

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DRAGAN BUČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OPTIMIZACIJA PROCESA SPREJEMA OTROKA V INSTITUCIONALNO
VARSTVO V CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO
DOLFKE BOŠTJANČIČ DRAGA

Ljubljana, april 2007

DRAGAN BUČIČ

IZJAVA

Študent Dragan Bučič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Miha Škerlevaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03.04.2007

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
<i>1.1. POJEM ORGANIZACIJA</i>	2
<i>1.2. POJEM ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</i>	3
<i>1.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</i>	5
1.3.1. Dimenzija formalizacije	5
1.3.2. Dimenzija centralizacije	6
1.3.3. Dimenzija kompleksnosti	6
<i>1.4. ZAKAJ SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</i>	7
<i>1.5. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO</i>	8
1.5.1. Strategija podjetja	8
1.5.2. Okolje podjetja	9
1.5.3. Tehnologija podjetja	9
1.5.4. Velikost podjetja	10
1.5.5. Informacijski sistem podjetja	11
1.5.5. Faza življenjskega cikla podjetja	11
<i>1.6. PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR</i>	12
2. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	14
<i>2.1. KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ</i>	14
2.1.1. Funkcijska organizacijska struktura	14
2.1.2. Produktna (divizijska) organizacijska struktura	17
2.1.3. Projektna organizacijska struktura	18
2.1.4. Matrična organizacijska struktura	19
<i>2.2. SODOBNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ</i>	20
2.2.1. Dinamična mreža	20
2.2.2. Virtualna organizacija	20
2.2.3. Globalna matrična struktura	21
2.2.4. Horizontalna organizacijska struktura	21
2.2.5. Hibridna organizacijska struktura	21
2.2.6. Učeča se organizacija	22
<i>2.3. NOVODOBNE NASPROTI TRADICIONALNIM STRUKTURAM</i>	23
<i>2.4. FUNKCIJSKA NASPROTI PROCESNI UREJENOSTI PODJETJA</i>	25
<i>2.5. STANJE V SLOVENIJI</i>	27

3. ŠTUDIJA PRIMERA CUDV DRAGA	28
3.1. <i>PREDSTAVITEV CUDV DRAGA</i>	28
3.3. <i>ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZAVODA</i>	29
3.4. <i>ORGANIZACIJSKE IN DELOVNE ENOTE ZAVODA</i>	31
3.5. <i>PROCES SPREJEMA V INSTITUCIONALNO VARSTVO</i>	32
3.6. <i>PREDLOGI IZBOLJŠAV PROCESA SPREJEMA OTROKA</i>	35
SKLEP	38
LITERATURA	40
VIRI	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel podjetja	12
Slika 2: Grafični prikaz organizacijskih struktur ? Obešanka	13
Slika 3: Grafični prikaz organizacijskih struktur – Dežnikarica.....	13
Slika 4: Grafični prikaz organizacijskih struktur – Krog.....	13
Slika 5: Funkcijska organizacijska struktura	15
Slika 6: Projektna organizacijska struktura.....	18
Slika 7: Evolucija organizacijskih struktur	25
Slika 8: Proces uresničitve procesne usmerjenosti v organizaciji	26
Slika 9: Proces sprejema otroka v institucionalno varstvo	34
Slika 10: Proces sprejema otroka v institucionalno varstvo po optimizaciji	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med mehanistično in organsko organizacijo.....	4
Tabela 2: Družbene vrednote – tradicionalne in novo porajajoče	7
Tabela 3: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture	15
Tabela 4: Prednosti in slabosti projektne organizacijske strukture.....	19
Tabela 5: Značilnosti učeče se organizacije.....	22
Tabela 6: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmer	24
Tabela 7: Razlike med funkcijsko in procesno urejenostjo	27
Tabela 8: Organizacijska struktura slovenskih podjetij z več kot 100 zaposlenimi	27

UVOD

Že v prazgodovinskem času so se ljudje organizirali v skupine in si medsebojno pomagali pri premagovanju ovir. Združevali so se z namenom, da si olajšajo lov in s tem lažje pridejo do zastavljenega cilja: ujeti in s tem dobiti hrano za preživetje. Tudi v sodobnem času je organiziranost ostala, le da so se cilji spremenili. Organizacijo bi lahko poimenovali kot racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi, njihovih aktivnosti in drugih virov v skupni sistem s ciljem, da izpolnijo namen, zaradi katerega so se združili.

Živimo v času hitrih sprememb, med katere štejemo tudi internet, ki je prerasel naše zmožnosti in nam ponuja neomejeno količino informacij. Z vsakodnevnimi spremembami v poslovanju se srečujejo tudi organizacije. Organiziranost organizacij in poslovanje le-teh ne moremo več primerjati z organiziranostjo izpred nekaj let, saj je na tem področju prav tako prišlo do korenitih sprememb. V zadnjih letih so se podjetja morala spoprijeti tudi s tem problemom in svoje poslovanje reorganizirati na način, da jim je prinesel konkurenčnost ali pa le možnost, da preživijo in ostanejo na trgu.

Podjetja na našem trgu se srečujejo z globalno konkurenco, saj podjetja, ki prej niso bila na našem trgu, vstopajo na naš trg. Poslovanje in s tem konkurenca pa se seli tudi na internet, saj je za internet značilno, da ni geografsko omejen in tovrstno konkurenco že čutijo naša podjetja. Zato podjetja iščejo nove možnosti za doseganje konkurenčnosti. Vse bolj pogosto pa se osredotočajo tudi na organizacijsko strukturo, katera jim trenutno ne prinaša konkurenčnosti. Zato imajo na voljo kar nekaj možnosti za reorganizacijo podjetja. Poleg starih, že uveljavljenih organizacijskih strukturah se pojavljajo nove organizacijske oblike podjetij.

Za diplomsko delo s temo "Optimizacija procesa sprejema otroka v institucionalno varstvo v Center za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič Draga" sem se odločil zato, ker me področje organiziranja izredno zanima. Organiziranje in odločanje je za zavod zelo pomembno, saj se je skozi čas delovanja razvil v velik zavod z okoli 350 zaposlenimi. S tem delom želim ugotoviti, kako je zavod Center za usposabljanje in delovno varstvo Draga (v nadaljevanju: zavod) organiziran. Analiziral bom proces sprejema otroka v zavod.

Diplomsko delo bo razdeljeno na tri dele. V prvem delu se bo nahajala teorija. Predstavil bom sestavine organizacijskih struktur ter nadaljeval s predstavo klasičnih organizacijskih struktur, tem pa bodo sledile moderne organizacijske strukture. V drugem delu se bo nahajal opis organizacijskih struktur. V zadnjem, tretjem delu pa bo sledil opis zavoda CUDV ter analiza obstoječega procesa sprejema otroka v zavod. Sledila bo optimizacija procesa sprejema otroka.

Na začetku diplomskega dela bom predstavil teorijo na področju organiziranja in odločanja. Preučil bom, od česa je odvisna organiziranost, katere so sestavine strukture in kateri

dejavniki vplivajo na spreminjanje organizacijske strukture. Opisal bom osnovne klasične organizacijske strukture, primerjal njihovo ustreznost ter podal prednosti in slabosti posamezne organizacijske strukture. Nadaljeval bom z modernimi organizacijskimi strukturami, katere že trkajo na naša vrata. Pogledali si bomo osnovne značilnosti modernih organizacijskih struktur ter analizirali njihove prednosti in slabosti. Na koncu teoretičnega dela bo podana primerjava med klasičnimi in modernimi organizacijskimi strukturami. Podana bo tudi analiza obstoječega stanja v Sloveniji na področju organiziranosti podjetij.

Drugi del diplomske naloge se bo začel z opisom zavoda ter njegovega razvoja skozi zgodovino. Opredeljene bodo vse službe v zavodu, opisal bom njihovo delo ter medsebojno povezanost. Opredelil bom tudi organizacijske in delovne enote. Na podlagi analize služb, ki delujejo v zavodu, se bo sestavila organizacijska struktura zavoda. Na podlagi podatkov bo sledila kratka analiza o trenutni organizacijski strukturi zavoda, kam bi jo lahko uvrstili in katere značilnosti ima.

Zadnji del se bo začel z analizo procesa sprejema otroka v zavod. Pregledane bodo aktivnosti, ki nastopajo v tem procesu in se jih logično sestavi v sliko procesa. Glede na analizo dosedanjega procesa bo opravljena optimizacija procesa sprejema otroka. Po optimizaciji bodo predstavljeni predlogi izboljšav procesa sprejema otroka. Nato pa bo sledil zaključek.

Namen moje diplomske naloge je tako optimizacija procesa sprejema otroka v zavod. Ker je proces sprejema otroka kompleksen, kjer sodeluje veliko ljudi in kjer je pretok velikega števila informacij zelo pomemben, bi z ugotovitvami na podlagi analize procesa lahko podali določene izboljšave oziroma predloge izboljšav, ki bi lahko skrajšale sam proces ali pa ga naredile bolj enostavnega.

1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1.1. POJEM ORGANIZACIJA

Izvor besede “organizacija” je iz grščine: “organon”, prvotni pomen orodje, pripravo (Kovač, 2003, str. 3).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika ima beseda “organizacija” tri pomene:

1. glagolnik od organizirati,
2. značilnost, stanje organiziranega, organiziranost,
3. skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom.

Organizacija je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane tako, da lahko dosežejo cilje, ki so si jih zastavili. Organizacija vključuje delitev dela med posameznikom in skupino in povezovanje vseh delov v zaokroženo celoto.

Organizacija določa, koliko zaposlenih potrebuje neka organizacija in katere naloge bo določeni zaposleni opravljali, da bodo v skladu z zastavljenim ciljem podjetja.

Če hočemo spoznati, kaj je bistvo in predmet organizacije podjetja kot posebne vede, potem je danes že mogoče reči, da je to nekaj, kar zagotavlja obstoj in smotrno doseganje ciljev podjetja. V tem okviru pa je mogoče govoriti, da gre pri organizaciji za nekaj dvojnega. Prvo gre za nekakšen sestav (strukturo) medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Gre torej za na nek način opredeljene sorazmerno trajne odnose med ljudmi v raznih institucijah, od katerih je podjetje samo ena od mnogih. Ta opredeljenost medsebojnih razmerij med ljudmi v združbi (podjetju) je zagotovilo obstoja in ohranjanja značilnosti take združbe (podjetja). Hkrati pa ta opredeljen splet odnosov omogoča, da se cilji združbe (podjetja) dosegajo na smotrni način. V tem smislu govorimo o organizaciji združbe oziroma če je ta združba podjetje, o organizaciji podjetja. Organizacijska veda potem proučuje te sestave razmerij med ljudmi z vidika, kako oni zagotavljajo obstoj, posebne značilnosti združbe in smotrno doseganje njenih ciljev (Pučko, Rozman, 1993, str. 5).

Dobro organizirano podjetje bo vnaprej predvidelo probleme, ki bi lahko nastali, in glede na to sprejelo prave ukrepe za akcije, s katerimi bi prestregli nezaželene posledice bodočih dogodkov. V dobro organiziranem podjetju se bodo pravočasno opazile težave, sprejele pa se bodo konkretne odločitve za odpravo nastajajočih težav. Že zelo dobra organiziranost podjetja bo odpravila večino težav. Vse težave, ki se pojavljajo v tekočem poslovanju, pa je potrebno sprti reševati.

1.2. POJEM ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Struktura organizacije, ki jo lahko primerjamo z anatomijo živih organizmov, predstavlja okvir, znotraj katerega se odvijajo dinamične aktivnosti in procesi, ki nastajajo, ko ljudje opravljajo svoje delo. Ideja strukture kot okvir se osredotoča na diferenciacijo pozicij, oblikovanje pravil in procedur ter predpise o pristojnostih. Namen strukture je torej regulirati ali vsaj zmanjšati negotovost v zvezi z vedenjem posameznih zaposlencev (Dimovski, 2002, str. 83).

Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih (Tabela 1). Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne. Za organske strukture pa je po drugi strani značilno, da so neformalne, fleksibilne, z decentralizirano avtoriteto in odprtimi kanali komunikacije. Nobena oblika ni boljša ali slabša, kajti najpomembnejše je, da ima organizacija tako strukturo, ki ji najboljše omogoča doseganje ciljev. Na njeno strukturo tako vplivajo predvsem velikost organizacije, tehnologije in zahteve okolja.

Tabela 1: Razlike med mehanistično in organsko organizacijo

MEHANISTIČNA	ORGANSKA
➤ Naloge so visoko specializirane. ➤ Naloge naj bi ostale striktno definirane, razen če jih spremeni višje vodstvo. ➤ Svojske vloge (pravice, obveznosti in metode) so predpisane za vsakega zaposlenega. ➤ Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je hierarhična. ➤ Komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenim in podrejenim. ➤ Komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih ter zahtevanih informacij od podrejenih.	➤ Naloge težijo k neodvisnosti. ➤ Naloge se nenehno prilagajajo in redifinirajo v medsebojni interakciji. ➤ Pospešene vloge (odgovornosti za dosežke so splošno opredeljene) so sprejemljive. ➤ Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežasta. ➤ Komuniciranje je dvostransko, tako vertikalno kakor horizontalno, odvisno je od tega, kje je uporabnik informacij. ➤ Komunikacije so predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravnmi v organizaciji.

Vir: Ivanko, 1994, str. 413.

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot izid organiziranja. Vsako organiziranje se konča z izgradnjo strukture. Tako je postavljena formalna struktura, ki je oblikovana načrtno, delitev dela je predvidena, komunikacijski kanali pa določeni. Njen namen je doseči cilje podjetja. Včasih se je formalnosti zelo težko držati, zato v praksi obstaja tudi neformalna organizacijska struktura, ki nastaja spontano in ni vnaprej določena ali predvidevana. Zaradi medsebojnih razmerij med zaposlenimi, ki nastajajo nenamerno, se izoblikuje neformalna struktura. V podjetjih so neformalne strukture vedno prisotne in vplivajo na obstoj in delovanje podjetja.

V okolju, ki se nenehno spreminja, je najpomembnejše, da se spremembam v okolju prilagaja tudi podjetje s svojo organizacijsko strukturo. Zato organizacijska struktura nikakor ni statična, ampak dinamična; to pomeni, da ko smo jo vzpostavili, nismo z delom končali. Vsem spremembam v zunanjem in notranjem okolju se mora prilagoditi, prilagaja se s tem, ko se spreminjajo posamezni elementi organizacijske strukture, njihovo spreminjanje pa vodi v spreminjanje organizacijske strukture podjetja. Ker se struktura spreminja glede na notranje in zunanje okolje, velja poudariti, da je za podjetje izjemnega pomena, v kakšnem zunanjem okolju deluje. Zelo nestabilno in nepredvidljivo zunanje okolje, na katerega samo podjetje ne more vplivati, vodi k zelo pogostemu spreminjanju in prilagajanju elementov organizacijske strukture. V takem okolju je zelo pomembno, da se podjetje lahko na vse spremembe hitro odzove in poišče optimalne rešitve, ki znajo biti zelo naporene, ker vsakokratno spreminjanje ne prinaša nič dobrega. Na drugi strani pa podjetje, ki deluje v stabilnem in predvidljivem zunanjem okolju, lahko postavi hrbtenico strukture, ki jo le z lepotnimi popravki popravlja in tako vodi k optimalni organizacijski strukturi.

1.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijsko strukturo sestavljajo naslednji elementi (Zupan, 2003, str. 12):

- naloge, ki jih oblikujemo na podlagi ciljev,
- nosilci – oddelki, sektorji, službe, delovna mesta, skratka prostori v organizacijski zgradbi, kjer izvajalci opravljajo naloge,
- odnosi med nalogami in nosilci – kje pride do izvajanja, vodenja, sodelovanja

Obstajata dve glavni načeli, ki pravita, da mora biti vsakemu dana točno določena naloga oziroma obveznost, ki je dobro opisana, in da mora biti oseba, ki je odgovorna za določeno delo, sposobna opravljati to delo. Načrtovanje in postavitve organizacije, ki omogoča najboljše možno delovanje zaposlenih v podjetju, tako skupno kot posamezno, je velika naloga in odgovornost managementa. Dovršena organizacija zagotavlja, da zaposleni lahko spoznajo pravila za dobro delo in tako prispevajo k dobri kakovosti izdelkov in storitev (Marolt, 1994, str. 128).

