

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA ŠPAN

Ljubljana, junij 2010

UROŠ BOGIČEVIČ

I Z J A V A

Študent **Uroš Bogičevič** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Rudija Rozmana** in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____. Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJA PODJETJA	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA	2
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	3
1.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur	3
1.2.2 Tehnična struktura.....	4
1.2.3 Komunikacijska struktura	5
1.2.4 Motivacijska struktura.....	6
1.2.5 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	6
1.2.6 Ravnalna struktura	7
1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI	7
1.4 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ	9
1.4.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	9
1.4.2 Produktno-matrična organizacijska struktura	10
1.4.3 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura.....	11
1.4.4 Projektno-matrična organizacijska struktura	13
1.4.5 Mrežna organizacijska struktura	14
1.4.6 Timska organizacijska struktura	14
2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMEMNLJIVK NA ORGANIZACIJO	15
2.1 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO	16
2.2 VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO	17
2.3 VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJO.....	18
2.4 VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO	18
2.5 VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO	19
2.6 ANALIZA IN PREOBLIKOVANJE ORGANIZACIJE	19
3. PREDSTAVITEV PODJETJA ŠPAN.....	21
3.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA	21
3.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA	21
4. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA ŠPAN	22
4.1 OPIS SEDANJE ORGANIZACIJSKE OBLIKE.....	22
4.1.1 Direktor podjetja	24
4.1.2 Kavarna	24

4.1.3 Oddelek za identifikacijo in oceno tehničnega stanja vozila	25
4.1.4 Oddelek za upravljanje z avtosalomom	26
4.1.5 Oddelek trgovine in servisa.....	28
4.1.6 Oddelek finančno-računovodske službe	29
4.1.7 Oddelek za komercialo.....	29
4.1.8 Oddelek skupne službe.....	30
4.2 OPIS ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU ŠPAN	31
5. PREDLOGI IZBOLJŠAV V ORGANIZACIJI	32
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno - funkcijska organizacijska struktura	9
Slika 2: Produktno – matrična organizacijska struktura.....	10
Slika 3: Poslovno – enotna organizacijska struktura.....	12
Slika 4: Projektno – matrična organizacijska struktura.....	13
Slika 5: Mreža podjetij	14
Slika 6: Timska organizacijska struktura	15
Slika 7: Prvotni logotip podjetja.....	21
Slika 8: Sedanji logotip podjetja	21
Slika 9: Organigram podjetja Špan	23
Slika 10: Direktor podjetja	24
Slika 11: Kavarna	24
Slika 12: Organigram kavarne.....	25
Slika 13: Organigram oddelka tehničnih pregledov.....	25
Slika 14: Organigram oddelka identifikacije in ocene tehničnega stanja vozila.....	25
Slika 15: Organigram oddelka avtosalona	27
Slika 16: Logotip znamke Hyundai.....	27
Slika 17: Logotip znamke Mercedes - Benz	27
Slika 18: Organigram oddelka servisa in trgovine	28
Slika 19: Organigram oddelka finančno - računovodske službe.....	29
Slika 20: Organigram oddelka komerciale.....	29
Slika 21: Organigram oddelka skupnih služb	31

UVOD

Na svetu je zaradi splošne krize za obstoječa podjetja zelo težek čas. Gospodarski pritiski in recesija vplivata na množico podjetij, ki so primorana odpuščati delavce in zapirati svoja vrata. Zato je ravno v tem trenutku še toliko bolj pomembno v podjetju oblikovati pravilno organizacijsko strukturo, ki lahko prispeva k boljšemu uresničevanju ciljev in ne nazadnje tudi razumevanju v podjetju. Kot pa vemo, je ustrezno organizacijsko strukturo za podjetje zelo zahtevno oblikovati. Obstaja namreč kopica dejavnikov, ki vplivajo na podjetje in s katerimi se mora le-to soočiti in jih upoštevati. Še posebej to velja za hitro rastoče podjetje, katerega sem izbral za predmet svojega diplomskega dela. Če se podjetje uspe dobro prilagoditi omenjenim dejavnikom, je na dobri poti k uresničevanju svojih ciljev, prebijanju skozi trg in dvigu konkurenčnosti.

V diplomskem delu bom analiziral organizacijo podjetja Špan d.o.o. (v nadaljevanju Špan), ki si je svoj »imperij« zgradilo na Brezovici pri Ljubljani. Njegova primarna dejavnost je vulkanizacija, torej prodaja in servis gumarskih izdelkov. V njihovi 25 letni zgodovini je podjetje zelo hitro razširilo svoje dejavnosti na skoraj vsa mogoča avto-moto področja.

Organizacijsko obliko v podjetju je potrebno pravilno oblikovati in omogočiti njeno prilagajanje spremembam na trgu oziroma okolju. Če nam to uspe, lahko trdimo, da je podjetje vsaj navidezno na lažji poti do uresničevanja svoje vizije. Zato je v podjetju Špan imeti ustrezno organizacijo ključnega pomena.

Namen diplomskega dela je prispevati k ustrezni organizaciji omenjenega podjetja, s tem pa k njegovi večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

Cilj dela je ugotavljanje in preučevanje obstoječe organizacije ter predlaganje ustrezne organizacijske strukture. Najprej moramo torej spoznati trenutno organizacijo podjetja in nato obstoječe stanje primerjati z želeno organizacijo glede na situacijske spremenljivke podjetja. Če se bo pri preučevanju izkazalo, da je organizacija neustrezna, bom podal predloge za ustrežnejšo rešitev na konkretnih področjih.

V diplomskem delu bom v prvem delu s pomočjo domače in tuje literature iz sorodnih tem obdelal teoretični del, praktični del pa bo sestavljen in opisan iz osebnih izkušenj v podjetju in intervjuja z vodjo komercialnega oddelka v podjetju. Ta dva dela bom združil tako, da bomo na koncu lahko, ali pa tudi ne, ugotovili razlike oziroma odstopanja.

Diplomsko delo je razdeljeno na 5 poglavij, ki obsegajo tako teoretično plat kot praktično. Prvo poglavje je posvečeno organizaciji - njeni opredelitvi in različnim strukturam, ki jih poznamo. V drugem pa opisujem dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in njeno delovanje. Ti so kot sem že omenil, ključnega pomena, saj odločajo o tem, kako hitro se podjetje prilagaja spremembam in kako hitro sledijo trgu oziroma konkurenci. Seveda pomeni hitrejšo prilagajanje večjo možnost za uspeh oziroma prednost pred konkurenco. Praktični del se prične s tretjim poglavjem, kjer predstavim podjetje Špan d.o.o., njihov zgodovinski

razvoj, pravni status in predstavim dejavnosti podjetja. V četrtem poglavju se bom poglobil v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja – opisal oddelke in njihovo delovanje. Tu bom podrobno predstavil vsak oddelek in vlogo vodij oddelkov, ki so zadolženi za svoje področje. Vsak oddelek je za boljšo preglednost predstavljen tudi z organigramom. V zadnjem petem poglavju, bom predlagal ukrepe, ki bi izboljšali organiziranost v podjetju. Kritično bom primerjal sedanjo obliko organizacije z mojim predlogom, oziroma tako, kot bi po mojem bilo bolj primerno za podjetje.

1. ORGANIZACIJA PODJETJA

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA

Beseda organizacija sega vse do grških časov. Pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov – organov – v celoto, zgradbo, organiziranje (Lipičnik, 1999, str. 2).

Razumevanje organizacije (Rozman, 2000, str. 15) lahko na grobo razdelimo v tri skupine in sicer:

- **organizacijo kot združbo ali sistem,**
- **organizacijo v tehničnem smislu,**
- **organizacijo kot množico medsebojnih razmerij;**

Predvsem med sociologi je pogost pogled na **organizacijo kot združbo**, ki je usmerjena k doseganju ciljev. Zanja je značilna struktura aktivnosti in jo je mogoče razlikovati od okolja. Štirje elementi, ki so lahko rečemo najbolj pomembni v tej opredelitvi pa so: družbena enota, njena utemeljenost v skupnem cilju, sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani in njena razmejitev od vseh drugih enot (Rozman, 2000, str. 15). Šlo naj bi torej za organsko povezano medsebojno usklajeno skupino ljudi, ki dosegajo svoje cilje na svoj način z razpoložljivimi sredstvi, njihov temeljni element pa je človek.

Organizacijo v **tehničnem smislu** opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel zase čim boljši rezultat. Bistvo te opredelitve je učinkovitost, ki naj bi jo dosegli s tehničnim usklajevanjem, temeljni element pa je delovna naloga.

Za opredelitev tretje skupine sem vzel opredelitev Lipovca (1987, str. 34,35), ki pravi, da je organizacija podjetja sestav **medsebojnih razmerij** med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Tu so temeljni element razmerja, iz njih pa je pomembno izluščiti dva vidika preučevanja organizacije: strukturo in organizacijo kot proces, v katerega se nujno razvija struktura.

Medsebojno usklajevanje vseh tvorcev v poslovanju podjetja v smeri postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v **strukturi organizacije**, ki določa pravila in način izvajanja nalog, urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Organizacijske strukture so v določenih trenutkih dane, seveda pa se skozi čas razvijajo in spreminjajo. Tem spremembam v strukturi pa rečemo **organizacijski proces** (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 130). Procesni vidik pomeni niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu. Tako je statični vidik organizacije njen trenutni časovni presek.

Organizacija je za uspeh oziroma dosego ciljev podjetja bistvenega pomena. Med razvojem podjetja in usmerjanju k ciljem igra veliko vlogo in ravno dinamičnost je tisti faktor, ki ga mora imeti vsaka organizacija, če se hoče uspešno prilagajati vsem spremenljivkam, ki vplivajo na podjetje. Okolje s svojimi pritiski zahteva nenehno prilagajanje, zato je organizacija tista, ki omogoči podjetju vse pogoje za uspeh oziroma pozitiven rezultat. In če se organizacija spremeni, je lahko to zaradi vsiljenih pogojev ali pa so samo odgovor na potrebe okolja.

1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.2.1 Oprelitev organizacijskih struktur

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da v tem delovanju vplivajo drug na drugega, s čimer njihova individualna dejanja povezujejo. S tem v njihovem delovanju nastajajo med njimi neka medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo, tako da so ta razmerja organizacija s tem nastale združbe. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža razmerij, ki ga navadno imenujemo organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60).

Glavne značilnosti po katerih lahko razlikujemo strukture so naslednje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 145):

- Formalizacija: obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih (opisi delovnih mest, priročniki, pravila o prijavi izpita, itd.). Če je v podjetju prisotna visoka formalizacija, se to odraža v jasno določenih opisih delovnih mest, v veliko organizacijskih pravilih in v natančno opisanih delovnih procesih v podjetju (Robbins, 1987, str. 64),
- Specializacija: stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Pomeni tudi, da se dela posameznika ponavljajo,
- Standardizacija: enake delovne naloge so v celem podjetju so opravljene na enak način. Če je standardizacija visoka pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja,

- Hierarhija avtoritete: določa kdo komu poroča, odgovarja. Pove nam koliko ljudem je nekdo nadrejen,
- Centralizacija: je določena s tem, kje je avtoriteta odločanja – na spodnjih ali zgornjih ravneh,
- Kompleksnost: poznamo vertikalno – število ravni v podjetju, horizontalno – število oddelkov na določeni ravni in prostorsko – obstoj ene ali več lokacij.
- Profesionalizacija: obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je potrebna daljša učna doba. Če je profesionalizacija visoka pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi,
- Kadrovska konfiguracija: pomeni kateri in kako so ljudje zaposleni. Obsega razmerja režijski delavci – izvajalci.

Poznamo še nekaj drugih delitev organizacijskih struktur. Če se med sabo veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, gre za **enovito strukturo**. V realnosti so take strukture bolj redke, saj med ljudmi po navadi nastaja meč različnih razmerij. Te enovite strukture se največkrat povežejo med seboj in nastane nova struktura, **sestavljena**. V vzajemnem delovanju nastajajo medsebojna razmerja med ljudmi, ne glede na to ali delujejo v kakšni združbi ali ne – nastajajo neodvisno od obstoja kakšne združbe. Ta razmerja in njihove povezave nastajajo celo neodvisno od tega, ali ljudje želijo oblikovati taka razmerja in strukture ali ne. Vsa taka razmerja, ki nastanejo nenamerno, imenujemo **neformalne strukture** (Lipovec, 1987, str. 61).

Nasprotno od njih poznamo **formalne strukture**, ki so postavljene zavestno in namerno, navadno v okviru kakšne združbe. Barnard (1938, str. 73) meni, da je formalna organizacija sestav zavestno koordiniranih dejavnosti ali sestav moči dveh ali več ljudi. Litterer (1963, str. 139) na kratko opiše formalno strukturo kot tisto, ki je načrtovana.

Rozman (2000, str. 4) tako strukture kot procese deli na samonikle, nenačrtovane ali namerne. Če strukture ali procesi nastanejo slučajno, jim pravimo **neformalni**, po navadi pa ljudje planiramo strukture in procese in takrat govorimo o **formalnih**.

1.2.2 Tehnična struktura

Da bi delo v združbi potekalo, nujno nastajajo razmerja med ljudmi v podjetju. Delovni proces moramo zato imeti za naravno, samostojno osnovo organizacijskih razmerij med ljudmi in organizacijskih struktur (Lipovec, 1987, str. 71). Delo je proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v obliko, ki je uporabna za njegovo življenje in to menjava kontrolira in uravnava. Človek ima v svoji glavi vedno izoblikovan cilj ali predstavo, ki ga uresniči v svojem delovnem procesu. In dokler traja ta delovni proces, mora človek vanj vlagati svojo voljo oziroma pozornost, pa tudi neposredno delo.

