotavlja pravo smer in namen:
 - številne ideje, individualne in skupinske motivacije, ki lahko uničijo korporacijo, morajo izkušeni vodje znati povezati v enoten motor organizacije, jih oblikovati in združiti v skupni viziji o prihodnosti, ki je podprta s setom skupnih vrednot s katerimi se lahko poistovetijo vsi vodje in zaposleni,
 - stalnost skupne vizije zagotavlja pravo smer in namen; tudi če se kratkoročne poslovne prioritete spreminjajo, ključni set strateških ciljev in organizacijskih vrednot ostaja nespremenjen,
 - vizija mora biti deljena z vsemi, ponavljajoče in dosledno, ker nedoslednost lahko vodi v zmedo in neučinkovitost;
- spodbuja korporativno uspešnost:
 - z doseganjem dolgoročnih ciljev z usklajevanjem organizacijskih resursov, zmogljivosti in zavezanostjo za doseganje le teh,
 - z doseganjem kratkoročnih rezultatov da organizacija ohrani konkurenčni položaj in zaupanje lastnikov,
 - z zagotavljanjem kontrole, podpore in koordinacije spodbuja najvišji nivo uspešnosti, s pravilno uporabo resursov in zmogljivosti,
 - poleg finančnih kazalcev, učinkoviti vodje uporabljajo predvsem osebne in proaktivne kontrolne mehanizme, tako da zagotavlja da so posamezne naloge in odgovornosti vsem skupinam vodij poznane ter strateške in operativne prioritete

- vsem jasne; za to uporablja zahtevne standarde, kot so pogosti neformalni sestanki in obiski, ki omogočijo hitro odkrivanje problemov in priložnosti na trgih,
- ob identificiranih problematikah ali priložnostih na trgu z delegiranim pristopom, zagotovi potrebne resurse, strokovno pomoč in spodbudo v smeri korporativne usmeritve ter koordinira tri bistvene med-organizacijske tokove kot so proizvodi, resursi in informacije;
 - zagotavlja trajno obnovo:
 - spodbuja organizacijo, da vedno znova odkriva nove poti in da se ne ponavlja v svojih dejavnostih; da ne zaspi na uspehih preteklosti ali sprejema svojo vizijo kot neizpodbitno resnico oz. se začne preveč ukvarjati s kratkoročnimi rezultati, medtem ko se ne pripravlja na prihodnost,
 - »okostenelost« lahko vodilni v organizaciji preprečijo, tako da zmanjšajo notranjo birokracijo in se usmerijo v sodelovanje s strankami in primerjajo s konkurenco, da silijo organizacijo prilagajanje in učenje, da postavljajo vedno nova vprašanja, nove zahteve in spodbujajo spremembe ter da korporativno misijo in vrednote komunicirajo na spodbuden način in prepustijo pravico o odločanju tudi preostalemu delu vodstva.

2.2 Organizacijski izzivi

Joyce (1986, str. 536–537) je raziskoval učinke matrične strukture na organizacijske procese, dožemanje vloge oz. delovnega mesta v organizaciji in delovne navade. Pred njim so znanstveniki predpostavljali, da matrična struktura poveča zmogljivost za ravnanje z informacijami in sprejemanje odločitev znotraj organizacije s tem, da ustvarja formalne stranske kanale komunikacije, ki nadomeščajo in dopolnjujejo obstoječe hierarhične kanale komuniciranja znotraj organizacije. S tem ko se v matrični strukturi vzpostavijo formalni stranski kanali komunikacije, se podere princip vertikalnega poročanja, hkrati pa se zaplete proces odločanja, ker postanejo pooblastila nejasna in dvoumna. Vse skupaj negativno vpliva na delovne navade, zadovoljstvo pri delu in vključenost. Možnosti, da zaposleni v matrični strukturi izkoristijo sodelovanje in interakcijo s sodelavci, s katerimi v hierarhični organizaciji ne bi prišli v stik, žal niso pokazale pozitivnega učinka. Implementacija matrične strukture povzroči povečano količino informacij, ki jih zaposleni zamenjajo med sabo in zmanjša kvaliteto komunikacije znotraj organizacije.

Učinki vpeljane matrične organizacijske strukture na organizacijske procese se odražajo predvsem v zmanjšanju neformalne komunikacije ter povečani potrebi po koordinaciji, zaradi česar se poveča direktivna komunikacija in količina formalne komunikacije. Navedeno je odziv zaposlenih na številne nadrejene in nasprotujoče si cilje, ker želijo na ta način reševati nastale težave in spore. Na drugi strani pa postane delovno mesto posameznika v matrični organizaciji preobremenjeno zaradi dvojnega poročanja, nedosledne komunikacije in številnih pričakovanj več nadrejenih, medtem ko zaposleni ne zmore zadovoljiti in izpolniti vseh na novo nastalih pričakovanj na svojem delovnem

mestu. Matrična struktura izzove konflikt, ker zahteva skupno odločanja glede omejenih virov in resursov, kar povzroči tekmovalnost in pogajanja, zato ker ni jasno definirano kdo ima moč in pravico sprejemati končne odločitve ter zaradi različnih ciljev in vrednot. Tudi odgovornost za izvedbo nalog pristane na dveh managerjih, lateralnem in hierarhičnem, zato ker je težko natančno določiti odgovornosti vsakega posebej. Nejasnost in nezdržljivost posameznih pozicij se zato povečata, zadovoljstvo na delovnem mestu, občutek pripadnosti in zadovoljstvo z napredovanjem se zmanjšajo, pravtako pa zaposleni postanejo nezadovoljni s sodelavci, več nadrejenimi in s svojimi prihodki (Joyce, 1986, str. 537–540).

Organizacijski izzivi matričnih struktur so povezani prav z navedenimi dejavniki, ki jih je raziskoval Joyce (1986, str. 537) torej z organizacijskimi procesi, razumevanjem vlog oz. delovnih mest v organizaciji in z delovnimi navadami. Vse navedene dejavnike lahko organizacija koordinira s spodbujanjem zavzetosti zaposlenih, modeli ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, management talentov in kadrovskimi orodji za razvoj talentov v organizaciji.

2.2.1 Učenje in prenos znanja

Pomanjkljivost matrične organizacijske strukture je v številnih nejasnih tehničnih vmesnikih, ki ovirajo socialne povezave med zaposlenimi in s tem ne dovoljujejo deljenja in pretoka znanja. Znanje se znotraj organizacije mora pretakati oz. kanalizirati. V matrični strukturi pa za to obstajajo kognitivne in strukturalne težave ter težave v odnosih, ki ovirajo mobilizacijo znanja. Mobilizacija znanja pa je osnovni predpogoj za izboljšave in povečanje produktivnih zmogljivosti in sposobnosti. Faktorje, ki zavirajo pretok znanja v matrično strukturirani organizaciji lahko združimo v tri tematske sklope, ki so osebna pristranskost, lokalno delovno okolje in pričakovani rezultati. Dve spremenljivki organizacije, ki predstavljata oviro za mobilizacijo znanja sta nezadostna formalna in neformalna aktivnost, ki bi spodbujala posredovanje znanja ter matrična organizacijska struktura in klima, ki ne spodbujata raznolikosti in sodelovanja. Za izboljšanje pretoka in prenosa znanja znotraj matrične strukture je potrebno razvijati in oblikovati organizacijsko strukturo in poslovne prakse, ki bodo spodbujale in promovirale sinergije naproti individualizmu, neomejeno komunikacijo, izmenjavo znanja znotraj delovnih procesov in uporabo vodstvenih stilov usmerjenih k preoblikovanju odnosov in razmer v organizaciji (Juneau, 2013, str. 53–68).

Z oblikovanjem transnacionalnih organizacij je vodstvo pridobilo številna znanja, ki se prenašajo na novo oblikovane mednarodne organizacije, praviloma brezmejno. Potrebni bo še nekaj raziskav, da bomo povsem razumeli vpliv ključnih socialnih faktorjev na učenje in znanje. Dejstvo pa je, da na znanje in učenje v transnacionalnih organizacijah najbolj vplivajo dejavniki, ki niso povezani s strukturo oz. prestrukturiranjem, oblikovanjem oz. preoblikovanjem in deljenjem znanja znotraj nove mednarodne

organizacije. Avtorja sta ugotovila, da socialni faktorji igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju in strukturiranju »transnacionalnega socialnega prostora«. V času oblikovanja nove organizacije je namreč strateška izbira vsake organizacije, ali želi graditi organizacijo s pomočjo socialnih faktorjev, ki lahko posredujejo, prilagodijo ali celo zavržejo ovirajoče učinke tehnološko-ekonomskih ali kulturološko-institucionalnih faktorjev. Vloga socialnih faktorjev pri učenju in nabiranju znanja je socialno-politično smiseln proces. Koncept je razvit na osnovi strukturalnih podatkov, ki so pridobljeni tekom procesov nastajanja transnacionalnih socialnih prostorov in so šele v fazi razvoja (Geppert & Clark, 2003, str. 433).

V matričnih organizacijskih strukturah se znanje lahko kopiči v posamezni diviziji ali t.i. skupnosti znanja in ostane zaradi tega nedosegljivo za preostali del organizacije, zaradi strukture same in komunikacijskih kanalov v matriki. V velikih, kompleksnih organizacijah imajo zaposleni dodeljene številne naloge in funkcije, ki konkurirajo za njihov delovni čas in so si včasih tudi nasprotujoče. Zato je pomembno ugotoviti kakšen je medsebojni vpliv med oddelki, linijskimi organizacijami in zaposlenimi. Kvaliteta vodenja, drža direktnih vodij in motivacija zaposlenih, da sodelujejo v učenem procesu, naj bi omogočale in pozitivno vplivale na prenos znanja. Ključno vlogo v matrični strukturi za to da se znanje deli in da se ga tudi uporablja, imajo direktno nadrejeni vodje in koordinatorji posameznih organizacijskih skupin. To je njihova odgovornost in obveza. V matrični organizaciji sta dialog in komunikacija bistvenega pomena, zato ker omogočata usklajevanje ciljev in dilem. Vsi trije omenjeni faktorji organizacijske skupine, direktni vodje in dejanska motivacija, pozitivno vplivajo na uporabo znanja v različnih situacijah. Zanimivo spoznanje je, da je podpora linijskih vodij močnejša, ko je motivacija zaposlenih za učenje in uporabo novih znanj večja (Nesheim, Olsen & Tobiassen, 2011, str. 836).

2.2.2 Merjenje uspešnosti zaposlenih in talent

Appelbaum, Nadeau in Cyr (2008a, str. 236) podrobneje analizirajo in predlagajo najbolj učinkovite metode, s katerimi lahko ocenjujemo uspešnost zaposlenih v matrični organizaciji. Glavni cilj vsakega ocenjevalnega postopka naj bila izboljšava uspešnosti posameznega zaposlenega v prihodnosti. Obstaja kar nekaj orodij s katerimi lahko delodajalci izmerijo posameznikovo uspešnost, na konstruktiven in učinkovit način. Med njih prištevamo opis delovnega mesta in korporativno strukturo, čemur sledi pregled uspešnosti zaposlenega, tako s strani funkcijskega kakor linijskega vodje. Poleg tega tudi medsebojna ocena sodelavcev pozitivno doprinese k oceni posameznika. Taka metoda je recimo analiza »360 stopinj« (angl. *360-degree evaluation*), ki preverja več vidikov osebnosti zaposlenega. Za uspešno implementacijo ocenjevalnih orodij je potrebna podpora korporacije, sprejeti jih morajo tako vodje kot zaposleni in jih znati ustrezno uporabljati. Neučinkovite metode ocenjevanja lahko v matrični organizaciji vodijo do nižje samopodobe zaposlenega, kot tudi do nejasnega razumevanja pozicije, ki jo zaseda. Raziskave so doslej pokazale, da so najuspešnejše metode ocenjevanja tiste, ki vključujejo

več kazalcev uspešnosti in le tiste, ki jih sprejmejo in podprejo tako zaposleni kot management.

Uspešnost vsakega ocenjevanja se odraža tudi v tem kako uspešen je ocenjevani zaposleni, zato naj bo ocenjevanje vedno pravično, objektivno in brez vnaprej oblikovanih mnenj. Najbolj učinkovit način ocenjevanja uspešnosti zaposlenega v matrični organizaciji je po mnenju avtorjev sistem več kombiniranih ocenjevalnih orodij, zato ker le tak način omogoča najbolj zanesljivo metodo ocenjevanja zaposlenih. To pa zato ker se vodje morajo zavedati pasti in tveganj, do katerih ocenjevanje v matrični organizaciji lahko pripelje, prav zaradi dvojnega poročanja in odgovornosti posameznega zaposlenega (Appelbaum, Nadeau & Cyr, 2008a, str. 240).

Novejše raziskave so pokazale, da je uspešnost zaposlenega v matrični organizaciji potrebno meriti na način, da povežemo opis posameznega delovnega mesta z oceno zaposlenega. Primerjalno oceno izvedemo v petih korakih, in sicer tako da naredimo analizo delovnega mesta, sestavimo opis delovnega mesta, definiramo naloge in izberemo primerne instrumente, pripravimo proces za ocenjevanje in procedure ter izvedemo trening za ocenjevalce. S tako metodo se spoštljivo izognemo potencialnim pastem in neusklajenim pričakovanjem ter dobimo realno oceno uspešnosti. Ne glede na vse navedeno ostaja nekaj področij, ki so zaskrbljujoča, predvsem zavzetost vodij, ki se kaže v tem kako visoko na prioritetni lestvici posameznega vodje je proces ocenjevanja zaposlenih in njihov odnos do razvoja zaposlenih v organizaciji (Appelbaum, Nadeau & Cyr, 2008b, str. 296–298).

Splošen problem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v matrični organizaciji je dejstvo, da cilji in pričakovanja niso usklajeni. Kombinacija več ocenjevalnih orodij v matrični organizaciji prinaša zanesljive in dosledne meritve, s katerimi merimo uspešnost zaposlenega, ob predpostavki poštenosti in objektivnosti ocenjevalca. Vodje in organizacija na ta način razumejo dobre in šibke lastnosti zaposlenega, tako kot jih pokaže več različnih orodij. V matrični organizaciji taka ocena pripomore k pravilni razdelitvi nalog posameznemu zaposlenemu in razumevanje področij, na katerih se zaposleni lahko izboljša. Pridobimo pa s tem tudi dragocen vpogled o dodani vrednosti zaposlenega ter o tem kako zaposlenega dojemajo njegovi nadrejeni in sodelavci (Appelbaum, Nadeau & Cyr, 2008c, str. 13).

Ocenjevalni programi uspešnosti v matričnih organizacijah pomagajo ne le razporediti zaposlene na za njih najbolj ustrezno delovno mesto, temveč tudi najbolje izkoristiti njihove prednosti in sposobnosti. Ocenjevanje doseže svoj namen, če oceni sledita trening ali izobraževanje, ki ponudi zaposlenemu možnost učenja na področjih kjer je šibak in nadaljnji razvoj na področjih na katerih je močan. Zaposlene, ki so nekaj let prepoznani kot odlični v svojem delu, organizacije vključijo v program talentov (angl. *talent management*). Identifikacija in razvoj talentov sta izrednega pomena za vsako organizacijo,

saj odličen nabor talentov podpira kontinuiteto poslovanja in vodstveno odličnost, ki organizaciji zagotavljata uspešnost danes in v prihodnosti.

Organizacije, ki se že nekaj let ukvarjajo z iskanjem in razvojem talentov, lahko danes zaposlujejo najboljše talente, najboljših podjetij. Ker so bile aktivne na tem področju, so same sebi omogočile ne le, da so sposobne prepoznati eksterne talente, pač pa so razvile tudi nabor interno izredno uspešnih posameznikov, s programi načrtovanja nasledstva (angl. *succession planning*). Ko govorimo o zaposlovanju talentov, je odločitev vedno med tem ali talentiranega posameznika najdemo na trgu in ga dobro plačamo ali pa ga sami razvijemo v organizaciji. Iskanje in razvoj talentov v organizaciji je naloga kadrovske službe, ki mora oblikovati organizacijsko komunikacijsko strategijo, ki spodbuja iskanje talentov, njihov razvoj in načine kako zadržati uspešne zaposlene v organizaciji. V obratni situaciji pa mora kadrovska služba imeti izdelan model iskanja talentov na trgu, kar pomeni da jih organizacija mora znati privabiti, voditi, razvijati in zadržati. Podobno kot talente, ki so se tekom let razvili v organizaciji sami (Sharma & Bhatnagar, 2009, str. 118).