Ker se porajajo težave pri definiranju in merjenju koncepta organizacijske strukture ter razumevanje razmerij med organizacijsko strukturo in uspešnostjo poslovanja podjetja, se pri opisovanju in analiziranju razlik v organizacijskih strukturah pojavljajo tri dimenzije. To so formalizacija, centralizacija in kompleksnost.

1.3.1. Dimenzija formalizacije

S pomočjo formalizacije si prizadevamo oblikovati določeno organizacijsko obnašanje pripadnika organizacije. Razpon formalizacije je od podjetja do podjetja različen, pomen pa je lahko zelo velik za določena delovna mesta. Formalizacijo lahko podjetje doseže tudi z izobraževanjem, kjer se predstavijo pravila, procedure ter politika podjetja. Formalizacija je običajno v pisni obliki.

S formalizacijo se predpisujejo: pravila – natančna opredelitev, kaj kdo sme in česa ne sme storiti. To so dejansko postopki pri opravljanju določenih delovnih nalog. Npr. izdajnica materiala se piše v treh izvodih, prvi izvod zadrži skladišče, drugi izvod se pošlje v računovodstvo, tretji izvod se priloži delovnemu nalogu; procedure – so vrsta med seboj povezanih postopkov, ki morajo biti opravljeni, da bi se neko delo izvršilo. Procedura zagotavlja standardno izvajanje nalog; politike – so splošne smernice, ki definirajo svobodno delovanje znotraj nekih meja. Politika je dejansko splošni vodič, ki specificira določene parametre v širokem obsegu, znotraj katerega se pričakuje, da bodo člani aktivni.

Formalizacija ima tako prednosti kot slabosti. Kot prednost lahko navedem pomoč pri koordinaciji, lahko pa tudi sama po sebi vpliva na ekonomičnost podjetja. Pri vsem tem pa se lahko zaposleni počutijo ovirani, nedorasli, nepotrebni, kar jih pripelje do nezadovoljstva ter

posledično do izostankov z dela. S formalnostjo želimo doseči neke formalne okvirje delovanja organizacije, se pravi posledično tudi delovanje posameznika, ki pripada tej organizaciji.

1.3.2. Dimenzija centralizacije

Pojmujemo jo kot določeno stopnjo koncentracije odločanja na vrhu organizacije. Odločanje je lahko skoncentrirano na eno osebo v organizacijski enoti na vrhu podjetja. Če pa je odločanje na nižjih ravneh v podjetju, pa govorimo o decentralizaciji. Trendi se obračajo in v današnjem času opazimo, da podjetja odločanja ne koncentrirajo več na vrhu organizacije. Pojavlja se trend decentralizacije.

Organizacijske značilnosti, ki spodbujajo centralizacijo, so:

- stroški in tveganje, povezano z odločitvijo. Če ima odločitev velike posledice za podjetje, bo vodstvo težko prepustilo odločitev na nižjo raven managementa,
- nekateri vodilni enostavno ne želijo, da odločajo drugi,
- nezaupanje do podrejenih,
- vprašljivost sposobnosti o odločanju na nižjih ravneh.

Organizacijske značilnosti, ki spodbujajo decentralizacijo, so:

- na vseh ravneh organizacije je vse več informacij, ki so podrobnejše in niso zanimive samo za najvišje vodstvo,
- akcije na podlagi sprejetih informacij morajo biti hitre,
- večja motiviranost ljudi, ki se počutijo manj odtujeni,
- ljudje se bolj izobražujejo in pridobivajo izkušnje,
- rast podjetja običajno vodi k decentralizaciji zaradi mnogih težav, ki nastopijo z velikostjo podjetja,
- nestabilno zunanje okolje pogojuje decentralizacijo zaradi potrebe po hitrih reakcijah glede na dogajanje.

1.3.3. Dimenzija kompleksnosti

Kompleksnosti bi poenostavljeno lahko rekli, da je to razvitost organizacije v širino in višino. S kompleksnostjo opišemo horizontalno diferenciacijo, ki pomeni, koliko ima podjetje različnih delovnih mest na isti ravni, ter vertikalno diferenciacijo, kar pomeni, koliko ravni ima določeno podjetje. Na ta način se definira delitev dela, s tem dobimo število organizacijskih ravni ter širino organizacije.

1.4. ZAKAJ SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Spremembe v okolju narekujejo spremembe v poslovanju podjetij. Spremenil se je način življenja in mišljenja in prav to se odraža tudi na spremembah v organizacijskih strukturah podjetij. Podjetje se sooča z veliko globalno konkurenco, odzivati se mora praktično vsak dan na različne vplive iz okolja, saj zunanje okolje vedno bolj postaja negotovo. Leigh pravi, da se spreminjajo vrednote v sodobni družbi in od tod se spreminjajo tudi organizacijske strukture. Spremembe v sodobni družbi zelo dobro opisuje (Leigh, 1994), kar je ponazorjeno v Tabeli 2.

Tabela 2: Družbene vrednote – tradicionalne in novo porajajoče

Tradicionalne vrednote	Nove vrednote, ki se porajajo
Kakovost življenja in kakovost delovnega življenja se ocenjujeta izključno s pomočjo ekonomskih pokazateljev.	Obe kakovosti življenja se ocenjujeta skozi prizmo osebne rasti in samouresničevanja ter skladno z družbenim in fizičnim okoljem.
Usmerjenost k dolgoročnim rezultatom in nagradam (prihranki, promocije, nagrade v nebesih).	Kratkoročno nagrajevanje, hedonistična usmerjenost (zadovoljstvo) – živimo zdaj, kupujemo zdaj, plačujemo kasneje, uživamo v trenutnih užitkih.
Protestantska delovna etika, odobravanje prizadevnega dela, vera v svobodno kapitalistično družbo.	Pogojna delovna etika, ki je odvisna od varnosti na delu, od izzivov, možnosti za rast, vere v kontrolirana tržišča in družbene ideje.
Sprejeta hierarhija lojalnosti in odgovornosti bogu, narodu, družini, svoji razredni skupini.	Variabilna lojalnost in nejasna odgovornost; nova hierarhija (ki ima padajoč pomen) z ozirom na samega sebe, družino, svojo razredno skupino in boga.
Svetost zasebne lastnine, izkoriščevalski materializem, malo skrbi za okolje in ekologijo.	Premik k pravici do koriščenja virov, zavest o družbeni lastnini kot tudi okolju in ekologiji.
Skupnosti interesov med medsebojno odvisnimi skupinami proizvajalcev ob grobem konkurenčnem individualizmu.	Naraščajoča tekmovalnost med sovražno razpoloženimi družbenimi skupinami in prizadevanje za dosego posebnega tretmaja ob istočasno naraščajoči medsebojni odvisnosti in sodelovanju med nekaterimi skupinami.
Upad članstva v sindikatih pri delavcih (modri ovratniki).	Naraščanje članstva v sindikatih pri belih ovratnikih in profesionalcih.
Sprejemanje izbranih mamil (alkohol, tobak).	Sprejemanje mamil kot nečesa normalnega (trda mamila, popivanje), zmanjšanje kajenja.
Spoštovanje avtoritete (po položaju, hierarhiji), zaupanje v vlado.	Nespoštovanje avtoritete niti položaja niti vlade, naraščanje spoštovanja demonstrativne strokovnosti, želja za družbenim konsenzom in participativnim odločanjem.

Nadaljevanje Tabele 2

Tradicionalne vrednote	Nove vrednote, ki se porajajo
Sprejemanje statusa quo, konformizem v odnosu do družbenih norm, stabilnost in rutina.	Sprejemanje nesoglasij, toleriranje nekonformizma v odnosu do družbenih norm, inovacija, sprememba, prožnost.
Sprejemanje krutih moralnih in etičnih načel obstoječih religij.	Relativizem in bolj blagi kriteriji morale in družbenih norm, razkorak med verskimi načeli in prakso.
Sprejemanje moške dominacije in dvojnih standardov.	Naraščanje ženske svobode in gibanje proti ekonomski, spolni in družbeni enakosti.
Rasna in kulturna netoleranca.	Sprejemanje multirasnih in multikulturnih faktorjev, ki bogatijo družbo.
Sprejemanje paternalistične, a poštene vlade in gospodarstva ter marketinških mehanizmov.	Družbene kot osnovne enote, ki nam omogočajo rast kot posameznikom.
Relativno enaka razdelitev starostnih obdobj v družinah s trdim jedrom.	Vse hitrejša staranje populacije s premikom k nepopolnim družinam in izolacij starejših.
Skrb in zavračanje krivic (npr. nezaposlenosti).	Apatija, resignacija, racionalnost v odnosu do krivic, ker bodo nezaposleni dobivali državno podporo; pojavil se bo polpermanenten razred nezaposlenih.
Izobraževanje pretežno mladih ljudi, ki ustvarja realna pričakovanja.	Večje izobraževanje mladih in stalno izobraževanje odraslih, kar ustvarja nerealna pričakovanja.

Vir: Vila, 2000, str. 111.

1.5. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Povezovanje ljudi v organizacijo povezuje dejavnik doseganja cilja, katerega kot posameznik ne moremo doseči. Cilj je dejavnik, da se medsebojno povežemo, odgovor na kakšen način pa dobimo pri dejavnikih, kot so strategija podjetja, okolje, v katerem podjetje deluje, tehnologija podjetja, velikost podjetja, informacijski sistem podjetja ter faza življenjskega cikla. Vsak od naštetih dejavnikov na svoj način vpliva na organizacijsko strukturo podjetja.

1.5.1. Strategija podjetja

Strategija ima lahko več pomenov. Z vidika organizacijskega razvoja strategija pomeni delovanje in delo, ki je usodnega in bistvenega pomena za delo in razvoj podjetja. Strategija je definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij in dodelitve resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje. Vsak organizacijski sistem ima lahko v določenem trenutku več ciljev. Najpomembnejši cilji so tisti, ki napovedujejo izboljšave in inovacije.

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifični položaj inovativno razvijati lastne strategije.

Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri »umetnost«. Ta »umetnost« oblikovanja strategij uporablja v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter predvsem raziskovalne metode. Razpolaga pa tudi že z določenimi teoretičnimi koncepti, na katere se lahko pri razvijanju strategij v podjetju opremo. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe (Pučko, 2003, str. 169).

1.5.2. Okolje podjetja

Okolje podjetja delimo na širše zunanje in ožje notranje okolje podjetja. Za širše okolje podjetja je značilno to, da nanj kot podjetje na kratki rok ne more vplivati, kar pa ne velja za ožje okolje podjetja. Okolje je lahko stabilno, delno stabilno ali nestabilno. To pomeni, da je za različno stabilnost okolja primerna drugačna organizacijska struktura, ki bo kar najbolje delovala v določenem okolju. V nestabilnem okolju se morajo managerji neprestano prilagajati z odločitvami in vodenjem organizacije, kar pa za stabilno okolje ne velja. V stabilnem okolju bi lahko rekli, da gre za birokratsko organizacijo.

Ožje poslovno okolje podjetja predstavlja panoga. Panoga, v zelo ozkem pojmovanju, je skupina podjetij, ki proizvajajo podobne proizvode ali nudijo podobne storitve. Zaradi tega je analiza oziroma predvidevanje panoge kot ciljnega okolja podjetja zelo pomemben del analize okolja. Osrednji namen predvidevanja panoge je ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence oziroma podjetja ter razumeti dinamiko rasti. Predvidevanje panoge ponavadi vključuje: velikost proizvodnje in povpraševanja, možnost vstopa v panogo ter ključne dejavnike uspeha (Rozman, 1993, str. 117).

Tudi Jaklič (2002, str. 1) razdeli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje so spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje kratkoročno nima večjega vpliva. Zunanje okolje se deli na širše zunanje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno.

Podjetja delujejo v okolju, ki vpliva nanje. Za proučevanje organizacije je bila pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Negotovost okolja je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb, ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje (Rozman, 1993, str. 141).

1.5.3. Tehnologija podjetja

Tehnološki razvoj pomeni takšno spremembo v kombinaciji produkcijskih dejavnikov, ki zmanjša skupaj porabljeno živo in opredmeteno delo na enoto proizvoda. Tako se tehnični ali tehnološki napredek vselej povezuje z višjo produktivnostjo dela. Tehnični napredek pomeni sklenjen krog od izoblikovanja idej in procesov (izum ali invencija) in njihovo

Uspešno uporabo v najrazličnejših tehnoloških postopkih in proizvodnjah (inovacijo) (Glas, 1991, str. 6).

Zaposleni v podjetju preko tehnologije preoblikujejo inpute v outpute. S pomočjo tehnologije se določijo delovne naloge in s tem delovna mesta. Se pravi, da tehnologija vpliva na oblikovanje organizacijske strukture, saj določi, koliko ljudi je potrebno za izpolnitev zastavljene naloge in s tem cilja podjetja. Na tehnologijo moramo biti še posebej pozorni. Napredek tehnologije še nikoli ni bil tako hiter kot v današnjem času. Pravzaprav se vsak dan povečajo zmogljivosti bodisi naprav, strojev, računalnikov. Tem trendom moramo slediti tudi v podjetju.

Tehnološke spremembe so izjemne. Tehnologija je zblížala ljudi in s tem tudi podjetja. Pred leti je bilo poslovanje preko meja izjemen izziv za podjetja, danes pa jim tehnologija omogoča praktično nemoteno povezovanje in poslovanje. Ljudje z drugega konca sveta lahko sodelujejo pri poslovanju in ne samo pri poslovanju, ampak tudi pri odločanju v organizaciji. Meje poslovanja so se praktično raztegnile iz nekdanjih državnih na cel svet. S to pridobitvijo mednarodnega sodelovanja pa je prišla tudi mednarodna konkurenca. Glede na dostopnost tehnologije tako postaja znanje vedno bolj pomemben dejavnik v poslovanju podjetij.

Najbolj značilne tehnološke spremembe so (Svetličič, 1996, str. 41):

- silovitost kontinuiranosti in žilavost tehnoloških sprememb,
- dematerializacija izdelkov in storitev,
- občutno znižanje transportnih in komunikacijskih stroškov in dramatično povečanje hitrosti,
- znanje postaja središčna in najpomembnejša konkurenčna prednost,
- spremembe proizvodnih sistemov (uvajanje vitke proizvodnje in njeno sodobno počlovečenje).

1.5.4. Velikost podjetja

Z večanjem poslovanja podjetja lahko pridobijo določene prednosti. Velikost pa zahteva pristope, s katerimi bi jo lahko uspešno obvladovali. Prav zato je uspešnost velikih podjetij v veliko večji meri kot v manjših podjetjih odvisna od managementa. Vrsta študij in raziskav je obravnavala povezanost med velikostjo podjetja in njegovo organizacijo in se zlasti spraševala, ali z večanjem velikosti raste obseg usklajevanja sorazmerno, hitreje ali počasneje (Rozman, 1993 str. 143).

Pri definiranju organizacijske strukture glede na velikost podjetja gledamo na število zaposlenih. Z rastjo podjetja raste tudi število zaposlenih, s tem se večja število nalog, več je komunikacijskih poti, spreminjajo se cilji podjetja, prav tako pa se spreminja tudi

organizacijska struktura. Enostavna klasična organizacijska struktura se s povečanjem zaposlenih spreminja v bolj zapleteno kompleksno organizacijsko strukturo.

1.5.5. Informacijski sistem podjetja

Pri vsaki organizacijski strukturi je v ozadju pomemben člen informacijski sistem. Ta pogoj dostikrat ni izpolnjen za spremembo organizacijske strukture, saj brez učinkovitega informacijskega sistema na ravni celotnega podjetja spremembe strukture in s tem izboljšanje poslovanja ne moremo uvesti. Kot bomo videli v nadaljevanju, je pri moderni virtualni organizaciji ključnega pomena prav dobro zastavljen informacijski sistem.

