

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA V
SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, januar 2004

NATAŠA DROBNJAKOVIĆ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN OKOLJA PODJETJA	2
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
1.2. OPREDELITEV OKOLJA PODJETJA	3
1.3. ZNAČILNOSTI DANAŠNJEGA OKOLJA.....	4
2. OPREDELITEV SPREMEMB IN OBLIKE SPREMEMB	6
2.1. POJMOVANJE SPREMEMB	6
2.2. VRSTE SPREMEMB.....	7
3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA KOT PROCES PRILAGAJANJA SPREMEMBAM V OKOLJU	9
3.1. SPLOŠNE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI PODJETIJ	11
3.2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	12
3.2.1. ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	13
3.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV	15
3.4. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	17
3.4.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	18
3.4.2. PROCES SPREMINJANJA KULTURE	19
3.4.3. ZNAČILNOSTI KULTURE SODOBNIH ORGANIZACIJ	20
3.4.4. POMEN OBVLADOVANJA KULTURNE RAZNOLIKOSTI	21
3.5. SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE	22
3.5.1. UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	24
3.5.2. MREŽNA ORGANIZACIJA	27
3.5.3. VIRTUALNA ORGANIZACIJA	31
3.5.4. PROCESNA ORGANIZACIJA	33
3.5.5. VITKA ORGANIZACIJA	35
4. POMEN UVAJANJA SPREMEMB	37
4.1. USPEŠNOST UVAJANJA SPREMEMB	38
4.2. ODPORI PROTI SPREMEMBAM	40
4.3. METODE ZMANJŠEVANJA ODPORA PROTI SPREMEMBAM	41
SKLEP	43
LITERATURA	45
PRILOGA	

UVOD

Svet okoli nas se vse hitreje spreminja. Spremembe so postale stalnica sodobnega poslovnega življenja. Spreminjanje poslovnega okolja ter s tem porast tržnih priložnosti, poslovnih možnosti in tudi tveganja za podjetja zahteva od podjetij predvsem hitro prilagajanje. Ko se spremenijo razmere v okolju, se je temu ustrezno primorano spremeniti tudi podjetje, kajti le na ta način lahko zagotovi uspešno ter učinkovito poslovanje. Da se bodo podjetja sposobna pravočasno ter pravilno odzvati na spremembe okolja, morajo v čim večji meri spoznati in razumeti spremembe, ki se dogajajo v okolju. Potrebno je poiskati možnosti prilagajanja spremembam ter spremembe uspešno uvesti v podjetje. Spreminjanje organizacije podjetja je eden izmed možnih pristopov prilagajanja spremembam v okolju.

Predmet proučevanja diplomskega dela je proces spreminjanja organizacije podjetja kot proces prilagajanja podjetja spremembam v okolju.

Namen diplomskega dela je predvsem opozoriti na pomen spreminjanja organizacije podjetja za zagotavljanje usklajenosti z zahtevami okolja kot pomembne situacijske spremenljivke. Spremembe v okolju bistveno vplivajo na organizacijo podjetja ter zahtevajo uvedbo sprememb v podjetje.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati proces spreminjanja organizacije podjetja z vidika spreminjanja osnovnih razsežnosti organizacije, in sicer organizacijske strukture, procesov ter kulture in predstaviti sodobne oblike organizacije podjetij. Želela sem tudi opozoriti na medsebojno povezanost sprememb ter pogoje uspešnega uvajanja sprememb v podjetje.

Diplomsko delo obsega štiri vsebinska poglavja. V prvem poglavju sem opredelila organizacijo in okolje podjetja ter navedla nekatere značilnosti današnjega okolja. V drugem poglavju sem opredelila spremembe ter na podlagi različnih kriterijev delitve prikazala vrste sprememb v podjetjih. Sledi tretje, najobsežnejše poglavje, v katerem sem podrobneje obravnavala proces spreminjanja organizacije podjetja, ki sem ga razdelila na procese spreminjanja organizacijske strukture, procesov ter kulture in bodo predstavljeni v posameznih podpoglavjih. Na koncu tretjega poglavja sem podrobneje opisala še sodobne organizacijske oblike podjetij. V četrtem poglavju sem predstavila pomen uvajanja sprememb za uspešno poslovanje podjetja. Znotraj poglavja so obravnavani ključni dejavniki uspešnosti uvajanja sprememb ter odpori proti spremembam, ki v veliki meri vplivajo na uspešnost procesa spreminjanja. V sklepu so podane bistvene ugotovitve, do katerih sem prišla tekom izdelovanja diplomskega dela.

Osnovna uporabljena metoda je splošno raziskovalna metoda, ki sem jo v določenih poglavjih za podrobnejšo predstavitev dopolnila z metodo deskripcije. Poglavja sem oblikovala na podlagi teoretičnega proučevanja in spoznanj domačih in tujih avtorjev ter uporabe metode kompilacije in sinteze. Pri podajanju različnih opredelitev je uporabljena komparativna metoda.

1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN OKOLJA PODJETJA

Vse večji pomen zagotavljanja prilagodljivosti podjetij je posledica nastalih razmer v okolju podjetja. Za podrobnejšo obravnavo procesa spreminjanja organizacije podjetja kot odziva podjetja na spremembe v okolju, je potrebno v prvi vrsti opredeliti organizacijo in okolje podjetja.

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Opredelitev organizacije je toliko, kot je organizacijskih in managerskih šol, pristopov in pogledov, zato v organizacijski teoriji ni enotne opredelitve (Kovač, 1999a, str. 147). Lipovec (1987, str. 37) razlaga organizacijo s pomočjo uporabe besede »organizacija«, ki jo v vsakdanjem pogovornem jeziku in strokovni terminologiji srečujemo v trojnem pomenu. Prvi pomen nam služi za oznako splošnega pojma za podjetja, ustanove, urade, društva, za označevanje organizacije kot institucije. V drugem pomenu uporabljamo besedo organizacija v duhu tistega, kar organizacijo (institucijo ali združbo, podjetje) tvori, pri čemer uporabljamo še dodano besedo, na primer »organizacija podjetja«. V tretjem pomenu pa uporabljamo besedo za vzpostavljanje organizacije, v pomenu organiziranja. Za predmet diplomskega dela je najpomembnejša druga opredelitev besede organizacija.

Splošna definicija druge opredelitve besede organizacija povzeta po Lipovcu (1987, str. 35) se glasi: **organizacija (kaksnekoli združbe) je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.** Organizacija po tej opredelitvi torej ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj. Organizacija združbe torej predstavlja sestav razmerij med člani združbe. Razmerja med člani združbe so lahko formalne ali neformalne narave, obravnavati jih je mogoče statično ali dinamično. Po Lipovcu (1987, str. 35) statični vidik formalnega sestava razmerij med člani združbe predstavlja organizacijska struktura združbe, dinamični vidik pa organizacijski procesi. Sestav neformalnih razmerij v statičnem smislu predstavljajo interesne in prijateljske skupine, v dinamičnem smislu pa se nanašajo na kulturo združbe. S sestavom razmerij med ljudmi lahko torej razumemo organizacijo tako v smislu organizacijskih struktur in organizacijskih procesov, kjer gre za formalni vidik organizacije, kot tudi v smislu kulture združbe, kjer gre za neformalno organizacijo.

V množici združb predstavljajo velik del gospodarske družbe (podjetja). Zakonitosti delovanja združb so istočasno tudi zakonitosti delovanja podjetij. V naraščajoči spremenljivosti in negotovosti okolja se podjetja soočajo s problemom uspešnega doseganja družbeno-ekonomsko določenega cilja delovanja. Pri tem pa se pojavi problem uspešnega spreminjanja in prilagajanja delovanja podjetja spremembam v okolju, za kar je potrebno razviti ustrezno organizacijo, ki to omogoča (Rant, 2001, str. 2). Organizacijo podjetja razumemo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno

uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35).