2.3 Vodenje

Sodoben model vodenja je postal eno od najmočnejših orodij, ki jih organizacija uporablja v času sprememb, tako notranjih kakor tistih namenjenih prilagajanju konkurenčnemu okolju. Ljudje, torej vsi zaposleni in tudi vodje, so življenjsko pomemben faktor za uspešno delovanje sodobne organizacije. Medtem ko so tradicionalni vodje dajali ukaze in na ta način vodili organizacije, sodobni vodje pooblastijo svoje podrejene in jim prepustijo možnost odločanja, da s skupnimi močmi in udejstvovanjem dosegajo skupne organizacijske cilje. Sodobno gospodarsko okolje, polno turbulenc in kaotičnih sprememb je nujno potrebovalo revolucijo v načinu vodenja. Avtor s sodobnim modelom vodenja razlaga, da moderni vodja organizacijske spremembe dosega tako, da uporablja skupno vizijo organizacije. Oblikovanje skupne vizije organizacije, ki je jasno in dosledno posredovana vsem zaposlenim, je prvi korak k uspešni transformaciji organizacije. Ta korak zmanjša odpor za spremembo. Zaposleni so namreč naklonjeni aktivnostim, pri ustvarjanju katerih so sami sodelovali, v tem primeru skupni organizacijski viziji. V drugem koraku sodobnih organizacijskih sprememb, tudi v matričnih strukturah, vodja porazdeli odgovornost za doseganje ciljev med podrejene in tako izkoristi moč sodelovanja. V tej fazi vodja vključuje vse zaposlene s timski delom in sodelovanjem. Da posamezni zaposleni, skupina in organizacija uspejo s spremembami, mora vodja delati na človeških potencialih in na razvoju zaposlenih. Vseskozi pa s svojimi dejanji mora izražati skupni namen in vizijo organizacije. Zadnje je ključni dejavnik uspešnega transformacijskega vodenja (Levasseur, 2004, str. 147–148).

Vodenje je ključno za uvajanje globalnih in organizacijskih sprememb. Uspešno uvedena sprememba postane trajna in lahko izstreli organizacijo naproti poslovni odličnosti. Sodobni vodje so tisti, ki poskrbijo za uspešno izvajanje sprememb in močno vodstveno

podporo projektu. Trajno spremembo lahko vodje dosežejo le, če dosledno razvijajo nabor talentov v organizaciji, ki bodo podpora uvajanju in ohranjanju sprememb. Izraz prosvetljeno vodenje (angl. *enlightened leadership*) predstavlja razliko med vodenjem in managementom v organizaciji. Vodenje je namreč kritična komponenta za uvajanje in uspešno izvedene spremembe. Uspešno preoblikovanje organizacije je namreč v 70-ih odstotkih rezultat vodenja in le 30 odstotkov uspeha predstavlja poslovodski napor. Razlika med vodenjem in managementom je namreč v tem, da vodenje vzpostavi smer s strateškim planiranjem, združevanjem zaposlenih ter z motivacijo in zgledom, navdihom. Na drugi strani pa za management predvidevamo da lahko planira, organizira, kontrolira in rešuje težave organizacije in zaposlenih (Vora, 2013, str. 625 in 630).

Da bi bolje razumeli vodenje v času transformacije oz. preoblikovanja organizacije, moramo razumeti odnos med potrebnim stilom vodenja in pričakovanim vedenjem transformacijskega vodje. Raziskava je merila ustrezne karakteristike transformacijskega vodenja vodje v odnosu med osebnost-organizacija, potrebe-naročila in zahtev-sposobnosti. Lastnosti transformacijskega vodje morajo ustrezati zahtevam in sposobnostim potrebnim za uspešno izvajanje sprememb. Prav tako pa celotna organizacija, podrejeni in nadrejeni, pričakujejo od transformacijskega vodje, da bo v času sprememb uspešen. Vodja namreč usklajuje vrednote zaposlenih z organizacijskimi in jih motivira da opravljajo svoje delo nad pričakovanji. Transformacijski vodje spodbujajo doseganje organizacijskih ciljev in s tem povečujejo lastno vodstveno učinkovitost v očeh svojih nadrejenih. Organizacije morajo torej veliko pozornosti posvetiti usklajenosti zahtevnih sprememb in sposobnostim vodje, ki ga angažirajo od zunaj ali pa ga postavijo na to mesto z internim napredovanjem. V obeh primerih morajo vsi zaposleni v transformacijskem vodji videti nekoga, ki s svojim vedenjem obvlada spremembo zato, ker ima sposobnosti, ki ustrezajo zahtevni nalogi preoblikovanja organizacije (Guay, 2013, str. 55 in 59).

2.3.1 Lastnosti uspešnega vodenja

Ne glede na to ali je posameznik šele začel opravljati delo vodje oz. je že dolgo nadrejen večjemu timu zaposlenih, vedno lahko razvije nove sposobnosti, ki mu omogočijo bolj učinkovito delo ali pa večjo samozavest. Zgodi se, da za določen projekt posameznik porabi trikrat več časa kot za druge, tudi če nič bolj kompleksen. Ne glede na to, da trdo dela lahko ima občutek, da nekaj manjka oz. da bi lahko izpeljal projekt drugače. Odgovor na opisane razlike je lahko stil vodenja. Napor namreč ni odgovor za uspešnost, posebej ne na višjih vodstvenih pozicijah. Posameznik mora prilagoditi svoj pristop svoji poziciji, organizaciji in situaciji. Ne glede na to kateri stil vodenja nam je bližje ali potreben v določeni organizaciji, mora vodja imeti določeno stopnjo karizmatičnosti, ki se najbolje izraža v njegovi integriteti in empatiji, na katere odličen vodja nikoli ne pozabi. Potrebno se je znati prilagajati novim razmeram in poznati različne stile vodenja in lastnosti, ki ločujejo uspešnega vodjo od manj uspešnih (7 leadership styles the best bosses use, 2016).

Sedem stilov vodenja, ki jih uporabljajo najboljši in najbolj uspešni direktorji je (7 leadership styles the best bosses use, 2016):

- »guru« označuje vodjo strokovnjaka v posamezni organizaciji ali celotni panogi, pri katerem zaposleni vedno najdejo odgovor na svoje vprašanje; ta stil vodenja je uporaben v situacijah, ko obstaja velika razlika med znanjem vodje in ostalih zaposlenih, ni pa najbolj priljubljen stil vodenja, zato ker na dolgi rok vodja svojemu timu sporoča, da njihovo mnenje ne šteje,
- »spraševalec« je nasprotje guru stila vodenja, ker se vodja ne opira na svojo strokovnost ampak je kritičen do stanja kakšno je trenutno (angl. *status quo*) in kritičen do idej, s čimer spodbuja kreativnost in mišljenje; ta stil vodenja deluje, ko je tim izkušen in samozavesten v svojih sposobnostih, kar spodbuja njihovo odličnost in ne deluje pri neizkušenem timu in zaposlenih, ki jim je neprijetno ob kritiki in diskusijah,
- »usklajevalec« je eden najbolj uporabljanih sodobnih stilov vodenja, ker vodja zagotavlja vsem zaposlenim, da so vidni, vključeni in slišani, medtem pa gradi na dobrih odnosih znotraj skupine; ta tip vodje se lahko usmeri na cilje in na ljudi, ki mu pomagajo cilje dosegati; ima torej dvojno vizijo in najprej opazuje in oceni svoj tim, nato pa izbere talente in skladno s sposobnostmi razdeli naloge in s tem povečuje zavzetost zaposlenih; ne glede na to da je to dober privzeti način vodenja, se lahko kakšen od zaposlenih počuti zapostavljenega, če se želi razvijati hitreje,
- »določevalec« standardov pozornost posveča kvaliteti in motivira ostale, da želijo postati najboljši kar so lahko, ob tem da postavlja cilje, ki jih je težko doseči tudi zato ker ob tem zaposleni morajo uporabljati kombinacijo discipline, odgovornosti in trdega dela; standardi in zastavljeni cilji pa ne smejo biti previsoki ali prenizki, ker zbijajo motivacijo in uničujejo potencial; stil deluje ko vodja javno predstavi svoje cilje in zavzetost zanje in s tem da jih dosega pridobi zaupanje za to da mu zaposleni sledijo; deluje torej po principu dobrega vzgleda,
- »razvijalec« spodbuja mentorstvo na način, da ne le pomaga svojim podrejenim pač pa povečuje kvaliteto in kvantiteto v celotni organizaciji, ker navodila delujejo veliko bolj spodbudno na karierni razvoj kot pa ukazovanje; stil ni uspešen v primerih ko zaposleni niso pripravljeni na izobraževanje, kar je razvidno tudi iz njihovih rezultatov, ker ne napredujejo v svoji produktivnosti,
- »idealist« je primeren stil vodenja za določne situacije kjer je potreben pozitivizem, ker si ta tip vodje upa sanjati, ko je težko predvideti prihodnost; stil ne deluje v težkih situacijah, ko je treba poiskati realistične rešitve in je idealen za ustvarjanje novih idej kako izboljšati in povečati poslovanje in ustvariti lepšo prihodnost,
- »skala« je tip vodje ki ga je težko premakniti in spremeniti, so pa ti vodje potrpežljivi in trdni; če ta tip vodenja posameznik goji predolgo, težko spremeni svoj stil vodenja in ne sledi organizacijski viziji in inovacijam; tako vodenje je uspešno ker zagotavlja trdno osnovo ter dosledne managerske aktivnosti in tudi če ima tak posameznik močno osebnost, se zaposleni lahko na njega zanesejo v vsaki situaciji.

2.3.2 Prednostne naloge vodstva v spreminjajoči se organizaciji

Vodstvo transnacionalne korporacije naleti na tri velike izzive, medtem ko želi razporediti odgovornosti in naloge svojih mednarodnih podružnic. Prvi izziv je postavljanje strategije z osnovno misijo in poslovnimi cilji, drugi je oblikovanje organizacije z določitvijo vodilnih in pomembnih vlog, odgovornosti in pravico do samostojnega sprejemanja odločitev ter končno tudi usmerjanje procesa, tako da so vloge medsebojno koordinirane in kontrola odgovornosti vpeljana. Vsi trije izzivi so povezani z vodenjem in spremembami, ki jih podružnice morajo uspešno uvajati, da bi bile konkurenčne in hkrati sledile korporativni viziji in strateškim ciljem (Bartlett & Beamish, 2011, str. 642–645):

- usmerjanje toka:
 - vsaka organizacija potrebuje močno in jasno definirano smer kam gre, še posebej to velja za organizacije, ki imajo raznolike in razpršene odgovornosti, ker se lahko v nasprotnem primeru decentralizirani management sprevrže v strateško brezvladje,
 - najvišji vodilni ljudje v organizaciji skrbijo ne le za razvoj in komunikacijo korporativne vizije, ampak zadržijo tudi odgovornost za posamezne poslovne strategije,
 - uprava multinacionalnih korporacij vedno zasleduje in kontrolira razporejeno odgovornost posameznih strateško pomembnih procesov;
- graditev raznolikosti:
 - vodstvo mora znati oceniti motivacijski in strateški učinek oblikovanja organizacijskih vlog in dodelitve glavnih odgovornosti posameznim divizijam ali managerjem,
 - z razporeditvijo odgovornosti po posameznih podružnicah ali divizijah, ne sme priti do koncentracije vodilnih in pomembnih vlog, ker taka razporeditve moči vodi v uničevanje inovativnosti, podjetništva in sposobnosti posameznih podružnic ali divizij,
 - sama dodelitev pomembnih vlog pa ni dovolj, ker mora korporativno vodstvo pooblastiti organizacijske enote z odgovornimi funkcijami, da sodelujejo pri odločanju, posebej v primeru kjer so strateške iniciative in odločanje v preteklosti bile popolnoma v oblasti uprave,
 - drugačna pot porazdelitve pooblastil in odgovornosti je celovit prenos pravic za samostojno sprejemanje odločitev na podružnice ali divizije,
 - sodobno in najbolj učinkovito sredstvo, ki omogoča dostop do strateških podatkov in omogoča vplivanje na strateške odločitve, je kreiranje novih kanalov in forumov, ker se na ta način vloge, odgovornosti in odnosi najlažje definirajo in razvijajo (veliko učinkoviteje kot s pomočjo obstoječih komunikacijskih kanalov ali prestavljanjem meja odločanja);

- usmerjanje procesa:
 - korporativno vodstvo mora biti pripravljeno opustiti direktno kontrolo nad strateškimi vsebinami in hkrati razviti sposobnost managementa razpršenih strateških procesov,
 - uprava mora ob tem oblikovati prilagodljivo administrativno držo, ki bo omogočala različen management med podružnicami in med različnimi divizijami oz. poslovnimi enotami,
 - pri vodilnih pozicijah ali vlogah ima uprava nalogo, da zagotovi da se razvita poslovna strategija ujema z globalnimi cilji in prioriteta organizacije, vendar še vedno na način da podpira inovativno in podjetniško miselnost,
 - na pomembnih pozicijah v enotah podružnic mora uprava poskrbeti za uravnoteženo razmerje resursov, da ne pride do nezadovoljstva zaradi deljene lokalne in globalne odgovornosti,
 - uprava in vodilni v korporaciji zadržijo tesno kontrolo nad podružnicami, kar se tiče aktivnosti vezanih na lokalno uvajanje globalnih strategij, ker podružnice predstavljajo priložnost za učenje in koristi, iz katerih izhajajo konkurenčne prednosti tudi za celotno korporacijo.

Globalne korporacije pogosto oblikujejo drago in okorno infrastrukturo, ki je sposobna kontrolirati razpršene operacije in koordinirati raznolike in nasprotujoče si zahteve uprave. S številnimi koordinacijskimi in kontrolnimi nalogami velikost uprave raste, podružnice pa postajajo vse bolj kanal implementacije centralno razvitih proizvodov in strategije. Mednarodne organizacije so v veliki prednosti pred nacionalnimi, ker so izpostavljene številnim in bolj raznolikim okoljskim vplivom, več različnim zahtevam strank in potrošnikov, večji konkurenci, bolj zapletenim državnim zakonodajam, različnim virom tehnoloških informacij, ki so bogat vir znanja za mednarodno organizacijo. Prav zato pa korporacije svojih podružnic ne smejo razumeti samo kot kanal distribucije, pač pa kot vir informacij in strokovnega znanja, na katerem lahko gradijo svojo konkurenčnost (Bartlett & Beamish, 2011, str. 645).

2.3.3 Vpliv različnih načinov vodenja na uspešnost poslovanja

Na določeni stopnji kariere vsak zaposleni pride v stik z vodenjem, bodisi kot vodja manjše skupine zaposlenih, višji vodstveni delavec ali celo generalni direktor. Napredovanje prinese s sabo povišico plače, spremembo naziva in najpomembneje, večjo odgovornost. Voditi druge je velika odgovornost, ker mora vodja ne samo upravljati s svojimi lastnimi nalogami temveč tudi aktivnosti in cilje svojih podrejenih ter timsko dinamiko. Če se torej posameznik ne znajde v vlogi vodje in ne zna stila vodenja prilagoditi situaciji, da dosega rezultate in zadovoljstvo zaposlenih, potem postane eden od tistih šefov, ki jih nobeden zaposleni ne mara. Emocionalna inteligenca pri vodenju igra pomemben dejavnik uspeha, ker z njeno pomočjo vodje prilagajajo svoje stile vodenja in dosegajo rezultate. V obratnem primeru se znajdejo v situaciji, ko zaposleni zapuščajo

organizacijo pa ne zaradi nezadovoljstva z delovnim mestom, temveč nezadovoljstva s svojim nadrejenim. Raziskave so pokazale, da se vodje morajo izogibati naslednjim petim načinom vodenja, če želijo biti uspešni (5 leadership styles good bosses avoid like the plague, 2016):

- »vsevednež« ne dovoljuje svojemu timu da predstavi ideje in inovativne rešitve, ker ponavadi pozna sam odgovore na vse težave in izzive ter pozablja, da se celo življenje lahko učimo od drugih in biti najboljši ne pomeni, da moraš za to vedeti največ; biti najboljši namreč pomeni, da samozavestno priznaš da si se sposoben učiti; modrost namreč pride z leti učenja in izkušenj,
- »mikromanager« z željo po kontroli nad vsem in vsakim počasi izgubi zavedanje o celotni sliki in to predstavlja največjo oviro pri njegovem vodenju, zato ker vodje morajo znati delegirati in voditi zaposlene z razdalje, dovoliti zaposlenim da so sami odgovorni za svoje odločitve in rezultate dela in znati spodbujati zaposlene ter jim stati ob strani in ne »dihati za ovratnik«; v nasprotnem primeru vodja zavira kreativnost zaposlenih in jim daje občutek nesposobnosti in neustreznosti,
- »odsoten šef« je tip vodje ki deluje na daljavo, včasih tudi povsem izgine, kar zbuja pri zaposlenih občutek pomanjkanja usmeritve, povratnih informacij in potrditve, da so na pravi poti; določen nivo avtonomije potrebujejo vsi zaposleni, vendar vodja ne sme dovoliti, da zaposleni začutijo da nimajo podpore, da ne vedo kam gredo s poslovno strategijo in se ne razvijajo naprej; prav tako vodja ne more pustiti zaposlenih, da začnejo sami sprejemati odločitve o tem kako in kam, kar lahko vodi v smer, ki ni nujno usklajena z globalno strategijo in vizijo organizacije,
- »samozadosten vodja« je usmerjen v samega sebe in bo naredil vse, da se vedno prikaže v dobri luči pred svojim nadrejenim in si pripiše vse zasluge za rezultate tudi tiste, ki niso plod njegovega dela; zaposleni so ogorčeni nad takimi dejanji in se počutijo izkoriščane, zato prenehajo proizvajati dobre ideje in se truditi za odlične rezultate; najslabša lastnost samozadostnega vodje pa je, da ne prevzema le zaslug za vse uspehe ampak vedno okrivi ostale, tudi svoj tim za slabe rezultate,
- »najboljši prijatelj« je stil, ki se ga je potrebno izogibati zato ker vodi do popuščanja pri zaposlenih in nezmožnosti dajati iskreno povratno oceno, kar lahko vodi v omejen razvoj posameznika, ki ne dobi konstruktivne kritike ampak le popuščanje; ker s tem načinom vodja razvije prijateljski odnos do zaposlenih in izda tudi podrobnosti svojega osebnega življenja, zmanjša svoj ugled v očeh sodelavcev; kar pa ne pomeni, da na delovnem mestu ne moremo imeti prijateljev, s katerimi se šalimo na račun službenih neumnosti in na ta način razvijamo službena prijateljstva, ki imajo drugačno dinamiko kot osebna dolgoletna prijateljstva.