Pomembnost informatike v ekonomiji in na drugih področjih človekovega življenja in dela neprestano narašča. Informacijski sistemi so postali najpomembnejši dejavnik v organizacijah. Najpomembnejši dejavnik poslovanja je tista poslovna funkcija, ki je ključnega pomena in najbolj vpliva na konkurenčnost podjetja v določenem obdobju (Gradišar, 1996, str. 6).

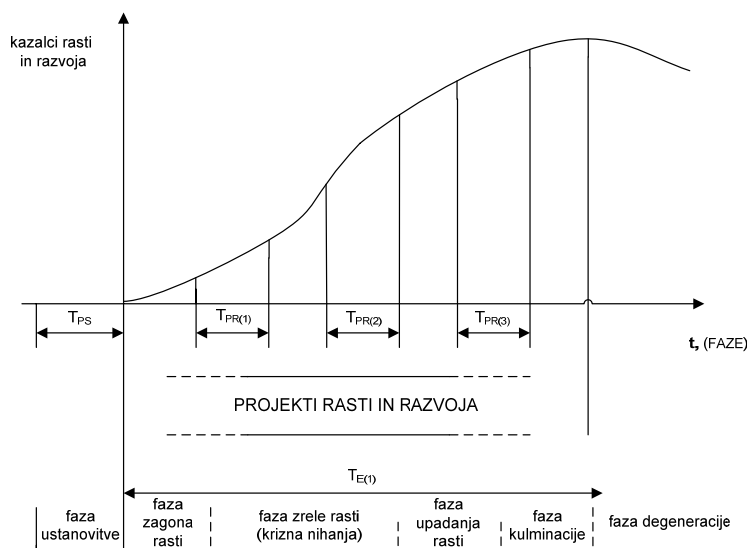
Nova informacijska tehnologija nudi možnost večjega in učinkovitejšega nadzora. Potrebno je manj delovnih mest, na katerih ljudje le usklajujejo delo drugih. Število hierarhičnih ravni v organizaciji se lahko bistveno zmanjša, na primer od 12 na 6. Po potrebi se lahko informacija pretaka med katerikoli ravnmi neposredno. Prednosti sodobne, bolj ploščate organizacije so hitrejša reakcija, manjši stroški, boljše komunikacije s kupci in boljši nadzor kakovosti izdelkov (Gradišar, 1996, str. 15).

Načrtovanje razvoja informatike predstavlja sestavni del strateškega poslovnega načrtovanja, ki opredeljuje poslanstvo, cilje in strategijo organizacije (Kovačič, 1998, str. 42).

1.5.5. Faza življenjskega cikla podjetja

Vsaka organizacija začne svoj življenjski cikel s fazo nastajanja, kjer se posamezniki odločijo, ali želijo svoj cilj na nekem trgu doseči (Slika 1). Ponavadi se novonastalo podjetje začne razvijati in rasti. Nato se trg, v katerem deluje podjetje, nasiči. Zaradi nasičenosti se lahko ponudijo neki novi proizvodi kupcem. V fazi konsolidacije že zaostajamo za konkurenco bodisi zaradi tehnologije ali pa kakšnega drugega vzroka, prodaja upade in začne se odmiranje podjetja, ki mu sledi odpuščanje delavcev in na koncu zaprtje podjetja. Podjetje lahko sproži pomladitev v fazi konsolidacije, kjer se lahko krivulja življenjskega cikla obrne navzgor zaradi konkurenčne prednosti.

Slika 1: Življenjski cikel podjetja



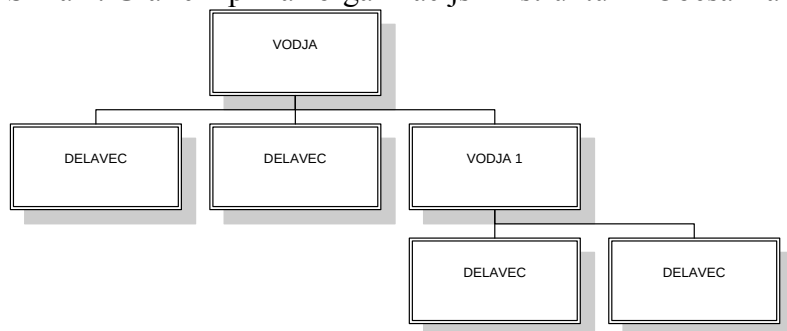
Vir: Hauc, 2002, str. 105.

Za podjetje je pomembno, v kateri fazi se nahaja, saj je za vsako fazo primerna drugačna organizacijska struktura. Na začetku, ko je podjetje še majhno, je zaradi enostavnosti poslovanja enostavna tudi organizacijska struktura. Če pa se podjetje naglo razvija in širi na druge trge, pa se s povečanjem poslovanja povečuje tudi število zaposlenih. Ker enostavna organizacijska struktura ne zdrži več v takem podjetju, jo je potrebno posodobiti in prilagoditi poslovanju za čim boljšo učinkovitost podjetja.

1.6. PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

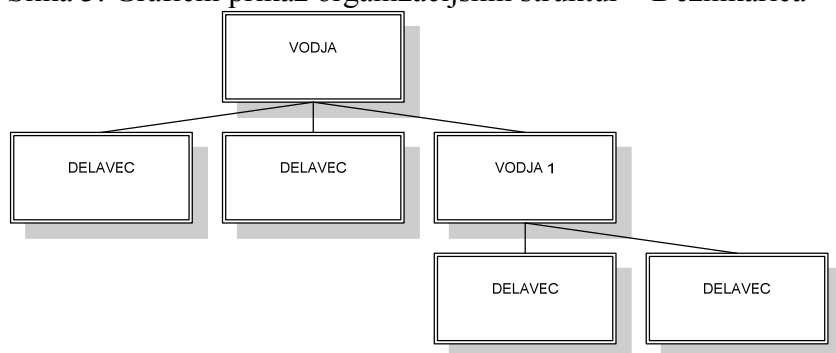
V praksi je prihajalo do različnih načinov prikazovanja organizacijskih struktur. Za vse je značilno to, da jasno pokažejo nosilce ter njihovo povezanost. Uveljavili so se trije načini grafičnega prikazovanja: obešanke, dežnikarice ter krog. Za obešanko ter dežnikarico je značilno, da se za nosilce uporablja pravokotnike, katere z ravno črto povežemo. Ta črta predstavlja medsebojne odnose. Pri krogu pa je značilno to, da na sredini nastopi nosilec, ki je najvišji na hierarhični lestvici, okrog njega so njegovi podrejeni in okoli njih njihovi podrejeni. Vedno bolj se oddaljujemo od središča, vedno nižje so nosilci na hierarhični lestvici. Vse tri grafične prikaze, kot jih navaja Lipičnik, prikazujem v naslednjih slikah.

Slika 2: Grafični prikaz organizacijskih struktur – Obešanka



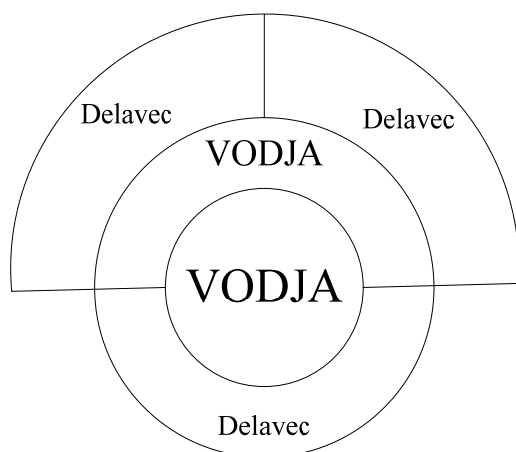
Vir: Lipičnik, 2003, str. 48.

Slika 3: Grafični prikaz organizacijskih struktur – Dežnikarica



Vir: Lipičnik, 2003, str. 48.

Slika 4: Grafični prikaz organizacijskih struktur – Krog



Vir: Lipičnik, 2003, str. 48.

Grafično prikazovanje organizacijskih struktur je zelo uporabno, saj lahko v sliki na enostaven način zajamemo veliko informacij, ki bi sicer terjale zapletene opise. Vendar pa moramo pri risanju upoštevati določena pravila: jasnost, preglednost, izražena podrejenost in nadrejenost ipd. Zato pri obešankah in dežnikaricah vodstvo podjetja običajno narišemo zgoraj na sredini, potem sledijo morebitne štabne enote, nato pa organizacijske enote po istih

ravnih nadrejenosti oz. podrejenosti. Pri risanju organizacijskih struktur je pomembna tudi natančnost pri vpisovanju delovnih mest in imen organizacijskih enot: direktor ni isto kot generalni direktor, služba ni isto kot sektor ipd. (Zupan, 2003, str. 14).

2. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture. Svobodno oblikovanje organizacijske strukture pa mora biti usklajeno z zakonskimi zahtevami, predvsem s področja upravljanja oziroma odločanja na makro ravni. Tudi v razvitih podjetjih morajo upoštevati zakonske zahteve glede odločanja. Svoboda pri oblikovanju organske strukture je zato le navidezna, ker mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje želene cilje. Zato so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije. Če tega ne upoštevamo, bo oblikovana organizacijska struktura zgrešila svoj namen (Lipičnik, 2003, str. 47).

Človek je lahko optimalno produktiven v podjetju z ustrežno ureditvijo, strukturo in organizacijo, kjer se vsi člani kar najbolje počutijo, razvijajo, znajdejo in napredujejo. V našem makrookolju je večina podjetij še vedno organizirana po klasičnih, tradicionalnih principih. Najpogostejša je vertikalna, stopničasta hierarhija s široko bazo in ostrim, koničastim vrhom, na katerem je prostor le za enega ali dva (Delova borza dela, 2005, str. 16).

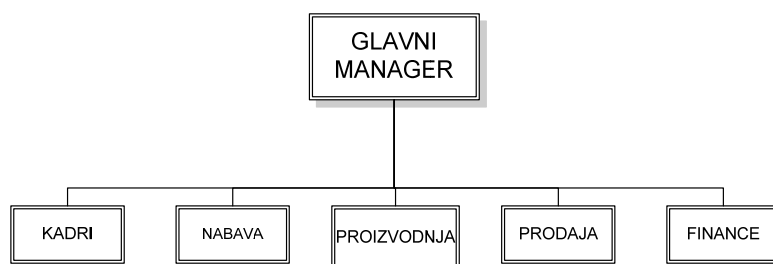
2.1. KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ

2.1.1. Funkcijska organizacijska struktura

Že samo ime nam pove, da je ta organizacijska struktura ločena po organizacijskih funkcijah. Pri omenjeni strukturi se drugi hierarhična raven razdeli na funkcije, ki so potrebne za delovanje podjetja. Tako lahko nastopajo v podjetju funkcije, kot so: raziskovanje in razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, finance, kadri ... Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev podjetja, ki jih želi doseči, od vodilnih oseb v podjetju, od nujnih potreb podjetja, od uporabljenih strategij. Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana struktura organiziranosti in je najpogostejša oblika organizacije. Ta oblika je nastala v času industrijske revolucije in se od takrat tudi uporablja.

Delovanje funkcijske strukture je zapleteno, zato je potrebno natančno razmejiti pristojnosti in odgovornosti funkcijskih vodij. Primerna je za stabilno zunanje okolje podjetja, saj je zelo težko prilagodljiva spremembam. Primer organizacijske sheme funkcijske organizacijske strukture prikazuje Slika 5. Kljub vsem pomanjkljivostim, ki so prikazane v Tabeli 3 na strani 14 je funkcijska organizacijska struktura še vedno prevladujoča oblika organiziranja podjetij.

Slika 5: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, 1993, str. 147.

Tabela 3: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture

Prednosti	Slabosti
Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno – funkcijske specializacije. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.	Nepovezanost med posameznimi funkcijami. Njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano. Največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Osamosvojitev in preraščanje okvirov potreb podjetja so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Njihovo uravnoteženje in pravilne razvojne usmeritve z vidika podjetja postajajo z rastjo podjetja vse težje.
Oblikuje enotnost nastopanja navzven. Tako potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta.	
Razvoj posameznik funkcij je zelo intenziven. Zaradi koncentracije znanja se razvoj posameznega poslovno – funkcijskega področja lahko v veliki meri intenzivira.	
Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko. Posamezno poslovno – funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje.	

Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148–149.

Težava s funkcijsko organizacijsko strukturo se pojavi z rastjo podjetja in kompleksnostjo okolja, v katerem podjetja poslujejo. Izzivi, s katerimi se podjetja danes soočajo, zahtevajo hitro in celovito reagiranje. Poleg tega obstajajo problemi, ki jih morajo podjetja reševati, vse kompleksnejši in zahtevnejši. Za njihovo reševanje je potrebno povezovanje različnih strokovnjakov posameznih funkcijskih področij. Na tem mestu naletimo na togost funkcijske organizacijske strukture. Pri tem moramo poudariti, da poteka integracija v funkcijski organizacijski strukturi izrazito centralistično. To je do določene mere tudi razumljivo.

Posamezna funkcija ne more komunicirati z okoljem v imenu celotnega podjetja. Prav tako ne more izvajati integracije med posameznimi funkcijami. Domet funkcije je omejen na njen strokovni razpon (Kovač, 1999, str. 162).

Zaradi slabosti funkcijske organizacijske strukture so začeli uvajati štabne enote. Te enote so pripravljale odločitve, niso pa smele same odločati o odločitvah pri poslovanju organizacije. Tako so imele štabne enote zgolj svetovalno funkcijo v organizaciji. Štabne enote s svojo strokovno dejavnostjo podpirajo predvsem managerske odločitve (planiranje, ekonomske analize, pravno svetovanje, organizacija, kontrola, nagrajevanje, informatika, projekti itd.). Strokovno pripravljene predloge odločitev posredujejo linijskemu vodji, ta pa lahko predlog sprejme ali zahteva njegovo dopolnitev, lahko pa ga tudi zavrne.

Obstajajo osnovna pravila koordinacije med linijskim vodstvom in štabnimi enotami, saj mora linijsko vodstvo štabno enoto dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njihovo pomoč, štabni enoti mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje tako, da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva. Linijski vodje pa morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije. Na drugi strani pa morajo štabne enote storiti vse, da linijsko vodstvo sprejeme njihova priporočila.

Vsekakor pa prihaja tudi do nerazumevanja med linijskim vodstvom in štabnimi enotami. Linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrne rešitve štabnih enot, linijsko vodstvo lahko postavi zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva. Lahko pa štabna enota problem rešuje zelo dolgo, na kar linijsko vodstvo ne more čakati in se mora že pred izdelavo mnenja štabne enote odločiti. Linijsko vodstvo je lahko v stalni stiski in nima časa preverjati mnenj štabnih enot ali pa so mnenja, da štabne enote ne morejo rešiti trenutnega problema, ker imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Obstajata dve vrsti štabnih enot v organizacijski strukturi. Poznamo osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih znanj – svetuje ter izdeluje analize, študije, poročila, kar se bo mogoče uporabilo pri določenih funkcijah glede na odločitve vodilnega. Obstaja pa tudi specializirani štabni organ. Ponavadi so to oddelki ali službe, večje ali manjše, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih v večini primerov uporablja vsa organizacija; npr. razvoj tehnologije, analitično-planski oddelek, pravna služba, kadrovska služba, računalniški center ...

Štabne enote imajo trajno organizacijsko obliko. Seveda lahko pride do konfliktov med linijskimi vodji in štabno enoto, ker linijske enote ne želijo strokovnega vmešavanja v operativne zadeve, ki so v njihovi pristojnosti. Funkcijska organizacijska struktura je za inovativnost neugodna. Neugodne za inovacijske procese so predvsem naslednje lastnosti funkcijske strukture (Kavčič, 2006, str. 1):

- ker so zaposleni razporejeni v organizacijske enote, ki opravljajo sorodna opravila (isto poslovno funkcijo), je malo verjetno, da bodo prišli v stik z drugimi zaposlenimi,

zlasti tistimi, ki so v neposrednem stiku z uporabniki proizvodov in storitev družbe. Zato je, brez njihove krivde, njihov pogled na organizacijo zelo omejen. Celotno dogajanje opazujejo in vrednotijo z zornega kota poslovne funkcije, v kateri delajo, ne pa z zornega kota uporabnikov (kupcev) proizvodov ali storitev.