Ker po navadi delovni proces opravlja več različnih ljudi ob različnem času, se deli enotnega delovnega procesa naposled osamosvojijo. Tak proces imenujemo **delitev dela**. Če se ta delitev dela izvede v družbi, je to potem družbena delitev dela na dejavnosti, če pa do nje pride v nekem podjetju, pa govorimo o **tehnični delitvi dela**.

Tehnična delitev dela je torej razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v istem podjetju (Lipovec, 1987, str. 72). Z delitvijo dela pa pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihova povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanje le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).

Tehnično delitev dela lahko smatramo kot razstavljanje vsega potrebnega dela za izvedbo skupne naloge, s tem pa pridemo do najnižje ali osnovne stopnje, ki ji pravimo **opravila**. Več opravil tvori delovno nalogo, katerih opravljanje je po navadi trajnejše. Takrat govorimo o **zadolžitvi ali dolžnosti**.

1.2.3 Komunikacijska struktura

Tudi v komuniciranju nastajajo posebna razmerja med ljudmi. V najpreprostejšem komunikacijskem sistemu je to razmerje med oddajnikom in sprejemnikom. Komuniciranje je stvar, ki mora med delavci potekati nemoteno na vseh ravneh. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, 2000, str. 7).

Trevnova (2001, str. 194) komunikacijo opredeli kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi. Razmerje ki se vzpostavi med oddajniki in prejemniki, je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komuniciranja. Slednja je lahko eno- ali pa dvosmerna.

Pri enosmerni se sporočilo prenaša od oddajnika k sprejemniku. Tehnično si to lahko razlagamo tako, da oddajnik med oddajanjem sporočila ne gleda sprejemnika, ta pa se na njegovo sporočilo ne odzove s signali, ki bi jih mogel oddajnik sprejeti. Dvosmerne komunikacije pa v istem komunikacijskem dejanju tečejo od oddajnika k sprejemniku in nazaj. Tu si lahko predstavljamo, da se oddajnik in sprejemnik med seboj vidita, zato se prejemnik lahko odzove s zvočnimi ali vidnimi signali. Seveda enosmerne komunikacije potekajo mnogo hitreje in so videti veliko bolj urejene. Pri dvosmernih namreč prihaja do veliko prekinitev, vendar pa so bolj natančne kot enosmerne.

Omenjena komunikacija lahko poteka vertikalno ali pa horizontalno, odvisno od dela in strukture organizacije. Pri vertikalni lahko omenimo, da so značilne za hierarhijo, medtem ko pri horizontalni lahko smatramo komunikacijo kot sodelovanjem v nekakšnem timu.

Berlogar (1999, str. 61-62) navaja različne ravni komunikacije: osebno, medosebno, komuniciranje v skupinah in komuniciranje med skupinami.

1.2.4 Motivacijska struktura

Zaradi individualnih ciljev in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Iz teh razmerij nastaja nekakšna mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali tudi motivacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 110).

Ko govorimo o motivaciji, moramo vedeti, da je le-ta zelo pomembna za doseganja ciljev oziroma rezultatov. Motiv je hotenje doseči cilj (Rozman, 2000, str. 7). V neki združbi je pomembno podpiranje članov kolektiva, saj temu sledi oblikovanje razmerij med njimi. Rozman meni, da mora biti vsak posameznik primerno usposobljen in motiviran za svoje delo. In večja kot bosta omenjena dejavnika, boljše bo delo opravljeno. Omeniti gre tudi razmerja med ljudmi, ki bodo podobna med tistimi, ki so enako motivirani in različna pri tistih, ki to niso.

Seveda je moč trditi, da na motivacijo zaposlenih vplivajo nagrade. Zaposleni odgovarjajo za ustrezno in uspešno opravljanje nalog, seveda pa morajo biti zanj nagrajeni. Te nagrade pa povzročajo konkurenco med zaposlenimi in spreminja ali določa odnose med njimi. Vendar pa ne smemo pozabiti, da motivacijska struktura temelji na odgovornosti, ne pa na nagradah.

1.2.5 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Ko lastnik določi nalogo, le ta postane zadolžitev njemu podrejenemu. Seveda ta posreduje in razdeli to isto nalogo naprej zaposlenim glede na tehnično strukturo in motivacijo. Dodeli pa jim tudi moč oziroma oblast, da bodo svoje naloge lahko izvedli.

Moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo, izvirajoča torej iz položaja v podjetju, je avtoriteta (Rozman, 2000, str. 8). Moč v podjetju lahko razumemo kot lastnost posameznika, da doseže, da mu sodelavci sledijo. Preostali faktorji za doseg tega so lahko tudi strokovnost, nagrade, kaznovanje ali pa osebnost.

Zgoraj sem omenil, da zaposleni z večjo avtoriteto nalagajo delo drugim. S tem nekdo uporabi svojo avtoriteto, da razdeli delo, spet drugi pa sprejme dolžnost in odgovornost, da to delo opravi. S tem se začnejo tvoriti razmerja, ki jih lahko opišemo kot hierarhijo.

Ko govorimo o oblastni strukturi, mislimo torej na pooblaščenje prenašanje pooblastil na različnih nivojih. Če se oblast prenaša na več nižjih nivojev, govorimo o decentralizaciji odločanja. Če pa večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, gre za centralizacijo odločanja.

1.2.6 Ravnalna struktura

Vse zgoraj omenjene strukture morajo v podjetju delovati usklajeno in se prilagajati ena drugi glede na situacijo in izvor dela. Pri tem gre omeniti še to, da oblastna struktura po navadi »usmerja« ostale, ki se ji prilagajajo.

Z ravnalno strukturo je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Struktura določa **zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju**. Je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura.

Ravnalna struktura ni vedno enaka. To je odvisno od določenih vplivov. V povezavi s **hierarhijo** bom navedel še štiri tipe, ki se pojavljajo v organizacijah:

- Linijski tip: najbolj razširjen. Tu ima podrejeni vedno le eno nadrejeno osebo. Struktura je jasna in preprosta in zagotavlja največ discipline. Potrebno pa je veliko znanje nadrejenega, ki pa ga je težje razviti.
- Funkcionalni tip: tu so lahko nadrejeni bolj strokovni, vendar pa ima vsak posameznik več nadrejenih, zaradi česar lahko pride do težav z disciplino.
- Štabno-linijski tip: je kombinacija zgornjih dveh. Od funkcionalnega prevzema specializacijo nadrejenih, vendar ima oblast samo eden, drugi pa so zgolj svetovalci. Hierarhija tako ostane jasna, zagotovljena pa je tudi strokovnost.
- Odborovski tip: tu se v hierarhijo vmešajo tudi odbori, ki imajo lahko različne vloge: od svetovalnih so odločitvenih.

Zlasti v novejšem času se poleg hierarhičnih vse bolj uveljavljajo vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre predvsem za timski ali projektni pristop, kjer gre sicer za pogosto začasno vrsto strukture. Razmerja v timu med člani so nehierarhična, vloga vodje tima temelji na osebnosti in znanju, ne toliko na njegovem položaju (Rozman, 2000, str. 10).

Timska struktura je dostikrat poimenovana tudi problemska. Ta daje poudarek predvsem na značilnosti tehnične strukture, na katero se naslanja ravnalna struktura. Kompleksne naloge so namreč sestavljene iz tako različnih delnih nalog, da jih je težko vnaprej vključiti v kakšno strukturo. Naloga se torej oblikuje na podlagi problema (Lipovec, 1987, str. 173). O timski strukturi govorimo kadar je podjetje sposobno izvesti tako nalogo. To je skupina delavcev, ki zelo enakopravno sodelujejo v nalogi. Razmerja med člani v timu so nehierarhična, vloga vodje tima temelji na osebnosti in znanju, ne pa toliko na njegovem položaju.

1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

Organizacijski procesi so pravzaprav dinamično razvite organizacijske strukture. Za procese veljajo smiselno upošteevane značilnosti struktur (formalizacija, standardizacija, ...).

Z organizacijskimi procesi pa razumemo predvsem procese zagotavljanja smotrnosti uvedbe in s tem smotrnega doseganja cilja podjetja. Vsak delovni proces in seveda tudi rezultat si lahko zamislimo vnaprej. Nato sledi realizacija dela in pa ugotavljanje ali je bilo zamišljeno delo opravljeno. Če je prišlo do odstopanj so potrebni nato še ukrepi. Tako v zavestno usmerjenem delovnem procesu in organizaciji nastopajo planiranje, izvedba in kontrola (Rozman, 2000, str. 12).

Organizacija je po mnenju Lipovca (1987, str. 217-218) v formalni družbi kot je podjetje mnogo bolj izdelana in podrobnejša. Posledično so procesi bolj zavestni in natančneje izoblikovani. Pravimo jim **namerni ali formalni** procesi. Ta je sestavljen iz procesa **upravljanja** in procesa **ravnanja**, ki določata poslovanje podjetja oziroma njegov proces.

Ta dva procesa se združita v organizacijskem procesu, **upravljalno-ravnalnem procesu**, ki je sestavljen iz:

- procesa določanja cilja podjetja,
- poslovne politike in ostalih pomembnih odločitev,
- proces izvajanja naloge podjetja (pomoč ljudi iz procesov planiranja, kontroliranja, ...)

Planiranje poslovanja je proces, v katerem si naše cilje in rezultate zamislimo in določimo poti za doseg le teh. Je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja. **Uveljavljanje** (kot sestavni del organiziranja) je proces, ki sledi planiranju. Zaradi vrste razlogov lahko seveda pride do odstopanja izvedbe od plana. Ta odstopanja preučimo in poskušamo ugotoviti vzroke zanje. **Kontrola** je torej tisti proces v podjetju, ki zajema spremljanje izvedbe (opazovanje), ugotavljanje odstopanj od zamišljenega, ugotavljanje vzrokov in ukrepanju za doseganje plana.

Tista opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom - zaposlenim. Ti se povežejo v oddelke, oddelki v enote in tako vse naprej do podjetja. Zaposleni imajo seveda v svojem delovanju zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te, pravimo **organiziranje** (Rozman, 2000, str. 13), ki sestoji iz planiranja, uveljavljanja in kontrole organizacije.

Pri delu in med delom se soočamo tudi z usklajevanjem le-tega. **Usklajevanje** predstavlja vsebino, odločanje pa metodo dela managerjev oz. ravnateljev. Ko pripravljamo možne rešitve problemov in izbiranja med njimi, govorimo o **odločanju**. Celoten proces odločanja zajema: ugotavljanje problemskih stanj, določanje problemov, iskanje in razvijanje rešitev, izbiro rešitve ter logičen in praktičen preizkus rešitve. Odločanje je proces pripravljanja možnih rešitev problema in izbiranje med njimi.

1.4 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ

Če gledamo strukturno z vidika podjetja do oddelkov in timov, govorimo o organizacijskih oblikah. Veliko vlogo pri načrtovanju organizacije imata njena centralizacija oziroma decentralizacija. To pomeni, da se neko delo opravlja na enem delu, če govorimo o centralizaciji in na več mestih, če govorimo o decentralizaciji.

Prednost centralizacije so boljše izrabljeni stroji in manjši stroški in pa specifična znanja. Vedeti pa moramo, da se okolje nenehno spreminja in v takih okoliščinah je bolj pomembna decentralizacija oziroma boljše poznavanje problematike. V povezavi s to delitvijo, bom v nadaljevanju predstavil pet osnovnih tipov organizacijskih struktur.

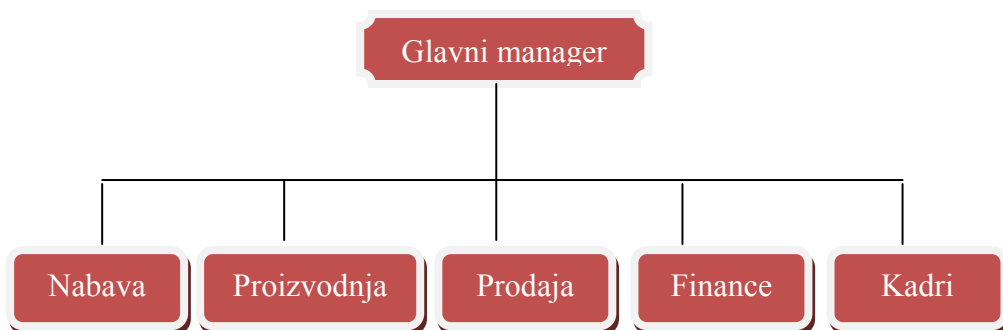
1.4.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Ta vrsta organizacijske strukture je najpogostejši tip. Uporablja se že od nastanka prvih podjetij. Je centralizirana organizacijska struktura, saj se vsaka funkcija oblikuje v organizacijske nosilce. Oblikovana je na zahtevi, da se medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij (Možina et al, 2002, str. 418).

Daft pravi (1998, str. 214, 215), da je taka struktura najbolj učinkovita za podjetje z eno vrsto proizvodov v stabilnem, ne spreminjajočem se okolju in tam kjer so oddelki med seboj precej neodvisni.