Z značilnostmi omenjenih vidikov formalne in neformalne organizacije podjetja, ki naj bi zagotavljala učinkovito poslovanje in omogočala tudi ustrezno stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti, se ukvarja **situacijska teorija**. Teorija obravnava formalno in neformalno organizacijo in pravi, da ni ene same, najboljše organizacije, to je **organizacijske strukture, procesov in kulture** (Rozman, 2000, str. 27-28). Najustreznejša organizacija je namreč odvisna od situacije oziroma od situacijskih spremenljivk. V konkretnem primeru je najboljša tista organizacijska struktura, proces in kultura, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Če je torej organizacija podjetja v soglasju s situacijskimi spremenljivkami, bo podjetje uspešno. Zaradi spreminjanja situacijskih spremenljivk prihaja do neusklajenosti in manjše uspešnosti, zato je treba organizacijo prilagoditi situacijskim spremenljivkam. Najbolj pogoste situacijske spremenljivke, ki v veliki meri določajo najustreznejšo organizacijo, so tehnologija, okolje, velikost, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju. Zaradi vse pogostejših sprememb okolje podjetja postaja najpomembnejša situacijska spremenljivka. Ker negotovo okolje predstavlja veliko potencialno nevarnost za uspešnost poslovanja podjetja, je potrebno preko ustreznih organizacijskih prilagoditev zmanjšati tveganje v okolju (Rant, 2001, str. 24-25). Podjetje, ki želi zmanjšati stopnjo negotovosti okolja in s tem negotovost v svojem poslovanju, mora torej oblikovati takšno organizacijo (organizacijsko strukturo, procese in kulturo), ki bo usklajena z okoljem.

Kovač (2001, str. 367-369) navaja, da so osnovne razsežnosti organizacije v instrumentalnem pomenu:

- 1. STRUKTURA:** Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja v smeri postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav, ki so zajete v strukturi organizacije. Le-ta določa pravila in načine izvajanja nalog, predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije.
- 2. PROCES:** Uresničevanje nalog poteka vedno v procesu. Procesni vidik pomeni aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu in v medsebojni prostorski in logistični povezanosti.
- 3. KULTURA:** Človek je oblikovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji se pojavlja v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tudi »nevidno« strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. Raziskave so pokazale, da je »nevidna organizacija«, ki je zajeta v takoimenovani organizacijski kulturi, pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

1.2. OPREDELITEV OKOLJA PODJETJA

Okolje organizacije, torej tudi podjetja, so vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na organizacijo in na katere vpliva tudi organizacija (podjetje) zaradi svojih interesov (Tavčar, 1994, str. 85). Robbins (1990, str. 205) definira okolje podjetja kot skupek vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Robey in Salesova (1994, str. 81-82) pa okolje obravnavata z družbenega vidika, po katerem

okolje sestoji iz ostalih združb in z materialnega vidika, po katerem je okolje vir najrazličnejših poslovnih prvin za podjetje.

Kadar govorimo o okolju organizacije (podjetja), navadno mislimo na tržno okolje, čeprav je okolje organizacije mnogo širše in celovitejše glede na tržno okolje. Pomembnejše prvine globalnega okolja so predvsem (Ivanko, 1999, str. 93):

- naravno okolje (naravne razmere in naravna bogastva),
- ekonomsko okolje,
- tehnološko okolje,
- domače okolje,
- mednarodno okolje,
- pravno politični sistem (družbenopolitično, znanstveno, vzgojno-izobraževalno, kulturno, socialno in drugo),
- ukrepi ekonomske politike in drugo.

Podjetje je neločljivo povezano s svojim okoljem. Podjetje je v stiku z okoljem, zato se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Podjetje mora ugotoviti vplive okolja in se organizirati tako, da se bo sposobno prilagoditi zahtevam in potrebam okolja. Za sodobna organizacijska proučevanja je značilno, da obravnavajo organizacijo v povezanosti z njenim ožjim in širšim okoljem. Podjetja so obravnavana kot odprti sistemi, torej v interakciji z okoljem. Podjetje je odvisno od okolja in okolje je odvisno od podjetja (Robbins, 1990, str.13).

Pomembna področja sodobnega organizacijskega proučevanja so *vpliv organizacije na ožje in širše okolje, vpliv okolja na strukturiranje in delovanje organizacije ter vrste in obseg sprememb v organizaciji*, potrebnih za prilagajanje spremembam v okolju (Ivanko, 1999, str. 93).

1.3. ZNAČILNOSTI DANAŠNJEGA OKOLJA

Naraščajoč pomen dinamičnosti in prilagodljivosti podjetij izvira iz nastalih razmer v njihovem okolju. Sodobno okolje postaja vse bolj kompleksno in dinamično. Spopadanje managerjev s hitrimi spremembami predstavlja pogost problem v današnjih podjetjih. Trendi v današnjem okolju kot so globalizacija trgov, skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov in storitev, rast stroškov za raziskave in razvoj, stopnjevanje konkurenčne tekme, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, spreminjanje vrednot, starostne in socialne strukture prebivalstva, poudarjen pomen etike in ekologije, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj, zahtevajo drugačne odzive podjetij, kot jih je zahtevalo okolje v preteklosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str.12; Kovač, 1999, str. 323).

Robey in Salesova (1994, str. 449) navajata predvsem tri dejavnike okolja, ki bistveno vplivajo na oblikovanje in delovanje organizacije. In sicer so to vse večji pomen globalizacije poslovanja, vse večja raznolikost (diverzifikacija) delovne sile ter vse večja ozaveščenost ljudi o pomenu

naravnega okolja.

Ena glavnih značilnosti današnjega sveta je globalizacija poslovanja. Meje med državami v svetovnem gospodarstvu izginjajo. Poslovanje podjetij postaja enotno globalno delovanje, saj se trgovinske ovire odpravljajo, komunikacije postajajo vse hitrejše in cenejše, okusi potrošnikov pa se zблиžujejo na vseh področjih. Tehnološki razvoj v telekomunikacijah, informatiki in transportu dodatno povečuje učinkovitost procesa globalizacije poslovanja. Preko razvijanja medsebojnih povezav želijo podjetja omiliti konkurenčne pritiske in lažje vstopiti na tuje trge. Proizvajalci so vse tesneje povezani med seboj in s porabniki. To vodi v zunanje izvajanje del, mreže podjetij, vodoravno organizacijo v samih podjetjih in podobno (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 12; Rozman, 2002, str. 83).

Posledica tega je vse večja različnost zaposlenih. Struktura delovne sile in tudi kupcev se spreminja glede na starost, spol, raso, narodno pripadnost in fizične sposobnosti. Povečuje se povprečna starost zaposlenih, narašča delež zaposlenih žensk, manjša se varnost zaposlitve in posledično tudi lojalnost zaposlenih, povečujeta se prilagodljivost in mobilnost zaposlenih ter tudi strokovna zahtevnost dela. V timih sodelujejo člani iz držav z različnimi kulturami. Poznavanje kulture sodelavcev in zlasti uporabnikov ter prilagajanje vedenja le-tej tako postaja ključnega pomena za uspešno poslovanje. Podjetja se morajo naučiti, kako prebroditi časovne, kulturne in geografske razlike, če želijo preživeti (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 13; Rozman, 2002, str. 83). Naraščajoča raznolikost delovne sile prinaša nove izzive kot so ohranjanje močne organizacijske strukture ob istočasnem podpiranju raznolikosti, uravnoteženje razmerja med delavnikom in prostim časom ter spopadanje s konflikti, ki jih povzročajo različne kulture. Ljudje z različnim etničnim in kulturnim ozadjem imajo različne stile, podjetja pa se morajo naučiti sprejemati in sprejeti tovrstno raznolikost. Prizadevajo si uveljaviti etične kodekse, večina celo razvija druge politike in strukture, ki spodbujajo etično obnašanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 16; Kovač, 1999, str. 323).