- Ker so oskupinjeni znotraj funkcije, je njihov pogled na celotno dogajanje v organizaciji pristranski, na vse gledajo z vidika svoje funkcije. Zato odklanjajo druge perspektive in nazore. V organizaciji si prizadevajo ustvariti optimalne pogoje le za opravljanje te funkcije, ne pa optimalne celote vseh funkcij.
- Funkcijska organizacijska struktura otežuje ali povsem preprečuje spremembe. To je posledica hierarhije v odnosih, ki se izraža tudi v postopkih. Posebej ljudje iz nižjih organizacijskih ravni imajo praktično zelo omejene možnosti, da bi bil kakšen njihov predlog za spremembe sprejet. Na eni strani so organizacijsko spodbujani, da delajo tisto, kar jim nalaga nekdo drug. Mislijo zanje drugi, oni naj le pridno izvajajo. Na drugi strani pa se tudi pričakujejo "pametni" predlogi le od vodij. Saj vendar ne more biti delavec pri stroju bolj pameten kot njegov nadrejeni in predlagati kakšno izboljšavo, ki je ni že prej opazil njegov predstojnik!
- Spodbuja le enostransko, funkcijsko specializirano nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zato krepi ozkost usposobljenosti zaposlenih in preprečuje njihovo prezaposlovanje na druge funkcije. Tako zaposleni čim dalj so v organizaciji, tem bolj so enostranski.
- Zaradi nadrejenosti-podrejenosti kot temeljnega načela delovanja se zmanjšuje pripravljenost za prevzem rizika pri posamezniku, predvsem na nižjih ravneh, ker je vsa oblast zgoraj in so vsa sredstva zgoraj, je tudi vsa "pamet" zgoraj. Inoviranje in uvajanje inovacij pomeni uvajanje nekaj novega v poslovni proces, nekaj, kar ni bilo še nikjer preizkušeno. Zato je povsem mogoče, da ne bo dalo pričakovanih rezultatov. Zato je tveganje pri uvajanju doma pripravljenih novosti mnogo večje, kot pa kupovanje že preizkušenih licenc od drugih. Vendar brez vzdušja, da je tveganje nujno in dovoljeno, da je neuspeh "dovoljen", ni inovacij.
- Onemogoča oblikovanje avtonomnih organizacijskih enot na nižjih organizacijskih ravneh. S tem zmanjšuje odgovornost zaposlenih in njihovih vodij na nižjih ravneh za uspešnost enote. Zaposleni zato niso spodbujeni za uspešno poslovanje in ne iščejo poti za povečevanje uspešnosti. Ker je odločanje centralizirano v vrhu podjetja, je tudi odgovornost tam.

2.1.2. Produktna (divizijska) organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura je organizirana decentralizirano. Sestavljena je iz vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo samostojno. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjša. Ta podjetja oziroma enote se imenujejo divizija in od tod tudi ime za tovrstno organizacijsko strukturo. Vsaka divizija ima svoj razvoj, svojo poslovno strategijo, nastop na trgu – je poslovno podjetje, katerega vodstvo je odgovorno za uspeh. Vodstvo divizij daje divizijam le usmeritve in okvirno definira dolgoročne strateške cilje posameznih divizij.

Zagotavlja potrebna izredna finančna sredstva, ugotavlja profitabilnost in uspešnost podjetja kot celote in posameznih divizij. Na skupni ravni pa vseeno ostanejo funkcije, ki so skupne za vse programe npr. skupni razvoj ali nabava, to pa zato, da ne pride do podvajanja.

Razlogi za divizijsko organiziranost:

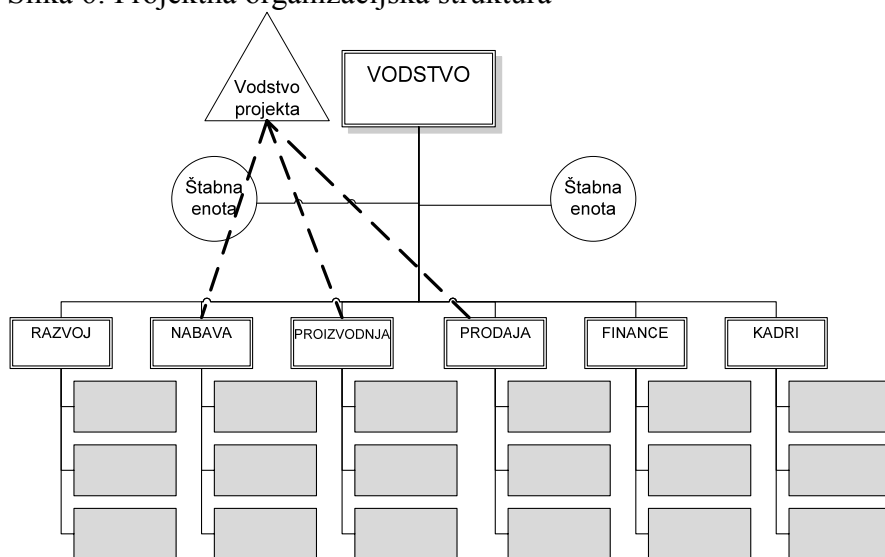
- podjetje postane preveliko in ga je zato težko upravljati,
- delitev zaradi možnosti prodaje velike količine različnih tipov istega izdelka,
- delitev glede na izdelke,
- geografska delitev,
- delitev glede na kupce.

Na prvi ravni vodenja se usklajujejo dejavnosti posameznih divizij, na drugi pa njihove poslovne funkcije. Znotraj posameznih divizij se oblikujejo profitni centri, ki morajo biti sposobni ugotavljati (meriti) gospodarnost svojega poslovanja. Njihov končni cilj je ustvarjanje profita in zadovoljitev zahtev kupca.

2.1.3. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura (Slika 6) se je razvila zaradi potrebe po odpravi težav, ki jih je imela funkcijska ali divizijska organizacijska struktura. Njen namen je, da za določene naloge organiziramo projekt, v katerega vključimo delavce iz različnih organizacijskih enot, da se doseže nek cilj ali izvršitev neke naloge. Kot projekt razumemo enkratno celovitost aktivnosti, ki so med seboj povezane v logično zaporedje, katerih namen je skupen, trajanje pa omejeno. Projekt je naloga, ki jo je potrebno izvršiti v določenem času, ponavlja se enkrat in se ne ponavlja v isti obliki.

Slika 6: Projektna organizacijska struktura



Vir: Ivanko, 1994, str. 387.

Projektu se določi vodja, ki se imenuje projektni manager. Sam je odgovoren, da se projekt konča v dogovorjenem roku in na dogovorjen način s pričakovanim rezultatom. Stopnja neodvisnosti projekta od ostale organizacije je lahko večja ali manjša, kar pomeni, da lahko projektna enota prevzame vse funkcije v projektu ali pa določene funkcije preda podjetju, da ta opravi nalogo namesto projektne enote. V Tabeli 4 so predstavljene prednosti in slabosti projektne organizacijske strukture.

Tabela 4: Prednosti in slabosti projektne organizacijske strukture

Prednosti	Slabosti
Omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank.	Določanje in popisovanje ključnih procesov je lahko dolgotrajno in težavno.
Usmerja pozornost vseh proti ustvarjanju dodane vrednosti.	Zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji managementa ter informacijskih in plačnih sistemih.
Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni managerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredotočena na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko učinkovito delovali v okolju horizontalnih timov.
Večje zadovoljstvo zaposlenih – večje pristojnosti, odgovornosti in soodločanje.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Vir: Dimovski et al., 2004, str. 4.

Za procesno organizacijo sta postala izredno pomembna dva koncepta, in sicer: koncept poslovnega procesa usmerjenosti in proces razvitosti (Lockamy, McCormack, 2004). Po predlogu Hammerja (1996) proces rasti razvoja povzroči uvedbo politike, standardov in sprememb v organizacijski strukturi in kulturi. Poudariti moramo, da s poizkusom preskočitve razvojnih ravni dosežemo le nasprotno produktivnost, kajti vsaka raven zgradi temelje, iz katerih lahko dosežemo naslednjo raven (Lockamy, McCormack, 2004). Organizacija se mora razvijati skozi vse ravni, da lahko postavi osnove procesa poslovne orientacije. Organizacijska kultura učenja je sigurno pravi način za pospešitev razvoja (Dimovski et al., 2004, str. 17).

2.1.4. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organiziranosti. Ne moremo vedno organizirati projektne organizacije, da bi dosegli določen cilj, ker ne moremo vedno določiti strokovnjakov in ostalih zaposlenih za projektno nalogo in jih tako ločiti od njihovih rednih nalog in zadolžitev v organizaciji. Rešitev je tako v matrični organizaciji. Strokovnjaki ostanejo na svojih delovnih mestih, vendar se dodelijo tudi posebnemu vodji, ki jih bo v času, ko bo projekt potekal, uporabljal pri aktivnostih, za katere so usposobljeni.

Torej je vodja projekta (produkta) le koordinator izvajanja nalog, ki jih po njegovem naročilu izvajajo v funkcijskih oddelkih. Član projektnega tima je tako podrejen dvema vodjema: vodji oddelka po organizacijski in strokovni ravni ter vodji projekta glede na naloge projekta. Matrična organizacijska struktura je lahko trenutna ali stalna.

2.2. SODOBNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ

2.2.1. Dinamična mreža

Dinamična mreža je novejša oblika organizacijske strukture. Je nevidna, bistvo so povezave podjetij. Vodstvo podjetja je tako lahko v eni državi, izdelek podjetja oblikujejo v drugi državi, zopet v tretji pa ga izdelajo.

Primer dinamične mrežne organizacije je navidezno podjetje, ki nastaja v primeru mreže partnerskih podjetij, kjer eno podjetje odda določene aktivnosti zunanjim izvajalcem, saj jih ti lahko izvedejo bolje od njih samih. Običajno npr. majhno podjetje, ki ima ideje, organizira poslovne funkcije izven podjetja oz. jih najame na trgu, pri čemer ima možnost, da poišče najboljše poslovne partnerje ter z njimi sodeluje, dokler je prisoten skupni interes (Zupan, Kaše, 2003, str. 31).

2.2.2. Virtualna organizacija

Organizacijska struktura virtualne organizacije ima podobo dinamične mrežne strukture. Gre za novejši pristop k oddelčenju, ki širi idejo horizontalne koordinacije in sodelovanja preko meja organizacije. Mrežna struktura pomeni, da organizacija odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Na organizacijo je mogoče gledati kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov. Rajši kot da je vse pod eno streho, so dejavnosti dodeljene v zunanje izvajanje ločenim organizacijam, ki so elektronsko povezane s centralo (Dimovski, 2002, str. 196).

Takšna organizacijska struktura se je razvila v zadnjem času s pomočjo razmaha interneta in elektronskega poslovanja. Z izkoriščanjem prednosti elektronskega sodelovanja lahko nastane virtualno podjetje, kar pomeni, da ni kapitalskih povezav med vsemi podjetji, ampak da obstoja samo virtualna organizacija, ki koordinira vse dejavnosti. S takim poslovnim modelom se lahko podjetja z različnih področij hitro in učinkovito povežejo brez dolgotrajnih pogajanj o kapitalskih povezavah in deležih. Ko obseg poslovanja takega virtualnega podjetja preseže določeno mero, potem se seveda pojavi potreba po skupnem tržnem nastopu, okrepljeni koordinaciji in tesnejšemu povezovanju podjetij. Na tej točki se lahko izbere ustrezno pravno obliko za ustanovitev podjetja in kapitalske povezave med samimi podjetji.

2.2.3. Globalna matrična struktura

Globalna matrična organizacijska struktura hkrati kombinira funkcijski in divizijski kontrolni razpon. To je tista struktura, ki v dobi nove ekonomije omogoča širjenje horizontalnih povezav in informacij. Edinstvena lastnost matričnih struktur je dvojno vodenje. Medtem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni nadzor nad poslovnimi funkcijami, horizontalna struktura podaja koordinacijo vzdolž oddelkov (Dimovski, 2002, str. 199).

Globalne matrične strukture danes uporabljajo velike, uspešne, globalne organizacije, kot sta IMB, Ford in druge. Problem današnjih globalnih organizacij je doseči simultano koordinacijo vzdolž različnih produktnih linij in držav ali regij. Zaradi globalne narave poslovanja organizacij v 21. stoletju se jih vse več poslužuje razvijanja globalnih matričnih struktur, ki omogočajo horizontalno povezovanje in širjenje informacij (Dimovski, 2002, str. 200).

2.2.4. Horizontalna organizacijska struktura

Ena izmed novejših organizacijskih struktur je tudi horizontalna organizacijska struktura. Horizontalno strukturo označujejo naslednje značilnosti: struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov in ne okrog nalog, funkcij ali geografsko, zato so meje med oddelki presežene; jedro organizacije so samsmerjajoči se timi in ne posamezniki; lastniki procesov so zadolženi za osnovno dejavnost v celoti; ljudje znotraj tima imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnost, da odločajo. Vsi v timu so usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima; timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se odzivati fleksibilno na nove izzive; stranke so tiste, ki vodijo horizontalno organizacijo. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, z zadovoljstvom zaposlenih in s finančnim prispevkom. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje (Dimovski, 2002, str. 201).

2.2.5. Hibridna organizacijska struktura

Značilnosti hibridne strukture so, da se oblikuje v zmernem do zelo negotovem okolju, kjer se navade kupcev spreminjajo. Tehnologija je rutinska in nerutinska, med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami pa vlada medsebojna odvisnost. Cilj take strukture je zunanja učinkovitost in prilagodljivost ter obenem tudi učinkovitost in prilagodljivost znotraj posameznih funkcij (Bošnjak, 2000, str. 63).

Pogosta je v velikih sestavljenih podjetjih. Poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, se organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri decentralizirani organizaciji. Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako v sestavljenem podjetju na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo (Rozman, 1993, str. 162).

2.2.6. Učeča se organizacija

Učeča se organizacija je tista, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne, in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo, potrebo po povečevanju sposobnosti učenja. Omenjeni trije dejavniki so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski, 2002, str. 258).

V Tabeli 5 so predstavljene značilnosti učeče se organizacije.

Tabela 5: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnost:	
• Razvija učeči pristop k oblikovanju strategije.	• Priložnosti za učenje na osnovi izkušenj.
• Vodje prevzamejo tveganja in eksperimentirajo.	• Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritja vseh informacij.
• Participativno oblikovanje organizacijske politike.	• Priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj.
• Decentralizirani proces odločanja.	• Na učenju osnovani informacijski sistemi.
• Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij ter znanj.	• Učeča se organizacija temelji na neprestanem eksperimentiranju.
• Fleksibilni nagradni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo iniciativo zaposlenih.	• Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih k učenju.
• Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	• Znotraj organizacijsko učenje, kot so znotraj organizacijska omrežja in povezave.
• Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	• Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
• Zavedanje in osredotočenost k dolgoročnim aktivnostim.	• Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: Dimovski, 2002, str. 259.

Huber (1991) pravi, da »je učeča organizacija povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij ter z organizacijskim spominom.« Nadalje Malhora (1996) pravi, da »se učeča organizacija raje uči na osnovi izkušenj kot pa, da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagrajuje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.« Huczynski ter Buchanan (2001) sta mišljenja, da »učeča organizacija pospešuje komunikacijo in koordinacijo preko vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in razreševanje problemov, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.« (Dimovski, Penger, 2004, str. 8).

Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, delegiranju moči zaposlenim (večjemu obsegu pooblastil), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi (Dimovski, Penger, 2004, str. 8).