Veliko raziskav je bilo narejenih na temo kateri dejavniki so ključni za uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Številne so izpostavljale način vodenja ali posameznika, ki zaseda vodstveno pozicijo, spet druge jasno strategijo in vizijo. Globalni gigant Google se je polotil večletne intenzivne raziskave, da bi prišel resnici do dna in

ugotovil kaj je ključ dobrega timskega dela, ki zagotavlja uspešnost in odličnost poslovanja. Raziskovalni projekt so poimenovali »Aristotel«. Opravili so več kot sto intervjujev med zaposlenimi in analizirali podatke na več kot sto aktivnih timih v organizaciji. Iskali so magično formulo, idealno kombinacijo posameznikov, ki bi jih združili v odličen tim. Vendar ni bilo vse tako enostavno. Podatkovna analiza je pokazala, kar izkušeni vodje že vedo, da dobro timsko delo odlikujeta medsebojno spoštovanje in upoštevanje mnenja drugih, kar je povezano z emocionalno inteligenco. Rezultati so potrdili trditve Coveyevе vplivne knjige »Sedem navad zelo uspešnih ljudi«, da se posamezniki v uspešnih timih medsebojno razumejo, povezujejo eden z drugim in se poslušajo, na način da se razumejo. Bistvo rezultatov Google-ove raziskave je t.i. psihološka varnost, model delovanja v timu, v katerem vlada prepričanje, da je varno tvegati in deliti ideje brez občutka manjvrednosti ali ponižanosti. Model psihološke varnosti dokazano povečuje učinkovitost in uspešnost dela v timu. Google pa po zaključku raziskave opisuje dejavnik psihološke varnosti, kot najpomembnejši sestavni člen uspešnega tima. Če na kratko povzamemo: bodite odkrit in iskren timski igralec (Google wants to know the secret to building a more productive team, 2016).

2.4 Management sprememb

Vodenje in spremembe sta verjetno dva največja izziva s katerima se organizacije srečujejo danes. Ta dva izziva sta zaposlovanje, ohranjanje in razvoj managerjev ter uspešen management organizacijskih sprememb. Glava naloga vodje je izvajanje sprememb, zato sprememba potrebuje vodjo. Na žalost pa po navadi vodenje in uvajanje sprememb obravnavamo ločeno. V času ko so učinkoviti vodje bogastvo organizacije in ko so spremembe stalnica, je za organizacijo pomembno da uskladi organizacijske spremembe in razvoj managementa na strateški in operativni ravni, če želi ostati konkurenčna. Raziskave so pokazale da vzporeden razvoj managementa in organizacijskih sprememb koristi poslovanju organizacije (Burnes, 2003, str. 627).

Programi sprememb so neuspešni, če management nima potrebnih sposobnosti. Veliko projektov uvajanja sprememb propade, zato ker managementu manjka primernih managerskih sposobnosti in kompetenc. Zato je koristno povezovati programe razvoja managerskih sposobnosti in sposobnosti uvajanje in managementa spremembam, čeprav velikokrat ene in druge izvajajo različne skupine trenerjev. Izkušeni vodje, ki ponavadi sedijo v upravi korporacij in imajo pregled nad usmeritvijo in aktivnostmi organizacije, morajo prepoznati pomanjkljivosti v managerskih sposobnostih in jih primerjati s potrebnimi sposobnosti, ki jih zahtevajo organizacijske spremembe. Eden proces namreč podpira drugega, zato je enako tudi z razvojem potrebnih kompetenc in sposobnosti. Usklajevanje mora potekati na strateški in operativni ravni, zato ker se spremembe ne uvajajo samodejno na operativnem nivoju, če jih ne predstavimo na strateški ravni. (Burnes, 2003, str. 639–640).

Sprememba vedno nosi s seboj tudi tveganje. Dokazano je da le trideset odstotkov pobud za spremembe tudi dejansko uspe. Če organizacija želi uspeti z uvajanjem spremembe, mora najprej vedeti kaj sprememba vključuje. Proces nikakor ni linearen in predvidljiv in če je sprememba vpeljana od zgoraj navzdol to samo predstavlja večjo možnost za neuspeh. Izkušene organizacije in vodje se zavedajo, da je uvajanje sprememb kompleksen proces, ki zahteva sodelovanje in izkušene vodje. Vodje namreč zagotovijo okvirni program za spremembe in management procesa, poleg tega pa ustvarijo potrebne kapacitete z razvojem posameznikovih sposobnosti in organizacijskih zmogljivosti. Zaposleni sprejemajo vključenost, odpor do sprememb je manjši in možnost za uspeh večja. Uspešnost uvajanja sprememb je namreč povezana s številnimi vedenji in aktivnostmi vodje, ki pritegnejo, vodijo in so dinamične. Vodja mora biti na isti čustveni valovni dolžini kot zaposleni, prilagajati mora stil vodenja različnih situacijam, dajati prednost organizacijskim potrebam pred lastnimi, podpirati iskrenost in odprtost, dopustiti dovolj časa, da se sprememba dejansko zgodi. Vodja na ta način bolje razume širši kontekst spremembe, razvija zaposlene, podpira učenje, je blizu projektu ampak tudi zaposlenim, daje povratne informacije in dovolj časa za prilagoditev ter spodbuja druge, da prevzamejo osebno odgovornost. Sprememba ni zdravilo, je način posredovanja ki omogoča organizacijsko rast in razvoj. Ponuja nove možnosti, je priložnost za izkoristek dobrih praks in priložnost za zaposlene, da doprinesejo k napredku organizacije z uporabo lastnih kvalitativnih in sposobnosti (The way to manage change, 2009, str. 16–17).

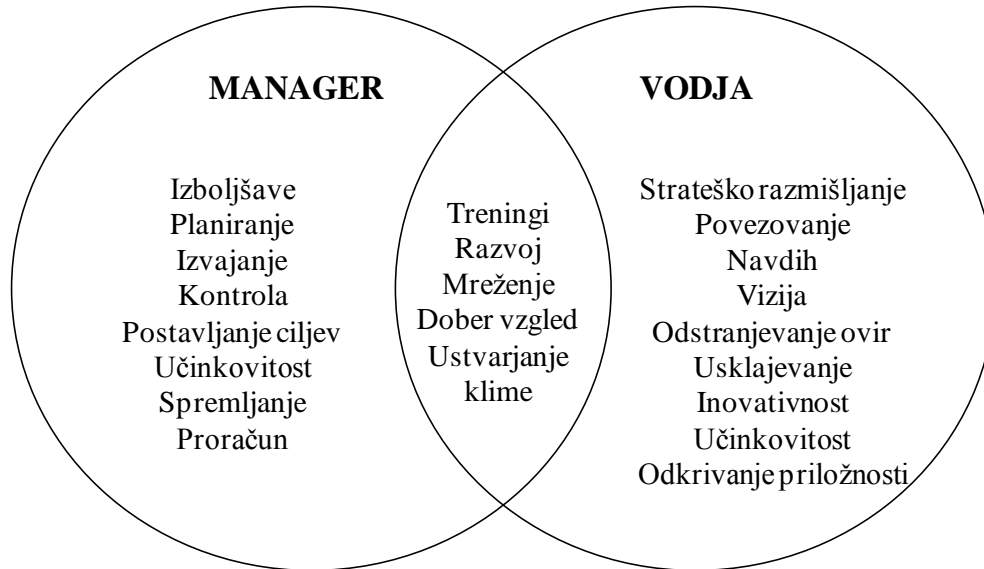
2.4.1 Organizacija in spremembe

V realnosti sprememb ne moremo v celoti kontrolirati; pridejo po naravni poti, ko je strategija za spremembe vpeljana. Zato je v sodobnem negotovem ekonomskem okolju potrebno razumeti pomembnost managementa sprememb, da organizacije lahko preživijo. Hitro morajo reagirati na globalno revolucijo, hkrati pa slediti novim tehnologijam in konkurenci na lokalnih trgih. Organizacije se zavestno lahko pripravijo na spremembe in tako povečajo možnosti za njihov uspeh. Zaposleni se spremembam upirajo, ker pri njih obstaja strah pred neznanim. Zato mora vodstvo organizacije natančno definirati cilje in pobude za spremembe, pričakovani rezultat, vplive in koristi ter skozi celoten proces podpirati spremembo (Edmonds, 2011, str. 349).

Mnogi faktorji spodbudijo organizacijske spremembe, od notranjih pobud do nihanj v okolju in obnašanju strank ali panožnih sprememb. Najbolj pogosti vzroki za pričetek uvajanja sprememb pa so sprememba zakonodaje, združitve ali pridobitev podjetij, strukturna sprememba, vstop na globalne trge, strategija izhoda, uvajanje novih procesov ali strateška reorganizacija. Ne glede na velikost organizacije, se spremembe zgodijo in niti pri dveh organizacijah ne potekajo na enak način. Proces uvajanja sprememb zahteva vključenost vseh zaposlenih, zato se managerji osredotočijo na sistem in strukturo, vodje pa na aktivnosti povezane z inovativnostjo, razvojem in odkrivanjem priložnosti. Vloge

enih in drugih v času uvajanja organizacijskih sprememb so prikazane na Sliki 11 (Edmonds, 2011, str. 350–351).

Slika 11: Vloga managerja in vodje v času organizacijskih sprememb



Vir: J. Edmonds, Managing successful change, 2011, str. 351.

Sestavni del uvajanja sprememb so reakcije zaposlenih na spremembo. Spremembe s sabo prinesejo različne nivoje energij in vključenosti ter napetosti in nasprotja. Nekateri zaposleni bodo navdušeni, drugi negativni; oboje je vir zdravih sprememb. Energijo in pripravljenost za spremembe lahko razdelimo v štiri skupine karakterjev zaposlenih, kot so preprečevalci, zaspanci, pridigarji in zagovorniki. Ne glede na različen nivo pripravljenosti pri posameznem zaposlenem, mora organizacija pred pričetkom uvajanja sprememb ustvariti vznemirjenje okoli spremembe, vzbuditi potrebo po nujnosti uvajanja spremembe in to na način da o spremembi komunicira s celotno populacijo zaposlenih (Edmonds, 2011, str. 351–352).

Globalizacija s sabo prinaša tehnološki napredek, kompleksnost multinacionalnih organizacij, pogostejša partnerstva, ki presegajo nacionalne meje ter ostale dejavnike, ki omogočajo in pospešujejo spremembe. Luksuza, ki se imenuje predvidljiv vzorec poslovanja, je konec. Nova realnost postaja kontinuirano spreminjanje. Prav zaradi tega dejstva je kritična ugotovitev, da večina generalnih direktorjev globalnih organizacij meni, da njihova organizacija slabo obvlada management sprememb. Raziskava je pokazala, da je 41 odstotkov programov uvajanja sprememb uspešnih v smislu doseganja ciljev projekta (določen čas trajanja, proračun in kvaliteta ciljev). Kar 15 odstotkov projektov organizacijskih sprememb pa sploh ne doseže nobenega od navedenih ciljev. Organizacije, ki so strokovnjaki v uvajanju sprememb so v povprečju dosegle 80 odstotno stopnjo uspešnosti projekta. Organizacije novinci v uvajanju sprememb, pa so imele v povprečju le

8 odstotno stopnjo uspešnosti. Neuspešni projekti pa prinesejo s sabo tudi stroške. Kar 60 odstotkov programov organizacijskih sprememb je neuspešnih, kar povzroči stroške v smislu denarja, izgubljene priložnosti in pomanjkanja osredotočenosti. Raziskovalci so identificirali ključne ovire pri uvajanju sprememb: sprememba miselnosti in navad, korporativna kultura in podcenjevanje kompleksnosti projekta. Strokovnjaki na področju vodenja projektov so zatrdili, da so ti »mehki izzivi« bolj problematični kot recimo pomanjkanje resursov. Preseneča, da je ravno management mehkih karakteristik projekta najtežji. Sprememba miselnosti, navad ali kulture zahteva drugačne tehnike, ki jih organizacija mora vpeljevati stalno in dosledno. Med faktorje, ki so nujna osnova za uspešno uvajanju sprememb prištevamo: podporo najvišjega vodstva, vključenost zaposlenih, iskreno in pravočasno komunikacijo in korporativna kulturo, ki spodbuja spremembe. Med ključnih pet dejavnikov uspešnega uvajanja organizacijskih sprememb pa prištevamo izkušene in sposobne vodje in podpornike projekta uvajanja sprememb, visoko strokovne vodje projektov, podporo najvišjega vodstva, sodelovalno vodenje, ki spodbuja kulturo porazdelitve odgovornosti in samostojnega sprejemanja odločitev ter vključenost zaposlenih s pomočjo socialnih mrež (Jorgensen, Owen & Neus, 2009, str. 38–43).

2.4.2 Prilagajanje organizacije na spremembe

Vsak posameznik skozi leta pridobiva delovne izkušnje s katerimi nadgrajuje znanje, ki ga je pridobil z izobraževanjem. Andrews, Cameron in Harris (2008, str. 300 in 311) so izvedli raziskavo o tem kako vodje, ki so končali podiplomski študij s področja managementa sprememb, vključujejo svoje znanje v prakso in kateri deli teorije managementa sprememb so najbolj uporabni v praksi. Razlike v organizacijskem okolju in kulturi vplivajo na kompleksnost managementa sprememb v praksi. Nekatera, s študijem pridobljena znanja so lahko le omejeno uporabljali v praksi. Druga spet so bila zelo uporabna. Najbolj uporabna znanja iz teorije managementa sprememb so bila tista, ki so se nanašala na smiselnost in vsebinskost uvajanja sprememb. Vodjem je koristilo tudi poznavanja več teorij, konceptov in modelov med katerimi so lahko izbirali, če določen izmed njih deloval ali je bil neučinkovit. Najbolj uporabna pa je za večino vodij bil teorija, ki programov uvajanja organizacijskih sprememb ni prevedla na linearni proces, ki ima za osnovo neracionalne elemente sprememb. Z znanjem, ki so ga pridobili v času študija, so lahko izdelali boljše komunikacijske in premišljene pristope k managementu sprememb.

Timsko delo je eden ključnih dejavnikov uspešnosti v sodobnih lateralnih organizacijah, kar pomeni, da je odličnost v vodenju timov ključna kompetenca managerjev in vodij. Prva in najpomembnejša izbira, ki jo sprejme vodja tima je izbira lastnega stila vodenja. Osnova za to odločitev je prepričanje vodje o tem kako najbolje motivirati tim, da bo dosegal zastavljene rezultate. Sodelovanje je ključna sestavina sodobnega modela vodenja. Sodobni model vodenja spodbuja vodje k miselnosti, da vsi člani tima s skupnimi močmi razvijejo skupno vizijo, s katero bodo dosegali zastavljene cilje. Nato skupaj s timom sodelavcev in z deljeno odgovornostjo razvijejo strategijo in plan aktivnosti s katerimi

bodo dosegli cilje. Ob vsem pa vodja razvija sposobnosti vsakega člana tima, da mu omogoči doseganje lastnih in skupnih ciljev. Kombinacija sodelovalnega stila vodenja in pravega pristopa s sodobnim modelom vodenja omogoča spremembo in končni rezultat, ki je realizacija planov. Sprememba, ki vodi k uspešnosti, torej izhaja iz sposobnosti vodje da vključi v svoje delovanje model in metode sodobnega sodelovalnega stila vodenja (Levasseur, 2005, str. 179–180).