Prednost poslovno-funkcijske strukture je predvsem racionalnost. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, na istem prostoru, kar je razvidno iz slike 1. Temu primerni so manjši stroški, povečana je specializacija in profesionalizacija ljudi. Značilno za to obliko je tudi izkoriščanje zmogljivosti, kar pomeni, da določeno področje opravlja določena dela za celotno podjetje.

Slika 1: Poslovno - funkcijska organizacijska oblika



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

Ta struktura je primerna za stabilno okolje, saj se v nasprotnem primeru začnejo kazati njene napake, saj ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve pa se sprejemajo in uresničujejo počasi. Da bi dodali večjo stabilnost in odpravili slabosti te strukture, so se začele razvijati štabne enote na višjih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja oziroma poseganja v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja.

Iz tega lahko sklepamo, da je prepletenost in odvisnost posameznih področij v podjetju zelo velika. Seveda če je področij veliko, to lahko postane nepregledno in v tem primeru ta oblika ni primerna.

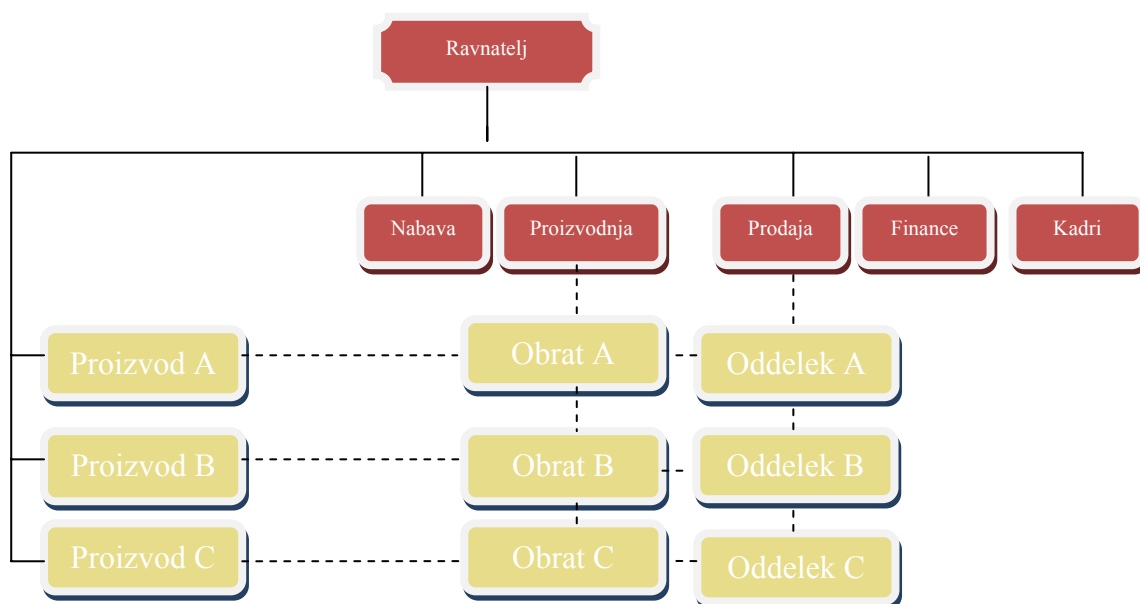
1.4.2 Produktno-matrična organizacijska struktura

Kadar v podjetju razširimo svojo proizvodnjo na med seboj različne skupine proizvodov, začnemo s členitvijo dela po delovnih mestih. Začnejo se povezovati deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov, za kar so odgovorni **produktni managerji** ali ravnatelji skupine proizvodov.

Rozman v svojem seznamu nalog produktnih managerjev navede :

- Zbiranje in obdelavo notranjih in zunanjih informacij pomembnih za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda (informacije o konkurenci, trgu, ...),
- Oblikovanje dolgoročne razvoje usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda in pripravo planov za le-te,
- Kontrolo izvajanja razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod.

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



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

Iz slike 2 lahko razberemo, da je vodja obrata odgovoren tako vodji proizvodnje kot produktnemu managerju z vidika povezave z vsemi poslovnimi funkcijami.

Produktni management kot tak, se lahko pojavi v organizacijah v različnih oblikah. Najbolj pogosta oblika je produktni management **kot štabna enota**. Manager v tem primeru nima nobenih pristojnosti pri linijskih organizacijskih strukturah, pač pa pripravlja podlage za sprejemanje odločitev linijskih vodij. Prednost take oblike se odraži na celovitem spremljanju razvoja posameznih proizvodov, slabost pa je seveda ravno omejena avtoriteta takega managerja.

Če se pojavi produktni management v obliki **samostojne organizacijske ravni**, govorimo o povečani pristojnosti managerja, s čimer odpravimo pomanjkljivost prejšnje oblike. V tem primeru torej prenesemo na managerja vse odgovornosti, ki so povezane s tržno problematiko proizvoda. Pomanjkljivost tega je, da manager z nalogami ki jih opravlja, posega tudi na druga poslovno-funkcijska področja.

Tretja oblika produktnega managerstva pa je kot **matrična organizacijska struktura**. Tu je manager povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji prek nalog in ciljev.

Hellriegel in Slocum (1996, str. 353) vidita prednosti produktno-matrične strukture v:

- Večji usklajenosti delovanja posameznih funkcijskih področij
- Možnosti sodelovanja zaposlenih na različnih področjih proizvodnje in spodbujanje le-teh

Tako kot Daft (1998, str. 229) pa vidita slabosti v nadzoru vseh področij delovanja in obsežnejši koordinaciji skupaj z dvojno odgovornostjo.

1.4.3 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Ta oblika organizacije je v različni literaturi poimenovana zelo različno: produktna, decentralizirana in celo divizijska. Slednja poudarja poslovne enote, zato Rozman (2000, str. 93) imenuje tako obliko poslovno-enotna.

S širjenjem proizvodnih programov v podjetju je potrebno upoštevati značilnosti le-teh, saj v nasprotni smeri pride do težav. Ti problemi so po ekonomski plati težko ugotavljanje uspešnosti posameznih proizvodnih skupin.

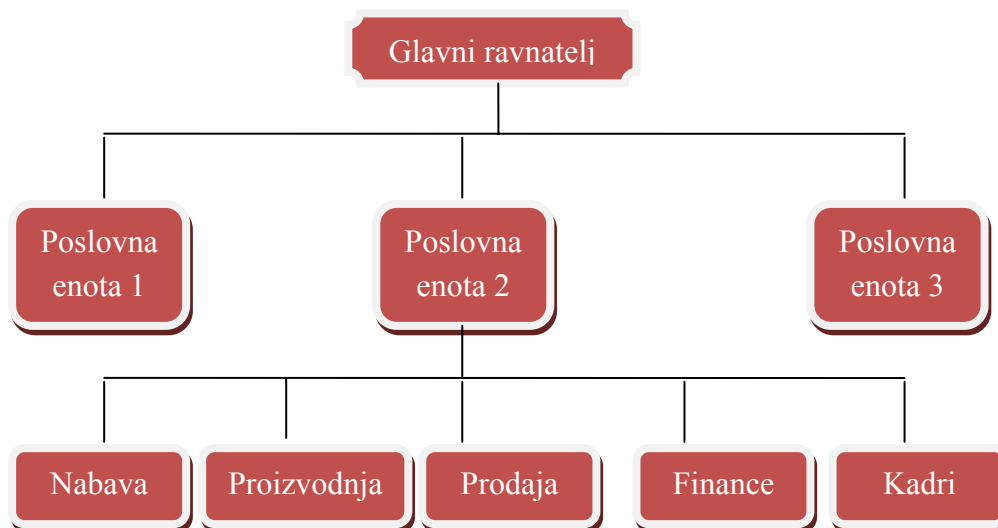
Zgodi se lahko namreč, da neka skupina proizvodov ki je uspešna, pokriva slabe rezultate ali izgubo neke druge skupine. Po drugi strani pa se pojavlja organizacijski problem, saj je usklajevanje različnih skupin proizvodov težko.

Značilnosti poslovno-enotne oblike organizacije, ki jih bom naštel v nadaljevanju, so vidne na sliki 3. To so:

- Osnovna delitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda, trga ali obeh poslovnih enot (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 155)

- Decentraliziranost v odločanju, saj so poslovne enote razmeroma samostojne.

Slika 3: Poslovno-enotna organizacijska struktura



Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 93.

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

V tej strukturi se oblikujejo decentralizirane organizacijske enote, ki se delijo na podlagi proizvodnih programov in na podlagi trgov ali odjemalcev, katerim je proizvod tudi namenjen. Navadno pride do take oblike organizacije zaradi rasti podjetja, saj je praktično nemogoče obvladovati podjetje iz enega mesta (tako kot je značilno za poslovno-funkcijsko obliko). Veliko lažje in hitreje se zato poišče in oceni položaj podjetja in določi tržni položaj.

Prednosti decentralizirane oblike so torej:

- Odzivanje na zahteve trga
- Spremljanje gibanj na trgu
- Tesnejša povezanost s kupci
- Hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo

Pomanjkljivosti se pokažejo takrat, ko je potrebno koordinirati posamezne organizacijske enote, da bi se dosegli skupni cilji. Pod največjim pritiskom so seveda vodje poslovnih enot, ki velikokrat pozabijo na dolgoročno vizijo podjetja zato, da bi dosegli planirane poslovne rezultate. Kot slabost lahko omenimo še notranjo nepovezanost organizacijskih enot, s katero se zmanjša koncentracija kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih. Vendar pa se taka oblika še vedno največkrat pojavlja kot notranja razdelitev delovnih področij v večjih in manjših podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih.

1.4.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

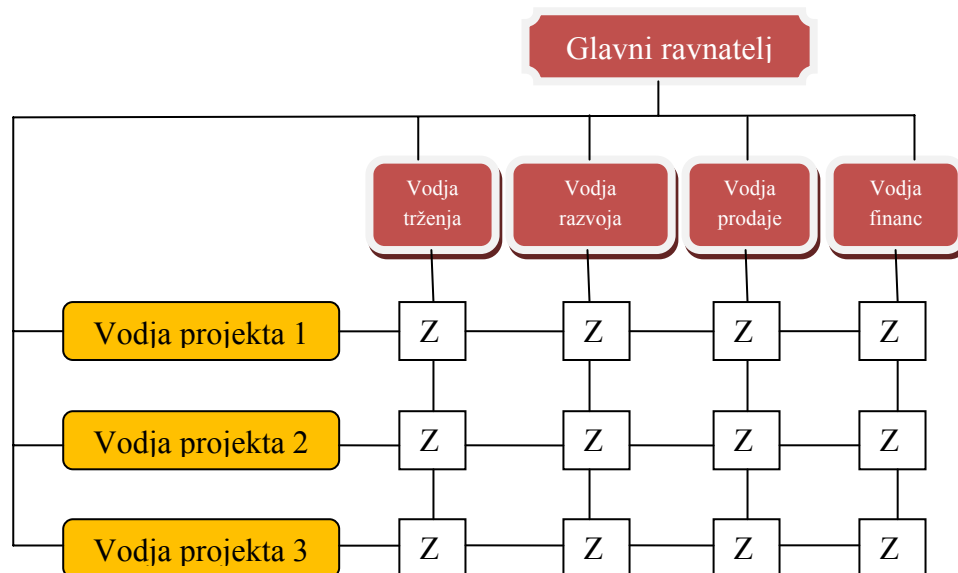
Matrična struktura organiziranost je svojska kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pomoči in pristojnosti v organizaciji. Taka oblika se le počasi uveljavlja in včasih se zdi kot bi bila le modni pojav (Možina et al, 2002, str. 421). Tretja timsko delovanje organizacije, ki pa je tudi v sodobnih organizacijah razmeroma slabo razvito in uporabljano. Timsko delo je namreč dolgotrajen proces, ki potrebuje usposobljene ljudi za tak način dela. V matrični strukturi organiziranosti je zahtevana visoka angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje, vendar pa so pristojnosti posameznikov omejene. Sodelavci so enakopravni, kar pa je lahko vprašljivo, če govorimo o avtoritativni organiziranosti.

Poglavitna razlika med projektno-matrično obliko in produktno-matrično je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno sodelovanje. Projekti pa so občasni in gre za usklajevanje ne ponavljajočih del.

Prednosti matrične organizacije najdemo predvsem v njeni prilagodljivosti, spodbujanju skupinskega dela in hitri odzivnosti na spremembe v okolju. Če pri določeni izvedbi nalog vključujemo vse podizvajalce, ki so iz različnih funkcijskih področij, potem zagotovo lahko govorimo o slabosti matrične organizacije, saj uvajanje skupinskega dela strokovnjakov iz različnih področij vedno pomeni svojevrstno težavo.

Največja težava, ki pa se pojavlja pri taki obliki organizacijske strukture pa je križanje oziroma dvojni sistem vodenja in odgovornosti, kar lahko vidimo na sliki 4.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Legenda
Z - zaposleni

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

Delavec iz poslovno-funkcijskega področja so namreč disciplinsko odgovorni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delavno pa projektnemu vodji.