Napredki v informacijski tehnologiji so vzrok številnih sprememb, hkrati pa nudijo možnosti spopadanja s spremembami. Tehnike masovne proizvodnje in distribucije nadomeščajo novi, računalniško podprti sistemi ter distribucijski sistemi. Opazen je trend razvoja in razširjene uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije (Kovač, 1999, str. 323). Razvoj zahteva vse več računalniških kadrov, ki so sposobni uporabljati novo tehnologijo. Razvoj tehnologije je povzročil, da so informacije postale finančna osnova današnje ekonomije, vse manj pa opredmetena sredstva. Primarni proizvodni dejavnik je znanje, ki povečuje moč zaposlenih. V informacijski dobi znanje in informacije predstavljajo osnovo storitev in proizvodov nove ekonomije. Učinkovito zbiranje, shranjevanje, distribucija in uporaba informacij so značilnosti uspešnih organizacij. Sodobni informacijski sistemi omogočajo optimizirati tokove informacij in znanja vzdolž celotne organizacije in managementu omogočajo maksimizirati resurse znanja celotne organizacije. Informacijska tehnologija zvišuje moč in motivacijo zaposlenih, saj omogoča dostop do vseh informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela.

Informacijska tehnologija podpira management znanja in široko izmenjavo informacij, kar se odraža v sploščevanju organizacijskih struktur ter večji vključenosti in opolnomočenju zaposlenih. Nova informacijska tehnologija organizacijam omogoča večjo informiranost in točnejše nadziranje aktivnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 15-20).

V podjetjih je opazen trend naraščanja investicij v raziskave in razvoj. Področje varstva okolja je z globalizacijo in ozaveščenostjo ljudi postalo tudi v poslovnem svetu zelo pomembno. Ekologija in skrb za okolje postajata vse pomembnejša dejavnika uspešnosti poslovanja podjetij. Podjetja razvijajo energetske učinkovite tehnologije in druge ekološko usmerjene ukrepe (Kovač, 1999, str. 323).

Okolje podjetij postaja vedno bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Robey in Salesova (1994, str. 83) **negotovost** okolja opredelita kot pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanja v posameznih podokoljih in/ali celotnem okolju podjetja. Dimovski, Pengrova in Škerlavaj (2002, str. 27) navajajo, da negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo zadosti informacij o dejavniki okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Negotovost zvišuje tveganje, da se podjetje ne bo moglo pravočasno odzvati na spremembe okolja. Da bi se uspešno spopadala s takšnim, negotovim okoljem, se morajo podjetja ustrezno preoblikovati in izvesti ustrezne spremembe.

2. OPREDELITEV SPREMEMB IN OBLIKE SPREMEMB

Podjetja, ki želijo biti konkurenčna in zagotoviti svoj obstoj na sodobnih trgih, morajo nenehno uvajati spremembe, kajti podjetja, ki se ne spreminjajo, so slej ko prej obsojena na propad. To pomeni, da spremembe niso le učinkovito sredstvo za zagotovitev konkurenčne prednosti, temveč so tudi pogoj za obstoj podjetij. Zato morajo podjetja sistematično razvijati procese spreminjanja ter jim tudi nenehno slediti.

2.1. POJMOVANJE SPREMEMB

Spreminjanje je večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, vendar porablja zmožnosti organizacije, hkrati pa je tudi tvegano. Zato je naloga managementa, da strokovno in zavzeto oblikuje in izbira možne vsebine in poteke spreminjanja, ga dobro pripravlja in udejanja (Tavčar, 2002, str. 749). Izvedba sprememb je torej zahtevna in tvegana naloga, vendar če podjetje hoče preživeti, mora spremembe spodbujati. V obdobju hitrih sprememb bodo preživeli le usmerjevalci sprememb, ki v spremembah vidijo priložnost. Enega glavnih izzivov za podjetja tako predstavlja preoblikovanje v usmerjevalca sprememb, kar pomeni, da mora podjetje načrtovati metode iskanja in predvidevanja sprememb ter udejanjiti pravi način uvajanja sprememb (Drucker, 2001, str. 76).

Sprememba v podjetju je opredeljena kot preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju (Vizjak, 1994, str. 851).

Rozman (2000, str. 121) definira **spreminjanje** kot oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe.

Ustrezno odzivanje na vedno hitrejšje spremembe v okolju je nujnost, s katero se soočajo podjetja in posamezniki. Podjetje se mora neprestano spreminjati, da ohranja usklajenost s spreminjajočimi zahtevami okolja (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 61). Uvajanje sprememb je stalen proces in ne enkratno dejanje, za katerega sta ključna podpora organizacije dela znotraj podjetja ter izobraženi in usposobljeni zaposleni. Ljudi je potrebno pripraviti na kontinuirane spremembe in da dojamejo, da spremembe postajajo organizacijska prioriteta. Potrebno je najti sistematski način, kako se spopadati s stalnimi spremembami in se ne ukvarjati s posamično spremembo in iskati posebno strategijo, kako se ji zoperstaviti (Vila, 2000, str. 62). Proučevanje okolja je nujen pogoj, da se lahko podjetje ustrezno odzove na spremembe v okolju. Vsako podjetje se mora okolja in posledic njegovega delovanja ne le zavedati, ampak jih mora tudi predvidevati ter se jim prilagajati z ustreznimi spremembami.

2.2.VRSTE SPREMEMB

Kot odziv na izzive okolja lahko podjetje za spreminjanje uporabi številne pristope. Vsak od njih je optimalen v drugačnih okoliščinah, na njegov izbor pa vplivajo mnogi dejavniki v notranjem ter zunanjem okolju podjetja. Vendar je pogosto težko razlikovati med posameznimi vrstami sprememb, ker v določeni meri potekajo sočasno in so med seboj povezane, tako da jih je smiselno obravnavati v medsebojni povezavi in ne povsem samostojno ter ločeno od drugih.

Rozman (2000, str. 125) navaja naslednje vrste sprememb v podjetju: **spremembe v tehnologiji ali procesih, spremembe proizvodov, spremembe v organizaciji in strategijah** ter **spremembe ljudi**. Zlasti v zadnjem času so pogoste *spremembe organizacije v podjetjih*. Podjetja zmanjšujejo število ravnalnih ravni, decentralizirajo proces odločanja, vse bolj prevladujejo vodoravne organizacijske strukture in timi ter zunanje izvajanje dejavnosti.

Spremembe v podjetju lahko ločimo glede na vsebino in na obseg spremembe. Glede na vsebino spremembe, ki pomeni vpliv, ki ga ima le-ta na delovanje podjetja, ločimo **strateške** in **operativne** spremembe. Strateške spremembe so korenite spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja podjetja. Operativne spremembe so omejene na optimiranje poslovnega sistema in rezultati teh sprememb so vidni v zelo kratkem času, ne povzročajo pa temeljnih preusmeritev. Glede na obseg spremembe, ki je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja, ločimo **delne** in **celovite** spremembe. Prve so omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti oziroma zajemajo le izbrana področja

poslovanja. Celovite spremembe zajemajo celovit poslovni sistem (Vizjak, 1994, str. 851).

Vrsta sprememb v okolju in internih problemov določata obseg in vsebino spremembe. Z upoštevanjem obsega in vsebine spremembe ločimo štiri skupine sprememb (Vizjak, 1994, str. 852):

- **prestrukturiranje** kot celovito strateško spremembo,
- **optimiranje poslovnih procesov** kot delno strateško spremembo,
- **reorganizacijo** kot celovito operativno spremembo,
- **optimiranje poslovnih dejavnosti** kot delno operativno spremembo.

Češnovar (2001, str. 415) navaja Strebla, ki pravi, da je način spreminjanja organizacije odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Pristope za spreminjanje v osnovi deli na **mehke** in **trde**. Mehki načini spreminjanja so zvezni, netvegani in evolucijski. V poštev pridejo, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam majhni, in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. Med mehke načine spreminjanja organizacije uvrščamo *strateški management, celovito obvladovanje kakovosti, upravljanje z znanjem, učečo se organizacijo in drugo*. Trdi načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe in odpori proti spremembam veliki, in ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek. Tipični predstavnik trdega načina spreminjanja organizacije je *reinženiring*.