Velike drzne cilje (angl. *big audacious goals*) lahko dosežemo le s spremenjenim procesom managementa, torej s t.i. velikimi drznimi procesi (angl. *big audacious process*). Eden takih procesov je Kurt Lewinov tristopenjski model sprememb, ki ga uporabljamo pri projektih organizacijskega razvoja in managementa sprememb. Obstajata dva osnovna načina s katerima spodbudimo spremembe. Prvi je z ustvarjanjem ali izkoriščanjem kriznih situacij, drugi pa s kreiranjem vizije organizacije. Oba sta močna mehanizma ustvarjanja smiselnosti oz. vizije organizacije, vendar mora za uspešno transformacijo biti slika prihodnosti enostavno in zanimivo prenesena do zaposlenih. Tristopenjski model sprememb omogoča vodstvu, da vključi v proces uvajanja sprememb vse zaposlene s pomočjo sistematičnega, planiranega procesa za doseganje kateregakoli strateškega cilja (Levasseur, 2009, str. 371–372).

Zanimiva teorija negotovosti v času sprememb razpravlja o »pozitivnih« in »negativnih« sposobnostih. Uspešen management sprememb, naj bi namreč bil odvisen od teh dveh postavk. Pozitivne sposobnosti vključujejo upravljanje z materialno vsebino katerekoli spodbude za spremembo. Materialna vsebina sta v tem primeru proces spreminjanja in vloge in odgovornosti potrebne za izvajanje procesa. Tudi v primerih, ko vse tri tehnične postavke v procesu sprememb (spodbudo, proces ter vloge in odgovornosti) uspešno koordiniramo, se pojavljata pri zaposlenih tesnoba in negotovost. Zato prihaja pri procesih uvajanja sprememb do razpršitve »energije«, torej razpršitve konkretnih nalog na širok sklop taktik izogibanja oz. negativnih sposobnosti. V negotovih situacijah kot je uvajanje sprememb, posamezniki zlahka preidejo v pesimizem, neosnovana predvidevanja in izogibanje. Zato pojem negativne sposobnosti večkrat zasledimo v povezavi z managementom, vodenjem in svetovanjem (French, 2001, str. 480–492).

2.4.3 Modeli managementa sprememb

V literaturi najdemo številne teorije in modele managementa sprememb. Nekateri najbolj zveneči in v poslovnem svetu najbolj uporabljani modeli so Kurt Lewinov model managementa sprememb, ADKAR model, Kotterjev model sprememb, Coveyev model sedmih navad zelo uspešnih ljudi, Kubler-Rossov večstopenjski model, McKinseyev 7S model, Fisherjeva teorija osebne krivulje sprememb in drugi. V tem poglavju bom predstavila najbolj prepoznavne modele managementa sprememb in predvsem tiste, ki sem jih v praksi do sedaj tudi dejansko uporabljala.

Modeli managementa sprememb so uporabni ker opisujejo in poenostavijo procese na način, da jih lažje razumemo in uporabljamo v praksi. Najboljši modeli managementa sprememb imajo dokazano uporabno vrednost, vendar se vsak od njih osredotoča na drugačne procese in rezultate. Dejansko so vsi modeli nastali na podlagi raziskav in izkušenj posameznikov. Nobeden od njih ne predstavlja idealnega opisa procesa sprememb, tudi zato ker nobena sprememba ne poteka po istem vzorcu in je nepredvidljiva. Presenečenja so vedno mogoča in sprememba redko sledi natančno istim korakom, ki so definirani v modelih managementa sprememb. Imeti pripravljen plan aktivnosti pa je vedno koristno. Iz vsakega teoretičnega modela mora organizaciji izbrati tisto, kar je za njeno trenutno organizacijsko spremembo uporabno. Pravilen ali napačen pristop k managementu sprememb ne obstaja. Organizacija ali posameznik, v primeru osebne spremembe, se odločita za model vpeljevanja sprememb glede na razlog oz. motivacijo za spremembo ter sledita osnovnim korakom teorije. Nekdo je nekoč izjavil, da so vsi modeli napačni, pa vendar obstajajo modeli, ki so uporabni (Change Management Models, 2016).

2.4.3.1 Kurt Lewinov model managementa sprememb

Kurt Lewin je priznan kot "ustanovitelj socialne psihologije", katerega glavno zanimanje je bilo področje sprememb, predvsem posameznikovega odzivanja na spremembe. Veliko je delal v skupinah ter se v svojih raziskavah osredotočal na dejavnike, ki vplivajo na ljudi da se spremenijo ter oblikoval tri faze, ki so potrebne da bi sprememba bila uspešna. Veliko se je spremenilo, odkar je bila teorija prvotno predstavljena leta 1947, vendar je Kurt Lewinov tristopenjski model managementa sprememb še vedno zelo aktualen in uporaben. Mnogo drugih sodobnejših modelov sprememb dejansko temelji prav na tem konceptu. Teorija predstavi tri stopnje sprememb, ki jih je avtor poimenoval odmrznitev, sprememba in zamrznitev. Kurt Lewinov model je bil veliko kritiziran, da naj bi bil preveč enostaven da bi lahko deloval kot učinkovito orodje. Tri faze Kurt Lewinove teorije sprememb so (The Kurt Lewin Change Management Model, 2016):

- odmrznitev:
 - faza je namenjena razumevanju posameznika zakaj je sprememba potrebna in zavedanju da se pripravlja odmik od naše trenutne cone udobja,
 - je priprava samega sebe in drugih preden se sprememba začne,
 - če se zavedamo, da je sprememba potrebna, smo bolj motivirani da se sprememba tudi začne,
 - potrebno je uvesti roke, ker delujejo kot odrešitev in kažejo na nujnost sprememb,
 - odmrznitev in začetna motivacija za spremembo sta preverjanje prednosti in slabosti spremembe in odločitev o tem ali sprememba prinaša sorazmerno več prednosti, preden jo začnemo izvajati;
- sprememba ali prehod:
 - sprememba ni dogodek, temveč proces,

- Kurt Lewin je proces poimenoval prehod (angl. *transition*); prehod je notranje gibanje ali potovanje, ki je reakcija na spremembo,
- druga faza se pojavi, ko je sprememba razumljena kot potrebna, zato so posamezniki "odmrznjeni" in gredo naproti novemu,
- ta faza je pogosto najtežja, saj so ljudje negotovi ali jih je celo strah,
- prehod ni enostaven in ljudje potrebujejo čas za razumevanje sprememb in delo z njimi,
- v tej fazi je podpora zelo pomembna in lahko pride v obliki svetovanja, treninga, razumevanja napak, uporabe vzornikov ali iskanja individualnih, novih rešitev,
- vseskozi je koristno jasno komunicirati želene spremembe in koristi, ki jih spremembe prinašajo;
- zamrznitev ali odmrzovanje:
 - kot že ime pove gre v tej fazi za vzpostavitev stabilnosti, potem ko so bile spremembe uvedene,
 - spremembe so sprejete in postala so nova norma
 - ljudje ustvarjajo nove odnose in se dobro počutijo v svoji rutini, kar lahko traja nekaj časa da do takega stanja tudi dejansko pride,
 - vendar pa se v današnjem času naslednja sprememba lahko zgodi v nekaj tednih, zato časa za uživanje v rutini ni veliko in zato zadnjo fazo velikokrat imenujemo »odmrzovanje« ker izraz zamrznitve ne ustreza sodobnemu razumevanju sprememb, ki zahteva visoko stopnjo fleksibilnosti,
 - namesto zamrznitve govorimo o "odmrznitvi", torej o fazi priprave za naslednjo spremembo.

2.4.3.2 ADKAR model

ADKAR model managementa sprememb organizacije pogosto uporabljamo v praksi, ker je enostaven, praktičen, razumljiv, smiseln in osredotočen na aktivnosti in rezultate, ki so potrebni za uspešno izvedeno spremembo (Change Management Models, 2016).

ADKAR model sprememb je praktičen odgovor na učinkovit management sprememb pri posameznikih in organizacijah. Zgrajen je na praktičnih raziskavah, opravljenih v več kot 900 organizacijah. Model je enostaven za učenje, smiseln in se osredotoča na ukrepe in rezultate, potrebne za spremembo. Njegova posebnost je, da daje poudarek individualnim spremembam. Medtem ko je veliko projektov managementa sprememb osredotočenih na korake, ki so potrebni za organizacijsko spremembo ADKAR poudarja, da pride do uspešne organizacijske spremembe le, če je vsaka oseba vključena v proces sposobna narediti spremembo. Model je bil prvič objavljen leta 2003, oblikoval pa ga je Jeff Hiatt, generalni direktor pri podjetju Prosci Change Management. Razvita teorija se osredotoča na pet ukrepov in rezultatov potrebnih za uspešno individualno spremembo in s tem tudi uspešnih organizacijskih sprememb. ADKAR model managementa individualnih in

organizacijskih sprememb je sestavljen iz naslednjih petih zaporednih korakov ali ukrepov (Adkar: Simple, Powerful, Action Oriented Model for Change, 2016):

- zavedanje potrebe po spremembi:
 - ta korak pojasnjuje razloge, ki so podlaga za zahtevane spremembe,
 - načrtovana komunikacija je bistvenega pomena,
 - ko posameznik oz. zaposleni uspešno zaključijo ta korak individualno, bodo v celoti razumeli, zakaj je sprememba potrebna;
- želja po podpori in sodelovanju pri spremembi:
 - posameznik se v tem koraku sam odloči za podporo spremembam in sodelovanje pri spremembah,
 - želja po podpori se lahko dogodi šele takrat, ko so posamezniki del sprememb in ko ozavestijo potrebo po spremembi,
 - željo po spremembi spodbudimo z nagrajevanjem individualne spremembe in zavedanjem da je posameznik del večje spremembe;
- znanje o tem kako se spremeniti:
 - to stopnjo je mogoče doseči z običajnimi metodami usposabljanja in izobraževanja,
 - enako uporabni so tudi drugi načini prenosa znanja kot so svetovanje, forumi in mentorstvo, zato ker proces učenja ni omejen s formalnim izobraževanjem,
 - potrebujemo dve vrsti znanja: znanje o tem, kako se spremeniti (kaj narediti v času tranzicije) in znanje o tem, kako se obnašati, potem ko je sprememba vpeljana;
- sposobnost, potrebna znanja za vpeljevanje sprememb:
 - sposobnost je razumljena kot razlika med teorijo in prakso, ker ko je znanje enkrat osvojeno, potem pride na vrsto praksa oz. dejavnost posameznika,
 - da posameznik postane uspešen v izvajanju sprememb, lahko traja nekaj časa in se lahko doseže z vajo, svetovanjem in dajanjem povratnih informacij;
- okrepitev za ohranjanje spremembe:
 - ta korak je bistven element ADKAR modela ker poudarja prizadevanja za ohranitev sprememb,
 - po vsaki uvedeni spremembi je namreč potrebno zagotoviti, da spremembe ostanejo v veljavi in da se posamezniki ne vrnejo na stara pota,
 - spremembe se ohranijo z dajanjem povratnih informacij posamezniku, nagradami, priznanji, merjenjem uspešnosti in sprejemanjem korekcijskih ukrepov.

Sodoben ADKAR model je bolj konkreten za razliko od Kurt Lewinovega modela, zato ker vsebuje tudi fazo »ohranjanja spremembe«, ki govori o stabilnosti vpeljane spremembe in pozornosti, ki jo organizacija mora nameniti vzdrževanju novo uvedenega stanja (The Kurt Lewin Change Management Model, 2016).

ADKAR model managementa sprememb se lahko uporablja za projektne in ne-projektne spremembe in je učinkovit tudi kot model uvajanja sprememb pri posameznikih, izven

poslovnega okolja. Slika 12 prikazuje pet zaporednih korakov ADKAR modela sprememb, podrobneje opisanih v prejšnjem odstavku (Adkar: Simple, Powerful, Action Oriented Model for Change, 2016).

Slika 12: ADKAR model managementa sprememb

A	ZAVEDANJE (<i>angl. awareness</i>) potrebe po spremembi
D	ŽELJA (<i>angl. desire</i>) po podpori in sodelovanju pri spremembi
K	ZNANJE (<i>angl. knowledge</i>) kako se spremeniti
A	ZMOŽNOST (<i>angl. ability</i>) vpeljave spremembe
R	OKREPITEV (<i>angl. reinforcement</i>) za ohranjanje spremembe

Vir: Adkar: Simple, Powerful, Action Oriented Model for Change, 2016.

2.4.3.3 Kotterjev model sprememb

Leta 1995 je Kotter predstavil svoj model managementa sprememb. Od takrat pa do danes ga je že večkrat dopolnil in popravil. Avtor sam je namreč mnenja, da so spremembe stalnica in da tudi najboljši model managementa sprememb, ni imun na to. Starejši modeli managementa sprememb so pogosto kritizirani, da naj bi izgubili na svoji ustreznosti času. Zato Kotter stalno dopolnjuje svoj model osmih korakov uvajanja sprememb, obravnava največje izzive sodobnih poslovnih vodij ter svetuje kako reagirati hitro in ostati relevanten v današnjem visoko konkurenčnem okolju (John Kotter New 8-Step Process of Change, 2016).

Avtor najprej predstavi razloge zakaj uvajanje sprememb v organizacijah ni uspešno in katere napake organizacije naredijo v primerih, ko zastavljena transformacija ne uspe. Osem razlogov za neuspešno spremembo v organizaciji je (John Kotter New 8-Step Process of Change, 2016):

- napaka 1: organizacija ne ustvari občutka nujnosti za spremembo,
- napaka 2: organizacija ne sestavi vodilne skupine, ki naj bi vodila proces spreminjanja,
- napaka 3: pomanjkanje vizije,
- napaka 4: preslaba komunikacija o viziji organizacije,
- napaka 5: organizacija ne odstrani ovir, ki preprečujejo razumevanje nove vizije,
- napaka 6: organizacija sistematično ne planira in ustvarja kratkoročnih rezultatov,
- napaka 7: organizacija oznani zmago prehitro,
- napaka 8: sprememba se dejansko ni nikoli ustalila v korporativni strukturi.

Kotterjev model osmih korakov učinkovitih sprememb v obratni smeri predstavlja tudi osem faz, ki so nujno potrebne za učinkovito uvajanje sprememb. Njegov model ostaja eden najbolj uveljavljenih konceptov in standard modelov managementa sprememb. Vendar Kotter svoj osem-stopenjski model stalno prilagaja današnjemu konkurenčnemu in zahtevnemu poslovnemu okolju. Sodobne organizacije morajo namreč stalno spremljati nevarnosti in priložnosti na trgu in takoj odreagirati na njih. Spremembe so stalnica in organizacije morajo biti dovolj prožne, prilagodljive in pripravljene na takojšnje reakcije. Kotter opaža da strukture modernih organizacijam ne omogočajo, da bi bile dovolj prilagodljive in se hitro odzivale na spremembe. Bistvena težava organizacij pa naj bi bila po Kotterju še vedno visoko hierarhična struktura, ki organizacijam onemogoča hitro uvajanje sprememb in naglo prilagajanje spremembam v okolju (John Kotter New 8-Step Process of Change, 2016). Na Sliki 13 je prikazanih osem faz koncepta sprememb po Kotterju.

Slika 13: Kotterjevih osem korakov v procesu sprememb

1.	Vzpostavitev občutka nujnosti
2.	Sestava vodilne koalicije
3.	Razvoj vizije in strategije
4.	Komunikacija vizije sprememb
5.	Spodbujanje raznolikih aktivnosti
6.	Zagotavljanje kratkoročnih zmag
7.	Uskladitev dosežkov in nadaljnje spremembe
8.	Zasidranje novih pristopov v kulturi organizacije

Vir: John Kotter New 8-Step Process of Change , 2016.