Učenje je sprememba v obnašanju in nastopanju, ki se pojavi kot rezultat izkušenj. Izkušnja je lahko prevzeta iz opazovanja drugih, iz branja ali poslušanja različnih virov informacij ali pa doživljanje posledic svojega lastnega obnašanja. Pomemben način prilagajanja dogodkom je povezan z zaznavanjem, kajti učenje je odvisno od načina, kako določena oseba zaznava čutne podatke (Daft, 2001, str. 370).

2.3. NOVODOBNE NASPROTI TRADICIONALNIM STRUKTURAM

Pogled na organizacijsko strukturo se je zelo spremenil, prehod od funkcijske organizacijske strukture, preko vseh tradicionalnih v novodobne organizacijske strukture ni prinesel samo spreminjanje strukture, vendar tudi mišljenja managerjev ter zaposlenih. S spreminjanjem organizacijske strukture dosežemo kompletno prenovno poslovanja, izboljšanje komunikacije ter lažje in hitrejše prilagajanje kupcem in njihovim željam. Začrtanim ciljem morajo slediti vsi v organizaciji, saj le-to prinaša uspeh. V Tabeli 6 sta opisana stari in novi pogled na dimenzije organizacijskih razmerij, katere so se skozi čas zelo spremenile.

Tabela 6: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmer

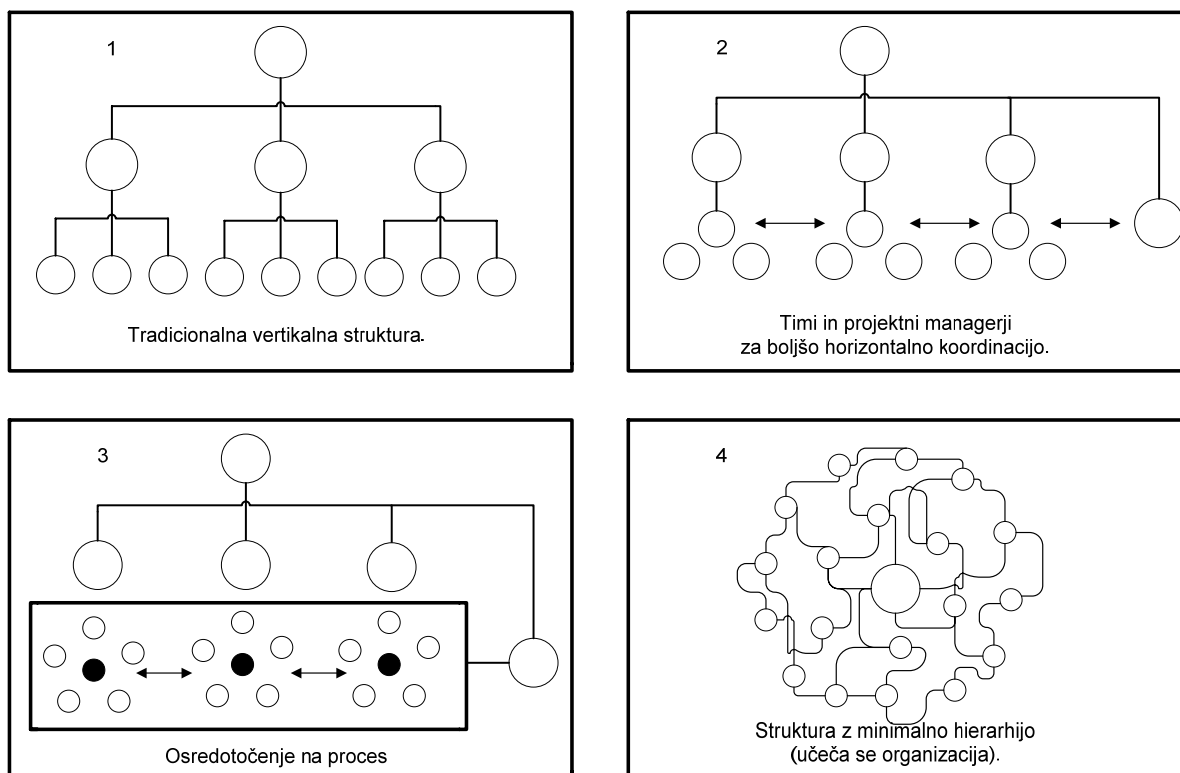
Stari pogledi na organizacijska razmerja	Nova paradigma organizacijskih razmerij
Vertikalna organizacijska struktura.	Horizontalna organizacijska struktura.
Ozek kontrolni razpon.	Širok kontrolni razpon.
Visoka, strma organizacijska hierarhija (piramida).	Nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida).
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, z veliko ravni v organizacijski piramidi.	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja: organizacijska piramida ima vse manj ravni.
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja: centralizacija odločanja zgolj na najvišji managerski ravni.	Decentralizirana organizacijska razmerja: decentralizirana odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje managerske ravni.
Rutinske naloge.	Opolnomočenje vloge zaposlenih.
Formalni sistemi nadzora in koordiniranja.	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij – management deli informacije z zaposlenimi.
Konkurenčna medorganizacijska strategija.	Strategija sodelovanj in virtualnega povezovanja organizacij preko elektronskega omrežja.
Rigidna organizacijska razmerja: stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura.	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije multikulturnih odnosov.
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje.	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti.
Jasno določene medorganizacijske meje.	Sodobna brezmejna ekonomija povezuje organizacije v virtualni sistem, ki se primarno osredotoča na dodajanje vrednosti v očeh kupcev.
Tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura.	Novejše organizacijske strukture: dinamična mrežna struktura, hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura.

Vir: Dimovski et al., 2002. str. 189–190.

Za nobeno organizacijsko strukturo ne moremo reči, da je dobra ali slaba ali da je najboljša ali najslabša. Za vsako strukturo lahko rečemo, da ima določene prednosti ter določene slabosti. Pri vsaki organizaciji je pomembno, kakšne cilje ima, saj glede na zastavljene cilje lahko formira določeno organizacijsko strukturo, s katero bo na najlažji način prišla do cilja. Povsod imajo zelo pomembno vlogo managerji, saj se le-ti odločajo, na kakšen način bodo prišli do zastavljenega cilja. Njihova vizija in s tem odločitve so pomembne za celo organizacijo.

Slika 7 prikazuje razvoj organiziranosti od klasičnega vertikalnega tipa (kot sta poslovno-funkcijska in divizijska organizacijska struktura), preko uvedbe projektnih timov za začasno vodoravno povezovanje, prek procesno-usmerjene organizacijske strukture do učeče se organizacije kot najbolj razvite organizacijske oblike. Glavna težava, ki se pojavlja pri vertikalnih tipih organizacijskih struktur (prva faza), je nepovezanost in neusklajenost različnih oddelkov, oblikovanih po principu poslovnih funkcij ali geografskih/produktnih divizij. Zato se organizacije odločajo za uvedbo projektnih timov (druga faza), ki skrbijo vsaj za začasno povezovanje prej popolnoma ločenih poslovnih funkcij ali divizij. Takšna rešitev sicer izboljša horizontalno koordinacijo, vendar pa je zgolj začasna, saj le redko preseže časovni okvir trajanja dolgoročnega projekta. Tretja faza pomeni organiziranje okrog ključnih procesov. Trenutno najrazvitejša faza oblikovanja organizacij za doseganje konkurenčnih prednosti pa je učeča se organizacija (Škrinjar et al., 2004, str. 4).

Slika 7: Evolucija organizacijskih struktur



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 149.

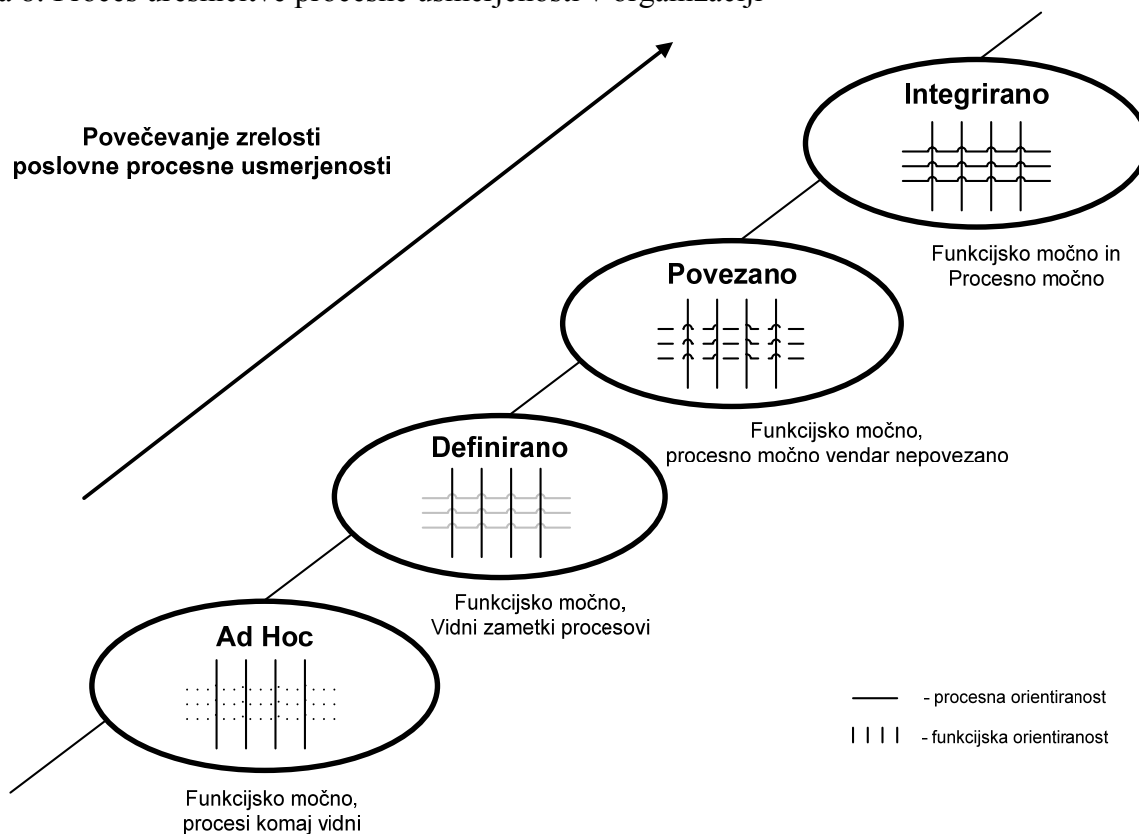
2.4. FUNKCIJSKA NASPROTI PROCESNI UREJENOSTI PODJETJA

Funkcijsko in procesno urejenost pogosto navajajo kot dva nasprotujoča si koncepta, čeprav sta večinoma le zaporedni stopnji v razvoju organizacije. Že v nastajanju organizacije nastane potreba po delitvi dela med sodelavci in najbolj naravna delitev dela po znanju in izkušnjah. Tako nastane funkcijska urejenost, ki razporeja sodelavce po strokah in dejavnostih – razvoj, proizvodnja, trženje, nabava, finance, informatika, kadri ipd. Znotraj te urejenosti organizacija vsebinsko dozoreva in postaja zato bolj učinkovita in uspešna – dokler ne zraste toliko, da se

začnejo funkcijske enote osredinjati na lastne interese. Ker zaradi tega učinkovitost in uspešnost organizacije zaostajata, mora nujno dobiti prednost izvajanje osnovne dejavnosti organizacije, to pa je procesni vidik. Dilema med funkcijsko in procesno urejenostjo je navidezna, funkcijska urejenost naj ostane, dokler zagotavlja učinkovitost in uspešnost poslovanja, potem naj jo na čim bolj organski način nadomesti procesna urejenost (Tavčar, 2002, str. 182).

Funkcijska in procesna urejenost se zelo ločita. Prehod iz funkcijske v procesno organiziranostjo je velik zalogaj za celotno podjetje (Slika 8). Podjetje mora biti zelo dobro pripravljeno na spremembo, saj boljša priprava na začetku pomeni manj težav v nadaljevanju. Tu gre za veliko odgovornost vodstva podjetja, saj so to zaposleni, ki bodo vodili spremembe. Cilj je tako uvedba procesne organiziranosti, ki bo podjetju prinesla marsikatero prednost, katere s funkcijsko organiziranostjo niso imeli. Razlike med funkcijsko in procesno urejenostjo so podane v Tabeli 7 na strani 27.

Slika 8: Proces uresničitve procesne usmerjenosti v organizaciji



Vir: McCormak, Johnson, 2001, str. 65.

Tabela 7: Razlike med funkcijsko in procesno urejenostjo

FUNKCIJSKA UREJENOST	PROCESNA UREJENOST
• Navaja na vertikalno miselnost: pristojnosti in odgovornosti. • Omogoča egoistično in vase zaprto delovanje funkcij. • Poudarja hierarhijo, strukture so toge, težko spremenljive. • Ni podrejena poslovnim tokovom, ki potekajo skozi vsa funkcijska področja organizacije. • Ne osredinja se na proizvode, dobavitelje in odjemalce.	Poslovni proces je skupnost integriranih dejavnosti, ki: • povečujejo zadovoljstvo in konkurenčnost zunanjih odjemalcev organizacije; • olajšujejo delovanje in povečujejo učinkovitost notranjih odjemalcev; • dajejo merljive izide; • omogočajo ponavljanje istih dejavnosti; • so pristojnost poslovođnikov, ki vodijo interdisciplinaren tim s primernimi pristojnostmi.

Vir: Tavčar, 2002, str. 183.

2.5. STANJE V SLOVENIJI

Leta 2003 so Dimovski et al. izvedli raziskavo o organizacijski strukturi slovenskih podjetij z več kot 100 zaposlenimi (Tabela 8), podatke je posredovalo 192 podjetij. Raziskava je pokazala, da imajo še mnoga slovenska podjetja neizkoriščen potencial pri organizacijski strukturi.

Tabela 8: Organizacijska struktura slovenskih podjetij z več kot 100 zaposlenimi

Organizacijska struktura	Frekvenca	Odstotek (%)
Hibridna	27	14,1
Procesna – individualna	9	4,7
Procesna – timska	7	3,6
Mrežna	14	7,3
Matrična	18	9,4
Divizijska	19	9,9
Poslovno – funkcijska	98	51,0
Skupaj	192	

Vir: Dimovski et al., 2003, str. 3.

Dimovski et al. pravijo, da "ugotovimo lahko, da je večina slovenskih podjetij glede na svojo organiziranost še vedno v prvi fazi, saj je kar 60,9 % vprašanih managerjev svojo organizacijo uvrstilo med takšne, ki imajo bodisi poslovno-funkcijsko bodisi divizijsko organizacijsko strukturo. Glede na izkušnje avtorjev bi lahko večino teh podjetij vseeno uvrstili v fazo 2, saj je projektno delo v timih že precej razširjena oblika organiziranosti. Med procesno usmerjene organizacije se je uvrstilo 8,3 % podjetij. 3,6 % jih svoje aktivnosti organizira v timih, 4,7 % pa izvajanje zaporednih aktivnosti procesov še vedno prepušča posameznikom. Kategorije

učeeča se organizacija pa v vprašalniku seveda ni bilo, saj gre pri tem konceptu za precej več kot samo organizacijsko strukturo. Obstajajo pa primeri vodilnih slovenskih podjetij, ki uspešno uvajajo elemente učeče se organizacije v svoje delovanje, kar se jim empirično dokazano obrestuje tako z vidika večje dodane vrednosti na zaposlenega, boljše dobičkonosnosti sredstev in boljših odnosov s ključnimi skupinami deležnikov (zaposleni, dobavitelji in stranke)" (Dimovski et al., 2003, str. 4).

3. ŠTUDIJA PRIMERA CUDV DRAGA

3.1. PREDSTAVITEV CUDV DRAGA

Center za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič Draga pri Igu je zrasel pred dvaindvajsetimi leti s široko družbeno pomočjo in z veliko požrtvovalnega dela mnogih posameznikov. Gradnja je potekala v zelo zapletenih in težkih razmerah. Zavedajo se vloženega truda in naporov posameznikov za nastanek zavoda, saj so bili to časi stabilizacije in finančnih stisk, zavod pa je bil že tedaj zasnovan moderno, morda za tisti čas razkošno.