Spremembe v organizaciji poslovanja lahko glede na velikost in proces spreminjanja delimo na **evolucijske** in **revolucionarne**. Medtem ko evolucijske spremembe dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k večji učinkovitosti, torej delati več in bolje, je namen revolucionarnih sprememb delati drugače, delati nove stvari na povsem nov način (Rozman, 2000, str. 130-131).

Evolucijske spremembe pomenijo postopno spreminjanje in zadevajo ožje področje. Pomenijo stalno težnjo k izboljševanju in postopnemu prilagajanju strategije in strukture podjetja glede na spremembe v okolju z namenom, da bi se podjetje tem spremembam prilagodilo. Med tovrstne spremembe uvrščamo *spremembe v družbeno-tehničnem sistemu* in *celovito obvladovanje kakovosti*. Spremembe v družbeno-tehničnem sistemu istočasno vključujejo tehnične spremembe in spremembe v odnosih med ljudmi. Samo sprememba v tehničnem pogledu se pogosto izkaže kot neuspešna, če ni istočasno izvedena tudi sprememba v odnosih. Celovito ravnanje kakovosti je kombinacija različnih tehnik in pristopov, s katerimi želi podjetje izboljšati kvaliteto izdelkov in storitev ter doseči odličnost poslovanja (Rozman, 2000, str. 131-132).

Revolucionarne spremembe so hitre, dramatične ter zadevajo širše področje. Podjetje jih potrebuje zlasti tedaj, ko se mora hitro odzvati na velike in nepričakovane spremembe v okolju, ko bi evolucijske spremembe ne dale dovolj hitrih rezultatov. Med revolucionarne spremembe štejemo prenovo poslovanja oziroma procesov (*reinženiring*), prenovo organizacije (*prestrukturiranje*) in *inoviranje* (Rozman, 2000, str. 131). Koprivšek (2001, str. 27-28) navaja

Dafta, ki pravi, da je na eni strani potrebno zagotoviti prehajanje iz navpične (vertikalne) in funkcijske organizacije v vodoravno (horizontalno) in procesno organizacijo poslovanja ter oblikovanje poslovanja po načelu dinamičnih mrežnih struktur, pri čemer je bistvenega pomena osredotočanje podjetja na opravljanje svoje ključne dejavnosti, ostale poslovne funkcije pa daje v izvajanje (outsourcing) drugim, specializiranim izvajalcem. Na drugi strani pa je rešitev tudi v prenovi (reinženiringu) poslovnih procesov, s ciljem njihovega temeljitega izboljšanja, pri čemer je potrebno istočasno spremeniti tudi organizacijsko strukturo, kulturo podjetja in informacijske sisteme, če želijo podjetja doseči zastavljeni cilj. Reinženiring vključuje temeljite spremembe v poslovnih procesih, z namenom doseganja bistveno boljših rezultatov na področju stroškov, kvalitete izdelkov in storitev ter hitrega odzivanja na potrebe uporabnikov. Prestrukturiranje pomeni zniževanje števila hierarhičnih ravni v organizacijski strukturi, zmanjševanje števila oddelkov in števila zaposlenih ter s tem stroškov poslovanja. Obe navedeni vrsti sprememb, reinženiring in prestrukturiranje, pomenita korenito spreminjanje obstoječega, medtem ko inoviranje pomeni uvajanje nečesa povsem novega. Inoviranje je uspešna uporaba zamisli, novih idej za oblikovanje novih tehnologij ali izdelkov in storitev, da bi se podjetje lahko spremenilo in bolje odzivalo na potrebe svojih odjemalcev (Rozman, 2000, str. 131-132).

3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA KOT PROCES PRILAGAJANJA SPREMENBAM V OKOLJU

Spremembe so v današnjem poslovnem svetu edina stalnica, pri tem pa je pomembno zlasti usklajevanje sprememb v notranjem okolju podjetja s spremembami v zunanjih okoljih. Podjetja morajo v čim večji meri spoznati in razumeti spremembe, ki se dogajajo v okolju ter poiskati možnosti prilagajanja le-tem. Za uspešno delovanje podjetij je torej ključnega pomena ohranjanje usklajenosti z okoljem. V zelo spreminjajočem se okolju je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od njegove sposobnosti prilagajanja, ki pa je v tesni povezavi s sestavom razmerij med člani (organizacijo) podjetja.

Sprememba organizacije poslovnega sistema je odziv sistema na dogodke v okolici (Jeraj, 2001, str. 437). Velik del prilagajanja podjetja spremembam v okolju je povezan s **spreminjanjem organizacije poslovanja**. To povezanost lahko prikažemo s splošnim modelom sprememb v organizaciji podjetja zaradi sprememb v okolju, v katerem so poudarjena ključna področja organizacije poslovanja, ki so izpostavljena največjemu spreminjanju in prikazane njihove medsebojne povezave in soodvisnosti. *Revolucionarne in evolucijske spremembe* so tiste, ki posegajo v jedro organizacije podjetja, saj zajemajo predvsem razmerja v organizaciji. Ta razmerja so pogojena tudi z organizacijsko kulturo podjetja, ki postaja eden najpomembnejših dejavnikov oblikovanja prilagojene organizacije podjetja, ki mora zagotavljati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Zaradi posameznih sprememb v organizaciji podjetja je zelo pomembno tudi področje ravnanja s človekovimi zmožnostmi, saj človek v spremenjeni organizaciji dobiva povsem novo vlogo. Pomembna postaja predvsem njegova ustvarjalnost in ne več samo njegova

učinkovitost. Informatizacija poslovanja vpliva na organizacijo podjetja, kakor tudi na oblikovanje poslovnega okolja. Vse bolj pomembno postaja področje varstva okolja, ki ima na oblikovanje okolju prilagojene organizacije predvsem posreden vpliv. Opredeljuje namreč vsebino in način izvajanja poslovnih funkcij, kar je potrebno upoštevati pri prenovi poslovnih procesov (Koprivšek, 2001, str. 26-28).

Trendi v sodobnem okolju zahtevajo spremembe v podjetju z vidika njegove notranje organiziranosti in z vidika iskanja novih oblik medorganizacijskih povezav. Temeljna organizacijska načela se menjajo, saj to, kar je bilo pred leti pogoj za uspeh, danes ne zagotavlja preživetja. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco in spreminjajočimi zahtevami kupcev so vse večje (Bizjak, 1997, str. 10). Vzrok, zakaj ista podjetja niso več tako uspešna, je treba iskati v spremembah današnjega sveta. Svet se spreminja hitreje kot kadar koli prej. Raziskave so pokazale, da je spopadanje s hitrimi spremembami najbolj običajen problem, s katerim se soočajo managerji v današnjih podjetjih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str.12-18). Organizacijske oblike in vzorci obnašanja, ki so nekoč zagotavljali uspeh, sedaj ne zadoščajo več. Organizacije se niso več sposobne prilagajati okolju s starimi načeli. Metode, temeljna organizacijska načela in cilji nekdanjih zelo uspešnih organizacij so zastareli (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 23). Današnji managerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi podjetja v obdobju hitrih, dramatičnih sprememb. Potreba po hitrem reagiranju na spremembe v okolju je vzpodbudila nastanek vrste novih organizacijskih konceptov, ki vključujejo komponenti dinamičnosti in odprtosti (Kovač, 1999, str. 324).

Informacije in tehnologija pomenijo osrednje strateško sredstvo podjetij. Vzorci tradicionalnega poslovanja se spreminjajo. V industrijski dobi so se managerji osredotočali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture. V dobi nove ekonomije bodo sodobni, takoimenovani virtualni managerji, oblikovali in gradili združbe samousmerjajočih se virtualnih timov in organizacij. Organizacije, oblikovane na podlagi kontrole, strme hierarhije in točnosti, vedno bolj izrinjajo virtualne organizacije. Današnje organizacije se odmikajo od paradigme, temelječe na hierarhičnih sistemih in se približujejo paradigmi, ki temelji na naravnih, bioloških sistemih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 19-21).