Osem faz koncepta sprememb po Kotterju je nasprotje osmim napakam v istih fazah organizacijskih sprememb. Prvi korak uvajanja učinkovitih sprememb je proučitev trga in konkurence ter opredelitev potencialnih nevarnosti ali velikih priložnosti. V drugem koraku organizacija mora sestaviti ekipo ljudi, ki ima dovolj moči v podjetju, da vodi projekt sprememb in sodeluje kot tim. V tretji fazi si organizacija zastavi vizijo, ki daje smer spremembam in razvije strategijo s katero bo dosegla vizijo. V četrtem koraku redno in dosledno komunicira novo vizijo in strategijo, ki jo s svojim vedenjem podpira vodstvo. V peti fazi odpravi ovire, sestavi bistvene naloge programa sprememb, prilagodi strukturo in sistem ter spodbuja prevzemanje rizika in nekonvencionalnih idej in aktivnosti. Kratkoročne rezultate in majhne zmage ustvarja v šesti fazi, jih priznava in nagradi. Verodostojno spremeni in zavrže vse sisteme, strukture in procedure, ki ne ustrezajo spremembi ter razvija posameznike, ki so sposobni vpeljevati spremenjeno vizijo. Vse to naredi organizacija v sedmi fazi, preden se začne ukvarjati z zadnjim korakom spremembe,

ko mora zagotoviti da sprememba zaživi, tako v odnosih do strank, kakor k rezultatom usmerjenem vedenju zaposlenih, učinkovitem managementu, povezovanju organizacijskega vedenja in uspeha ter zagotavljanjem razvoja odličnih vodij (John Kotter New 8-Step Process of Change, 2016).

2.4.3.4 Coveyev model sedmih navad zelo uspešnih ljudi

Stephen Covey je leta 1989 izdal uspešnico »Sedem navad zelo uspešnih ljudi«, ki je še danes vplivna poslovna knjiga, ki nudi učinkovite lekcije o procesu osebnih sprememb. Coveyev koncept ni enostavna formula za uspeh, vendar sedem navad v skupni kombinaciji tvori model za osebne spremembe in je nauk o tem kako voditi spremembe. Model poudarja vrnitev k načelom in vrednotam, da bi dosegli spremembe v naših življenjih. Je postopen proces, ki spodbuja posameznika, da sam sprejema odločitve in ukrepa, raje kot pa da reagira na dogodke okoli sebe. Model je močno vezan na emocionalno inteligenco in poudarja pomen samozavedanja, pred uspešnim sodelovanjem z drugimi. Covey pravi, da je ta model proces učenja novih navad, ki so usklajene s sedmimi navadami predstavljenimi v knjigi. Učenje novih navad, ni enostavno. Zato sta potrebna čas in praksa. Coveyev model ni formula, ki jo uporabimo in takoj deluje. Sedem navad nadgrajuje ena drugo, na način da doprinesejo k osebni in medosebni učinkovitosti. Sedem navad je razdeljenih v dve skupini po tri, ki se osredotočajo na osebne spremembe oz. osebne zmage (angl. *private victory*) ter na javne zmage oz. interakcije z drugimi (angl. *public victory*). Po Coveyu je bistvenega pomena, da obvladamo osebno spremembo, preden lahko uživamo v uspehu zunaj sebe in uspehu z drugimi. Zadnja, sedma navada se osredotoča na ohranjanje prvih šestih navad in nadaljnji razvoj posameznika (Stephen Covey 7 Habits Model, 2016):

- navada 1: »bodite proaktivni« zato ker smo sami odgovorni za svoja dejanja in reakcije do drugih, ker se lahko zavestno odločamo kako bomo reagirali v katerikoli situaciji,
- navada 2: »začnite s ciljem v svoji glavi« tako da se potrudite začeti z jasnim razumevanjem o vašem cilju in o tem kam želite priti; vzemite si čas za planiranje in za to, da pogledate celotno sliko,
- navada 3: »postavite najpomembnejše stvari na prvo mesto« tako, da opredelite kaj je pomembno narediti najprej, da pridete do cilja in potem začnite delati na tem,
- navada 4: »razmišljajte dobim/dobiš« ker je to izredno močno dognanje in ker nam soodvisnost omogoča, da učinkovito sodelujemo z ostalimi ljudmi,
- navada 5: »najprej poskušajte razumeti, šele nato razlagajte« ker je to ključno načelo, ki vodi do učinkovite medosebne komunikacije,
- navada 6: »sodelujte« in izrabite moč učinkovitih odnosov in iščite sinergije, kar je povezano z zaupanjem in sodelovanjem,
- navada 7: »izostrite žago« s tem da vedno skrbite za vsa štiri področja svojega življenja – fizično, spiritualno, mentalno in socialno-emocionalno.

Leta 2004 je Stephen Covey predstavil osmo navado kot odgovor na izzive sveta, ki se je od leta 1989 bistveno spremenil. Osmo navado ni dodatek sedmi, skoraj pozabljeni navadi, ampak gre za videnje in izkoriščanje moči tretje dimenzije, ki je osrednji izziv sodobne »dobe delavcev znanja« (angl. *knowledge worker age*). Osmo navado govori o lastnem notranjem glasu, ki ga je potrebno najti in o tem kako pomembno je navdihovati druge, da najdejo svojega (Stephen Covey 7 Habits Model, 2016).

3 VPLIV SPREMEMB NA ZAPOSLENE V MATRIČNI MEDNARODNI ORGANIZACIJI

Mednarodna matrična organizacija, ki jo analiziram v svojem delu je del multinacionalne globalne organizacije. Deluje v regiji Adriatic in s svojim poslovanjem pokriva pet sosedskih držav bivše Jugoslavije. Organizacija je v zadnjih petih letih prestala tri faze organizacijskih sprememb – dve vezani na regijo Adriatic in eno globalno. V primeru lokalnih sprememb je bila ena vezana na spremembe v organizacijski strukturi, druga pa na spremembo poslovnega modela. Globalna reorganizacija je bila prav tako vezana na spremembo strukture. Vse te spremembe so vplivale na zaposlene, njihovo zavzetost na delovnem mestu, odličnost v izvajanja aktivnosti in učinkovitost poslovanja.

Obravnavana organizacija v regiji Adriatic je organizirana regijsko in ima matrično organizacijsko strukturo od leta 2009 naprej. V organizaciji funkcijske in divizijske pozicije tvorijo organizacijsko mrežo. Dodatno kompleksnost pa predstavljajo se lokalne funkcije vodij podružnicah v vseh petih državah. Regija Adriatic ima svojega generalnega direktorja. Vse divizijske oz. produktne vodstvene funkcije so regionalne, torej na ravni regije Adriatic. Regionalna so tudi najpomembnejša funkcijska delovna mesta, kot so recimo finančni direktor in direktor upravljanja s človeškimi viri. Regijska delovna mesta sestavljajo vodstveni tim regije Adriatic. Vsaka od petih podružnic v regiji Adriatic ima svoje vodstvo in celotno lokalno strukturo. Lokalne divizijske oz. produktne pozicije poročajo regionalnim divizijskim direktorjem, lokalne funkcijske pa regionalnim funkcijskim direktorjem. Zapletena matrična struktura vzbuja kar nekaj nejasnosti v odgovornostih in linijah poročanja ter tudi frustracij na številnih delovnih mestih, povezanih z dvojnimi poročanjem in s pravico do samostojnega odločanja. Največ konfliktov in neproduktivnih razprav je med lokalnimi direktorji podružnic in regijskimi divizijskimi direktorji. V teh odnosih prihaja do klasičnih zapletov matričnih struktur in nejasnosti, katera od pozicij nosi odgovornost za izvedbo in implementacijo dejavnosti in kdo odloča o porabi sredstev in investicijah. Konflikti, ki se pojavljajo na opisani vodstveni ravni zaradi nejasno definiranih vlog in odgovornosti matrične organizacije, se odražajo v medsebojnem sodelovanju, počutju in zavzetosti zaposlenih, posebej srednjega nivoja managementa v organizaciji. Do teh zaključkov je obravnavana organizacija prišla z rezultati raziskave zavzetosti zaposlenih v leta 2013, ki je bila izvedena na globalni ravni.

Na podlagi rezultatov globalne raziskave iz leta 2013, sem v letu 2015 v regiji Adriatic uporabila isti vprašalnik o zavzetosti zaposlenih in uspešnosti poslovanja. S svojo raziskavo želim primerjati rezultate dveh obdobj ter ugotoviti kako se je v dveh letih razvijala zavzetost zaposlenih ter odkriti razlike, izboljšave ali pomanjkljivosti do katerih je prišlo v poslovanju dveh let.

V letu 2016 se je z zamenjavo globalnega generalnega direktorja, multinacionalna organizacija odločila za novo globalno strateško in strukturno organizacijsko spremembo. Obe hkrati neposredno vplivata tudi na ponovno reorganizacijo v regiji Adriatic.

3.1 Metodologija raziskave

Osnova raziskave je vprašalnik o zavzetosti zaposleni na njihovem delovnem mestu. Vprašanja oz. trditve so razdeljene v trinajst smiselnih sklopov, ki sem jih združila v pet prednostnih področij, ki ključno vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije. Vprašalnik pokriva vsa področja delovanja organizacije, divizijske oddelke, funkcijske enote in globalne oddelke organizacije. Rezultate obravnavane organizacije iz leta 2015 sem primerjala s tistimi iz leta 2013 in pripravila predlog plana aktivnosti za vodstvo organizacije v regiji Adriatic.

V raziskavi želim s primerjavo podatkov dveh obdobj ugotoviti faktorje, ki vplivajo na uspešnost poslovanja matrične organizacije v regiji Adriatic, definirati dimenzije na katere se mora vodstvo osredotočiti, ko uvaja spremembe v matrično organizacijo ter določite kateri dejavniki, so za zaposlene v matrični organizaciji ključnega motivacijskega pomena.

3.1.1 Gallupov model zavzetosti zaposlenih

Gallupov model merjenja zavzetosti zaposlenih (angl. *model of employee engagement*) je najboljši odgovor na vprašanje kakšna naj bi bila dobra služba. Model ima prednost pred tradicionalnimi koncepti ker ne vsebuje predpostavke, da so vsi zaposleni srečni in zadovoljni na svojem delovnem mestu. Zavzetost namreč usklajuje interese posameznega zaposlenega s cilji organizacije. Gallupova piramidna teorija zavzetosti zaposlenih je osnovana na Maslowi hierarhični lestvici potreb. Meri uspešnost posameznega zaposlenega in tima sodelavcev. Dokazano je, da lahko najbolj zavzeti timi povečajo uspešnost poslovanja za kar 78 odstotkov. Zgornja razlaga je rezultat mojih dosedanjih delovnih izkušenj in različnih strokovnih treningov v organizaciji.

Gallupov model zavzetosti zaposlenih je osnovan na vprašalniku Q12, s katerimi dobimo rezultate tako o stopnji zavzetosti zaposlenih, kakor tudi rezultate uspešnosti posameznega zaposlenega in skupine sodelavcev. V modelu je pomemben vrstni red dvanajstih vprašanj, ki si logično sledijo v hierarhični piramidi, tako kot je prikazano na Sliki 14. Analiza odgovorov na vprašalnik je podlaga za dvanajst postavk Gallupove hierarhije. Postavke so

razdeljene v štiri stopnje hierarhije. Prve dve postavki predstavljata osnovne potrebe, sredstva in pričakovanja zaposlenega. Ko posameznik postaja bolj zavzet na delovnem mestu začne razmišljati o osebnem doprinosu organizaciji, ki se odraža v spodbudah, priznanjih, razvoju in medsebojni skrbi. Tretja stopnja Gallupove hierarhične piramide je povezana s timskim delom oz. sodelovanjem. Zaposleni morajo občutiti da sodijo v skupino, razumejo poslanstvo organizacije in so zavezani svojemu delu. Zadnja stopnja zavzetosti zaposlenih po Gallupu je povezana z rastjo in razvojem posameznika in napredovanjem, ki ga lahko doseže na podlagi svojih rezultatov dela. Gallup na osnovi odgovorov razdeli zaposlene v tri kategorije: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene. Zadnji so škodljivi za tim, zato ker demotivirajo okolico. Rezultati Gallupovega modela pomagajo vodjem, da se osredotočijo na najbolj pomembna področja, da bi povečali nivo zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Gallup, 2014, str. 14–18).

Slika 14: Gallupova piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: *What the whole world wants is a good job*, 2016.

Rezultati Gallupovega vprašalnika Q12 kažejo na močno povezavo med spoštovanjem mnenja zaposlenih in poslovnimi rezultati. Vodje lahko kot edini najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih; ne plačilo, niti nagrade ali bonitete tega ne dosežejo. Osnova za raziskavo in analizo podatkov v tem delu je Gallupov vprašalnik zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu, na podlagi katerega sem oblikovala pet prednostnih področij na katera se mora osredotočiti vodstvo v mednarodni matrični organizaciji, da bi vplivalo na povečanje zavzetosti zaposlenih v regiji Adriatic.

3.1.2 Vzorec in načrt raziskave

Raziskava je bila izvedena konec leta 2015 na štirih trgih, ki jih pokriva obravnavana matrična organizacija. Države vključene v raziskavo so bile Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Srbija. Vključeni v raziskavo so bili torej zaposleni v teh državah. Vprašalnik je bil poslan 130 zaposlenim v regiji. Odgovore na vprašalnik sem prejela od 97 zaposlenih. Iz Slovenije je na vprašalnik odgovorilo 22 zaposlenih, iz Hrvaške 26 zaposlenih, iz Bosne in Hercegovine 13 zaposlenih in iz Srbije 36 zaposlenih. Stopnja udeležbe je bila torej 75 odstotna. Največji delež zaposlenih, ki so odgovorili na vprašalnik je bil s strani zaposlenih v Sloveniji in najslabši s strani srbskih sodelavcev.

Za raziskavo sem uporabila vprašalnik v elektronski obliki, ki je vseboval 51 vprašanj. Vprašanja v vprašalniku so razdeljena v trinajst skupin oz. dimenzij analize. Analiza podatkov v raziskavi je osredotočena na pet prednostnih področij. Sodelujoči so imeli štirinajst dni časa za odgovore na trditve v vprašalniku.

Vprašanja so bila ocenjevana s strani intervjuvancev na pet stopenjski Likertovi lestvici. Lestvica je ovrednotena z vrednostmi od 1 do 5, kjer pomeni »1= močno nasprotujem« in »5= se močno strinjam«. Zato sem v skladu z ovrednotenjem lestvice, rezultate analize razlagala kot »ugodne«, če je bila ocena izbrana na lestvici »5« ali »4«, kot »nevtralne« če so zaposleni za odgovor izbrali oceno »3« in kot »neugodne«, če je za odgovor bila izbrana vrednost »2« ali »1« na lestvici ocenjevanja trditev. Petstopenjska lestvica rezultatov je bila osnova za analizo, v kateri sem primerjala rezultate organizacije v dveh različnih časovnih obdobjih, za regijo Adriatic.

3.1.3 Struktura vprašalnika

Vprašalnik, ki je bil uporabljen za raziskavo je sestavljen iz 51 vprašanj in se nahaja v Prilogi 1. Vprašanja oz. trditve so razdeljene v 13 dimenzij analize oz. poslovnih prioritet, ki si sledijo takole:

1. indeks zavzetosti zaposlenih, ki se nanaša na vprašanja 1–4,
2. spremembe in inovacije, ki jih pokrivajo vprašanja 5–9,
3. komunikacija, ki jo pokrivajo trditve 10–12,
4. raznolikost opisujejo trditve 13–14,
5. rast in razvoj pokrivajo vprašanja 15–17,
6. vodenje in vizija sta zaobjeti s trditvami 18–22,
7. učinkovitost managerjev pokrivajo trditve 23–27,
8. posameznikovo delo v organizaciji opisujejo trditve 28–33,
9. indeks odličnosti poslovanja je pokrit z vprašanji 34–38,
10. management uspešnosti je del trditev 39–41,
11. priznanja in nagrajevanje pokrivajo trditve 42–43,

12. timsko delo in sodelovanje je opisano s trditvami 44–46,
13. vprašanja 47–51, povezana z regijsko organizacijo, so na koncu vprašalnika.

Z navedenim vprašalnikom in analizo podatkov želim definirati bistvene naloge vodstva v regiji Adriatic, s katerimi lahko le to vpliva na povečanje sodelovanja, vključenosti, udejstvovanja in zavzetosti zaposlenih. Prednostna področja na katera se mora osredotočiti vodstvo so prioritete, ki izhajajo iz rezultatov raziskave v letu 2013. To so tista področja, ki so ključnega pomena za uspešnost, doseganje odličnosti in razvoj organizacije v regiji Adriatic. Teh pet prednostnih področij sem primerjala med sabo v dveh različnih obdobjih in analizirala primerjalne rezultate. Prednostna področja, ki jih bom podrobneje analizirala in vključila v predlog plana aktivnosti za vodstvo organizacije v regiji Adriatic so:

- indeks zavzetosti zaposlenih,
- indeks managementa uspešnosti,
- rast in razvoj,
- odprta in iskrena dvosmerna komunikacija in
- odličnost poslovanja v povezavi zunanji partnerji in končnimi potrošniki.