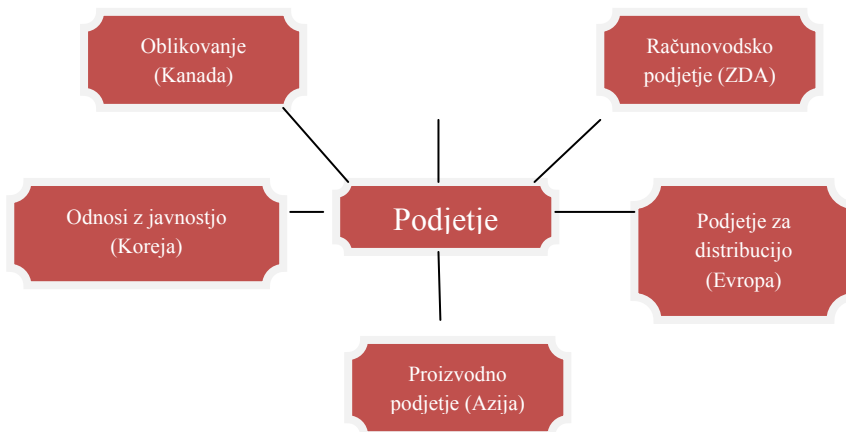
Matrična organizacija doslej ni postala množična ali prevladujoča organizacijska oblika.

1.4.5 Mrežna organizacijska struktura

Mreža podjetij nastane s tem, ko neko podjetje ne vidi prednosti neke usluge oziroma storitve v svojem podjetju, temveč se poslužijo zunanjega izvajanja del. Najpogostejše oblike le-tega so vzdrževanje, čiščenje, transport itd. S takimi izvajalci imajo podjetja seveda dogovore in odnose, ki morajo temeljiti na zaupanju in sodelovanju. Kot je razvidno iz slike 5 ima tako podjetje le jedro, kjer se dogajajo najpomembnejše funkcije.

S tem, ko se podjetja povezujejo, pridobivajo prednosti, ki jih vsako posamezno podjetje razvija na svojem področju. To so fleksibilnost, zaradi katere je podjetje bolj stroškovno učinkovitost in pa manjše število zaposlenih. Ivanko (2006, str. 40) kot prednost navaja tudi to, da se pri nekem projektu brez dodatnega zaposlovanja zbere veliko več znanja kot pri drugih vrstah struktur. Komunikacija med stranmi poteka preko elektronskega komuniciranja.

Slika 5: Mreža podjetij



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

Pri tem opisu lahko kaj kmalu ugotovimo slabost mreže podjetij. Zelo težko je namreč kontrolirati oziroma držati roko nad posameznimi deli procesa.

1.4.6 Timska organizacijska struktura

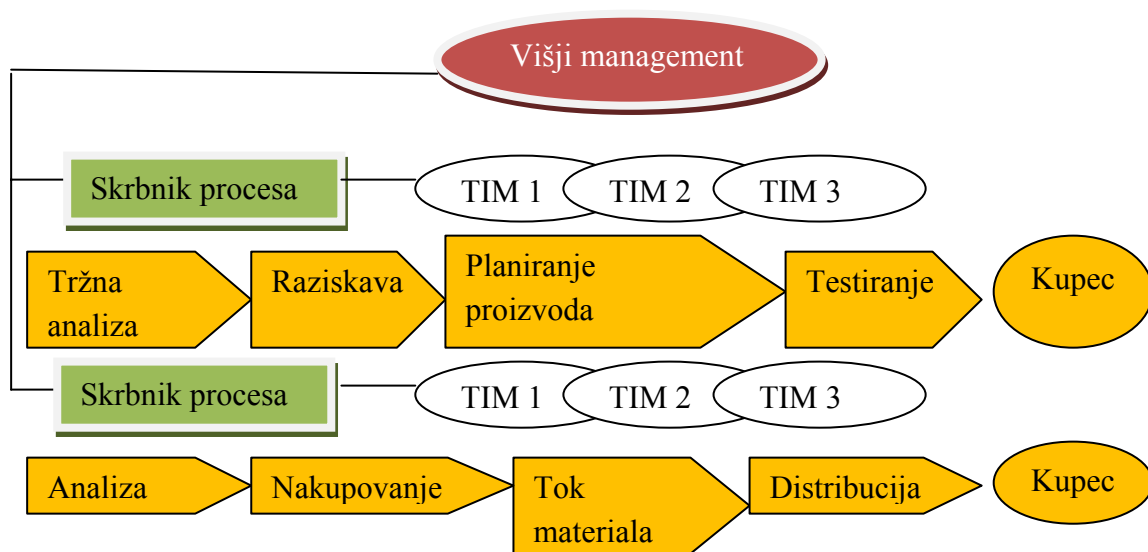
Rozman za uspešno reševanje posameznih problemov izpostavlja pomembnost timskega dela. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov (Rozman,

2000, str. 103). Že pri formiranju timov pa Vila (1999, str. 361) pravi, da je treba posebno pozornost posvetiti vzdušju, saj je od njega odvisno kako se bodo stvari odvijale

Na sliki 6 si lahko pogledamo timsko strukturo, ki je v velikih podjetjih je kot oblika dela kar nekakšna stalnica, spodaj pa so našteje njegove prednosti:

- Aktiviranje potenciala vsakega posameznika,
- Medsebojno uravnavanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih členov,
- Večja kakovost odločitev,
- Boljše komunikacijske poti,
- Večja fleksibilnost podjetja,

Slika 6: Timska organizacijska struktura



Vir: R. L. Daft, J. Murphy & H. Willmott, Organization theory and design, 2007, str. 120.

Kot slabost omenimo razpravljanja v skupinah, ki zahtevajo veliko časa, Schermerhorn (2002, str. 265) pa našteva tudi visoke stroške uvajanja ter težnjo posameznih timov k osamosvojitvi in odtujitvi od glavnega problema.

2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Zavedati se moramo, da v realnosti ni ene same najboljše organizacijske oblike ali rešitve. Tako je predvsem zaradi tega, ker niso vse organizacijske metode enako učinkovite. Situacijskim spremenljivkam se prilagaja vsaka organizacija in procesi v okviru svojih zmožnosti. Bistvenega pomena je, da so organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi.

Situacijske spremenljivke so tiste, ki določajo organizacijo, le-ta pa se jim poskuša čim bolj prilagoditi. Mednje štejemo:

- tehnologijo v podjetju,

- okolje podjetja,
- velikost podjetja,
- cilj in strategije podjetja,
- zaposleni v podjetju

2.1 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO

S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). Ob uporabi tega znanja pa vključimo določene metode in postopke, ki jih ljudje izvajajo, da bi dosegli svoj namen oz. cilj. Tehniko Mintzberg (1983) razume kot instrument, orodje, ki spreminja vhodne elemente v proizvod.

Poznamo več vrst razredov tehnologije, ki vpliva na proizvodnjo:

- Posamična,
- Serijska (masovna),
- Kontinuirana,

Posamična proizvodnja se uporablja pri posameznih izdelkih ali izdelkih v majhnih količinah. To so npr. stroji, ladje, ... Pri tem procesu delo ni standardno, določeni so delovodje, ki delo usklajujejo. Kontrolni razpon je ozek, saj delovodje sodelujejo tesno z delavci. Izjema je le vrh podjetja, ki ima stik s potrošniki in je zato močnejši.

Pri serijski proizvodnji gre za izdelke, ki jih naprej pošljemo v skladišča. Delo tu je večinoma mehanizirano in predvidljivo, predvsem pa rutinsko. Delo zahteva manj kontrole, zato je kontrolni razpon na nizkih ravneh širok.

Kontinuirana proizvodnja nima začetka ne konca. To je proces, ki se odvija nenehno, zato je delo tu avtomatizirano, predvidljivo in povsem mehansko. Primer za to bi bila npr. proizvodnja električne energije.

Pri delitvi vrst proizvodnje se srečamo s pojmom tehnične kompleksnosti, ki je povezana z obsegom mehanizacije in predvidljivostjo procesa. Večja kot je kompleksnost, bolj je delo odvisno od strojev oziroma mehanizacije in obratno.

Perrow (1967, str. 199-208) opredeli v podjetju dve glavni spremenljivki, ki vplivata na organizacijo. Prva je pogostost novosti v tehnologiji, druga pa možnost analize (delitve) aktivnosti. Ozirajoč se na ti dve delitvi, oddelke lahko razdelimo na 4 skupine: obrt, ne-rutinska dela, rutinska dela in inženiring. Za rutinsko je tipična mehanistična, za ne-rutinsko pa organska struktura. Obrt in inženiring pa lahko rečemo, da sta delno mehansko, delno organsko strukturirani.

2.2 VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, v katerega je postavljeno. Seveda se želi tam prilagoditi tako, da bo čim bolj uspešno. To prilagajanje spreminja podjetje, s tem pa se spreminja tudi njegova organizacija. Okolje torej lahko predstavlja za podjetje možnosti ali pa nevarnosti.

Okolje združbe je skupek dejavnikov, ki združbo obdajajo in so z njo v vzročni zvezi (Mihelčič, 2003, str. 135). Značilnosti okolja lahko na grobo razdelimo na pet skupin: tehnične, družbene, ekonomske, etične in politično-pravne.

Vecchio (1991, str. 528) pravi, da je za preučevanje organizacije pomembna stopnja negotovosti okolja, na katerega vpliva: enostavnost in kompleksnosti ter stabilnost in nestabilnost.

Okolje je torej zaradi svojih značilnosti zelo negotovo, poznamo pa 6 stopenj negotovosti letga (Rozman, 2000, str. 41):

- Stabilno – nestabilno okolje,
- Homogeno – heterogeno okolje,
- Koncentrirano – disperzirano okolje,
- Enostavno – kompleksno okolje,
- Stopnja turbulentnosti,
- Obseg razpoložljivih virov.

Pri stabilnem okolju se redko srečujemo s spremembami in obratno pri nestabilnem. Vplivi pri homogenem okolju se ne spreminjajo preveč, v heterogenem pa so precej raznoliki. Konkurence je malo v koncentriranem okolju, kar pomeni tudi manjše število velikih kupcev in dobaviteljev. Enostavno okolje za podjetje pomeni okolje z le nekaj vplivi, medtem ko v kompleksnem vplivajo skoraj vsa okolja. Stopnja turbulentnosti pomeni pogostost in velikost sprememb okolja. Najbolj zaželena je seveda velika možnost oskrbovanja z viri potrebnimi za poslovanje.

Kot sem že omenil, se v podjetju lahko s prilagajanjem okolju spremeni tudi organizacija. Spremeni se predvsem število oddelkov, prilagodi se diferenciacija, pomemben faktor pa je tudi primerna izbira in izdelava plana.

Negotovemu okolju se podjetje po mnenju Rozmana (2000, str. 42) prilagaja z:

- ustvarjanjem **mejnih oddelkov**, katerih naloga je odkrivanje in javljanje sprememb v okolju,
- povečanjem **diferenciacije in integracije**. Tu se vključi več strokovnjakov z različnih področij, zaradi raznolikosti pa je potrebno usklajevanje,
- **spremenjenim planiranjem**, ki je bolj strateško v negotovem okolju.

2.3 VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJO

Velikost podjetja se najpogosteje izraža v številu zaposlenih. Prednost velikih podjetij se kaže v večji učinkovitosti, manj pa v inovativnosti. Ta dva pojma sta si pogosto v nasprotju. Veliko podjetje ima namreč s svojo rastjo večje stroške usklajevanja. Večji (svetovni trg) in predvsem stabilen trg so nedvomno značilnost velikih podjetij. Iz organizacijskega spektra pa hierarhija, kompleksnost in mehanistična organizacija.

Majhna podjetja so se sposobna veliko bolj prilagoditi in omejiti na ožji trg (tržne niše). Organizacijsko jih odlikuje organska organizacija, enostavna organizacija, podjetniki pa so obenem tudi ravnatelji. Majhno podjetništvo je veliko bolj inovativno in je velikokrat pripravljeno tvegati svoj ugled in lastna sredstva. Veliko majhnih podjetij propade na prehodu v velika oziroma večja podjetja, saj jim uspeh omogoča rast.

Seveda obstaja tudi veliko podjetij, ki po velikosti sodijo nekam vmes. Pravzaprav bi lahko rast podjetij opisali z življenjskim ciklom, ki ga Rozman (2000, str. 51) razdeli v 4 faze in sicer: rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost.

2.4 VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO

Ljudje vseskozi usmerjamo svoje delovanje v postavljanje ciljev in njihovo doseganje. Cilji so torej zaželeni prihodnji rezultati ali izidi (Rozman, 2000, str. 56). Pri podjetjih se to kaže v ustvarjanju združb, saj po mnenju vsakega individualista to pripomore k doseganju ciljev. Pri združbah se pojavi pojem hierarhije ciljev, ki si jo lahko razlagamo kot doseganje ciljev na nižji ravni, ki vodijo v uresničitev ciljev na višji ravni, dokler ni dosežen cilj celotne združbe.

V majhnih podjetjih, ki proizvajajo en sam izdelek, se dohodek povečuje predvsem z nižanjem variabilnih stroškov in povečevanjem količine tega izdelka. V naslednji fazi, pa mora organizacija usmeriti svoje strategije v pridobitev novih trgov. S tem se ji razširi izbor izdelkov. To lahko povzroči spremembe v organizacijski strukturi in sicer v vertikalno povezanost in diverzifikacijo izdelkov. Prvo lahko razumemo kot povezanost z dobavitelji, ki podjetju zagotovijo, da ne bi prišlo do pomanjkanja surovin. Brez njih lahko pride do ustavitve ali bolj počasnega delovanja proizvodnje, kar pa povzroča stroške. Tveganje, s katerim se sooča podjetje z ozko ponudbo, zmanjšamo z diverzifikacijo izdelkov. Usmeritev v tako organiziranost proizvodnje pa vodi v nove oblike organizacije: decentralizirano ali pa poslovno-enotno.