Človek postaja nosilec čedalje bolj kompleksnega znanja in vrednot in zaradi svojega lastnega razvoja pomemben dejavnik spreminjanja organizacije. Sodobni delavec zahteva drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti, temu pa sledijo tudi metode vodenja in organizacije (Bizjak, 1997, str. 13). Delavci se srečujejo s hitrimi in nepričakovanimi spremembami delovnih nalog, ki zahtevajo vedno nova znanja in izkušnje. Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev in vzdušja v organizaciji pa postajajo v času hitrih in nepričakovanih sprememb še posebej pomembni (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 10-11).

Spremembe v okolju torej zahtevajo, da podjetja preoblikujejo organizacijo ter jo na ta način

prilagodijo novim pogojem spremenjenega okolja. V Tabeli 1 so navedene značilnosti tradicionalne in sodobne organizacije.

TABELA 1: Tradicionalne in nove značilnosti organizacije podjetja

ZNAČILNOSTI, KI IZGINJAJO	ZNAČILNOSTI, KI SE PORAJAJO
trden odziv	hitrejši odziv
stabilne operacije	prožne operacije
široka usmeritev	osredotočene usmeritve
visoka hierarhija	ploščate mreže
notranje analize	predvidevanje in intuicija
ukazovanje in kontrola	svoboda in dostojanstvo
neosebni odnosi	prijateljski odnosi
odpor do tveganja	tveganje kot normalna stvar

Vir: Vila, 2000, str. 113.

Proces spreminjanja organizacije podjetja v sodobnem kompleksnem in dinamičnem okolju bom v nadaljevanju prikazala skozi procese spreminjanja osnovnih razsežnosti organizacije po Kovaču (2001, str. 367-368), in sicer organizacijske strukture, procesov in kulture.

3.1. SPLOŠNE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI PODJETIJ

Na oblikovanje strukture organizacije ima bistven vpliv stopnja negotovosti okolja. Burns in Stalker, začetnika situacijske teorije, sta na vzorcu podjetij proučevala povezavo med okoljem (kot najpomembnejšo situacijsko spremenljivko) in organizacijo. Ugotovila sta, da je oblika organizacij, ki delujejo v stabilnem, gotovem okolju, drugačna od tistih, ki delujejo v negotovem, hitro spreminjajočem se okolju. Razvila sta dva temeljna modela organiziranosti v odvisnosti od okolja, in sicer **mehanistični** in **organski** model (Robbins, 1990, str. 210-211). Nobena organiziranost ni sama po sebi učinkovita ali neučinkovita. Na njeno učinkovitost ali neučinkovitost vpliva vrsta dejavnikov, od katerih je najvplivnejše okolje organizacije (Ivanko, 2000, str. 443). Za izbiro ustrezne oblike organizacije je torej potrebno dobro poznati okolje, v katerem organizacija deluje.

Burns in Stalker sta ugotovila, da stabilno okolje povzroči, da je organizacija polna pravil (močno formalizirana), z jasno hierarhijo, centralizacijo odločanja in s ciljem, usmerjenim v doseganje učinkovitosti. Takšno organizacijo sta poimenovala mehanistična oziroma mehanska organizacija. Za mehanistično organiziranost je značilna razdrobljenost nalog v vrsto specializiranih nalog. Vsak posameznik opravlja lastno nalogo kot nekaj ločenega od naloge, ki jo opravlja celotna organizacija. Delitev dela je podrobna in razmeroma stalna. Ljudem so dodeljene jasno in ozko določene delovne naloge. Posamezniki so veliki strokovnjaki na svojem ozkem delovnem področju, kjer imajo jasno opredeljene odgovornosti. Odločanje je centralizirano. Naloge, odgovornost in pristojnost so določene z ravnijo organizacije. Ljudje na

nižjih hierarhičnih ravneh sledijo navodilom in ukazom od zgoraj. Specializacija in standardizacija omogočata zniževanje stroškov izobraževanja (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 362-363; Ivanko, 2000, str. 442-443; Robey, Sales, 1994, str. 86-91).

Pri podjetjih, delujočih v zelo spreminjajočem se in nestabilnem okolju, pa sta ugotovila veliko kršitev pravil, nejasnosti v opredelitvi avtoritete, decentralizacijo odločanja in usmerjenost v doseganje inovativnosti in prilagodljivosti. Podjetje s takšno organizacijo se odziva podobno kot živ organizem, zato sta jo poimenovala organska organizacija. Za organski model organiziranosti je značilno malo hierarhičnih ravni in decentralizirano odločanje. Takšen model terja iznajdljive ljudi, ki imajo veliko znanja in spretnosti za oblikovanje novih rešitev ne glede na hierarhične ravni. Ravni v organskem modelu organiziranosti niso jasno določene. Za vsak problem se poskuša aktivirati strokovno najbolj ustrezne osebe. Standardizacije je malo. Zaposleni delujejo tudi zunaj svojih razmeroma širokih delovnih področij. Ta organizacijska oblika vzpodbuja timsko delo in medsebojno komunikacijo, katerih rezultat je večji obseg novih idej. Zaradi decentralizacije in sodelovanja prihaja do hitrejših in bolj kakovostnih odločitev. Posamezniki in celotni oddelki se hitro in razmeroma uspešno odzivajo na spremembe v okolju (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 362-363; Ivanko, 2000, str. 442-443; Robey, Sales, 1994, str. 86-91).

Mehanistična organiziranost je neprimerna za okolje hitrih in močnih sprememb. Številni avtorji kritizirajo mehansko obliko in pravijo, da je le-ta neprilagodljiva in da zatira sposobnosti zaposlenih (Robey, Sales, 1994, str. 89). Ta oblika namreč deluje po ustaljenih pravilih, tako da v primeru nenadnih sprememb takšna organizacija zaide v težave ali celo propade. Do takšnih problemov ne pride v organski organiziranosti, v kateri delovna mesta niso natančno opredeljena in ob nepričakovani spremembi sprejmejo nove naloge vsi zaposleni.

Zaradi vse bolj spreminjajočega se okolja, so modeli organiziranosti, ki so prilagojeni za stabilna okolja, vse manj uporabni. **Mehanistična organiziranost** zato podjetjem povzroča številne težave, tako da se morajo podjetja, ki želijo uspešno poslovati v prihodnosti, organizirati po načelih **organske organiziranosti**. Modeli takšne organiziranosti pa so vse oblike timske organiziranosti, zlasti Likertov sistem 4, funkcionalno timska projektna matrična organiziranost, trapezoidna organiziranost, virtualna organiziranost in procesna organiziranost (Ivanko, 2000, str. 444).

Oba modela organizacije sta dve skrajnosti in dva ideala, ki v stvarnosti ne obstajata. Nobena organizacija ni v celoti organska oz. mehanska in večina podjetij ima organizacijo, ki je v določeni meri skupek obeh modelov (Robbins, 1990, str. 211).

3.2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Spreminjanje organizacijske strukture je eden ključnih orodij, ki jih managerji uporabljajo za prilagajanje organizacije spremembam v okolju oz. zniževanje stopnje negotovosti okolja

(Robbins, 1994, str. 206). Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne organizacije (Ivanko, 1999, str. 48).

Na izbiro in uspešno rabo določene organizacijske strukture v določenem obsegu vpliva vrsta dejavnikov. Zato je potrebno pri oblikovanju strukture organiziranosti vsake organizacije proučiti njene zunanje in notranje vplivne dejavnike, pomembne za izbiro in učinkovito rabo njene strukture organiziranosti. Poznavanje in upoštevanje vplivnih dejavnikov za izbiro strukture organiziranosti je prav tako pomembno kot je pomembno samo poznavanje razpoložljivih organizacijskih struktur. Informacijska tehnologija, vključno z računalniki in telekomunikacijami, ima tako pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske strukture v podjetjih (Šink, 1999, str. 17). V sodobni organizacijski teoriji in praksi se vse bolj uveljavlja tudi spoznanje, da je organizacijske strukture in postopke potrebno prilagajati znanju in sposobnostim ljudi (Ivanko, 1999, str. 40-46).