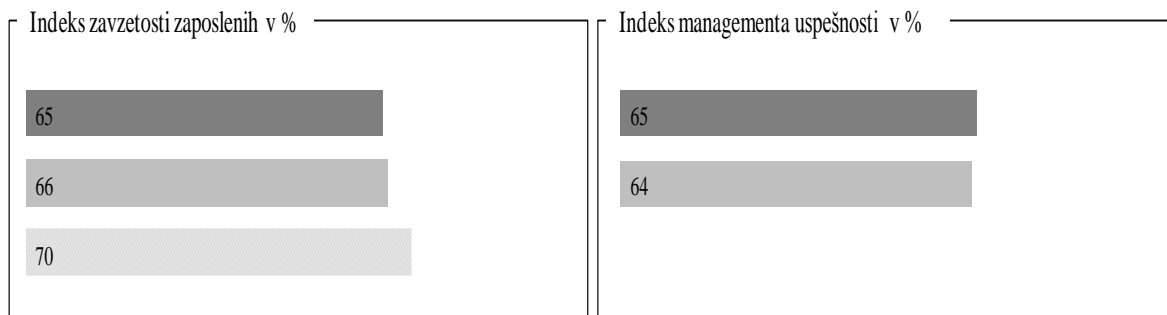
3.2 Rezultati raziskave

Dva bistvena kazalca, ki sem ju analizirala z vprašalnikom na Likertovi lestvici sta zavzetost zaposlenih in indeks uspešnosti poslovanja. V letu 2015 se je indeks uspešnosti v obravnavani matrični organizaciji v regiji Adriatic izboljšal za eno odstotno točko v primerjavi z letom 2013. Izboljšava je minimalna in rezultat je še vedno dokaj povprečen, kar pomeni da ima organizacija možnost, da s pravilno kombinacijo ukrepov izboljša svojo uspešnost. Več o planu aktivnosti za izboljšavo uspešnosti organizacije je napisanega v naslednjem poglavju.




Drugi ključen kazalec raziskave t.i. indeks zavzetosti zaposlenih, je v rezultatih leta 2015 padel za eno odstotno točko v primerjavi z letom 2013. Kar je znak dodatnih notranjih pretresov in organizacijskih sprememb v podjetju, ter dejstva da vodstvo v vmesnih dveh letih ni delalo na rasti zavzetosti zaposlenih. Sama sem mnenja, da bi glede na dinamiko sprememb v obravnavani organizaciji in slabe rezultate raziskave v letu 2013, tokratni rezultat lahko bil še slabši. Vodstvo mora sprejeti konkretne korake, da obrne trend v pozitivno smer in začne aktivno delati na zavzetosti zaposlenih. Ostali rezultati posameznih trditev kažejo, da mora delati na občutku sodelovanja in timskega dela, odprti in iskreni medsebojni komunikaciji ter razvoju zaposlenih, da doseže z indeksom zavzetosti vsaj lokalno normo. Ker je ta dimenzija prepoznana kot prednostna naloga vodstva in ker je organizacija pred še eno globalno organizacijsko spremembo, mora vodstvo obvezno začeti aktivnosti, ki bodo povezale zaposlene in zagotovile občutek pripadnosti, da ne postanejo »aktivno nezavzeti« zaposleni, kot jih poimenuje Gallup.

Rezultati raziskave za obe ključni prioriteti organizacije v letih 2013 in 2015, so prikazani na Sliki 15.

Slika 15: Prikaz rezultatov dveh prednostnih nalog vodstva za leto 2015 in 2013



Legenda:

-  Adriatic 2015
-  Adriatic 2013
-  Adriatic norma

V nadaljevanju bom predstavila primerjalne rezultate raziskave za vseh 13 dimenzij, ki so bile s pomočjo 51 vprašanj vključene v vprašalnik. Rezultati so razvidni iz Tabele 1.

Najbolj ugodne odgovore v raziskavi v letu 2015 je dobila dimenzija »management uspešnosti« ocenjena s kar 72 odstotki ugodnih odgovorov kar pomeni, da imajo zaposleni v podjetju jasne kratkoročne prioritete in so odgovorni za svoje odločitve. Sledita ji dimenziji »timsko delo« in »učinkovitost managerjev« z 69 odstotki ugodnih odgovorov. Kar v obravnavani organizaciji pomeni, da zaposleni sodelujejo med sabo in imajo podporo pri svojem vodji. Za najslabše ocenjeno se je izkazala dimenzija »rast in razvoj« s samo 45 odstotki ugodnih odgovorov, kar pomeni da se vodje usmerjajo v uresničevanje kratkoročnih rezultatov, premalo pa delajo na razvoju zaposlenih. Od lokalne norme najbolj odstopata dve dimenziji, in sicer »komunikacija« s kar 11 odstotnimi točkami in »indeks zavzetosti zaposlenih« z negativnimi 5 odstotnimi točkami. Dimenzija »priznanj in nagrad« je nad lokalno normo za 7 odstotnih točk.

V primerjavi z letom 2013 so se rezultati v letu 2015 najbolj izboljšali pri »raznolikosti« ter pri »priznanju in nagrajevanju« za 7 oz. 6 odstotnih točk. To pomeni, da organizacija poskuša pritegniti raznolike profile zaposlenih, kar je povezano s spreminjanjem globalne strategije organizacije in diverzifikacijo poslovanja v zadnjih petih letih, ko je organizacija iskala in zaposlovala večino talentov na trgu. Obenem pa se zaposleni počutijo tudi primerno nagrajeni za odlično opravljeno delo in za to tudi dobijo priznanje svojih vodij.

Organizacija je torej usmerjena k izvajanju strategij z jasno določenimi individualnimi cilji, s primernim nagrajevanjem zaposlenih in timskim delom. Je pa zanimivo da je ista

dimenzija, ki je bila v letu 2015 najbolj ugodno ocenjena s strani zaposlenih, hkrati tudi tista ki je največ izgubila v zadnjih dveh letih, in sicer kar 3 odstotke. Ta dimenzija je »management uspešnosti«, kar pomeni da se je občutek za odgovornost in individualne rezultate zmanjšal v obdobju dveh let.

Tabela 1: Prikaz odgovorov na vprašalnik v letu 2015, primerjava z lokalno normo in z rezultati iz leta 2013

Dimenzija	2015 ugodni odgovori v %	2015 nevtralni odgovori v %	2015 neugodni odgovori v %	2013 ugodni odgovori v %	Razlika v primerjavi z 2013 v odst. točkah	Lokalna norma v %	Razlika do lokalne norme v odst. točkah
Indeks zavzetosti zaposlenih	65	25	11	66	-1	70	-5
Spremembe in inovacije	62	23	15	61	1	--	
Komunikacija	60	24	16	58	2	71	-11
Raznolikost	54	29	17	47	7	--	
Rast in razvoj	45	29	26	41	4	--	
Vodenje in vizija	54	30	16	50	4	--	
Učinkovitost managerjev	69	21	10	66	3	--	
Posameznikovo delo v organizaciji	63	20	17	59	4	--	
Indeks odličnosti poslovanja	65	21	14	64	1	--	
Management uspešnosti	72	21	6	75	-3	--	
Priznanja in nagrajevanje	58	29	14	52	6	51	7
Timsko delo in sodelovanje	69	19	12	69	0	--	
Regijsko vprašanje	50	31	19	47	3	--	

Poleg zgoraj opisane analize trinajstih dimenzij oz. prioritet poslovanja, sem se polotila tudi analize posameznih postavk oz. trditev iz vprašalnika. Iz celotnih rezultatov leta 2015 sem izbrala pet najvišje ocenjenih postavk ter pet najslabše ocenjenih postavk. Poleg tega pa sem primerjala tudi pet dimenzij v letu 2015, ki so najbolj izboljšale oz. bile veliko bolj pozitivno ocenjene s strani zaposlenih in tistih pet, ki so največ izgubile na oceni v letu 2015 v primerjavi z analizo iz leta 2013.

V Tabeli 2 je predstavljenih pet najbolj ugodno ocenjenih trditev vprašalnika v letu 2015. Vse trditve so iz različnih sklopov ključnih dimenzij poslovanja. Najvišje ocenjena pa je dimenzija »sprememb in inovacij«, kar govori o tem, da zaposleni verjamejo in zaupajo globalnemu razvoju in raziskavam, ki zagotavljata inovativnih rešitve in proizvode. Zaposleni so tudi zadovoljni z delom v organizaciji, ker učinkovito sodelujejo in so obravnavani spoštljivo in dostojanstveno. Poleg tega pa imajo jasno sliko o usklajenosti individualnih ciljev z globalno vizijo. Vse trditve so tudi bolj pozitivno ocenjene v letu 2015 v primerjavi z raziskavo iz leta 2013.

V Tabeli 3 je predstavljenih pet najslabše oz. najmanj ugodno ocenjenih trditev vprašalnika v letu 2015. Kar dve trditvi sta iz sklopa »rast in razvoj« in ena najslabše ocenjena trditev iz sklopa »sprememb in inovacij«. Rezultat govori o pomanjkanju podjetniškega poguma, ki ga organizacija v regiji Adriatic tudi ne spodbuja. Zaposleni torej iz rezultatov ugodno

ocenjenih trditev (najboljša je bila iz istega sklopa) verjamejo in zaupajo v inovacije, ki jih razvija korporacija globalno, pri lokalnih iniciativah in izvajanju strategije pa so prepričani, da vodstvo ne prevzema tveganja, ampak »stavi na preizkušeno«. Obravnavana organizacija dejansko odlično dela na kratkoročnih ciljih in učinkovitosti, ne vlaga pa veliko v rast iz razvoj svojih talentov, niti ne spodbuja odprte in iskrene dvosmerne komunikacije. Eno je povezano z drugim. V prihodnosti taka kombinacija počutja in dojemanja zaposlenih lahko spodbudi najbolj odlične posameznike, da zapustijo organizacijo.

Tabela 2: Pet najvišje ocenjenih trditev v letu 2015 in primerjava rezultatov z letom 2013

Trditev	Dimenzija	2015 ugodni odgovori v %	2015 nevtralni odgovori v %	2015 neugodni odgovori v %	2013 ugodni odgovori v %	Razlika v primerjavi z 2013 v odst. točkah
Moje podjetje zagotavlja inovativne proizvode in rešitve.	Spremembe in inovacije	88	11	1	84	4
Rad delam v svojem podjetju.	Indeks zavzetosti zaposlenih	85	12	3	83	2
Moj manager me obravnava s spoštovanjem in dostojanstveno.	Učinkovitost managerjev	83	11	6	81	2
Zaposleni v organizaciji sodelujejo med sabo, da bi dobro opravili skupne naloge.	Indeks odličnosti poslovanja	82	13	5	79	3
Jasno razumem kako moje delo doprinese k globalnim ciljem in rezultatom organizacije.	Posameznikovo delo v organizaciji	78	14	8	78	0





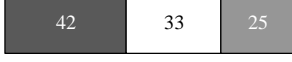
Tabela 3: Pet najslabše ocenjenih trditev v letu 2015 in primerjava rezultatov z letom 2013

Trditev	Dimenzija	2015 ugodni odgovori v %	2015 nevtralni odgovori v %	2015 neugodni odgovori v %	2013 ugodni odgovori v %	Razlika v primerjavi z 2013 v odst. točkah
Moje podjetje nagraduje prevzemanje tveganja, za podporo inovacijam.	Spremembe in inovacije	28	39	33	31	-3
Moje podjetje spodbuja in podpira zaposlene, ki najbolj opravljajo svoje delo.	Rast in razvoj	35	38	27	38	-3
V mojem podjetju obstaja odprta in dvosmerna komunikacija.	Komunikacija	39	32	29	39	0
Moja nova organizacija je bolj organizirana in prilagojena prihodnjim izzivom.	Regijsko vprašanje	42	33	25	35	7
Zadovoljen sem s kariernimi priložnostmi v moji organizaciji.	Rast in razvoj	43	29	28	37	6

Tabela 4 predstavlja najbolj izstopajoče izboljšave raziskave v letu 2015 v primerjavi z letom 2013. Rezultati bolje ocenjenih postavk v letu 2015 v primerjavi z letom 2013 govorijo o tem, da je vodstvo v dveh vmesnih letih naredilo nekaj pozitivnih korakov k izboljšavam najbolj perečih vprašanj oz. nezadovoljstva zaposlenih. Rezultati kažejo na to, da organizacija dela v izredno dinamičnem okolju, da je zadnja regijska sprememba bila strateško dobro sprejeta s strani zaposlenih ter da zaposleni uporabljajo svoje talente in znanja, da dosegajo odličnost in so zadovoljni z vodstvom, ki podpira raznolikost. Raznolikost in spodbujanje zaposlovanja različnih profesionalnih profilov je povezano tudi s samo geografijo organizacije in kulturnimi in jezikovnimi razlikami v obravnavani organizaciji, ki so spoštovane in vključene v operativne procese. To je razvidno tudi iz

zadovoljstva zaposlenih, ki trdijo da delajo timsko in dobro sodelujejo, kljub dejstvu da so posamezni člani timov razpršeni po več državah.

Tabela 4: Pet trditev, ki so se najbolj izboljšale leta 2015 v primerjavi z rezultati leta 2013

Trditev	Adriatic odgovori v %	Razlika z 2013	Razlika z normo
Moja nova organizacija je močnejša v primerjavi s prejšnjo.		+ 18	--
Pri mojem delu so dobro uporabljeni vsi moji talenti, sposobnosti in zmogljivosti.		+ 11	- 4
Imam priložnosti za učenje in moj razvoj.		+ 10	- 7
Vodenje v mojem podjetju je usmerjeno v zaposlovanje, razvoj in ohranjanje raznolikih zaposlenih.		+ 10	- 6
Moja nova organizacija je bolj organizirana in prilagojena prihodnjim izzivom.		+ 7	--

Legenda:




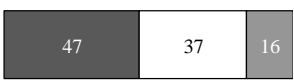



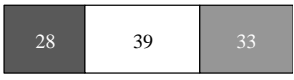
-  Ugodni odgovori v %
-  Nevtralni odgovori v %
-  Neugodni odgovori v %

Tabela 5 prikazuje največja poslabšanja rezultatov v letu 2015 v primerjavi z letom 2013. Rezultati kažejo na pomanjkljivost matrične strukture kjer divizije, ki so regijsko organizirane delajo v silosih, lokalne strukture pa izredno dobro funkcionirajo (glede na prej prikazane pozitivne rezultate timskega dela). Ker ni programov in spodbujanja rasti in razvoja, zaposleni želijo zapustiti organizacijo ter ne zaupajo, da ima obravnavana organizacija v regiji Adriatic jasno strategijo in vizijo za prihodnost. Tabela 5 s podrobnimi podatki analize je na naslednji strani.