Zupanova in Kaše (2007, str. 29) pravita, da je bistvenega pomena prilagojenost organizacijske strukture ciljem in strategiji. Ob spremembi strategije se mora struktura podjetja namreč prilagoditi, če hočejo dobiti ustrezen rezultat.

2.5 VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO

V organizaciji je pomembno, da ravnatelj ustrezno razvrstijo zaposlene na svoja mesta, jih razvijajo in spodbujajo. Da to dosežejo morajo seveda dobro poznati njihove lastnosti, razmišljanje in vedenje. Pomembne individualne lastnosti, ki so zaželeni pri zaposlenih so predvsem ekstrovertiranost, optimizem, samozavedanje in odprtost za sodelovanje.

Omenjenim faktorjem lahko dodamo tudi sposobnost, ki jo ima vsak v sebi že ob rojstvu, preostali del pa se je sposoben naučiti. Delimo jo na duševno (splošna inteligenca) in fizično (moč, odzivnost). Vsemu skupaj lahko dodamo še delovne vrednote (kaj delavec pričakuje od dela) in občutenje pri delu (občutki in mnenja pri delu).

Skupek tega in notranji odnosi so lahko velik dejavnik, ki loči podjetja od drugih. Uspeh podjetja se velikokrat odraža ravno na zaposlenih, njihovem znanju in zadovoljstvu.

Organizacijo pa, kot vemo, sestavljajo posamezniki povezani v skupino, ki jo Rozman (2000, str. 71) opredeli kot združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljiti določeno potrebo. Pri ustvarjanju skupin lahko pride do nastanka neformalnih (ki niso povezane s ciljem podjetja) in formalnih. Slednje lahko delimo na:

- Stalne skupine, pogosto imenovane oddelki (podrejene odgovornemu vodji),
- Delovne skupine (ustvarjene in razpuščene zaradi določene naloge),
- Timi (formalna združenja članov z izjemno tesnim sodelovanjem).

Skupina se po Tuckman-u (1965, str. 384) ustvari v 5 fazah. Prva faza je oblikovanje, kjer se člani med seboj začnejo spoznavati in prilagajati eden drugemu. Sledi ji viharina faza, kjer prihaja do konfliktov zlasti v zvezi z močjo in vprašanji z vodenjem. Uveljavitev pravil je tretja faza, v kateri se spletejo tesnejše povezave med člani. Delovna faza traja nekaj tednov, člani pa tu delajo za dosego skupnega cilja. Razpustitev skupine sledi po doseženem cilju.

2.6 ANALIZA IN PREOBLIKOVANJE ORGANIZACIJE

Današnji čas je čas neprestanih sprememb in priložnosti za vodje, da oblikujejo dinamično stabilno organizacijo, organizacijo prihodnosti (French, Bell & Zawacki, 1994, str. 7). Vemo pa, da je dejansko stanje organizacije drugačno od zaželeni ali zamišljene. Vzroke lahko najdemo že v projektiranju samem, ali pa v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo projektiranju. **Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost** (Rozman, 2000, str. 22).

Opazovanje in diagnoza, sta dve osnovni fazi spoznavne metode, ki ji rečemo **metoda analize**. Prva, **opazovanje dejstev**, govori o spoznavanju konkretne organizacije s pomočjo informacij. Temu sledi primerjava ugotovitev s primerljivimi, največkrat z organizacijo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Razgovori, vprašalniki in na splošno ugotavljanja

mnenj nam pomagajo do ugotovitve dejstev v organizaciji. Ugotovimo, ali pa ne, da prihaja do odstopanj med dejansko in primerljivo organizacijo. Pozitivna odstopanja pomenijo prednostna znanja, negativna pa problemska znanja.

Z diagnozo iščemo vzroke, ki so nastali zaradi negativnih ali pozitivnih odstopanj. Zbrati je potrebno vse možne razloge za odstopanja in jih nato preveriti, ali so dejansko imeli vpliv na organizacijo.

Opazovanje in diagnoza predstavljata začetno fazo v procesu projektiranja ali planiranja že obstoječe organizacije. Sledi analiza in predvidevanje situacijskih spremenljivk. V primeru, da imamo opravka s še ne obstoječo organizacijo, pa je potrebno najprej izpeljati proces preučevanja in upoštevanja situacijskih spremenljivk, nato pa vpeljavo najbolj ustrezne organizacije.

Če želimo v organizacijo uvesti spremembe in se prilagoditi okolju, je potrebno preoblikovati delovna mesta, oddelke in organizacijo celega podjetja. Glede na to, da se spremembe pojavljajo hitro, morajo biti procesi prilagajanja v podjetju vse krajši.

Če torej obstoječa struktura ne ustreza razmeram, ki jih določa okolje, je smiselno, dobro in nujno postaviti novo, ustrežnejšo strukturo, ki bi podjetju nudila boljši razvoj v prihodnosti. S pomočjo preoblikovanja podjetje torej doseže prilagoditev spremembam v okolju, s tem pa se poveča njegova učinkovitost in uspešnost poslovanja in morebiti tudi konkurenčne prednosti.

Dubrovski (2004, str. 224) omenja več pristopov k preoblikovanju – s postopnim prenavljanjem procesov, ali pa radikalno s celovito preobrazbo. Pomembno pa je, da pri uvajanju sprememb sodeluje celotno podjetje. Vodstvo mora sporočati sodelavcem svoje poglede, vizijo in ukrepe.

Vozel (2000, str. 56 -59) navaja tri pristope za večji uspeh pri uvajanju novih modelov poslovanja in nove organiziranosti:

- pristop od »zgoraj navzdol«, ki ga izvaja vrhovni management. Na podlagi svoje vizije postavijo merljive cilje, s katerimi se ugotovijo odmike ali dosežke od zelenega stanja,
- pristop »od spodaj navzgor«, ki skuša pritegniti k sodelovanju zaposlene iz celotne organizacije. Če vsi člani niso aktivno vključeni ali pa zastavljenega cilja ne razumejo, so vsa prizadevanja vodilnih zaman,
- pristop »preobrazbe ključnih procesov« je skupek zgoraj omenjenih pristopov. Povezuje zaposlene iz različnih organizacijskih delov podjetja, ki so vpleteni v glavne procese.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA ŠPAN

Špan podjetje za proizvodnjo, trgovino, servis in transport d.o.o. Brezovica, je bila kot družba z omejeno odgovornostjo v sodni register vpisana na okrožnem sodišču v Ljubljani, pod številko sklepa SRG 94/08992 z dnem 13.1.1992. Družba ima svoj sedež na Brezovici pri Ljubljani.

3.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA

Začetki podjetja segajo v osemdeseta, ko je sedanji direktor Ludvik Špan najel majhno delavnico na Brezovici pri Ljubljani, kjer je opravljal vulkanizerske storitve. Tako je vztrajal kar 10 let, s trdim delom, zagnanostjo, željami ter idejami pa je leta 1991 je odkupil zemljišče neposredno v bližini delavnice. Zgradil je prvo lastno delavnico, tej pa sta na isti lokaciji sledila avtopralnica in objekt za vulkanizerstvo. Tako so se bistveno izboljšali delovni pogoji in kapacitete.

V letu 2001 so odprli vrata novega servisno poslovnega centra – poslovni, trgovinski in servisni del ter veliko skladišče. Leta 2006 so zgradili 2000 m² velik prodajno – servisni prostor, ki je bistveno zapolnil ne sezonski čas, ki je značilen za gumarsko dejavnost.

Slika 7: Prvotni logotip podjetja



*Vir: Spletne strani spletne mreže
Mojedelo.com, 2010.*

Slika 8: Sedanji logotip podjetja



*Vir: Spletne strani podjetja Špan
d.o.o., 2010.*

Trikratno priznanje »vulkanizer leta«, na Celjskem sejmu in pridobitev certifikata kakovosti SIQ, št. V-001, kot **kakovostna vulkanizerska delavnica** ter priznanje za »ekološko neoporečno delavnico« nedvomno govori o kakovosti njihovega servisa.

Zgolj iz estetskih razlogov se je z rastjo podjetja na vseh ravneh spreminjal tudi logotip podjetja, kar vidimo iz slike 7 in slike 8.

3.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA

Osnovna dejavnost podjetja so vulkanizerske storitve za vse vrste vozil, najsodobnejša avtopralnica in avtokozmetika, prodaja avtoplaščev, železnih in aluminijastih platišč in izpušnih sistemov.

Težnja po vsestranskem razvoju jih je pripeljala do odločitve, da poleg zgoraj omenjenih storitev dodajo še:

- Hitri servis vozil,
- Popravilo železnih in aluminijastih platišč,
- Sezonsko shranjevanje zimskih oz. letnih avtoplaščev in platišč,
- Optične meritve ter nastavitve podvozij na najsodobnejših 3-d napravah (kot prvi v Sloveniji),
- Tehnične preglede, identifikacijo in oceno tehničnega stanja vozila,
- Registracijo in zavarovanje osebnih in dostavnih vozil,
- Zbirno mesto za odvoz izrabljenih vozil,
- Motocenter ,
- Vozila in plovila za prosti čas.

Omeniti gre tudi prodajo novih vozil v avtosalonu Mercedes-Benz in Hyundai in rabljenih vozil. Logotipa znamk sem prikazal na slikah 16 in 17. Ponudbi so dodali tudi možnost shranjevanja vašega vozila ali motornega kolesa v času nekoriščenja v varovanih prostorih.

1.10.2009 so na dan odprtih vrat ali »Španovih jesenskih dnevih« v podjetju prikazali še dve novosti. Samopostrežni terminal avtopralnice in suhega sesanja in pa otvoritev kleparskih storitev, kateri je dodano tudi restavriranje starodobnih vozil.

Da bi storitve in ponudbo približali tudi potrošnikom izven Ljubljane, imajo po Sloveniji razpredeno mrežo poslovalnic, ki so računalniško povezane s centralnim skladiščem.

Celotna ponudba podjetja Špan je dostopna na spletni strani <http://www.span.si>, kjer so za vse potrošnike ustvarili spletno trgovino. Tako vsak uporabnik lahko dostopa do ponudbe platišč in pnevmatik z aktualno zalogo in cenami, ter izdelke, ki so v akciji. Prav tako so omogočili spletno naročanje na njihove servisne storitve.

4. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA ŠPAN

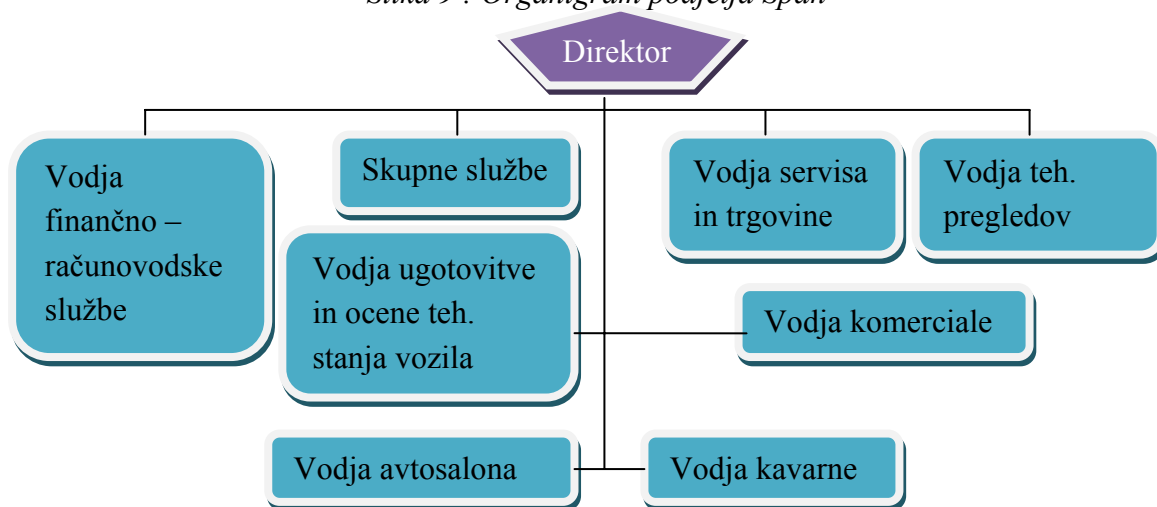
4.1 OPIS SEDANJE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Podjetje Špan je na dan 12.10.2009 zaposlovalo 88 ljudi. V dodatno pomoč so jim tudi študenti, v sezonskih nihanjih pa najemajo tako imenovane sezonske delavce. Podjetje beleži nenehno rast zaposlenih oziroma enakomerno število le-teh, kar dokazuje da na svojem področju trdno stojijo glede na trenutno stanje na svetovnem trgu.

Podjetje v organizacijskem smislu ni veliko, kar se odraža na bolj specifičnih poročanjih, ki se odvijajo dnevno v večini primerov ustno med direktorjem in vodji. Komunikacija med sektorji poteka odvisno od projektov in od pomembnosti. Oddelki, ki so v podjetju bolj zasidrani, prinašajo boljše rezultate in morajo o svojih dosežkih večkrat poročati. Prav tako

se določeni vodja lahko vključuje v ostala področja, če je zanje primerno usposobljen. To omogoča boljše sodelovanje in posledično rezultate. Slika 9 prikazuje organigram podjetja.

Slika 9 : Organigram podjetja Špan



Vir: Organigram podjetja Špan.