Določena organizacijska struktura ustreza potrebam organizacije v določenem trenutku in ko se le-te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura oz. oblika organizacije (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 378). Nobena organizacijska struktura ne zagotavlja učinkovitosti v vsakem okolju. Organizacijsko strukturo je potrebno prilagoditi razmeram v organizacijskem okolju (Robey, Sales, 1994, str. 81). Drucker (2001, str. 20-26) ugotavlja, da ne obstaja ena sama prava organizacijska oblika. Posamezna organizacijska struktura je namreč primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času. Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge.

3.2.1. ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Sodobne organizacije se danes srečujejo z dilemo, kako spremeniti nejasno, kompleksno organizacijsko strukturo v sodobno, pregledno, ki bo temeljila na enostavnih organizacijskih razmerjih. Organizacijske strukture podjetij v prihodnosti bodo morale omogočiti podjetjem možnost stalnega obnavljanja in učenja, da se bodo sposobna spreminjati, prilagajati ter odzivati na zahteve okolja (Šink, 1999, str. 22). Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobnih organizacij (Ivanko, 1994, str. 48).

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso učinkovite pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Klasične

organizacijske strukture, v katerih je delo specializirano, procesi pa razdrobljeni, zavirajo inovacije in ustvarjalnost v podjetju. Z razdrobljenimi procesi in specializiranimi deli podjetja, ki so jih zasnovali v preteklosti, se ni mogoče odzvati na velike spremembe v zunanjem okolju (Champy, Hammer, 1995, str. 38). Da bi se lažje spopadle z okoljem, morajo organizacije prilagoditi organizacijske strukture novim razmeram v okolju. **Nove strukture** poudarjajo **pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij** preko funkcionalnih in drugih meja. Organizacije se spreminjajo v **prožne, fleksibilne, decentralizirane strukture**, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje. Meje med organizacijami vse bolj izginjajo. **Organizacijske strukture** se morajo **sploščiti** (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 178).

Organizacije se soočajo z vprašanji, kako preiti iz generacije strme hierarhije v generacijo, ki temelji na mreženju znanja znotraj in med organizacijami. Novo organizacijo, temelječo na znanju, je potrebno vzpostaviti okoli **omrežne organizacijske strukture**. Bolj ko prihaja v ospredje proces mreženja in bolj ko se managerji soočajo s svetovnim spletom, tem bolj potreba po rigidni kontroli strmih hierarhij izgublja na pomenu. Sodobne organizacije, ki temeljijo na mreženju znanja, bodo še vedno imele nekaj hierarhalne strukture, ki pa bo veliko bolj sploščena in bo namenjena svetovanju, usposabljanju ter razvijanju medsebojnih sposobnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 187-188). Potrebno je poudariti, da bo hierarhija vedno prisotna v določeni meri. Spreminjanje hierarhije poteka v smeri njenega zniževanja in ne odpravljanja (Kovač, 1999a, str. 162). Tudi Drucker (2001, str. 21) meni, da je nesmiselno govoriti o »koncu hierarhije«. Vsaka organizacija mora namreč imeti najvišjo oblast, torej nekoga, ki je pristojen za sprejemanje končnih odločitev in ki lahko pričakuje, da bodo te odločitve spoštovane. V kriznih razmerah je preživetje organizacije in vseh njenih članov odvisno od jasnih ukazov.

Temeljni preobrat novih organizacijskih struktur je premik iz **vertikalne v horizontalno organizacijsko strukturo**. Tradicionalno je najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije. Med funkcijskimi oddelki je malo sodelovanja, celotna organizacija pa je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vrhnji managerji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 190). V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postane preobremenjena. Vrhnji managerji se niso sposobni dovolj hitro odzvati na probleme in priložnosti. Potrebno je zmanjšati število organizacijskih ravni (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 12). Sodobna, horizontalna organizacijska struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena, maloštevilni vrhnji management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami. Samousmerjeni timi so temeljna delovna enota. Meja med funkcijami skoraj ni, ker time tvorijo ljudje iz različnih funkcijskih področij (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 190).

Timski način dela postaja danes vse pomembnejši za uspešno poslovanje podjetij (Rozman, 2000, str. 103). Sodobna teorija organizacije še posebej poudarja pomen timov za uspešno funkcioniranje organizacije (Vila, 2000, str. 160). V zadnjem času se je pokazalo, da so mnoga

podjetja, ki imajo zasnovano svojo organiziranost na načelu timskega dela, nadpovprečno uspešna. Razlog je v dejstvu, da timsko zasnovana organiziranost omogoča največjo aktivno sodelovanje zaposlenih pri zniževanju stroškov, doseganju boljše kakovosti izdelkov in storitev, pri izvajanju stalnih izboljšav in doseganju večjega zadovoljstva kupcev (Leskovar, Marolt, 1999, str. 99). V timu vlada enotnost ciljev, občutek za skupnost, nesebičnost, samostojnost ob tesnem sodelovanju, iniciativa, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje (Vila, 2000, str. 77). Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembna dva dejavnika, in sicer izbira članov in usposabljanje tima (Možina, 2002, str. 559). Doppler in Lauterburg (2001, str. 83) navajata, da uvajanje timov ne pomeni popolne odprave hierarhičnega sistema. Znotraj tima je namreč še vedno prisotna določena stopnja hierarhije, kajti razlike med posamezniki še vedno obstajajo, tako da se vzpostavijo različne ravni nadzora in kontrole. Določeni člani imajo namreč prevladujoč vpliv, tako da je celoten tim podrejen njihovim odločitvam.

Kontrolni razpon, s katerim razumemo število zaposlenih, ki neposredno poročajo nadzorniku, določa, kako natančno je mogoče nadzirati podrejene. Kontrolni razpon je dejavnik, ki določa, ali je organizacijska struktura visoka (strma) ali nizka (sploščena). V nasprotju s tradicionalnim vidikom oblikovanja organizacije, ki je predvideval ožji kontrolni razpon, imajo sodobne organizacije **širše kontrolne razpone**. To pomeni, da nadzorniku neposredno poroča večje število zaposlenih. Širši kontrolni razpon vzpodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih, vendar po drugi strani povzroča možnost večjega števila tehničnih problemov ter zahteva potrebo po večji koordinaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 191; Doppler, Lauterburg, 2000, str. 12).

Novejše organizacijske strukture spodbujajo **razvijanje horizontalnih povezav in koordinacij vzdolž organizacije**. Horizontalne komunikacije premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi. Horizontalne povezave se nanašajo na obseg komuniciranja in koordiniranja vodoravno po oddelkih v organizaciji. Načini, na katere lahko izboljšujemo horizontalni pretok informacij znotraj organizacije, so: informacijski sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, koordinatorji in timi. Projektni timi so med najboljšimi mehanizmi za horizontalno povezovanje. Kadar aktivnosti med oddelki zahtevajo močno koordinacijo na daljše časovno obdobje, organizacije vzpostavljajo medfunkcijske time. Močnejše oblike doseganja horizontalnih povezav omogočajo večji pretok informacij. Sodobne organizacije, v katerih je potreba po horizontalni koordinaciji vedno večja, vzpostavljajo močne horizontalne organizacijske povezave (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 193-194).

3.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

Organizacijski proces je po Kovaču (2001, str. 368) naslednja osnovna razsežnost organizacije. Do nedavnega je obstajalo mnenje, da je za oblikovanje organizacije najpomembnejše opredeliti organizacijsko strukturo podjetja, vendar funkcioniranja organizacije ne definira organizacijska

struktura, temveč jo definirajo organizacijski procesi (Vila, 2000, str. 81).

Reinženiring, preurejanje podjetja, je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni začeti znova. Ta prijem terja drugačno modrost kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive kot so oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike organiziranosti niso več pomembne (Ivanko, 2002, str. 429).