Celotne rezultate opravljene raziskave v matrični mednarodni organizaciji v regiji Adriatic za leto 2015, želim združiti v naslednje zaključke:

- tri zaporedne organizacijske spremembe v zadnjih petih letih so pustile posledice na organizaciji v regiji; dve spremembi sta bili regijski (strukturna in strateška), tretja je bila globalna sprememba organizacijske strukture,
- organizacija v regiji Adriatic in njeno vodstvo se je usmerjalo v implementacijo in uvajanje sprememb poslovnega modela in organizacijske strukture,

Tabela 5: Pet trditev, ki so se najbolj poslabšale leta 2015 v primerjavi z rezultati leta 2013

Trditev	Adriatic odgovori v %	Razlika z 2013	Razlika z normo
Različni oddelki oz. divizije v moji državi dobro sodelujejo med sabo.		-9	--
Redko pomislim, da bi iskal drugo službo.		-5	-10
Moj manager me spodbuja k spremembam, ko pridem do boljših rešitev.		-4	-10
Jasno imam določene svoje individualne cilje uspešnosti.		-4	--
Moje podjetje nagraduje prevzemanje tveganja, za podporo inovacijam.		-3	--

Legenda:

-  Ugodni odgovori v %
-  Nevtralni odgovori v %
-  Neugodni odgovori v %

- najbolj pozitivno ocenjena dimenzija poslovanja oz. prioriteta je bila »management uspešnosti«; ta dimenzija pokriva postavljanje kratkoročnih ciljev in management izvajanja letno zastavljenih aktivnosti ter hkrati tudi management nagrajevanja letne odličnosti zaposlenih,
- celotna organizacija je delala na doseganju kratkoročnih ciljev in odličnosti torej tistih aktivnosti, ki so določene v letnih planih merjenja in managementa učinkovitosti poslovanja, kar je jasno razvidno iz rezultatov analize v letu 2015,
- zaposleni, ki so primerno nagrajani in za svoje delo dobijo priznanje, verjamejo da delajo odlično in jasno razumejo svoje kratkoročne cilje,
- med seboj so zaposleni povezani in dobro sodelujejo tudi timsko, kar pa velja le za lokalno raven oz. za raven organizacije na nivoju ene države,
- na ravni regije Adriatic so vodene posamezne divizije; iz rezultatov raziskave v letu 2015 jasno izhaja, da zaposleni najslabše ocenjujejo prav sodelovanje med divizijami oz. so mnenja, da se je točno to področje najbolj poslabšalo v zadnjih dveh letih (kar za devet odstotnih točk, kar je razvidno iz Tabele 5),
- vodstvo se je zadnjih nekaj let usmerjalo predvsem v pripravo strateških sprememb, tako strukturne kakor tudi spremembe poslovnega modela; veliko časa je porabilo za usklajevanje z globalno upravo ter skrbelo predvsem za doseganje rezultatov prodaje, dobičkonosnosti in izvajanja vseh globalno pomembnih strateških aktivnosti, na letnem nivoju (npr. lansiranje novih proizvodov, ki so globalne inovacije),

- ker je vodstvo delalo na spremembah strategije in strukture in ker se v globalni multinacionalni organizaciji, katere del ja obravnavana organizacija, večina odločitev še vedno sprejema vertikalno, torej hierarhično potrjuje, je vodstvo v regiji Adriatic veliko časa porabilo za usklajevanje planov z globalnim vodstvom organizacije, pozabljalo pa je na regijsko organizacijo in zaposlene v regiji Adriatic; zaposleni niso bili vključeni v odločitve o spremembah, so pa dobili jasna navodila katere dejavnosti je potrebno implementirati in kakšni so cilji sprememb za katere se je vodstvo odločilo; zaposleni zato odkrito priznavajo, da je komunikacija v organizaciji premalo iskrena in da dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom v regiji Adriatic skoraj ne obstaja,
- najmanj ugodno sprejeta oz. najslabše ocenjena dimenzija je bila prioriteta organizacije vezana na »rast in razvoj« zaposlenih; rezultat je odraz prej opisanih dejavnikov usmerjenosti vodstva na implementacijo aktivnosti in doseganje kratkoročnih letnih ciljev, medtem ko razvoju in rasti zaposlenih vodstvo ni posvečalo pozornosti oz. ni uspelo delati na tem; vodstvo prav tako ni izdelalo kadrovskega načrta za management talentov oz. njihovimi nasledniki,
- končni in ne najmanj pomemben dejavnik, je rezultat indeksa zavzetosti zaposlenih, ki je v dveh letih padel oz. ne dosega lokalne norme; zaključim lahko da ima organizacija težave na dveh nivojih zavzetosti zaposlenih, tj. na nivoju pripadnosti organizaciji in možnostih za nadaljnje učenje in razvoj.

3.3 Plan ključnih nalog in aktivnosti organizacije

V končnem delu želim rezultate empiričnega dela ter moje zaključke, ki izhajajo iz opravljane raziskave, združiti v t.i. plan aktivnosti, ki naj bi ga sprejelo vodstvo mednarodne matrične organizacije v regiji Adriatic, da bi zagotovilo jasno dolgoročno vizijo organizaciji in povečalo zavzetost zaposlenih. Predlagani plan aktivnosti se osredotoča na prednostne naloge, opredeljene na začetku empiričnega dela:

- indeks zavzetosti zaposlenih,
- indeks managementa uspešnosti,
- rast in razvoj,
- odprta in iskrena dvosmerna komunikacija in
- odličnost poslovanja v povezavi zunanji partnerji in končnimi potrošniki.

Za pripravo vsakega plana aktivnosti je potrebna natančna in globoka analiza rezultatov, ki jo v mojem primeru povezujem s poznavanjem organizacije in trenutnim dogajanjem v sami organizaciji in korporaciji, z zgodovinsko uspešnimi in neuspešnimi prijemi ter dejstvom, da je vsak plan aktivnosti v regiji Adriatic potrebno uskladiti z globalno vizijo in strateškimi cilji multinacionalne organizacije.

Plan aktivnosti sem razdelila na tri smiselne sklope, ki so del naslova mojega magistrskega dela:

- strateški imperativi: uspešnost in učinkovitost,
- organizacijski dejavniki: indeks zavzetosti in vključenosti zaposlenih,
- vodstvene aktivnosti: prednostne naloge organizacije.

3.3.1 Strateški imperativi: uspešnost in učinkovitost

Konkretne naloge organizacije morajo biti usmerjene v oblikovanje jasnih strateških prioritet. Strategija mora imeti osnovo v definiranih in določenih ključnih delovnih mestih potrebnih za uspešno delovanje organizacije ter v jasno definiranih odgovornostih in nalogah posameznega delovnega mesta v regiji Adriatic.

Organizacija lahko za to uporabi orodje, ki se imenuje »RACI model« oz. »odgovoren načrt« (angl. *Responsible Accountable Consulted Informed – RACI* oz. *responsible charting*). S tem modelom namreč lahko za vsako nejasno delovno mesto v matrični organizaciji določimo zaposlenega ali več njih, ki delajo na določeni aktivnosti, tistega ki sprejema odločitve o aktivnosti, zaposlene v organizaciji s katerimi se tim lahko posvetuje (ponavadi strokovnjaki) in zaposlene, ki morajo biti obveščeni o aktivnosti oz. rezultatih le te (Role & Responsibility Charting (RACI), 2016).

Ko vodstvo pripravi strateški plan prioritet mora poskrbeti za optimalno razdelitev omejenih sredstev oz. plan investicij. Kar pomeni da mora določiti regijske prioritete v smislu segmentov oz. divizij poslovanja, torej ključne stebre rasti za dolgoročno učinkovitost organizacije. Ključni stebri ali segmenti rasti, so usklajeni z globalno določenimi prioritetami.

Če želi organizacija uspeti, mora najprej doseči usklajenost celotnega vodstvenega tima v regiji Adriatic, na način da se vsi regijski in lokalni vodje strinjajo in razumejo strateške prioritete in prednostne naloge na enak način. Le tako lahko organizacija zagotovi, da bodo njena vizija, strategija in plan pri vseh zaposlenih jasni, dosledni in razumljivi.

3.3.2 Organizacijski dejavniki: indeks zavzetosti in vključenosti zaposlenih

Glede na analizirane podatke raziskave je jasno, da zaposleni v obravnavani organizaciji niso zadovoljni z lastnim razvojem in možnostmi, ki jih organizacija nudi za nadaljnji razvoj. Zato razmišljajo o odhodu iz podjetja, ker verjamejo da njihovi predlogi za spremembe niso nikoli sprejeti ali vpeljani, torej njihovo mnenje ne šteje. Po Gallupu so na podlagi rezultatov zaposleni zavzeti na prvi in drugi ravni njegove hierarhične piramide, torej se zavedajo kaj dobijo in kaj dajejo organizaciji. V organizaciji manjka potrebna komunikacija z vodstvom, medtem ko organizacija nima plana za nadaljnje učenje in razvoj svojih zaposlenih. Zaposleni tudi nimajo občutka pripadnosti organizaciji in zato

razmišljajo o drugi zaposlitvi. Vizija regijske organizacije ni jasno predstavljena in ni usklajena z dolgoročnimi plani, kar se odraža tudi v mnenju zaposlenih o slabi dvosmerni komunikaciji z vodstvom organizacije. Zaposleni torej niso zavzeti na tretji in četrti najvišji ravni po Gallupu.

Načrt aktivnosti oz. prednostne naloge vodstva povezane z zavzetostjo zaposlenih naj bodo usmerjene v učenje, povečanje občutka pripadnosti in sprejemanja različnih mnenj in inovativnih predlogov ter v razvoj in izboljšave dvosmerne komunikacije vodstva in zaposlenih. Navedeno lahko vodstvo doseže s programi mentorstva, sodelovalnega treninga (angl. *coaching*), oblikovanjem kadrovskega projekta na internih spletnih straneh organizacije, namenjenega razvoju in z bolj odmevnim deljenjem najboljših praks in uspešnih projektov, kjer se bodo odlični zaposleni in talenti imeli možnost predstaviti širši populaciji v regiji Adriatic.

3.3.3 Vodstvene aktivnosti: prednostne naloge organizacije

Glede na spremembe, ki jih je prestala in vpeljevala obravnavana mednarodna matrična organizacija v regiji Adriatic, lahko ocenimo katere korake uvajanja in managementa sprememb je opravila uspešno in katere manj. Če primerjam rezultate moje raziskave s teorijo, potem pridem do zaključka da se je obravnavani organizaciji zataknilo pri zadnjem koraku managementa sprememb. Po Kotterju ni opravila zadnjega, osmega koraka procesa spremembe, ki se nanaša na zasidranje novih pristopov v delovanje organizacije. Do podobnega zaključka pridem, če rezultate moje raziskave primerjam z ADKAR modelom. Zadnji peti korak uspešnega managementa sprememb je namreč okrepitev za utrditev spremembe.

Organizaciji manjka tudi emocionalne inteligence, da bi lahko divizije učinkovito sodelovale med sabo in da bi vodje lokalnih podružnic bili pripravljeni aktivno poslušati regijske vodje divizij in obratno. Na ta način lahko organizacija doseže večjo konkurenčnost na trgu in hitrejše odzivanje na potrebe zunanjih partnerjev in končnih potrošnikov. Zaposleni so namreč ocenili, da organizacija slabo in počasi reagira na zahteve zunanjega okolja oz. partnerjev.

Vodstvo organizacije si za eno od prednostnih nalog mora zadati tudi opredelitev modela dela v matrični organizaciji in kako spraviti model matričnega delovanja v življenje. Definirati mora načine kako delovati v matriki, posebej kako upravljati z vsestranskostjo (angl. *transversality*) oz. prepletenostjo divizijskih in funkcijskih ciljev, spodbujati sodelovanje preko meja ene države, deljeno odgovornost pri sprejemanju odločitev, načine pozitivnega vplivanja in doseganje sinergij. Optimizirati mora omejene resurse v smislu ljudi in finančnih sredstev, zmanjšati podvojene funkcije in aktivnosti, spodbujati inovacije in sprejemati odločitve hitreje, bolje in učinkoviteje. Razvijati in spodbujati mora torej

dvosmerno komunikacijo, pravo vedenje in kompetence, da bi bila uspešna pri izvajanja prednostnih nalog, začenši pri regijskem vodstvenem timu organizacije.

SKLEP

Kako se bosta vloga in odgovornost mednarodnih, multinacionalnih, transnacionalnih in globalnih organizacij razvijali v prihodnje? Pretekla pričakovanja razvoja globalnega poslovanja in njegovega vpliva na svetovno gospodarstvo so šla v smeri dobrobiti, izboljšanja socialno-ekonomskega standarda revnih držav in povečanja bruto domačega proizvoda vseh gospodarstev sveta. Celotna ekonomska in socialno-ekonomska infrastruktura naj bi imela koristi od rastoče globalne trgovine in investicij. Realnost žal ni povsem taka. Najbolj revne države sveta niso imele pričakovanih koristi od globalne trgovine. Veliko bolj so prednosti mednarodnega poslovanja znale izkoristiti bogate države ter velike in močne organizacije. Mnogi pričakujejo da bodo najmočnejše globalne organizacije prevzele odgovornost za nastale neenakosti tako, da pomagajo uravnotežiti neenakomerno distribucijo koristi, ki so jih pridobile z globalno ekonomsko ekspanzijo. V zadnjem desetletju so zato globalne organizacije zavzele štiri različne drže, ki segajo od izkoriščevalske do poslovne ter od odzivne do preoblikovalne oz. transformacijske. To so seveda opisne kategorije obnašanja globalnih organizacij, medtem ko se v globalnem okolju organizacije vse bolj nagibajo k odzivnemu ali preoblikovalnemu ravnanju. Mednarodne institucije so v vmesnem času oblikovale norme, standarde in smernice, ki usmerjajo prizadevanja globalnih organizacij in jih spodbujajo k odgovornemu poslovanju na tujem (Bartlett & Beamish, 2011, str. 646).

V zadnjem obdobju se vse več organizacij z razlogom trajnostnega razvoja odloča za odzivno globalno držo, ki temelji na predpostavki varovanja okolja in dolgoročnega poslovanja. Več kot 5000 podjetij iz 120 držav je v zadnjih 10 letih podpisalo prostovoljno zavezo zaželenih standardov vedenja globalnega poslovanja, ki se imenuje »Global Compact«. Dokument vsebuje predloge za bolj odzivno in konstruktivno vlogo globalnih organizacij v odnosu do držav v razvoju (Bartlett & Beamish, 2011, str. 657):

- zaščita in spoštovanje človekovih pravic in preprečevanje zlorab,
- spoštovanje standardov trga dela in kolektivnih pogodb, preprečevanje prisilnega dela ter odprava dela otrok in vseh oblik diskriminacije,
- previdnost in varovanje okolja, spodbujanje okoljske odgovornosti in razvoj okolju prijaznih tehnologij in
- boj proti korupciji in vsem oblikam izsiljevanja in podkupovanja.

Globalne organizacije zato oblikujejo in spoštujejo visoke etične standarde poslovanja, ki se nanašajo ne samo na dobro in pošteno poslovno prakso, ampak tudi na spoštovanje občutljivih globalnih tematik, kot so socialno-ekonomska dobrobit, varovanje okolja ter enakopravnost in dostojanstvo zaposlenih, poslovnih partnerjev in končnih potrošnikov.

Obravnavana mednarodna matrična organizacija v regiji Adriatic, je del multinacionalne, globalne organizacije, ki je v zadnjih petih letih uvedla tri organizacijske in strateške spremembe. Celotno dogajanje je pustilo posledice, ki se jasno odražajo v rezultatih raziskave, ki sem jo izvedla med zaposlenimi konec leta 2015. V njej sem želela preveriti indeks zavzetosti zaposlenih, indeks uspešnosti ter tri dodatne dimenzije poslovanja, kot so rast in razvoj, komunikacija in odličnost poslovanja. Te dodatne dimenzije so najbolj pomembna področja, na katera se mora osredotočiti vodstvo organizacije. Rezultate svoje raziskave sem primerjala s podatki raziskave iz leta 2013 in primerjalno razložila rezultate.

Celotna organizacija je bila usmerjena v izvajanje tekočih aktivnosti in kratkoročnih strateških ciljev kot npr. lansiranje inovativnih globalnih proizvodov. Vodstvo samo je spodbujalo tako delovanje, tudi zato ker je ob omejenih resursih uvajalo spremembe zmanjšanja investicij in zaposlenih. Ker se je vodstvo osredotočalo predvsem na regijsko spremembo strategije in strukture in ker se večina odločitev še vedno sprejema vertikalno, torej hierarhično potrjuje, je vodstvo v regiji Adriatic veliko časa porabilo za usklajevanje planov z globalnim vodstvom organizacije. Pozabilo pa je na regijsko organizacijo in zaposlene v regiji Adriatic. Zaposleni niso bili vključeni v odločitve o spremembah, zato odkrito priznavajo, da je komunikacija v organizaciji premalo iskrena in da dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom v regiji Adriatic skoraj ne obstaja.

Komunikacija globalnega poslanstva, vizije in strategije je bila postranskega pomena, ker se je regijska organizacija ukvarjala sama s sabo. Zaposleni, ki se zelo dobro zavedajo svojih kratkoročnih ciljev, so odlični v izvajanju in implementaciji strategij. K takemu delovanju so spodbujani tudi z nagradami in priznanji, ki so vezane na njihove letne cilje. Zaposleni odlično sodelujejo med sabo na lokalni ravni, v sodelovanju med divizijami pa prihaja do težav. Razlog leži v nejasnih vlogah in odgovornostih ter dejstvu, da se vodstvo samo ni uskladilo o delovanju matrične strukture.

Če želi organizacija uspeti, mora najprej doseči usklajenost celotnega vodstvenega tima v regiji Adriatic, na način da se vsi regijski in lokalni vodje strinjajo in razumejo strateške prioritete in prednostne naloge na enak način. Organizaciji manjka emocionalne inteligence, da bi lahko divizije učinkovito sodelovale med sabo in da bi vodje lokalnih podružnic bili pripravljeni aktivno poslušati regijske vodje divizij in obratno. Na ta način lahko organizacija doseže večjo konkurenčnost na trgu in hitrejše odzivanje na potrebe zunanjih partnerjev in končnih potrošnikov. Zaposleni so namreč ocenili, da organizacija slabo in počasi reagira na zahteve zunanjega okolja oz. partnerjev.