Na vrhu organizacijske strukture je direktor podjetja, pod njim pa je oblikovanih 8 oddelkov:

- Oddelek skupne službe
- Oddelek finančno- računovodske službe
- Oddelek za komercialo
- Oddelek trgovine in servisa
- Oddelek za tehnične preglede
- Oddelek za upravljanje z avtosalomom
- Oddelek za identifikacijo in oceno tehničnega stanja vozila
- Kavarna

Vsak od zgoraj omenjenih členov organizacije ima vodjo in njemu podrejene ljudi. Zaradi boljše preglednosti bom nadaljnjo členitev sektorjev predstavil pod opisom vsakega posebej v tem poglavju. Naj še poudarim, da glavno področje poslovanja predstavlja oddelek trgovine in servisa, torej vulkanizerstvo.

Strukturo organizacije podjetja Špan lahko opredelimo kot **poslovno-enotno**, saj ima podjetje veliko programov. Poslovne enote, katerih vsaka ima svoje poslovne funkcije, so razmeroma samostojne, na sestankih z direktorjem pa se sprejemajo glavne strategije in plani. Kot je razvidno iz slike 9, podjetje nima organiziranih nobenih štabnih enot. Moj pogled na tako organiziranost bom predstavil v petem poglavju.

4.1.1 Direktor podjetja

Direktor podjetja Špan je g. Ludvik Špan in je hkrati tudi lastnik podjetja. To seveda pomeni, da v celoti odgovarja sam sebi, pri njegovih odločitvah pa tesno sodeluje z njegovimi prvimi podrejenimi. Ti ga dnevno zalagajo s pomembnimi informacijami v preteklem in prihodnjem poslovanju, na podlagi le-teh pa se skupno odločajo o prihodnosti.

Slika 10: Ludvik Špan



*Vir: Spletne strani
Gospodarske zbornice
Slovenije, 2010.*

Lahko trdimo, da je glavni manager podjetja. Kot zelo prepoznavna oseba v svojem poslu je zadolžen za predstavljanje podjetja in njegovo vodenje.

Tako usmerja generalno poslovno politiko, kadrovsko, finančno in komercialno politiko, z novimi delavci pa sklepa pogodbe in se dogovarja o pogojih. Dvakrat letno (na koncu zimske in pomladne sezone) pripravi sestanek celotnega kolektiva in poroča o uspehu podjetja. Seveda sledi svojim ciljem in planom. Ker je direktor z vsemi obveznostmi zelo zaposlen, mu pri urejanju in sestavljanju urnika pomaga tajnica. Njeno vlogo bom na kratko predstavil v poglavju skupne službe.

Zaradi nenehne in hitre rasti podjetja in s tem povečanega obsega dela, je direktor pri svojem delu močno obremenjen, tako z odgovornostjo kot časovno. Skozi diplomsko delo in z delom v tem podjetju sem ugotovil, da ima vse preveč delovnih nalog, odgovornosti in kontroliranja vseh oddelkov. Menim, da bi bila pozitivnega pomena preložitve dela nalog na njegove pomočnike, oziroma ljudi, ki so za to dovolj sposobni.

4.1.2 Kavarna

Kavarna ne predstavlja niti pomembne dejavnosti, niti glavnega vira dobička, je pa dodobra zapolnila čas, med katerim stranka čaka na svoje vozilo.

Kot je razvidno iz slike 12, ima tudi kavarna vodjo, ki je odgovorna za celotno organizacijo in delovanje kavarne. Njegove naloge so:

- Usklajevanje urnikov zaposlenih,
- Skrb za pravočasno in smotno nabavo,
- Določanje prodajnih cen v predhodnem dogovoru z direktorjem,
- Organiziranje prireditev, ki zajema morebitno najemanje zunanjih delavcev (promotorjev),
- Predlaganje nove ponudbe ali izboljšav (aranžiranje in estetika),

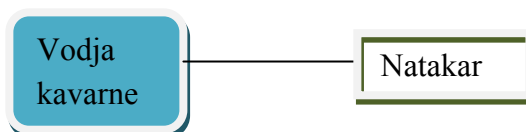
Slika 11: Kavarna



Vir: Spletne strani podjetja Špan d.o.o., 2010.

- Poročanje direktorju enkrat tedensko.

Slika 12: Organigram kavarne



Vir: Organigram podjetja Špan.

Iz organigrama oddelka kavarne lahko vidimo, da ima vodja podrejenega samo enega človeka, saj ne gre za komplicirano strukturo. Ob enem velja poudariti, da ima vodja kavarne navadno enake naloge kot njegov podrejeni, vendar pa uživa nekoliko večjo avtoriteto. Zaradi nezahtevne strukture ugotavljam, da je organiziranost v tem oddelku dobra.

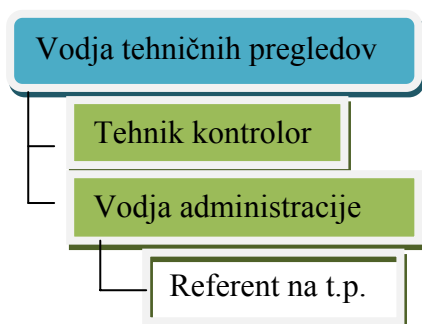
4.1.3 Oddelek za identifikacijo in oceno tehničnega stanja vozila

Vodje ugotovitve in ocene tehničnega stanja vozila v podjetju ne opravlja nihče, saj nimajo potrebnih dovoljenj s strani Republike Slovenije. Najetega imajo zunanjega delavca, podjetje R.T.I. iz Maribora, ki ima pridobljeno koncesijo s strani države.

Delujejo v tesni povezavi s tehničnimi pregledi, ki jih opravlja podjetje Špan. To pomeni, da jim ti predhodno pripravijo vse potrebne dokumente o vozilih in željah strank. Organigrama celotnega oddelka sta prikazana na slikah 13 in 14.

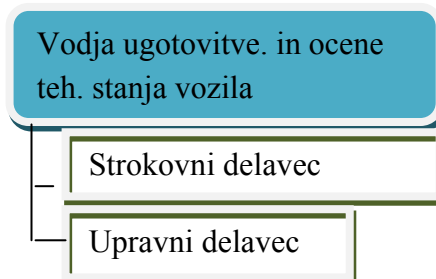
V dogovoru z vodjo tehničnih pregledov, se opravljajo pregledi vse potrebne dokumentacije in nato odobrijo ali zavrnejo prošnje za vpis v homologacijske papirje. Obiskovanje se vrši po potrebi glede na povpraševanje oziroma število strank, največkrat enkrat tedensko.

Slika 13: Organigram oddelka tehničnih pregledov



Vir: Organigram podjetja Špan.

Slika 14: Organigram oddelka ugotovitve in ocene tehničnega stanja vozila



Vir: Organigram podjetja Špan.

Vodja tehničnih pregledov opravlja naslednje naloge:

- Pripravlja ustrezne dokumentacije za vpis v homologacijo,

- Terminsko usklajuje obiske strank,
- Dogovarjanje z zunanjim delavcem o obisku,
- Sodeluje z upravnim delavcem v zvezi s potrebno dokumentacijo,
- Usklajuje delo tehnikov, kontrolorjev in administratorjev,
- Poroča direktorju enkrat tedensko v grafični obliki,
- Pridobiva nove stranke.

Vodja administracije na oddelku tehničnih pregledov je zadolžen za pravilno izpolnjevanje papirjev in posredovanje le-teh naprej na oddelok registracije vozil. Seveda vodi tudi arhiv vseh tehničnih pregledov. Organizacijske oblike teh dveh oddelkov se mi ne zdi smiselno spreminjati ali popravljati. Delujeta zelo usklajeno, če izvzamem enkrat tedensko obiskovanje zunanjih delavcev, ki rahlo upočasnjujejo delovanje in vpisovanje homologacijskih papirjev. Morda pa bi se lahko vprašali o primerni usposobljenosti ljudi na tehničnih pregledih, saj največkrat ena oseba opravlja vse naloge, tako kontrolorja kot administracije.

Naj omenim, da je v podjetju Špan poleg pridobivanja individualnih strank to usmerjeno tudi na pridobitev pravnih oseb – podjetij z velikim lastnim voznim parkom.

4.1.4 Oddelek za upravljanje z avtosalomom

Področje avtosalona je v Španu zelo obsežno. V januarju 2010 je podjetje uspešno izpolnilo dolgoleten cilj in sicer pridobitev naziva pooblaščenega serviserja vozil znamke Mercedes-Benz.

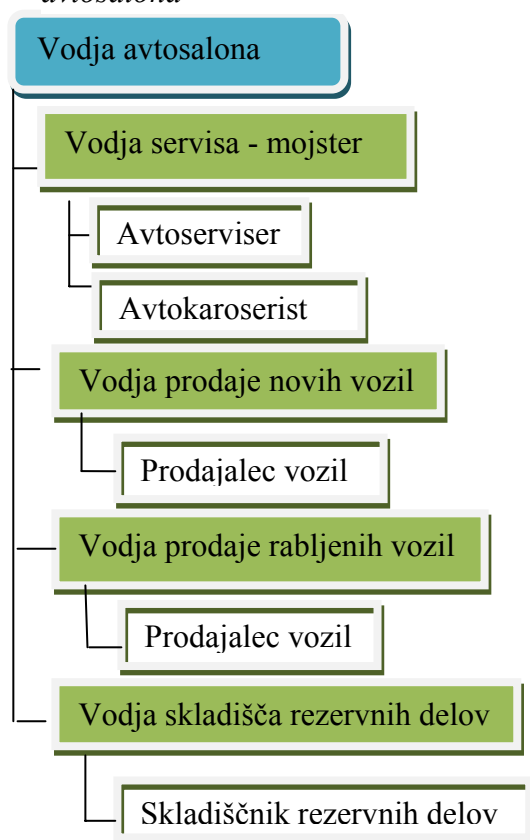
V grobem je področje avtosalona razdeljeno na štiri področja (razvidno iz slike 15), na katere so dodeljeni vodje, ki skrbijo in nadzirajo delo svojih podrejenih. Ta področja so:

- avtoservis,
- prodajo novih vozil (Mercedes-Benz in Hyundai),
- prodajo rabljenih vozil,
- skladišče rezervnih delov.

Področje **servisa** je specializirano za znamki Hyundai in Mercedes-Benz, za katere ima podjetje Špan, kot že rečeno, pridobljeno tudi licenco. Svoje storitve ponujajo tudi za vse ostale znamke vozil, tudi popravila avta glede karoserije – ličarska in kleparska dela.

Tu so tesno povezani z oddelkom skladišča rezervnih delov. Ta jim namreč zagotavlja in dostavlja ves potreben material za servisiranje in popravilo avtomobilov. Dostava, prevzemanje in naročanje rezervnih delov je torej glavna naloga **skladiščnika rezervnih delov**, poleg tega pa sam izbira najugodnejše dobavitelje in se z njimi pogaja. Prav tako je odgovoren, da se porabljeni material ustrezno knjiži na delovne naloge, ki jih kasneje zaključi vodja servisa. Poleg vsega tega pa mora opravljati likvidacijo računov prispelih po pošti za področje avtosalona.

Slika 15: Organigram oddelka avtosalona



Vir: Organigram podjetja Špan.

Slika 16: Logotip znamke Hyundai



Vir: Spletne strani Zveze za šport invalidov Slovenije, 2010.

Slika 17: Logotip znamke Mercedes-Benz



Vir: Spletne strani podjetja Špan d.o.o., 2010.

Na področju prodaje novih in rabljenih vozil so zaposleni **prodajalci**, ki skrbijo za dostavo avtomobilov, dogovarjanje z dobavitelji in reševanja morebitnih reklamacij. Tudi ti se ob napakah ali poškodbah na avtomobilih obrnejo na vodjo servisa ali pa skladiščnika rezervnih delov, s katerimi skupaj odpravijo težavo.

Naloge **vodje avtosalona** so zaradi številnih in med seboj različnih oddelkov zelo zahtevne. Te so:

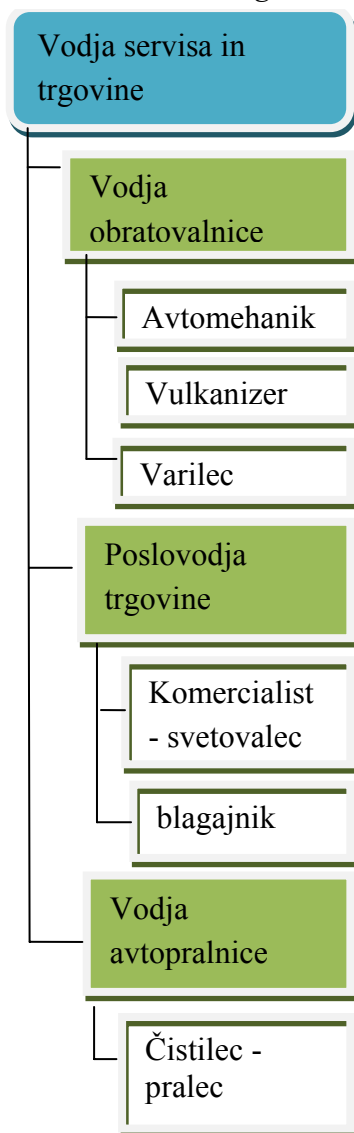
- vodenje in organizacija poslovanja avto salona,
- reševanje internih težav (nadomeščanja, zasluge za prodajo, podeljevanje avtorizacije za prodajo in garancijo na vozila,...),
- odgovornost za finančno uspešnost,
- dogovarjanja z dobavitelji,
- poročanje rezultatov direktorju (finančna uspešnost),
- skrb za celotni avto park podjetja (registracije, negovanje avtomobilov, ...),
- urejanje terminov zasedenosti nadomestnih avtov.