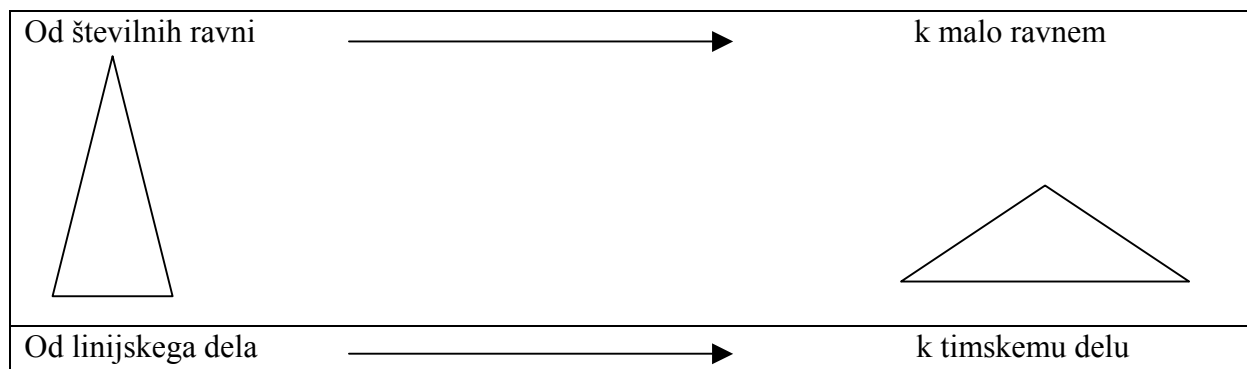
Champy in Hammer (1995, str. 42) reinženiring opredelita kot vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave ključnih kazalcev učinkovitosti kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Staro organizacijo in njena načela je potrebno enostavno zbrisati, ukiniti in začeti znova. Ta definicija vsebuje štiri ključne besede:

- 1. TEMELJITO** - vprašati se moramo, zakaj sploh delamo, kar delamo, in zakaj to delamo na ta način;
- 2. KORENITO** - potrebno je pozabiti na vse obstoječe strukture in postopke ter izumiti popolnoma nove načine;
- 3. DRAMATIČNO** - to pomeni, da ne gre za obrobne ali postopne izboljšave, temveč za doseganje velikanskih preskokov;
- 4. PROCESNO** - ta beseda je najpomembnejša in pomeni procesno usmerjenost in ne osredotočenost na naloge, dela, ljudi in strukture.

Reinženiring se resnično začne s preoblikovanjem procesov, vendar se ne konča samo pri tem. Temeljne spremembe v okviru poslovnih procesov vplivajo na številne druge dele in vidike organizacije, ker so med seboj povezani. Champy in Hammer (1995, str. 88) navajata štiri točke v poslovnem sistemu, med katerimi obstajajo pomembne povezave. To so: poslovni procesi podjetja, dela in strukture, vodstvo podjetja in sistemi merjenja ter kultura. S spremembo poslovnih procesov se poleg dela spremenijo ljudje, ki to delo izvajajo, odnosi med zaposlenimi, njihove kariere, načini merjenja učinka in nagrajevanja, vloga managerjev in izvršnih delavcev. Pri preurejanju torej ne zadošča, da preoblikujemo samo procese. Vse štiri točke morajo biti skladne, sicer bo podjetje slabo zasnovano in bo imelo številne pomanjkljivosti.

SLIKA 1: Bistvo reinženiringa

USMERITEV ORGANIZACIJE:	
Od struktur	→ k procesom
Od delitve dela	→ k združevanju dela



Vir: Bizjak, 1997, str. 34.

Bistvo reinženiranja je preusmeritev razmišljanja v procese, ki zaključeni oblikujejo novo vrednost, in ne faze teh procesov, ki so posledica delitve dela in klasične organizacije. Podjetja prehajajo od delitve k združevanju dela, od struktur k procesom ter od struktur s številnimi organizacijskimi ravni k tistim z malo organizacijskih ravni. Delo prehaja od linijskega k timskega tipu (Bizjak, 1997, str. 34). Navedene preusmeritve organizacije so prikazane na Sliki 1.

Najpogosteje navedeni ključni faktorji uspeha za prenavo poslovnega procesa so (Jeraj, 2001, str. 437-438):

1. **HITROST** - zelo hitro odzivanje na spremembe v vseh procesih poslovanja;
2. **DINAMIČNOST ELEMENTOV** celotnega poslovnega sistema, predvsem ljudi, tehnologije in vodilnega kadra;
3. **JASNA VIZIJA, CILJI IN STRATEGIJE;**
4. **POPOLNA USMERJENOST H KUPCU, DOBAVITELJU;**
5. **PROCESNA ORGANIZACIJA;**
6. **SISTEMSKI PRISTOP** - ne rešujemo parcialnih problemov, ampak želimo celovito prenoviti poslovanje najpomembnejših procesov;
7. **TIMSKO DELO**, ki naj preobrazi ljudi, da se zberejo okrog procesov in ne okrog nalog ali oddelkov.

3.4. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je po Kovaču (2001, str. 367-369), poleg strukture ter procesov, osnovna razsežnost vsake organizacije. Proces spreminjanje kulture, kot ene izmed razsežnosti organizacije, torej predstavlja del spreminjanja organizacije podjetja.

Kultura podjetja ima izjemno velik vpliv na stopnjo uspešnosti poslovanja podjetja. Prav zaradi tega jo je potrebno v podjetju natančno preučiti in ugotoviti ali je ustrezna. Ker v večini podjetij ni optimalna, jo je potrebno preoblikovati, pri čemer moramo vedeti, na kaj moramo vplivati, da dosežemo želene spremembe. Vplivamo lahko predvsem na vidne dele kulture, kot je vedenje zaposlenih, kar pa bo postopoma povzročilo spremembo tudi v nevidnem delu kulture kot so simboli, vrednote in norme (Pirc, 2001, str. 345).

V praksi obstaja več različnih tipov kultur. Ne obstaja dobra ali slaba kultura podjetja. Vsak tip je primeren v drugačnih razmerah. Ni enega samega popolnega tipa kulture. Potrebno je pretehtati, kateri tip kulture trenutno najbolj ustreza potrebam in zahtevam organizacije. Ponavadi vsi zaposleni niso naklonjeni izbrani kulturi. Del zaposlenih se nagiba k eni, del k drugi kulturi. Skladnost kulture z željami zaposlenih povečuje njihovo pripadnost organizaciji (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 624). Osnovna vloga kulture podjetja je vloga katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih osebnih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja.

3.4.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

V strokovni literaturi naletimo na več opredelitev organizacijske kulture. Rozman (2000, str. 134) organizacijsko kulturo opredeli kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Po Scheinu (Robey, Sales, 1994, str. 364) je kultura združbe, torej tudi podjetja, opredeljena kot vzorec temeljnih predpostavk in osnovnih prepričanj ki jih je razvila določena skupina ljudi, ko se je pri svojem delu soočala s problemom prilagajanja okolju in medsebojnega usklajevanja razdeljenega dela. Vzorec se je izkazal za dobrega, veljavnega in vrednega, da ga sprejmejo tudi novi člani združbe oziroma podjetja.

Schein kulturo obravnava kot neformalni organizacijski proces. Robey in Salesova (1994, str. 364-365) obravnavata sistem prepričanj in vrednot v podjetju kot razmeroma stalen, na kratek rok nespremenljiv sistem. S tega vidika lahko kulturo obravnavamo kot obliko neformalne organizacijske strukture združbe. Vendar je z vidika ohranjanja kulture združbe pomembnejši procesni vidik, torej proces pridobivanja, oblikovanja in prenašanja vrednot in prepričanj ter drugih sestavin kulture.

Rozman (2000, str. 134) opozarja na dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva je časovni horizont spreminjanja organizacijske kulture. Številni strokovnjaki poudarjajo, da je proces nastajanja in spreminjanja organizacijske kulture zelo dolgotrajen proces. Druga razsežnost se nanaša na vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima največji vpliv.

Proces oblikovanja ustrezne kulture sestoji iz treh faz, in sicer analize, vrednotenja in oblikovanja kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Namen druge faze, faze vrednotenja, je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo, pa tudi drugimi situacijskimi spremenljivkami in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljava nove kulture podjetja, katere bistvo je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s

strategijo podjetja in organizacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 138).