V raziskavi sem analizirala tudi indeks zavzetosti zaposlenih. Izkazalo se je, da se je zavzetost zaposlenih v dveh letih znižala in da se poslabšanje rezultata nanaša na dve najvišji ravni Gallupove hierarhične piramide zavzetosti, torej na občutek pripadnosti organizaciji in vedenju, kako se bodo organizacija in zaposleni razvijali v prihodnosti. Zato predlagam vodstvu obravnavane organizacije, da razvije programe učenja in razvoja

zaposlenih, da dela na občutku pripadnosti in sprejemanja različnih mnenj in inovativnih predlogov ter vzpostavi odprto in dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi.

V raziskavi sem prišla do zaključka, da se je obravnavani organizaciji zataknilo pri zadnjem koraku managementa sprememb. Nikoli ni dobro opravila zadnjega koraka procesa sprememb, ki se nanaša na zasidranje novih pristopov v delovanje organizacije. Nobena od uvedenih organizacijskih sprememb v zadnjih petih letih se ni dodobra ustalila, preden je vodstvo začelo vpeljevati novo spremembo. Vodstvo v vmesnem času ni delalo na učenju celotne organizacije o spremembah in prilagajanju na spremembe. Zato se med zaposlenimi pojavljata negotovost in nizek nivo pripadnosti. Organizacija bo tudi v prihodnje pred velikim izzivom, ker je v letu 2016 pred novo, veliko globalno strateško in strukturno spremembo. Pretekla sprememba se torej še ni utrdila, ko je nova že na vidiku.

Transparentnost in iskrenost v komunikaciji, delitev strategije s celotno organizacijo in jasno opredeljene funkcije in odgovornosti, so ključnega pomena za uspešnost matrične organizacije. To lahko dosežemo zgolj in samo s jasno sistematizacijo odgovornosti in nalog. V nasprotnem primeru nejasnosti v kombinaciji z nizko ravnijo emocionalne inteligence, pripeljejo do nerazumevanja nalog in nesoglasij med zaposlenimi. Zaposleni, ki vsakodnevno sodelujejo med sabo v matričnih organizacijah, sedijo v različnih državah in uporabljajo svak svoj jezik in delajo svak na svojem lokalnem trgu. Če nimajo občutka pripadnosti in če poslanstvo in vizija nista dosledno predstavljeni, zaposleni delujejo neusklajeno s strategijo lokalne, regijske ali globalne organizacije.

Na podlagi zaključkov raziskave sem za vodstvo obravnavane organizacije oblikovala predlog plana aktivnosti. Predlagane aktivnosti sem združila v tri sklope prednostnih nalog, ki se tičejo strategije, organizacije in vodenja. S konkretnimi aktivnostmi vodstva bi organizacija povečala zavzetost in pripadnost zaposlenih ter delala na občutku varnosti. Zaposleni namreč pogosto razmišljajo o tem, da bi zapustili podjetje, kar je verjetno rezultat negotovosti, ki so jo povzročile nenehne spremembe. Vodstvo mora zaposlenim predstaviti jasno strategijo in vizijo za prihodnost z uporabo dosledne, iskrene in dvosmerne komunikacije. Vpeljati mora programe razvoja talentov ter spodbujati učenje. Cilj vsake organizacije, tako mednarodne kakor lokalne je zadržati motivirane tiste zaposlene, ki v organizaciji ostanejo po uvedenih spremembah.

Osnovna pravila vsakega procesa sprememb so enostavna, vendar jim je težko slediti v realnosti, v organizaciji še toliko bolj ker vedno zadeva veliko ljudi. Zato je pomembno da organizacija vključi zaposlene v proces odločanja o spremembah, ker s tem zmanjša negotovost. Hkrati pa na transparenten način sporoči zaposlenim kakšna je nevarnost, če se sprememba ne uvede in se organizacija ne prilagodi novim razmeram na trgu ali novonastali notranji situaciji.

Spremembe so stalnica v našem osebnem in poslovnem življenju. Prej ko sprejmemo to dejstvo, prej bomo začeli uživati v stalno novih izzivih, ki jih prinaša sodoben tempo. Tako kot pravi Johnson (1999, str. 74) v svoji knjižni uspešnici – spremembe se zgodijo, treba jih je predvideti, spremljati, se hitro prilagoditi, spremeniti in uživati v spremembi. In da nam ne bi bilo dolgčas, moramo biti pripravljene na novo spremembo, ki bo prišla še prehitro ter ponovno uživati v njej. Organizacijam in posameznikom samim pa je prepuščeno, kako hitro in kako uspešno bodo osvojili opisano vajo.

LITERATURA IN VIRI

1. *Adkar: Simple, Powerful, Action Oriented Model for Change*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.change-management-coach.com/adkar.html>
2. Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All Change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 300–314.
3. Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2008a). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 236–241.
4. Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2008b). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 40(6), 295–299.
5. Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2008c). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 9–14.
6. Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 97–107.
7. Ben-Her, A., Kong, F., & Lluís, S. (2012). Uncertainty, task environment, and organization design: An empirical investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82, 281–313.
8. Bartlett, C. A., & Beamish P. W. (2011). *Transnational management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
9. Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627–642.
10. *Change Management Models*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.change-management-coach.com/change-management-models.html>
11. Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349–353.
12. Evans, T. (1973). Matrix Organization. *The Economic Journal*, 83(332), 1336–1337.
13. French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 480–492.
14. Gallup. (2014). *Report: State of the global workplace*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
15. Gaur, A. S., Kumar, V., & Sarathy, R. (2011). Liability of Foreignness and Internationalisation of Emerging Market Firms. *Emerald Group Publishing Limited*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1763328
16. Geppert, M., & Clark, E. (2003). Knowledge and learning in transnational ventures: an actor-centred approach. *Management Decision*, 41(5), 433–442.
17. *Google wants to know the secret to building a more productive team*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://qz.com/625870/after-years-of-intensive-analysis-google-discovers-the-key-to-good-teamwork-is-being-nice/>

18. Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55–73.
19. Harris, M., & Raviv, A. (2002). Organization Design. *Management Science*, 48(7), 852–865.
20. Harris, P. R. (2002). European challenge: developing global organizations. *European Business Review*, 14(6), 416–425.
21. Hernaus, T. (2015). Vrste organizacijskih struktura. *Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.scribd.com/doc/311812298/PREDAVANJE-6-Vrste-Organizacijskih-Struktura-STUDENTI>
22. *John Kotter New 8-Step Process of Change*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.change-management-coach.com/john-kotter.html>
23. Johnson, S. (1999). *Who Moved My Cheese?* London: Ebury Publishing.
24. Johnson, P. (2015, 10. marec). Business Models. *Astute Competition*, str. 53–72.
25. Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management. *Strategy & Leadership*, 37(2), 38–44.
26. Joyce, W. F. (1986). Matrix Organization: A Social Experiment. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 536–561.
27. Juneau, H. L. JR. (2013). *Knowledge Sharing and Mobilization Barriers Within a Matrix Organisation*. Arizona: ProQuest.
28. Kolodny, H. F. (1979). Evolution to a Matrix Organization. *The Academy of Management Review*, 4(4), 543–553.
29. *The Kurt Lewin Change Management Model*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html
30. Lee, C. L., & Yang, H. J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22, 84–104.
31. Levasseur, R. E. (2005). People Skills: Change Management Tools: Leading teams. *Interfaces*, 35(2), 179–180.
32. Levasseur, R. E. (2004). Change Management Tools: The Modern Leadership Model. *Interfaces*, 34(2), 147–148.
33. Levasseur, R. E. (2009). People Skills: Implementing Strategic Goals—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 39(4), 370–372.
34. Metcalfe, D. (2014). Using emotional intelligence to succeed in a matrix organization. *Human Resource Management International Digest*, 22(3), 44–45.
35. Metcalfe, B. D., & Rees, C. J. (2010). Gender, globalization and organization: exploring power, relations and intersections. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*. 29(3), 5–22.
36. Nesheim, T., Olsen, K. M., & Tobiassen, A. E. (2011). Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application. *Journal of Knowledge Management*. 15(5), 836–850.
37. *Organizational structure*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organizational-Structure.html>

38. Phan, T. Q. (1997). *Organizational Communication Processes for the Matrix Organization*. Minnesota: Walden University.
39. Pihl, H. (2008). Transnational tendencies in multinational enterprises. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 328–345.
40. Roessler, C., & Koellinger, P. (2012). Entrepreneurship and organizational design. *European Economic Review*, 56, 888–902.
41. Rogers, P., & Blenko, M. (2006). The high-performing organization: making good decisions and making them happen. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 133–142.
42. *Role & Responsibility Charting (RACI)*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu https://pmicie.starchapter.com/images/downloads/raci_r_web3_1.pdf
43. Senior, B. (2002). *Organizational Change*. Harlow: FT Prentice Hall.
44. Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management - competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118–132.
45. *Stephen Covey 7 Habits Model*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.change-management-coach.com/stephen-covey.html>
46. *Star Model*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.jaygalbraith.com/services/star-model>
47. Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 23(5), 437–455.
48. Vora, M. K. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25(6), 625–640.
49. The way to manage change. (2009). *Human Resource Management International Digest*, 17(3), 16–20.
50. *What is a matrix organization structure*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.global-integration.com/matrix-management/matrix-structure/matrix-organization-structure/>
51. *What the whole world wants is a good job*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.augsburg.edu/now/2013/11/25/whole-world-wants-good-job/>
52. Whitney, D. (2015, 9. marec). Designing organizations as if life matters: Principles of appreciative organizing. *Designing Information and Organizations with a Positive Lens*, 329–363.
53. *5 Leadership Styles Good Bosses Avoid Like the Plague*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2016/03/15/5-leadership-styles-good-bosses-avoid-like-the-plague/#1d2b399527b2>
54. *7 Leadership Styles the Best Bosses Use (Just Not All at Once)*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.themuse.com/advice/7-leadership-styles-the-best-bosses-use-just-not-all-at-once>

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnik raziskave in ključne dimenzije raziskave uporabljene za analizo

V spodnjem vprašalniku je 51 postavk oz. trditev. Razdeljene so v 13 ključnih dimenzij. Ocenite spodnje trditve na pet stopenjski Likertovi lestvici, ki ima vrednosti od 1 do 5. Na ocenjevalni lestvici pomeni »1= močno nasprotujem« in kjer pomeni »5= se močno strinjam«.

Tabela: Vprašalnik raziskave in ključne dimenzije raziskave uporabljene za analizo

	Ključne dimenzije raziskave	Vprašanje oz. trditev
1	Indeks zavzetosti zaposlenih	Rad delam v svojem podjetju.
2	Indeks zavzetosti zaposlenih	V splošnem sem zelo zadovoljen, da delam v svojem podjetju.
3	Indeks zavzetosti zaposlenih	Podjetje bi priporočil kot odlično za zaposlene.
4	Indeks zavzetosti zaposlenih	Redko pomislim, da bi iskal drugo službo.
5	Indeks zavzetosti zaposlenih	V mojem podjetju spodbujajo inovativne ideje in mnenja.
6	Spremembe in inovacije	Moje podjetje nagraduje prevzemanje tveganja, za podporo inovacijam.
7	Spremembe in inovacije	Moj manager podpira inovativne in izboljšane načine dela.
8	Spremembe in inovacije	Moj manager me spodbuja k spremembam, ko pridem do boljših rešitev.
9	Spremembe in inovacije	Moje podjetje zagotavlja inovativne proizvode in rešitve.
10	Komunikacija	V mojem podjetju obstaja odprta in dvosmerna komunikacija.
11	Komunikacija	Moj manager zna aktivno poslušati.
12	Komunikacija	Moj manager jasno komunicira kaj se pričakuje od mene.
13	Raznolikost	Vodenje v mojem podjetju je usmerjeno v zaposlovanje, razvoj in ohranjanje raznolikih zaposlenih.
14	Raznolikost	Moje podjetje je ustvarilo okolje v katerem so lahko posamezniki z različnimi preteklimi izkušnjami uspešni.
15	Rast in razvoj	Zadovoljen sem s kariernimi priložnostmi v moji organizaciji.
16	Rast in razvoj	Imam priložnosti za učenje in moj razvoj.
17	Rast in razvoj	Moje podjetje spodbuja in podpira zaposlene, ki najbolje opravljajo svoje delo.

se nadaljuje

Tabela: Vprašalnik raziskave in ključne dimenzije raziskave uporabljene za analizo (nad.)

	Ključne dimenzije raziskave	Vprašanje oz. trditev
18	Vodenje in vizija	Vodstvo v mojem podjetju komunicira vizijo o prihodnosti, ki je motivacijska.
19	Vodenje in vizija	Jasno razumem povezavo med mojim delom in poslovnimi cilji moje organizacije.
20	Vodenje in vizija	Moje podjetje sprejema prave določitve o spremembah, ki ohranjajo našo konkurenčnost.
21	Vodenje in vizija	Prepričan sem, da vodstvo moje podjetje lahko popelje v uspešno prihodnost.
22	Vodenje in vizija	Vodje v organizaciji odražajo vedenje, ki je skladno z globalnim organizacijskim vodstvenim vedenjem.
23	Učinkovitost managerjev	Moj manager mi daje povratne informacije, ki mi pomagajo izboljšati mojo uspešnost.
24	Učinkovitost managerjev	Moj manager podpira moj profesionalni razvoj.
25	Učinkovitost managerjev	Moj manager je neverjetno dober vodja.
26	Učinkovitost managerjev	Moj manager me obravnava s spoštovanjem in dostojanstveno.
27	Učinkovitost managerjev	Moj manager me navdihuje, da delam po svojih najboljših močeh.
28	Posameznikovo delo v organizaciji	Moje delo je zahtevno, ampak me nagraduje in zadovoljuje.
29	Posameznikovo delo v organizaciji	Pri mojem delu so dobro uporabljeni vsi moji talenti, sposobnosti in zmogljivosti.
30	Posameznikovo delo v organizaciji	Moje podjetje podpira moja prizadevanja po usklajevanju osebnega in profesionalnega življenja.
31	Posameznikovo delo v organizaciji	Delovni procesi so učinkoviti in dobro organizirani v mojem delu organizacije.
32	Posameznikovo delo v organizaciji	Verjamem v vrednote moje organizacije.
33	Posameznikovo delo v organizaciji	Jasno razumem kako moje delo doprinese k globalnim ciljem in rezultatom organizacije.
34	Indeks odličnosti poslovanja	Zaposleni v organizaciji sodelujejo med sabo, da bi dobro opravili skupne naloge.
35	Indeks odličnosti poslovanja	Tam kjer delam imamo jasno postavljene kriterij uspešnosti za doseganje kvalitete proizvodov in storitev.
36	Indeks odličnosti poslovanja	V mojem podjetju se zaposlene spodbuja, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo/izboljšujejo na njihovo delo.
37	Indeks odličnosti poslovanja	Vodstvo v mojem podjetju je zavezano k visoki kvaliteti proizvodov in storitev, v sodelovanju z zunanjimi partnerji,
38	Indeks odličnosti poslovanja	Tam kjer delam verjamem, da problematiko s strankami in končnimi potrošniki rešujemo hitro.

se nadaljuje

Tabela: Vprašalnik raziskave in ključne dimenzije raziskave uporabljene za analizo (nad.)

	Ključne dimenzije raziskave	Vprašanje oz. trditev
39	Management uspešnosti	Moj manager jasno komunicira prioritete moje organizacije.
40	Management uspešnosti	Jasno imam določene svoje individualne cilje uspešnosti.
41	Management uspešnosti	Zaposleni so odgovorni za odločitve, ki jih sprejemajo.
42	Priznanja in nagrajevanje	Sistem nagrajevanja v mojem podjetju nagrajuje odlične rezultate.
43	Priznanja in nagrajevanje	Dobivam primerno priznanje, ko dobro opravim svoje delo.
44	Timsko delo in sodelovanje	Tam kjer delam različni oddelki oz. divizije dobro sodelujejo med sabo.
45	Timsko delo in sodelovanje	Sodelavci, s katerimi delam me spoštujejo.
46	Timsko delo in sodelovanje	Moj manager spodbuja in gradi dobre timske odnose.
47	Regijsko vprašanje	Moja nova organizacija je močnejša v primerjavi s prejšnjo.
48	Regijsko vprašanje	Moja nova organizacija je bolje organizirana in prilagojena prihodnjim izzivom.
49	Regijsko vprašanje	Različni oddelki oz. divizije v moji državi dobro sodelujejo med sabo.
50	Regijsko vprašanje	Jasno razumem povezavo med lokalnimi prioritetami moje države in globalnimi strateškimi cilji korporacije.
51	Regijsko vprašanje	Lokalne značilnosti (lokalni partnerji, osredotočenost na stranke, identiteta države, kulturne posebnosti) so primerno zastopane in razumljene v moji organizaciji.