Menim, da je v smislu kontrole in vodenja to področje slabše pokrito. Spet se mi pojavlja vprašanje usposobljenosti in strokovnosti vodje avtosalona, saj veliko breme te veje podjetja

še vedno nosi in opravlja direktor sam. Zaradi njegove preobremenjenosti pa bi bilo to treba spremeniti. Vodja avtosalona bi naj moral poznati vse veje avtomobilske industrije, da bi lahko vodil celotno področje. Zaradi obsežnosti le-te, pa je to praktično nemogoče.

4.1.5 Oddelek trgovine in servisa

Slika 18: Organigram oddelka servis in trgovina



Vir: Organigram podjetja Špan.

To področje je v podjetju prvotnega izvora oziroma glavni vir zaslužka. Predstavlja glavno dejavnost podjetja in dobiva največjo pozornost nadrejenih in zasluge za uspeh. Zajema vulkanizerske storitve, hitri servis, avtopralnico in trgovino s platišči in pnevmatikami, ter popravilo le-teh.

Obisk stranke poteka zelo enostavno, ozadje pa je malce drugačno. Predvsem v sezonskem času je v delavnici nemalo ljudi, ki stojijo za vsemi, ki imajo stik s strankami. Prvi so tako imenovani »runnerji«, ki so odgovorni za dovoz avtomobilov in delovnih nalogov v delavnice in iz njih. Če delo zahteva dostavo novih gum (ki se nahajajo v skladišču fizično ločenem od delavnice) ali gum iz letno-zimske hrambe, so spet za to zadolženi določeni zaposleni. Delovni nalog, ki ga je predhodno izdal **komercialist svetovalec**, se šele nato preda **vodji obratovalnice**, med delavci poimenovanega »mojstra«. Ta nato določi kdo bo izvajal delo na določenem avtomobilu.

Celoten postopek nadzira **vodja servisa in trgovine**, ki ima seveda tudi dodatne naloge. V podjetju Špan je ta oseba pravzaprav desna roka direktorja, saj prevzema mnoge funkcije glavnega vodje.

Odgovoren je za kadrovsko politiko v sektorju pnevmatik in uspešno prodajo izdelkov. Organizirati mora prodajne akcije le-teh glede na zanimanje na trgu in spremljati najnovejša testiranja gum. Skrbi torej za tekoče poslovanje in pospeševanje prodaje in predvsem za pridobivanje novih servisnih strank - podjetij z velikim voznim parkom lastnih vozil.

Omeniti gre trenutno največja podjetja in ustanove kot so: Mercator, KDD, Petrol, Vlada Republike Slovenije, ...

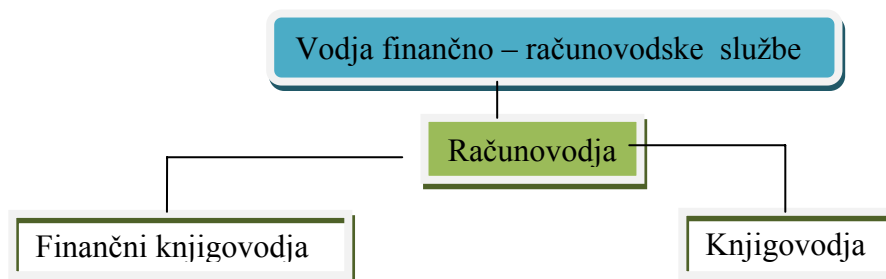
Vodja avtopralnice je poleg tekočega delovanja avtomatske in ročne avtopralnice odgovoren za sestavljanje urnikov, poročanje dnevnega rezultata, naročanje vsega potrošnega materiala in sestavljanja plana zasedenosti.

Organizacijsko gledano, je oddelek servisa in trgovine dobro preučen. Morda bi lahko izpostavili le sezonske preobremenitve, kjer bi podjetje potrebovalo še več zaposlenih.

4.1.6 Oddelek finančno-računovodske službe

Oddelek je razdeljen na dve enoti in sicer: knjigovodstvo in finančno knjigovodstvo. Predvsem gre tu za preverjanje točnosti plačil, tako s strani podjetja kot kupcev oziroma partnerjev. Pri tem morajo seveda paziti na likvidnost podjetja oziroma za to, da je v podjetju vedno dovolj finančnih sredstev za plačila. V dogovoru z direktorjem podjetja, se tu sklepajo odločitve o morebitnih dodatnih zunanjih financiranjih. Ena izmed glavnih nalog pa je seveda tudi oddajanje finančnih poročil (mesečna ali kvartalna) bankam oziroma državnim organom. S tem mislim na plačila DDV-ja in ostalih obveznosti, ki jih ima podjetje.

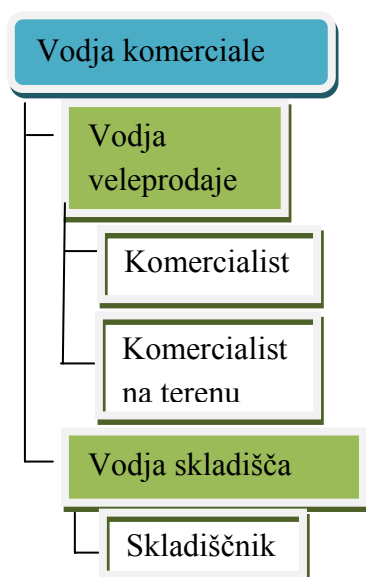
Slika 19: Organigram oddelka finančno- računovodske službe



Vir: Organigram podjetja Špan.

4.1.7 Oddelek za komercialno

Slika 20: Organigram oddelka komercialne



Vir: Organigram podjetja Špan.

Poleg maloprodaje je v podjetju zelo pomemben člen veleprodaje, saj oskrbujejo veliko podjetij s svojim izdelki. Tu svoje delo odlično opravlja komercialni oddelek v povezavi s centralnim skladiščem, kjer je povprečno shranjenih 70,000 pnevmatik. Naloga **vodje komercialne** je generalna skrb za podjetje v smislu dobave in naročanja. Vse seveda v skladu s sprejeto poslovno politiko. Z dobavitelji morajo doseči ustrezno cenovno politiko, za kar so potrebna pogajanja in sestanki. V sodelovanju z vodjo servisa in trgovine se odloča katere pnevmatike bodo postavili v ospredje in povečali nabavo le-teh. Boriti se morajo za zadostno število strank in naročil, hkrati pa paziti na stroškovno učinkovitost tega oddelka in tudi vseh ostalih.

Tudi tukaj bi izpostavil morebitno preobremenjenost, saj gre v glavnem za eno osebo, ki vodi oddelek in skrbi za omenjene naloge. Morda bi bilo bolj smiselno pridobiti ali vzgojiti kader, ki bi bil sposoben prevzeti del nalog – vse v dobro podjetja, da se zmanjša pritisk in odgovornost tega oddelka.

Omeniti gre tudi ostale člene komercialnega oddelka, katerih skrb je zelo podobna, vendar pa ne gre za tako generalno oskrbo. S tem mislim predvsem za majhne količine izdelkov, za katere se morda izkaže, da so v pomanjkanju ali pa je za njih povečano povpraševanja od predvidenega. V tem trenutku menim, da je število nalog teh ljudi in njihova pomembnost ravno pravšnja.

Komercialist na terenu pregleduje konkurenco na trgu, saj dnevno obiskuje stranke, se z njimi dogovarja o cenovni politiki, količini popustov in plačilnih pogojih. Odgovoren je za predstavljanje novih produktov, ki jih v tej industriji ne manjka, delno pa se ukvarja tudi z izterjavo neplačnikov. Preostali dnevno sodelujejo s strankami preko vseh možnih povezav, sprejemajo njihova naročila in fakturirajo blagovne in finančne dokumente.

Skladišče je enota, ki je zadolžena za skladiščenje pnevmatik in platišč. Ima svojega vodjo, ki s svojimi podrejenimi sprejema dnevne pošiljke in skrbi za ustrezno posredovanje izdelkov nadaljnjim strankam. Odgovorni so tudi za pošiljanje prek hitre pošte in komuniciranje s komercialnim oddelkom. Prevelika obremenjenost delavcev v tem oddelku se pokaže v sezonskih mesecih, drugače pa organizacijsko zelo dovršen sistem delovanja.

4.1.8 Oddelek skupne službe

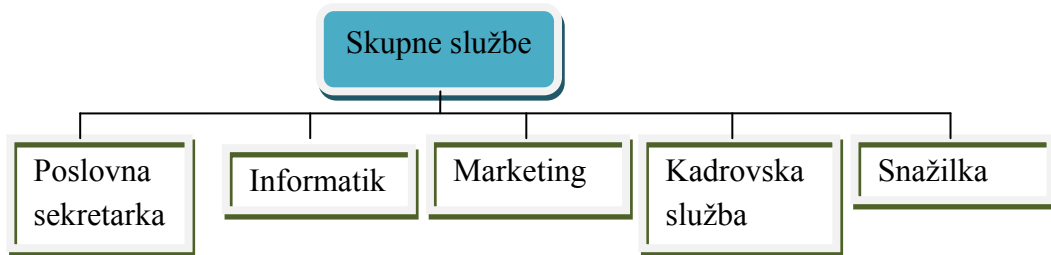
Oddelek skupne službe podjetju ponuja nekakšno pomoč poslovanja. Tu gre omeniti **poslovno sekretarko** oziroma poslovno tajnico, katere glavne naloge so:

- Urejanje urnika zasedenosti direktorja,
- Sklicevanje potrebnih sestankov,
- Urejanje pogodb zaposlenih in skrb za dokumentacijo,
- Skrb za organigram in sistematizacijo v podjetju,
- Organiziranje cepljenj v podjetju,
- Mesečni pregled in seštevek delovnih ur, dopustov, bolniških dni posameznikov,
- **Marketing:** dogovarjanje za oglaševanje preko radijskih postaj, plakatov na različnih lokacijah, ...

Pomembno vlogo na tem oddelku in podjetju samem ima **informatik**, ki je zadolžen za zanesljivost informacijskega sistema. V podjetju se namreč za poslovanje uporablja internetne strani, interne programe in računalniško podprte aparature za analizo vozil. Skrbeti mora za uvajanje in predstavitev novih tehnologij in programov in voditi nabavo nove hardware opreme, kadar je to potrebno.

Organizacijsko strukturo prikazuje slika 21.

Slika 21: Organigram oddelka skupne službe



Vir: Organigram podjetja Špan.

Čiščenje prostorov v podjetju opravlja podjetje najeto od zunaj.

V pogovoru z g. Andrejem Bogatajem sva ugotovila, da bi bilo bolj smiselno omenjeni odderek preimenovati ali preoblikovati v štabno enoto, saj v poslovanju v podjetju ne predstavljajo ključnega pomena. Njihov obseg dela je manjši kot pri ostalih oddelkih.

4.2 OPIS ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU ŠPAN

V tem poglavju se bom posvetil organizacijskim spremenljivkam, ki bodo najbolj opisale in analizirale trenutno organizacijo podjetja Špan. Te spremenljivke so: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, profesionalizacija in kompleksnost.

Stopnjo formalizacije v podjetju se določi po navadi iz raznih dokumentov, kot je na primer opis delovnih mest. Takega ima tudi podjetje Špan, v njem pa so določeni opisi dela, dolžnosti, odgovornosti in zahtevana znanja in pa lastnosti zaposlenih na določenih mestih. Bolj ko se pomikamo po hierarhični lestvici navzdol, manj je zapisov teh dolžnosti in opravil, komunikacija pa je bolj ali manj vedno ustna, brez pisnih navodil. Glede na ugotovljeno, lahko rečem, da v podjetju Špan velja srednja stopnja formalizacije.

Vsak zaposleni v podjetju opravlja posamezne delovne naloge. Glede na to, lahko določimo **stopnjo specializacije** v podjetju. V podjetju Špan je značilno, da se naloge zaposlenih ponavljajo in velikokrat ne obsegajo le enega dela. Iz tega sledi, da je delo razgibano in raznoliko na vseh področjih, saj jim to narekujejo različne zahteve strank in ne nazadnje tudi nadrejeni. Razgibanost dela bi poudaril predvsem v oddelku vulkanizacije in avtopralnice, ki poleg svojega področja skrbijo tudi za okolico podjetja in ostale stvari po potrebi (postavitev prostorov za seminarje, ...). Sklepam, da je v podjetju prisotna srednja stopnja specializacije.

O **standardizaciji** govorimo, kadar so enake naloge v celotnem podjetju izvajane na enak način. Zaradi narave dela, delovne naloge zahtevajo hitro prilagoditev in ugotavljanje problemov in seveda reševanje le teh. Delo v podjetju poteka večinoma ročno, zaradi česar sklepam da gre za srednjo stopnjo standardizacije.

Hierarhični vrh podjetja Špan predstavlja direktor, ki obvladuje 8 vodij oddelkov. Vsak vodja oddelka ima različno število podrejenih, giblje pa se med 8 in 15. Največje število zaposlenih predstavlja oddetek vulkanizacije in avtopralnice.

Podjetje je razdeljeno na tri organizacijske ravni in sicer: vodja podjetja – direktor, vodje posameznih oddelkov in posamezni pod vodje oddelkov. Iz tega razberem srednjo **stopnjo kompleksnosti** v podjetju.