Septembra 1984 so v novozgrajene objekte z najnujnejšo opremo in s peščico delavcev različnih poklicev pričeli sprejemati prve otroke. Zaposleni so naredili vse, da bi se otroci v novem okolju počutili dobro in normalno zaživel. Za preko tristo otrok, mladostnikov in odraslih oseb z motnjo v duševnem razvoju je zavod v teh letih postal drugi dom, šola z življenjsko uporabnimi vsebinami in kraj, kjer se vsakodnevno odgovorno zadovoljujejo njihove eksistenčne in čustvene potrebe. Razvili so socialne, vzgojno- izobraževalne in zdravstvene programe. To, kar danes zavod je, ni nastalo po naključju. Gradili so ga načrtno, postopoma, z zagoni in zastoji, vsi delavci različnih profilov, zunanji strokovni delavci, otroci in starši. Vsak je na svoj način in po svojih močeh prispeval delež v mozaik. Kronološki razvoj zavoda je prikazan v Prilogi 1.

Danes so v različne oblike obravnave (kratkotrajni sprejemi, celodnevno varstvo, pomoč na domu ...) vključene osebe z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem in telesnem razvoju. Veliko jih ima tudi dodatne motnje (gibanja, sluha, vida, epilepsija itd.). Zavod skrbi za osebe z motnjo iz vse Slovenije, seveda pa jih največ prihaja iz Ljubljane in njene okolice, saj si starši želijo zadržati otroka v domačem okolju (Ulaga et al., 2004, str. 15).

Zavod deluje na nacionalni ravni in to usmeritev naj bi zadržal tudi v prihodnje. Postal naj bi izvajalec različnih storitev (celodnevno varstvo v zavodu, bivalni skupini, bivalnem stanovanju, dnevno varstvo, varstveno- delovni center, pomoč na domu, kratkotrajni sprejemi, varstvo za vikend, krizni sprejemi, počitniško varstvo, začasni prejemi, izvajanje programov za zunanje uporabnike ...). Prehod iz ene storitve v drugo naj bi bil čim bolj enostaven.

Postal naj bi zavod, ki bo izvajal različne programe, s ciljem zagotoviti celostno ponudbo storitev za otroke, mladostnike in odrasle z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem in

telesnem razvoju, ponujal bo možnost izbire kakovostnih storitev glede na potrebe posameznika in njegove družine. Zaposleni morajo tako razvijati nove pristope. Zavod se je že predlani vključil v projekte Evropske unije Gruntvig¹ in je tako skupaj s Portugalsko, Grčijo in Anglijo razvijal program vseživljenjskega učenja² za odrasle osebe z motnjami v razvoju. Tudi na področju zaposlovanja na kmetijah poteka uspešno sodelovanje z izvajalci z Nizozemske, že tradicionalno pa je sodelovanje z različnimi izvajalci iz Anglije. Sodelovanje s tujino želijo krepiti tudi v prihodnosti.

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ZAVODA

Delo v zavodu se izvaja v službah, ki se v skladu s 15. členom Statuta delijo na oddelke (Priloga 2). Poslovodna služba se deli na oddelek za upravno pravne in administrativne zadeve ter na oddelek za finance in računovodstvo. Služba za osnovno oskrbo vključuje oddelek bivanja, oddelek prehrane ter oddelek za tehnično oskrbo in prevoze. Služba za socialno oskrbo ima oddelek varstva, oddelek posebnih oblik varstva in zaposlitev pod posebnimi pogoji ter oddelek vodenja. Služba za vzgojo in izobraževanje (usposabljanje) ima dva oddelka, in sicer oddelek vzgoje in izobraževanja ter informacijski oddelek s knjižnico. Zdravstvena služba pa se deli na oddelek zdravstvene nege, oddelek medicinske rehabilitacije in oddelek primarnega in sekundarnega zdravstvenega varstva.

Poslovodna služba zagotavlja oblikovanje programa dela zavoda, operativno načrtovanje realizacije programa, koordinacijo in kontrolo delovnega procesa ter vrednotenje rezultatov delovnega procesa. Poslovodna služba hkrati skrbi za zagotavljanje pogojev za uresničevanje sprejetega letnega načrta, za nemoten potek delovnega procesa, za strokovnost dela, za javnost dela in odnose z javnostjo, skrbi za prilagajanje organizaciji dela in vsebini programa spremembam v družbi ter pogojem in okoliščinam poslovanja in izvaja druge ukrepe za uspešno opravljanje dejavnosti zavoda. V poslovodni službi se izvajajo tudi: pravne, upravne in splošne naloge, investicije in investicijska vzdrževanja, finančno računovodske naloge in planiranje ter kadrovske in druge zadeve, potrebne za izpolnjevanje poslanstva in nemoteno delovanje zavoda.

Služba za osnovno oskrbo zagotavlja nemoteno tehnično vzdrževanje, ki je potrebno za izvajanje dejavnosti, za katere je zavod ustanovljen. V službi za osnovno oskrbo se izvajajo tudi naloge priprave, prevzema, naročanja, zagotavljanja in servisiranja prehrane kot tudi njenega prevoza. Služba za osnovno oskrbo izvaja tudi vse naloge, povezane z bivanjem varovancev, zagotavlja čistočo, ureja okolico in zagotavlja prevoz varovancev.

Služba za socialno oskrbo je strokovno vodena dejavnost, ki zagotavlja izvajanje nalog varstva, posebnih oblik varstva, vzgoje in priprave na življenje, vodenja in zaposlitve pod

¹ Več o samem projektu Gruntvig v Živeti in se učiti: priložnosti za vseživljenjsko učenje oseb z motnjami v duševnem razvoju. Draga : CUDV Dolfke Boštjančič Draga, 2006, 76 str.

² Več o programu vseživljenjskega učenja v Priročniku aktivnosti vseživljenjskega učenja. Draga : Center Dolfke Boštjančič, 2000. 152 str.

posebnimi pogoji. Vse te naloge so namenjene ohranjanju in razvoju samostojnosti, razvoju socialnih odnosov, delovni okupaciji, aktivnemu preživljanju prostega časa, prenosu moči na uporabnike in reševanju osebnih stisk in težav. Vključuje tudi svetovalno in terapevtsko delo z družinami uporabnikov in omogoča optimalno izvajanje individualnih programov in sodelovanje med strokovnimi delavci zavoda in drugih institucij³.

Služba za vzgojo in izobraževanje (usposabljanje) je zadolžena za usposabljanje in varstvo otrok in mladostnikov ter izvaja programe vzgoje in izobraževanja in socialnega varstva. Zavod sprejema otroke z zmernimi, težjimi ali težkimi motnjami v duševnem razvoju in z več motnjami, ki so usmerjeni v »Prilagojeni program za predšolske otroke s posebnimi potrebami« ali v »Posebni program vzgoje in izobraževanja«. Ta program je celovit in traja najmanj do izpolnjene šolske obveznosti, praviloma pa se podaljšuje toliko časa, dokler učenec napreduje – vendar največ do 26. leta starosti. Vse pedagoške programe izvaja pedagoška služba v najtesnejšem sodelovanju z drugimi strokovnimi službami.

Vsak učenec ima svoj individualiziran osebni vzgojno- izobraževalni načrt, pri načrtovanju in izvajanju pa sodeluje skupina strokovnjakov – poleg specialnih pedagogov še zdravstveni delavci, socialni delavci, psihologi in starši oziroma skrbniki. Učenec je lahko z odločbo usmerjen v namestitev v centru ali pa prihaja dnevno.

Institucionalno varstvo otrok in mladostnikov z zmerno, težjo ali težko motnjo v duševnem razvoju obsega še usposabljanje po posebnem zakonu (po predpisih za področje šolstva), oskrbo in vodenje. Obsega storitve institucionalnega varstva uporabnikov v zavodu, v dnevnem varstvu, v drugi družini ali v drugi organizirani obliki – bivalne skupine – ter druge programe, namenjene nadomeščanju in razbremenitvi funkcije doma in družine. To storitev zavod izvaja v svojih organizacijskih in delovnih enotah in je namenjena otrokom, mladostnikom in odraslim osebam z zmerno, težjo ali težko motnjo v duševnem razvoju v vseh življenjskih obdobjih in ima naslednje oblike:

- celodnevno varstvo,
- dnevno varstvo,
- začasno in kratkotrajno varstvo,
- krizni sprejemi.

Zdravstvena služba v zavodu opravlja dela in naloge zdravstvenega varstva za osebe z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju ter drugimi bolezenskimi stanji in motnjami vedenja. Starostna struktura je v razponu od predšolskih otrok do starostnikov, ki so vključeni v različne (re)habilitacijske programe. Ambulantna dejavnost s področja preventive in kurative se izvaja v okviru splošne ambulante, ki ima svoj sedež v Dragi. Vsakodnevno

³ Glasba je za osebe z motnjo v duševnem razvoju pogosto edini način izražanja in edino področje, kjer so enako uspešne kot osebe brez motenj. Več o tem v Priročniku aktivnosti vseživljenjskega učenja – Priročnik glasbenih dejavnosti, Draga, 2002. 83 str.

redno delo opravljata dve stalno zaposleni zdravnici, delo zajema tako področja pediatrije kot splošne medicine, v delo ambulate pa so vključeni tudi zdravniki specialisti s področja nevrologije, psihiatrije, fizikalne in rehabilitacijske medicine, ortopedije ter zobozdravstveno varstvo. V popoldanskem in nočnem času je organizirana služba zdravniške pripravljenosti, ki pokriva zdravstvene potrebe vseh varovancev.

Delo ambulate in specialistične konziliarne⁴ službe je organizirano po vseh enotah zavoda, dnevnih oddelkih, varstveno- delovnih centrih ter bivalnih enotah. Delo zdravnika se prepleta z aktivnostmi zdravstvene nege, odvisno od njegovih potreb, nosilci in izvajalci (re)habilitacijskega programa pa so delovni terapevti, fizioterapevti ter logopedi, po potrebi pa se vključujejo tudi psihologi in pedagoška služba.

Trenutno je zavod organiziran funkcijsko, saj ima veliko značilnosti funkcijske organiziranosti. Druga hierarhična raven je razdeljena na funkcije, ki so potrebne za delovanje zavoda. Te funkcije so služba za socialno oskrbo, služba za vzgojo in izobraževanje (usposabljanje), zdravstvena služba, služba za osnovno oskrbo ter poslovodna služba. Vendar velja poudariti, da se v zavodu v zadnjem času odvijajo aktivnosti tudi procesno, saj zavod nastopa v večih procesih, za katere upam, da se bodo dobro končali in da bo zavod dobil jasno sporočilo, da mora s procesi nadaljevati. Že končani procesi v zavodu so bili zelo uspešni tako na nacionalni kot tudi na evropski ravni.

3.4. ORGANIZACIJSKE IN DELOVNE ENOTE ZAVODA

Za namen izvajanja dejavnosti zavoda so organizirane organizacijske enote, ki se delijo na delovne enote. Sestavni del delovnih enot so skupine (v centru za usposabljanje in varstvo otrok in mladostnikov ter v centru za vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji) oziroma stanovanjske skupine (v centru za institucionalno varstvo odraslih).

Center za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič, Draga ima v skladu s 17. členom Statuta organizacijske enote (skrajšano OE) z delovnimi enotami (skrajšano DE). Zavod ima šest domov za otroke in mladostnike, ter tri delovne enote, ki so namenjene za usposabljanje in varstvo otrok in mladostnikov. Nadalje ima štiri delovne enote za vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji. Kot organizacijske enote pa nastopajo trije domovi, ki so zadolženi za institucionalno varstvo odraslih oseb. Vse to bolj podrobno opisujem v Prilogi 3.

⁴ *konziliarij* -a m (a) med. zdravnik, ki ga na posvet k svojemu bolniku povabi drug zdravnik: določen je bil za konziliarija - *konzilij* -a m (i) 1. med. posvet dveh ali več zdravnikov glede diagnoze in zdravljenja bolnika: pogosto so ga klicali na konzilij / zdravniški konzilij je ugotovil, da se je kost dobro zarasla zdravniki na tem posvetu 2. knjiž. pomemben sestanek, zborovanje: konzilij profesorjev. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja v1.0. 2002.

3.5. PROCES SPREJEMA V INSTITUCIONALNO VARSTVO

Usmerjanje otrok, mladoletnikov in mlajših polnoletnih oseb s posebnimi vzgojno-izobraževalnimi potrebami določa Zakon o usmerjanju otrok s tem se določijo načini oblike izvajanja vzgoje in izobraževanja. Kot je že iz prvega člena Zakona o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami (2000) razvidno, zavod zagotavlja kot primarno dejavnost vzgoje in izobraževanja otrok s posebnimi potrebami. Zavod opravlja naslednje storitve: (1) institucionalno varstvo otrok in mladostnikov do 26. leta (tu so zajeti tudi predšolski otroci); (2) institucionalno varstvo odraslih (po 26. letu); (3) varstvo, vodenje in zaposlitev oseb s posebnimi potrebami.

Pri procesu sprejema v institucionalno varstvo sodeluje veliko število ljudi iz različnih strokovnih področij ter iz različnih ustanov. Proces praviloma začne otrokov zakoniti zastopnik s samostojnim predlogom o napotitvi otroka v institucionalno varstvo. Zakonit zastopnik pošlje vlogo za sprejem otroka na zavod za šolstvo. Zavod za šolstvo določi člane komisije za usmerjanje in jim posreduje vlogo staršev. Med temi aktivnostmi se lahko organizira prvi obisk staršev v zavodu CUDV, kjer se jim posreduje informacije o zavodu. Tu starši dobijo okvirno sliko zavoda. Med tem komisija za usmerjanje zbira vso potrebno dokumentacijo za izdelavo mnenja. Ko komisija izdela mnenje, ga posreduje zavodu za šolstvo, le- ta pa na podlagi mnenja komisije izda odločbo o usmeritvi v zavod CUDV.

Ko zavod CUDV prejme odločbo o usmeritvi od zavoda za šolstvo, le- ta postane izvršljiva in obvezujoča. S sprejetjem odločbe se za zavod CUDV začne proces sprejema. Zavod CUDV nato organizira sestanek strokovnega sveta. Nato se otroka pregleda in organizira razgovor s starši. Ker je mnenje komisije za usmerjanje zelo pomembno, želi zavod CUDV to mnenje pridobiti. Edini način, da zavod CUDV to mnenje pridobi, je s strani staršev. Starši se odločijo, ali želijo mnenje posredovati. Po vsem tem se zopet sestane strokovni svet, ki izda sklep o sprejemu otroka v zavod CUDV. Po izdanem sklepu se na sprejem otroka pripravijo v delovni enoti.

Pred sprejemom otroka se opravi razgovor s starši, kjer se določi način sodelovanja zakonitega zastopnika pri vzgoji in izobraževanju otroka. Sklene se tudi dogovor o stikih otroka s starši. V tem trenutku se staršem posredujejo vse ostale informacije o procesu vzgoje in izobraževanja. Za nadaljnje delo z otrokom je tudi zelo pomembno pridobiti dokumentacijo o dosedanjem šolanju otroka. Pred samim sprejemom otroka se posredujejo tudi informacije o domu bivanja otroka. Starši tako v sprejemnem procesu dobijo celotne informacije o bivanju, vzgoji in izobraževanju njihovega otroka.

Otroka se nato uvaja na novo okolje in se ga vključi v proces vzgoje in izobraževanja, ki traja do dopolnjenega 21. leta. Ob dopolnitvi 21. leta zavod CUDV pripravi predlog za komisijo za usmerjanje. Komisiji posredujejo prošnjo, ali se lahko šolanje osebe podaljša do 26. leta. V primeru pozitivnega odgovora se proces vzgoje in izobraževanja podaljša do 26. leta. Ob

zaključku šolanja zavod CUDV nudi osebi tudi nadaljnje sodelovanje. Zakoniti zastopnik se odloči, ali bo vključil osebo v varstvo in vodenje ali v institucionalno varstvo za odrasle ali pa kar za oboje. Tako lahko oseba preživi v zavodu CUDV do konca svojega življenja.