Pravzaprav se večina vseh pomembnih in temeljnih odločitev na vseh področjih sprejema na samem vrhu podjetja, ki ga predstavlja direktor. Nekatere pristojnosti imajo tudi vodje oddelkov, ki pa morajo vseeno vedno svojo odločitev in ideje predhodno predstaviti direktorju. Lahko rečemo, da je podjetje voden **centralizirano**.

Čas potreben za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih sta dejavnika, ki oblikujeta **stopnjo profesionalizacije**. V podjetju Špan prevladujejo zaposleni z osnovno in poklicno izobrazbo, delež fakultetno izobraženih pa je majhen. V podjetju ima ena oseba opravljen magisterij, zaposlena pa je na oddelku za komercialo. Formalna izobrazba v podjetju ni ključen dejavnik, ki bi ocenjeval delo zaposlenih. Delo zahteva predvsem strokovnost, iznajdljivost, natančnost, predanost in motivacijo. Za obvladovanje svojega področja dela, se zaposleni učijo vsakodnevno na delovnem mestu. Omeniti pa gre redna izobraževanja in izpopolnjevanja na raznih seminarjih in tečajih, saj mora biti podjetje v koraku s časom in razvijajočo tehnologijo. Stopnjo profesionalizacije v proučevanem podjetju bi ocenil za nizko.

5. PREDLOGI IZBOLJŠAV V ORGANIZACIJI

Med pogovorom z vodjo komercialnega oddelka sva ugotovila, da splošna organizacijska oblika podjetja Špan popolnoma ustreza naravi in načinu dela v podjetju. Pa vendarle, obstajajo nekatera področja, kjer bi bilo smiselno drugače oblikovati oddelke. Tako bi dosegli večjo strokovnost in boljši pregled nad poslovanjem, s tem pa tudi večjo uspešnost.

Organizacija oddelka vulkanizacije in ostalih pripadajočih programov je ustrezna, mogoče gre omeniti le to, da ima podjetje izrazita sezonska nihanja. V zimskem in pomladanskem času se jim obseg dela močno poveča, preostanek leta pa se podjetje trudi zapolniti vrzel. Tu bi predlagal prerazporeditev delavcev na nekatera druga področja. Tako bi delavci na primer med časom ko ni sezone lahko poskrbeli za shranjene pnevmatike in platišča. S tem mislim na pripravo le-teh za čas ko se jih potrebuje. Smiselno bi bil tudi dogovor o predhodnem obisku z večjimi podjetji, ki servisirajo vozila pri Španu, naj svoja vozila pripeljejo pred kočljivimi datumi, ki predstavljajo začetke sezone. Posledično bi dosegli njihovo večje zadovoljstvo zaradi hitro opravljenega dela, zapolnitve časa pred sezonami in pa manjši naval v kočljivih trenutkih.

Vodja servisa in trgovine je po mojem mnenju preveč obremenjen in sodeluje na področjih, ki od njega tega ne zahtevajo ali pa ga le dodatno obremenjujejo. Predlagam preložitve dela

nalag na tiste, ki vodijo svoje oddelke ali pa morda med ekipo delavcev najti nekoga, ki bi bil sposoben prevzeti del teh obveznosti. Morda ne bi bila odveč kakšna dodatna stimulacija.

Največjo napako v organizacijski obliki sem zaznal pri oddelku avtosalona. Ta ima namreč v tem trenutku enega vodjo, ki naj bi sodeloval tako na področju servisiranja vozil, kot tudi na področju avto prodaje. To je zaradi prevelikega obsega in področja praktično nemogoče. Do sedaj se to ni pokazalo, saj je bil obseg dela premajhen za prestrukturiranje, ravno tako pa tudi stroškovno ni preneslo dodatnega zaposlovanja ljudi.

Seveda se je to s časom spremenilo. V tem trenutku bi bilo potrebno ohraniti glavnega vodjo avtosalona, vendar pa bi tu bi predlagal razdelitev oddelka na:

- prodajo novih in rabljenih vozil,
- servisiranje vozil Mercedes-Benz,
- servisiranje vozil Hyundai

Servis vozil bi deloval v povezavi s skladiščem rezervnih delov, vsak od omenjenih oddelkov pa bi imel svojega vodjo. Ti bi bili samostojni pri svojem delu in bi odgovarjali za svoje rezultate vodji avtosalona, ta pa neposredno direktorju podjetja. S tem bi dosegli večjo strokovnost, ki bi jo imel vodja vsakega oddelka in razbremenitev sedanje vodje avtosalona. Kot sem navedel, je po mojem mnenju bistvo ločitev servisa Mercedes-Benz in Hyundai, saj gre za dve popolnoma različni znamki vozil in sistema dela.

Največji problem se še vedno pojavi v iskanju in nameščanju ustreznega kadra. S tem mislim predvsem na lastnosti, ki naj bi jih tak vodja imel. To so ne-konfliktnost, sposobnost prilagajanja podjetju, velika izkušnost in kot najbolj pomembna strokovnost. Podjetje bi največkrat želelo za višji nivo usposobiti kader, ki je pri njih že utečen, vendar pa zaradi nizke stopnje izobrazbe ali pa neizpolnjevanja ostalih kriterijev to večkrat ne pride v poštev.

Predlagam tudi preimenovanje oddelka skupnih služb v štabno enoto, saj v poslovanju v podjetju ne predstavljajo ključnega pomena. Njihov obseg dela je manjši kot pri ostalih oddelkih.

Med ekipo delavcev avtopralnice se vse prepogosto pojavljajo dela, ki ne spadajo med njihove zadolžitve. S tem mislim na skrb za okolico podjetja (košnja trave, ...). S tem se delavcu onemogoči, da bi v podjetju priskočil na pomoč kateremu izmed oddelkov, ki bi v tistem trenutku potreboval dodatnega člana. Seveda je to predvsem stvar komunikacije med oddelki ter pripravljenost in požrtvovalnost za pomoč med oddelki. Zasledil sem namreč nekakšno rivalstvo med servisno-prodajnim oddelkom in avtosalomom, kar menim, da za uspešno poslovanje ni dobrega značaja. Sam sem namreč primer enega tistih delavcev, ki je bil prerazporejen iz vulkanizacije in avtopralnice v avtosalon. Menim, da se je poteza obrestovala, predvsem v smislu prerazporeditve obremenjenosti oddelka rezervnih delov. Predlagam še kakšno podobno potezo za tiste ljudi, za katere se ve, da so česa podobnega sposobni.

Kot predlog izboljšave bi omenil tudi to, naj podjetje začne iskati način oziroma ljudi, ki bi razbremenili direktorja podjetja. Še vedno se dogaja, da sodeluje in vodi na vseh področjih, to pa je zaradi njegove preobremenjenosti težka naloga. Potrebno bi bilo določiti naloge, ki bi jih prevzeli vodje oddelkov, le-ti pa bi odgovarjali in posredovali rezultate direktorju.

Skozi dolgoletno delo pri podjetju sem opazil tudi dejstvo, da določeni ljudje v oddelkih niso potrebni, si tega ne zaslužijo oziroma za to niso usposobljeni. Poleg tega se »vpletenost« nekaterih ljudi v več področij ne tehta po znanju ali izkušenosti, ampak po dolgoletni pripadnosti podjetja, kar je lahko dvorezen meč. Tako bi bilo morda smotrno malo več pozornosti posvetiti izobraževanju tako delavcev kot ljudi na višjih položajih.

Pri Španu se projekti ne pojavljajo, saj narava dela tega ne zahteva. Kar nekaj pa je bilo investicijskih projektov, ki so povečali infrastrukturo ali pa spremenili njeno podobo. Morda bi bilo smiselno v izjemnih primerih pomisliti tudi na projektni pristop k delu. S tem mislim predvsem na obnovo starodobnih avtomobilov, kjer delo zahteva dolgotrajen proces in vsaka predelava dejansko predstavlja projekt. Morda ne bi bil odveč pomislek o vzpostavitvi timov ali dodatni vključitvi katerega izmed že zaposlenih, ki bi bili odgovorni za posamezne dele projekta. Vse to, vključno s povečano komunikacijo z ostalimi oddelki v podjetju, bi bržkone privedlo do hitrejših uslug za naročnike.

V splošnem ugotavljam, da je organizacijska struktura podjetja glede na proučevane spremenljivke primerna. Nobena izmed predlaganih sprememb, z izjemo avtosalona, ne bi bistveno spremenila delovanja podjetja, marveč bi se izboljšala tako komunikacija kot rezultati posameznih oddelkov, ki bi skupno pomenile velik napredek podjetja v teh težkih časih.

SKLEP

Za podjetje v sodobnem gospodarstvu je bistvenega pomena njegova prilagoditev na spremembe v okolju. Zaradi teh sprememb in priložnosti za vodje, je za podjetje tako zelo pomembna prava oblika organizacije. Predvsem hitro in ustrezno prilagajanje je ključno v takih razmerah in pomembno je, da management podjetja to spozna in razume. Če pa želimo te spremembe obvladovati, jih moramo dobro načrtovati in izkoristiti, s tem pa pridobimo prednost pred konkurenco.

Za podjetje je pomembno analizirati svojo obstoječo organizacijsko strukturo, preučiti njeno ustreznost glede na zahteve trga in jo glede na ugotovitve ustrezno prilagoditi. Morda to v nekaterih trenutkih ni potrebno ali pa so že manjše spremembe tiste, ki nas pripeljejo do novega cilja. Še ena možnost pa je popolno prestrukturiranje organizacije.

Pomembno je ugotoviti vzroke za nastale spremembe in s pravilnimi ukrepi preprečiti njihovo ponavljanje. Velikokrat smo priča neustreznim oblikam organizacij podjetij, ki zaradi tega ne dosegajo zastavljenih ciljev. Za moje preučevano podjetje tega nikakor ne morem trditi, saj se za enkrat uspešno prilagaja vsem spremembam na trgu.

Podjetje Špan je iz majhnega podjetja zraslo v pravi imperij na področju avtomobilizma. S sloganom »Vse za vaš avto na enem mestu« se vsakodnevno razvijajo, sledijo tehnologiji in trendom na tem trgu in s tem poskušajo čim bolj ustreči svojim strankam. Na čelu z zelo sposobnim direktorjem jim tudi v trenutnih težkih časih to zelo dobro uspeva.

V diplomskem delu sem na začetku teoretično predstavil organizacijo, sledil pa mu je praktični del, kjer je na kratko opisan razvoj podjetja. Opisal sem vse oddelke podjetja in že med opisom nakazal na nekatere pomanjkljivosti organizacije, ki sem jih pri delu opazil v podjetju.

V zaključku sem prikazal svoje predloge izboljšav, ki bi po mojem mnenju poenostavili in izboljšali poslovanje, dvignili raven informiranosti in morda še povečali prepoznavnost podjetja. S tem bi lahko povečali tudi svoj obseg prodaje in dobiček. Večjih premikov v osnovni strukturi nisem predlagal, bi pa kot rečeno z ukrepi iz prejšnjega poglavja izboljšali doseganje ciljev.

Na organizacijo moramo gledati kot na stalen in dinamičen proces spreminjanja in iskanja najustreznejše oblike.

LITERATURA IN VIRI

1. Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. London: Harvard University Press
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Daft R. L. (1998) *Organization theory and design*. Sixth Edition. Cincinnati: South Western College Publishing.
4. Daft R. L., Murphy J. & Willmott H. (2007). *Organization theory and design*. Hampshire: South – western cengage learning.
5. Dimovski V., Penger S. & Škerlevaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
7. French W. L., Bell C. H. Jr. & Zawacki R. A. (1994). *Organizational development and transformation: managing effective change*. Fourth Edition. Irwin: Library of Congress Cataloging.
8. Hellriegel D. & Slocum J. W. (1996). *Management*. Seventh Edition. Cincinnati: South Western College Publishing.
9. Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja.
11. Litterer, J. (1963). *Organisations: Structure&Behaviour*. New York in London: John Wiley and Sons, Inc.
12. Mihelčič M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
13. Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing effective Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

14. Moorhead G. & Griffin R. W. (1998). *Organizational behavior, Managing people and organizations*. 5.izdaja. Boston: Houghton Mifflin Company.
15. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
16. Organigram podjetja Špan, interni podatki podjetja, 2009.
17. Perrow, C. (1967). *A Framework of the Comparative Analysis of Organizations*, American sociological Review, (3).
18. Pogovor z vodjo komercialne podjetja Špan d.o.o., Andrejem Bogatajem, Brezovica, januar, 2010
19. Robbins, S. P. (1987). *Organization theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.
20. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Schemerhorn, J. R. (2002). *Management*. Seventh edition. New York: John Wiley and Sons.
23. Spletne strani Gospodarske zbornice Slovenije. Najdeno 20.5.2010 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si>.
24. Spletne strani podjetja Špan d.o.o. Najdeno 1.6.2010 na spletnem naslovu <http://www.span.si>.
25. Spletne strani Spletne mreže Mojdelo.com. Najdeno 8.6.2010 na spletnem naslovu <http://www.mojdelo.com>.
26. Spletne strani Zveze za šport invalidov Slovenije. Najdeno 12.6.2010 na spletnem naslovu <http://www.zsis.si>.
27. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
28. Tuckman, B.W. (1965). *Developmental sequences in small groups*, Psychological Bulletin.
29. Vecchio, R.P. (1999). *Organizational Behavior*. (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.

30. Vila, A. (1999). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Vozel, A. (2000): *Notranja preobrazba je managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Zupan, N. & Kaše, R. (2007): *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.