Glede na analizo procesa sem sestavil diagram poteka (Slika 9). Že prvi pogled na proces pove, da je izredno kompleksen. Proces določajo Zakon o socialnem varstvu, Zakon o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami in drugi podzakonski akti. Sam proces ima okoli 20 aktivnosti, ki se morajo zgoditi, da otrok pride v institucionalno varstvo. Velja poudariti, da trajanje teh aktivnosti ni enakomerno iz procesa v proces, saj je vsak sprejem individualno dejanje in je od vsakega otroka ter od vseh oseb, ki nastopajo v procesu, odvisno, koliko časa se porabi za določeno aktivnost.

Vir: Lastno delo



3.6. PREDLOGI IZBOLJŠAV PROCESA SPREJEMA OTROKA

Pri razgibanem poslovanju, ki se mora zaradi tehničnega napredka in pogostega spreminjanja potreb nenehno prilagajati novim zahtevam, predstavlja priprava ter sprejemanje poslovnih in planskih odločitev zahtevno in včasih nevhvaležno delo. Seveda pa brez natančnega planiranja in natančne priprave poslovnih odločitev pri sedanjem stanju tehnologije v mnogih primerih sploh ni mogoče poslovati, kaj šele iti v korak z razvitimi gospodarstvi. Zato je potrebno metode prilagoditi novim razmeram. Izbrati moramo take metode, ki omogočajo prilagajanje odločitev spremembam poslovnih razmer. Priprava podlage za sprejemanje poslovnih odločitev zahteva mnogo tehničnega dela, ki se nanaša na medsebojno usklajevanje posameznih faz poslovnega procesa. To usklajevanje je mogoče prenesti na računalnik in s tem omogočiti strokovnim službam, da se bolj posvetijo analizi posledic sprejetih poslovnih odločitev. Še pomembnejša prednost prenosa tega dela na računalnik se kaže v tem, da je pripravo podatkov za poslovne odločitve mogoče povezati z optimizacijo poslovanja. Na ta način je mogoče tudi takrat, ko je poslovni proces nepregleden, pripraviti kakovostno podlago za odločanje (Meško, 1994, str. 1).

Že takoj na začetku lahko povem, da je ves proces sprejema otroka v institucionalno varstvo določen z Zakonom o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami ter z Zakonom o socialnem varstvu in drugimi podzakonskimi predpisi. To pomeni, da moramo za kakršno koli spremembo v procesu spremeniti zakon.

Že ob pogledu na organizacijsko strukturo zavoda je razvidno, da ni samostojne psihološke službe. Psihološka služba je zelo pomembna, saj sodeluje že v procesu sprejema otroka v zavod. Psihologi spremljajo razvoj otrok in vključujejo diagnostično in terapevtsko delo ter sodelujejo pri večini obravnav. Delujejo tudi na področju internega izobraževanja, vodijo evidence izobraževanja ter poklicno svetujejo. Menim, da je potrebno, da psihologi postanejo samostojna služba.

Sprejemni proces se je skozi čas že spreminjal, vedno se izboljšuje, vendar še danes najdemo nekaj težav, s katerimi se soočamo pri procesu. Pri procesu so najpomembnejše informacije in prenos le- teh. Največ težav se pojavlja v komunikaciji oziroma prenosu informacij. Dogaja se, da v zavod CUDV pride odločba in zavod šele takrat prvič dobi informacijo, da naj začnejo s sprejemnim procesom za otroka, za katerega je bila izdana odločba. V takem primeru zavod ne ve nič drugega in mora navezati stik s starši, da dobi osnovne informacije o otroku, da lahko začne s sprejemnim procesom. Rešitev za to obstaja v sistemu, da zavod za šolstvo ob vsaki novi vlogi staršev avtomatsko obvesti tudi zavod CUDV, da je prispela nova vloga in da obstaja možnost, da bo otrok dodeljen zavodu CUDV. S to informacijo se lahko zavod CUDV že pripravi, saj lahko pridobijo določene informacije o otroku preko staršev, pa tudi staršem lahko predstavijo zavod in jih seznani, kam bo otrok sploh prišel.

Za delo z otrokom je zelo pomembno tudi mnenje komisije za usmerjanje. Komisija zbere veliko podatkov, opravi precej razgovorov in postavi svoje mnenje. Ker to mnenje ne pride do zavoda CUDV, lahko zavod zaprosi starše, da posredujejo mnenje, saj je z zakonom določeno, da mnenje lahko dobijo le starši in zavod za šolstvo. Zavod za šolstvo tega mnenja ne sme posredovati naprej. Vendar imajo starši tudi to možnost, da mnenja ne posredujejo, če ne želijo. Za odpravo aktivnosti za pridobivanje mnenja v procesu sprejema vidim rešitev v tem, da zavod za šolstvo ob prejetju vloge staršev staršem pošlje prošnjo zavoda CUDV za posredovanje mnenja. Tako bi pri prejetju odločbe o usmeritvi od zavoda za šolstvo prejeli tudi mnenje. Mnenje bi zavod tako imel že od vsega začetka, kar bi pomenilo poenotenje in skrajšanje sprejemnega procesa. Ker je za sprejem otroka potrebno zelo veliko informacij, zato ne bi bilo potrebno zavodu še enkrat zbirati informacije, ki jih je že pred tem zbrala komisija za usmerjanje.

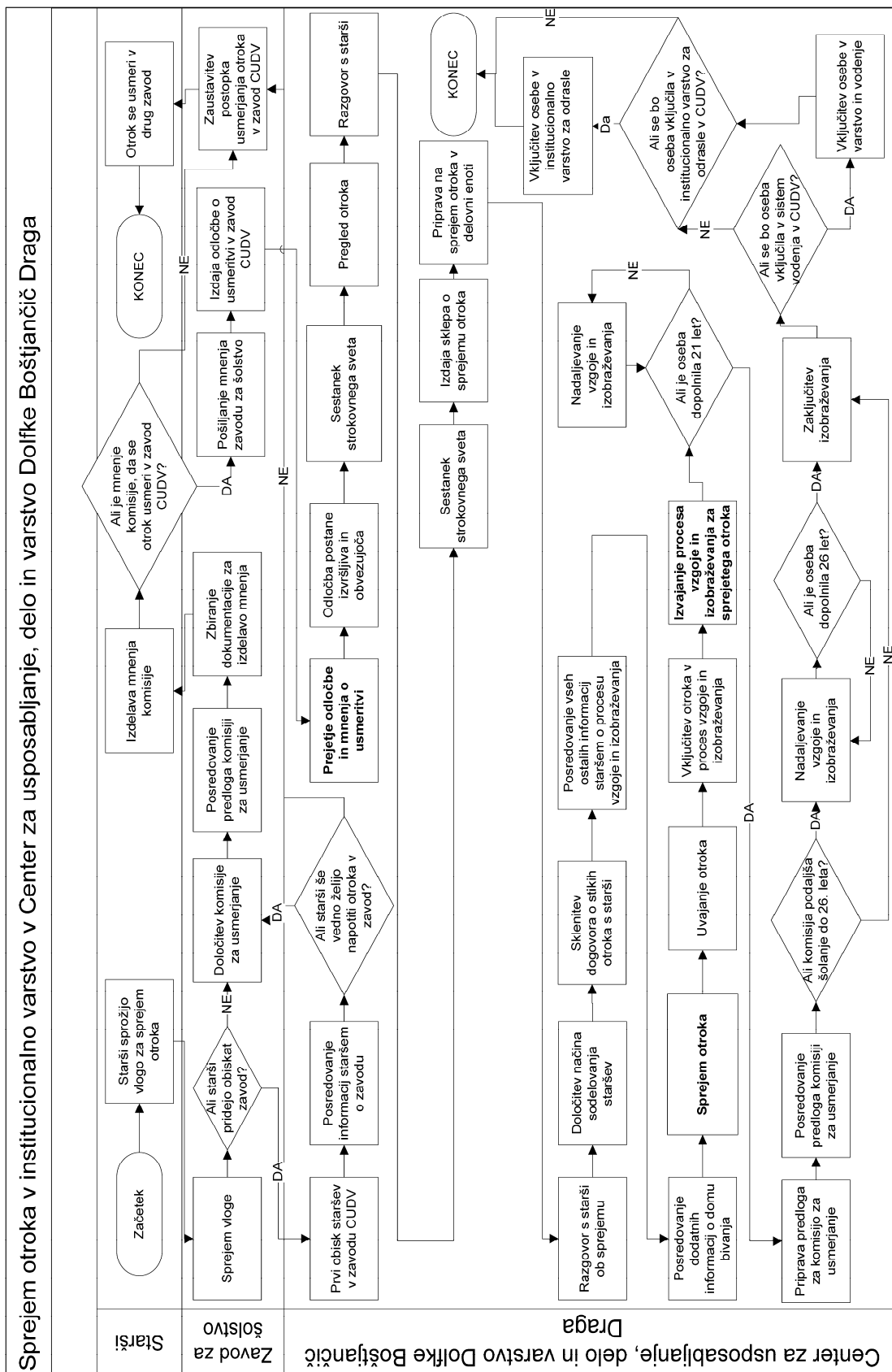
Če bi se spremenil proces sprejema otroka, ne bi bilo potrebnih naslednjih aktivnosti (Slika 10):

- ali zavod CUDV želi pridobiti mnenje komisije za usmerjanje?
- Posredovanje prošnje staršem.
- Ali starši želijo posredovati mnenje komisije za usmerjanje?
- Posredovanje mnenja zavodu CUDV.
- Pridobivanje dokumentacije o dosedanjem šolanju otroka.

Organizacija na makro ravni je dobra, a jo bo potrebno dopolnjevati z ustanavljanjem novih bivalnih kapacitet (bivalnih skupin, bivalnih stanovanj) ali dnevnih centrov in uvajanjem novih programov. Organizirati jo je potrebno kot mrežo, ki ima nekatere aktivnosti medsebojno prepletene. Možnosti, ki jih ima na primer enota Draga z bazenom, telovadnico, jahanjem itd., je potrebno nuditi tudi drugim enotam. Samo tako ustanavljanje manjših enot v resnici ne bo pomenilo več manjših hiš z manj aktivnostmi. Potrebno je ločiti bivanje od ostalih aktivnosti. Na mikro ravni je za uresničitev takšnega programa potrebna dobra in jasna organizacija, ki jo bo potrebno dograditi, ter ustrezni kadrovski normativi. Potrebno je tudi izoblikovati sistem poslovne uspešnosti, uveljaviti standarde kakovosti in organizacijo dela prilagoditi novim programom.

Organi upravljanja in posvetovalni organi so določeni s statuti. Več pozornosti je potrebno posvetiti aktivnostim staršev, jih spodbujati, da se v življenje in delo otrok in mladostnikov ves čas aktivno vključujejo, in poskrbeti, da odrasli stanovalci ohranijo svoje mesto v družini in ne vlogo. Oblike dela, ki so že razvite, je potrebno dopolniti, kar pa bo narekovalo še izvajanje novih programov. Ureditev pravno-formalnih aktivnosti mora slediti obstoječi zakonodaji in razvoju zavoda.

Slika 10: Proces sprejema otroka v institucionalno varstvo po optimizaciji



Vir: Lastno delo

SKLEP

Globalno poslovanje, globalna konkurenca, globalno podjetje. To so pojmi, s katerimi se današnja podjetja srečujejo. Prihodnost bo pokazala, ali se znajo vse organizacije prilagoditi vsem spremembam in pravilno ter pravočasno reagirati. Organizacijska struktura je eden izmed dejavnikov, ki lahko vpliva na prihodnost organizacije. Ker je organiziranost in odločanje ter posledično organizacijska struktura pomembna zadeva za organizacijo, ji je potrebno nakloniti posebno pozornost.

Potrebno je vedeti, da ni dobre in slabe organizacijske strukture, pomembno je le, da podjetje podrobno preuči vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo. Tu mora organizacija narediti podrobno analizo svojega zunanjega in notranjega okolja. Preučiti mora svoje dejavnike, kot so: strategija podjetja, tehnologija podjetja, velikost podjetja, informacijski sistem podjetja ter življenjski cikel podjetja. Vse dejavnike mora podrediti cilju podjetja. Na podlagi teh dejavnikov mora podjetje sprejeti način, kako bo svojo trenutno organizacijsko strukturo spremenilo tako, da bo poslovanje poenoteno, enostavno in na kateri način bo dosegalo želene rezultate.

V Sloveniji trenutno še vedno prevladuje funkcijska organizacijska struktura. Tu imajo vsa podjetja še veliko možnosti za spremembo strukture in prilagoditve poslovanja novodobnim zakonitostim. Tako je nastala projektna organizacijska struktura, ki se je razvila zaradi potrebe po odpravi težav, ki jih je imela funkcijska ali divizijska organizacijska struktura. Razvile so se tudi druge moderne strukture. Razvija pa se tudi učeča organizacija, ki je več kot samo organizacijska struktura, saj je potrebno, da se organizacija tako kot posameznik vedno uči in pridobiva izkušnje, katere lahko v prihodnosti uporabi kot konkurenčno prednost.

Za Center za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič Draga sem ugotovil skozi študijo primera, da je organiziran funkcijsko, saj ima veliko značilnosti funkcijske organiziranosti. Druga hierarhična raven je razdeljena na funkcije, ki so potrebne za delovanje zavoda. Vendar se tudi na tem področju premika in lahko opazim že mnoge projekte, ki se odvijajo v zavodu. S tem zavod prehaja na procesno organiziranostjo, s katero lahko da več družbi kot pa s funkcijsko organiziranostjo.

Analiza procesa sprejema otroka v institucionalno varstvo skozi diplomsko nalogo je pokazala, da je proces izredno kompleksen. V njem nastopa veliko ljudi, ki izvajajo mnoge aktivnosti. Analiza procesa je pokazala, da se proces lahko izboljša in optimizira, saj je za celotni proces izjemnega pomena komunikacija in prenos informacij. Z izboljšanjem procesa se odpravijo aktivnosti, ki skrajšajo sam proces. S pridobitvijo informacij že v začetku procesa se dostavijo pomembne informacije, ki lahko vplivajo na celotni proces.

Tako gospodarstvo kot negospodarstvo se mora zavedati vseh nevarnosti in priložnosti, ki jih prinaša prihodnost v poslovanju. Uvajanje organizacijskih sprememb je zahtevna naloga. V takem projektu morajo sodelovati prav vsi zaposleni, ki morajo zaupati vodstvu. Vodstvo pa je odgovorno za uspešno uvedbo sprememb v organizaciji, predvsem pa morajo verjeti, da so spremembe koristne za celo organizacijo.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. Bužan Valerija et al.: Živeti in se učiti: priložnosti za vseživljenjsko učenje oseb z motnjami v duševnem razvoju. Ljubljana : CUDV Dolfke Boštjančič Draga, 2006. 76 str.
3. Bužan Valerija et al.: Naša pot – Odrasle osebe z zmernimi, težjimi in težkimi motnjami v duševnem razvoju. Draga : CUDV Dolfke Boštjančič Draga, 2005. 104 str.
4. Bužan Valerija et al.: Priročnik vseživljenjskega učenja – Priročnik glasbenih dejavnosti. Draga : Center Dolfke Boštjančič, 2002. 83 str.
5. Daft L. Richard, Marcic Dorothy: Understanding management. 3rd ed. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
6. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Miha Škerlavaj: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2005. 328 str.
8. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Creating The Knowledge Based Organization Trough Learning Implementation Framework: Conceptual Model Of Slovenian Enterprises. European Applied Business Research Conference. Edinburgh : The Ciber Institute. 2004. 16 str.
9. Dimovski Vlado et al.: Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2004. 22 str.
10. Dimovski Vlado et al.: Procesna organiziranost – Element uvajanja učeče se organizacije. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2004a. 7 str.
11. Glas Miroslav: Tehnologija, ekonomski in družbeni razvoj. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1991. 30 str.
12. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1996. 479 str.

13. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV Založba, 2002. 336 str.
14. Ivanko Štefan: Management – Osnove organiziranja. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
15. Ivanko Štefan: Management – Projektiranje organizacije. Radovljica : Didakta, 1994a. 1072 str.
16. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
17. Kovač Jure: Sodobna razlaga organizacije – Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 379 str.
18. Kovač Nataša: Organizacijski vidik vzpostavitve in razvoja EIONET informacijskega omrežja v Sloveniji. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 126 str.
19. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
20. Leigh Andrew: Effective Change – Twenty Ways to Make it Happen. London : 1994. 239 str.
21. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 243 str.
22. Lockamy Archie, McCormack Kevin: The development of a supply chain management process maturity model using concepts of business proces orientation. Supply chain management, Bradford, 9 (2004), 4, str. 272-278.
23. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 547 str.
24. McCormak Kevin, Johnson William: Business process Orientation: Gaining the e-business competitive advantage. Boca Raton : St. Lucie Press, 2001. 194 str.
25. Meško Ivan: Optimizacija poslovanja s programi na disketi. Maribor : Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1994. 251 str.
26. Parazajda Dušan et al.: Priročnik aktivnosti vseživljenjskega učenja. Draga : Center Dolfke Boštjančič, 2000. 152 str.

27. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure: Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 313 str.
30. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
31. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
32. Škrinjar Rok et al.: Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2004. 15 str.
33. Tavčar I. Mitja: Strateški management – učbenik za podiplomski študij. Koper : Visoka šola za management, 2002. 498 str.
34. Ulaga Jan et al.: Naša pot: 20 let. Ljubljana : CUDV Dolfke Boštjančič, 2004. 156 str.
35. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
36. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str
37. Zupan Nada: Organizacija podjetja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 54 str.

VIRI

1. Bogdan Kavčič: Inovativna organizacijska kultura. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980507.doc>], 2006, 20.12.2006.
2. Delova borza dela. Delo, Ljubljana, 14. junij 2005, str. 16.
3. Interno gradivo CUDV Draga
4. Interno gradivo kadrovske službe.
5. Interno gradivo pravne službe.
6. Interno gradivo socialne službe.
7. Pravilnik o notranji organizaciji dela in sistematizaciji delovnih mest v CUDV Draga, 2006.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja v1.0. Ljubljana : SAZU in ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2002. CD.
9. Statut Centra za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič, Draga, 2006.
10. Zakon o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami (Uradni list RS, št. 54/00).
11. Zgibanka, Center za usposabljanje delo in varstvo Dolfke Boštjančič Draga, Draga 1, 1292 IG, 23.10.2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

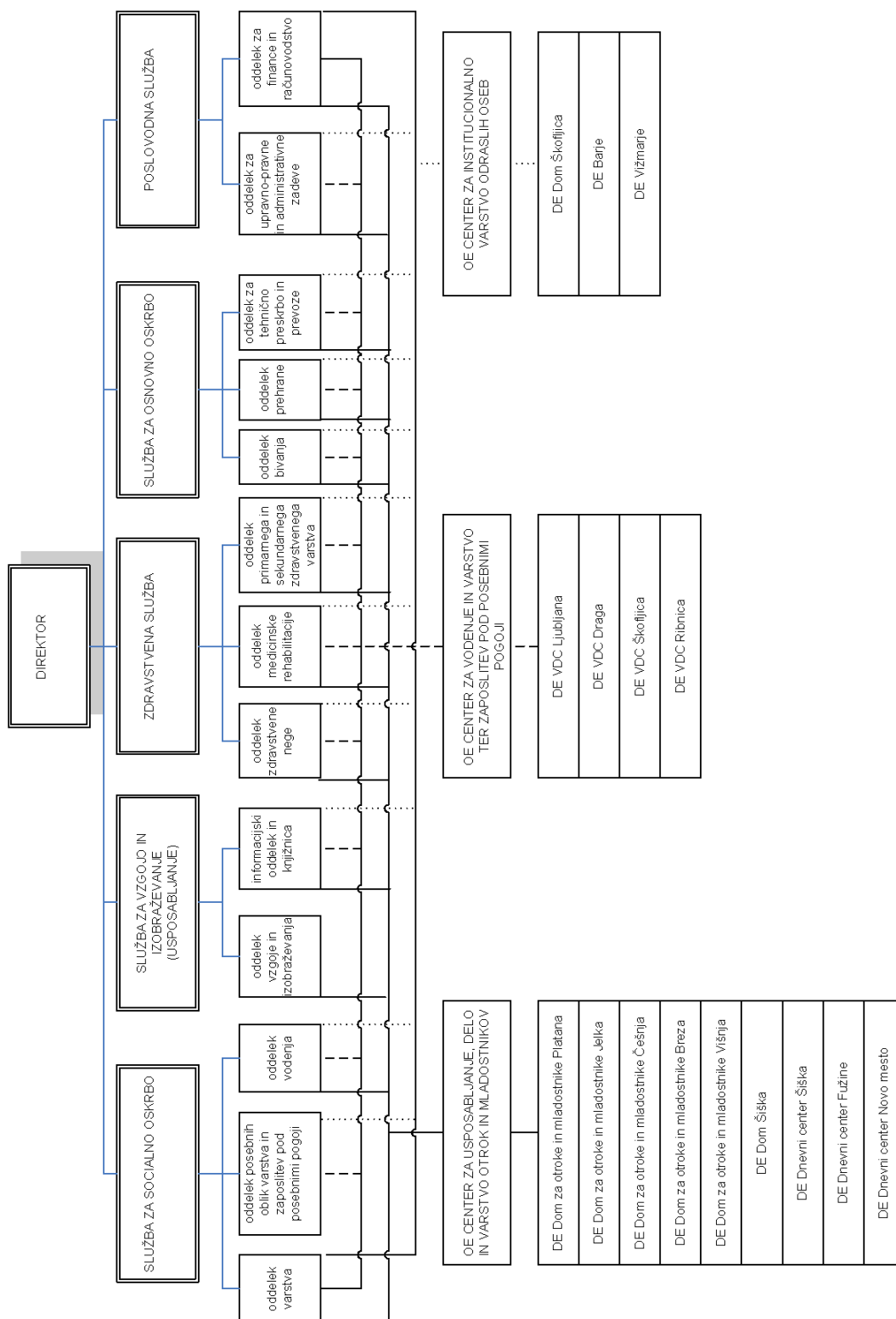
Priloga 1: Kronološki razvoj zavoda.....	1
Priloga 2: Organizacijska struktura zavoda	2
Priloga 3: Organiziranost zavoda.....	3

Priloga 1: Kronološki razvoj zavoda

- 1984 Odprtje Centra Dolfke Boštjančič na Igu,
- 1985 Dom Škofljica, ki je namenjen 70 odraslim osebam z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju z dodatnimi motnjami¹,
- 1988 Dnevni oddelek v Šiški v VVZ H. Andersen, v najetih prostorih, za 15 otrok in mladostnikov z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju,
- 1990 Dom Šiška za 32-36 otrok in mladostnikov z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju (mobilne oziroma delno mobilne); kasneje se je tja priselil tudi dnevni oddelek iz VVZ H.C. Andersen,
- 1999 Dnevni center Novo mesto, ki gostuje v domu starejših, za 9-12 otrok in mladostnikov s težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju,
- 2000 Dnevni center Fužine v Ljubljani, namenjen 15 otrokom in mladostnikom z zmerno, težjo in najtežjo motnjo v duševnem razvoju,
- 2004 Varstveno delovni center za 30 odraslih oseb z zmerno in težjo motnjo v duševnem razvoju; enoti sta v Ljubljani in na Igu,
- 2006 Varstveno delovni center Ribnica, kjer je vključenih 21 oseb, in prva bivalna enota za odrasle v Grosupljem, kjer prebiva 9 oseb z zmerno in težjo motnjo v duševnem razvoju.

¹ Več o razvoju Doma Škofljica ter skrb za odrasle v Sloveniji v Naša pot – Odrasle osebe z zmernimi, težjimi in težkimi motnjami v duševnem razvoju. Draga : CUDV Dolfke Boštjančič Draga, 2005. 104 str.

Priloga 2: Organizacijska struktura zavoda



Vir: Interno gradivo CUDV Draga

Priloga 3: Organiziranost zavoda (interno gradivo CUDV Draga)

I. OE Center za usposabljanje in varstvo otrok in mladostnikov

- DE Dom za otroke in mladostnike Platana, Draga 1a,
- DE Dom za otroke in mladostnike Jelka, Draga 1b,
- DE Dom za otroke in mladostnike Češnja, Draga 1c,
- DE Dom za otroke in mladostnike Breza, Draga 1d,
- DE Dom za otroke in mladostnike Višnja, Draga 1e,
- DE Dnevni center Šiška, Ob žici 9, Ljubljana,
- DE Dnevni center Fužine, Preglov trg 7, Ljubljana,
- DE Dnevni center Novo mesto, Šmihel 1, Novo mesto.

OE Center za usposabljanje in varstvo otrok in mladostnikov izvaja programe socialnega varstva, vzgoje in izobraževanja in zdravstvenega varstva.

II. OE Center za vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji

- DE VDC Ljubljana, Poljanska 52, Ljubljana,
- DE VDC Draga, Draga 1, Ig,
- DE VDC Škofljica, Gumnišče 15, Škofljica,
- DE VDC Ribnica, Lepovče 23, Ribnica.

OE Center za vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji izvaja program socialnega varstva in program zdravstvenega varstva.

III. OE Center za institucionalno varstvo odraslih oseb

- DE Dom Škofljica, Gumnišče 15, Škofljica,
- DE Dom Barje,
- DE Dom Vižmarje, Na Herši, Vižmarje.

OE Center za institucionalno varstvo odraslih oseb izvaja program socialnega varstva in program zdravstvenega varstva.«

Organi centra so:

- Svet centra,
- Direktor,
- Strokovni svet centra.

Organ upravljanja zavoda je Svet Centra , ki ima sedem članov, in sicer:

- štiri predstavnike ustanovitelja,
- en predstavnik delavcev Centra,
- en predstavnik invalidskih organizacij,
- en predstavnik staršev ali zakonitih zastopnikov varovancev.

Pristojnosti Sveta Centra so:

- sprejema statut in njegove spremembe ter dopolnitve s soglasjem ustanovitelja,
- sprejema akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Centra, h kateremu daje soglasje minister, pristojen za socialno varstvo,
- sprejema druge splošne akte Centra, kolikor ni določeno, da jih sprejema direktor,
- sprejema program razvoja Centra in spremlja njegovo uresničevanje,
- sprejema letni program dela in poročilo o njegovem izvrševanju,
- sprejema finančni načrt Centra in letno poročilo o njegovem izvrševanju,
- sprejema poročilo o popisu osnovnih sredstev in obveznosti do virov sredstev,
- predlaga ustanovitelju način razporejanja presežka prihodkov nad odhodki in način pokrivanja primanjkljaja,
- določa cene storitev Centra, h katerim daje soglasje organ, pristojen po ZSV,
- odloča o uvedbi nadstandardnih storitev in drugih programov,
- opravi postopek imenovanja in razrešitve direktorja Centra, s soglasjem ministra, pristojnega za socialno varstvo, po predhodnem mnenju pristojnega organa lokalne skupnosti, v kateri ima Center sedež,
- sklepa z direktorjem pogodbo o zaposlitvi, določa po zaključnem računu del plače za delovno uspešnost in druge pravice iz delovnega razmerja direktorja,
- daje ustanovitelju in direktorju Centra predloge in mnenja o posameznih vprašanjih, ki se nanašajo na dejavnost Centra,
- predlaga ustanovitelju spremembo ali razširitev dejavnosti,
- odloča o ugovorih upravičencev zoper delo strokovnega delavca ali strokovnega sodelavca ter o ugovorih zoper opravljeno storitev,
- sprejema sklep o začetku postopka imenovanja in volitev ter predlaga odpoklic članov Sveta Centra,
- na predlog direktorja sprejema program razreševanja presežnih delavcev,
- obravnava pobude Strokovnega sveta,
- v okviru svojih pristojnosti in nalog po potrebi imenuje stalne in začasne komisije,
- sprejema druge odločitve v zvezi z upravljanjem Centra.

Direktor organizira in vodi strokovno delo ter poslovanje Centra, ga predstavlja in zastopa in je odgovoren za zakonitost dela Centra.

Naloge in odgovornosti direktorja kot poslovnega organa so:

- organizira in vodi delovni proces,
- pripravlja predloge letnih delovnih načrtov in programov dela, finančnih načrtov, programov razvoja Centra ter poročil o njihovem izvrševanju in rezultatih poslovanja Centra,
- pripravlja predloge splošnih aktov Centra, ki jih sprejema Svet,
- sprejema splošne akte, za katere ni pristojen drug organ po zakonu ali tem statutu,
- pripravlja predloge cen storitev Centra,
- odloča o posamičnih pravicah in obveznostih delavcev,
- odloča o disciplinski odgovornosti delavcev,
- izvršuje sklepe organov Centra in ustanovitelja,
- je odgovoren za izvajanje ukrepov varstva pri delu in za varovanje zdravja, varstva pred požarom in varstva okolja,
- imenuje in razrešuje vodje organizacijskih enot, delovnih enot, služb in oddelkov,
- poda predlog akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Centra,
- pripravlja program razreševanja presežnih delavcev,
- opravlja druga dela in naloge, določene z zakonom oziroma s splošnimi akti Centra.

Naloge in odgovornosti direktorja kot strokovnega vodje so:

- organizira in vodi strokovno delo v Centru,
- imenuje in vodi Strokovni svet Centra,
- sodeluje pri delu strokovnih skupin (timov) kot enakopraven član,
- izdaja odločbe o sprejemu in odpustu otrok, mladostnikov in odraslih oseb z zmerno, težjo in težko motnjo v duševnem razvoju z dodatnimi motnjami,
- imenuje mentorje in skrbi za zagotavljanje mentorstva pripravnikom in drugim delavcem;
- oblikuje predlog nadstandardnih storitev,
- pripravlja predloge za delovne in razvojne programe in poročila,
- skrbi za strokovna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev,
- oblikuje predloge za napredovanje strokovnih delavcev v nazive in izdaja odločbe o napredovanju v plačilne razrede,
- skrbi za sodelovanje Centra s starši, pristojnimi socialnimi službami in drugimi organi;
- skrbi za zaščito osebne integritete otrok, mladostnikov in odraslih oseb in njihovih svojcev,
- pripravlja strokovna mnenja in predloge rešitev.

Strokovni svet Centra je najvišji strokovni kolegijski organ Centra, ki obravnava vprašanja s področja strokovnega dela Centra. Ima 7 članov, sestavljajo pa ga strokovni delavci in strokovni sodelavci, ki jih v Strokovni svet imenuje direktor.

Naloge Strokovnega sveta so:

- določa strokovne podlage za programe dela in razvoja Centra,
- daje Svetu, direktorju in strokovnemu vodji mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti,
- obravnava predloge letnih delovnih načrtov in programov razvoja Centra ter poročil o njihovem uresničevanju,
- predlaga in spremlja uvajanje novih metod dela,
- oblikuje mnenje k predlogu akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Centru,
- oblikuje mnenje o kandidatih za napredovanje v strokovne nazive,
- obravnava predloge letnih načrtov strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev,
- obravnava predloge raziskovalnih in projektnih nalog,
- imenuje komisijo za sprejem, premestitev in odpust, v skladu s pravilnikom, ki ureja postopke pri uveljavljanju pravice do institucionalnega varstva,
- obravnava druga vprašanja s področja strokovnega dela Centra.

Strokovna delovna telesa Centra so:

1. Strokovni zbor
2. Centralna strokovna skupina
3. Zdravstveni kolegij
4. Strokovne (habilitacijske) skupine
5. Specialno-pedagoška konferenca
6. Poslovno-gospodarski kolegij