3.4.2. PROCES SPREMINJANJA KULTURE

Pri spreminjanju kulture se mora podjetje zavedati predvsem dveh njenih značilnosti. Spreminjanje kulture je zahteven in hkrati zelo dolgotrajen proces, saj se želeni rezultati pokažejo šele v daljšem časovnem obdobju (Pirc, 2001, str. 345). Potrebno je usklajeno uvajanje sprememb od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Enostranski poskusi za uvajanje sprememb samo s pritiski od zgoraj so ponavadi neuspešni (Tavčar, 2000, str. 79-80).

Proces oblikovanja kulture je zelo dolgotrajen proces, kar je med drugim vzrok zahtevnosti in dolgotrajnosti procesa spreminjanja kulture. Z ustreznim spreminjanjem organizacijske kulture lahko v določeni meri zmanjšamo oziroma celo preprečimo odpore, ki se pojavljajo pri procesu spreminjanja organizacije. Odpori proti spreminjanju so še posebno veliki v primeru močne organizacijske kulture. Proces spreminjanja kulture pomeni opuščanje stare kulture (navad, običajev ter predpostavk), ki pa ponavadi zahteva veliko več časa kot sama vpeljava nove kulture (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 301, Robey, Sales, 1994, str. 384). Med situacijskimi dejavniki, ki vplivajo na proces spreminjanja organizacijske kulture, avtorji navajajo predvsem spremembo vodstva v organizaciji, stopnjo razvoja organizacije, starost in velikost organizacije ter prisotnost subkultur v organizaciji (Robbins, 1990, str. 456-459).

Pirčeva (2001, str. 344-346) poudarja, da pomen ravnanja z znanjem za sodobna podjetja vse bolj narašča in temu ustrezno je potrebno oblikovati tudi kulturo v podjetju. Proces spreminjanja kulture opredeli z naslednjimi glavnimi fazami. V prvi vrsti mora podjetje *oceniti dejansko situacijo v podjetju*, torej, kakšno kulturo ima podjetje in katere so njene sestavine. V naslednji fazi mora *postaviti zeleno sliko kulture*. Za prost pretok znanja med zaposlenimi je potrebna kultura zaupanja in odprtosti, neprestanega učenja, predvsem pa ne sme spodbujati kopičenja znanja. V tretji fazi podjetje *prepozna vrzel med dejansko in zeleno kulturo*, za katero v naslednji fazi poišče *ustrezne ukrepe*, ki bodo vrzel zmanjšali in čez čas zaprli. V peti fazi *začnemo s spreminjanjem* najprej vidnega dela kulture, s čimer dosežemo, da se nevidni del začne spreminjati sam od sebe. Zeleno vedenje se od vrha podjetja prenese skozi vse ravni organizacije do vseh zaposlenih. Skozi kulturo se na ta način promovira učenje, prenaša znanje in njegova uporaba, s čimer se ustvarja osredotočenost na znanje, ki ima v podjetjih vse večji pomen.

Spreminjanje kulture je proces, ki zahteva tudi spremembe na drugih področjih organizacije. Potrebno se je zavedati povezanosti sprememb v organizaciji. Spreminjanje kulture je lahko posledica in tudi vzrok sprememb v organizacijski strukturi in procesu. Samo spremenjena kultura namreč ne more odpraviti pomanjkljivosti in slabosti organizacijske strukture in procesa (Robey, Sales, 1994, str. 383-384). Češnovar (2001, str. 417) navaja Scheina, ki pravi, da uvajanje sprememb brez spremembe kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpore proti spremembam.

3.4.3. ZNAČILNOSTI KULTURE SODOBNIH ORGANIZACIJ

Organizacijska kultura ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Proučevanje kulture ter ustvarjanje takšne kulture, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja, sta pomembni nalogi podjetij v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju (Rozman, 2000, str. 138). Raziskave so pokazale, da na uspešnost organizacije bistveno vpliva jakost, moč kulture in ne toliko sama vrsta kulture. Sprejemljivost vrednot ter predpostavk v združbi ima večji pomen kot vrednote in predpostavke same. Značilnost močne kulture je njena široka sprejemljivost med člani združbe. Posamezniki vedo, kaj se od njih pričakuje ter kakšna je njihova naloga. Na drugi strani, v združbi s šibko kulturo, posamezniki ne vedo kakšni so pričakovani načini obnašanja ter dela (Robbins, 1990, str. 441-442; Robey, Sales, 1994, str. 374-377). Vendar vpliv močne organizacijske kulture ni vedno pozitiven. Nekatere organizacije imajo namreč kulturo, ki spodbuja prilagajanje na zunanje okolje, medtem ko v drugih organizacijah kultura spodbuja rigidnost in stabilnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207).

Temeljna značilnost sodobnih organizacij je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje podjetja ter proces učenja. V mnogih uspešnih organizacijah predstavlja glavno nevarnost kultura, ki postane stalnica in se podjetja niso sposobna več prilagajati spremembam okolja. Kadar so organizacije uspešne, postanejo vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, institucionalizirane. Ko se okolje spremeni, te vrednote lahko postanejo ovira za prihodnji uspeh. Številne organizacije se oklepajo starih vrednot in vedenja, ki pa ne zagotavlja uspeha v spremenjenem okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207).

Toga in neprilagodljiva kultura je lahko največja notranja slabost organizacije, ki deluje v spremenljivem okolju (Tavčar, 2000, str. 80). Sodobne, učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo organizacijsko kulturo. Kultura spodbuja odprtost, sodelovanje, brezmejnost, enakost, kontinuirane izboljšave in prevzemanje tveganja. Vedenje je fleksibilno, managerji so iniciatorji sprememb, kadar so potrebne, tudi če prinašajo tveganje. Močne in zdrave kulture, kot so v učečih se organizacijah, pomagajo le-tem pri prilagajanju na zunanje okolje, medtem ko močne, vendar škodljive kulture, lahko spodbujajo organizacijo v napačno smer. Prilagodljive organizacijske kulture imajo v primerjavi z neprilagodljivimi različne vrednote in vzorce vedenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207-210). V Tabeli 2 so navedene temeljne vrednote in običajno obnašanje prilagodljive ter neprilagodljive organizacijske kulture.

TABELA 2: Okolju prilagodljiva in okolju neprilagodljiva organizacijska kultura

	PRILAGODLJIVA ORG. KULTURA	NEPRILAGODLJIVA ORG. KULTURA
--	-----------------------------------	-------------------------------------

TEMELJNE VREDNOTE	Managerji upoštevajo interese kupcev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe.	Managerji največ skrbijo za lastne interese, svoje neposredne delovne skupine ali produkte, povezane z njihovo delovno skupino. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja, kajti ne spodbujajo prevzemanja tveganja in sprememb.
OBIČAJNO VEDENJE	Managerji posvečajo veliko pozornost vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje.	Managerji težijo k izoliranju in birokraciji. Posledica tega je, da ne spremenijo hitro svojih strategij, kar bi bilo potrebno pri prilagajanju ali izkoriščanju prednosti sprememb v okolju.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 209.

Prednosti kulture, usmerjene v sodelovanje in sprejemanje različnosti ter novega znanja so pozitiven odnos do znanja, večja odprtost in pripravljenost za poizvedovanje in učenje, manj prikrivanja znanja pred ostalimi, odprtost za sprejemanje sprememb in razvijanje novih znanj. V taki kulturi so znanje in izkušnje zelo cenjeni (Rant, 2001, str. 52). Kultura, ki ni naklonjena sodelovanju in novemu znanju, nasprotuje ciljem delovanja podjetja v negotovem okolju (prilagodljivosti in inovativnosti), saj predstavlja oviro za njihovo doseganje. V negotovem okolju je za uspešno delovanje podjetja nujna izgradnja kulture, naklonjene sodelovanju, razvijanju znanja in sprejemanju sprememb.

Ustrezna kultura podjetja pomeni prednost podjetja pred tekmeci, kar je vzrok velikih vlaganj podjetij v razvijanje in oblikovanje kulture. V današnjem okolju nenehnih sprememb je za podjetje pomembno, da izbere tisto kulturo, ki podpira učenje, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, njihovo pripravljenost na tveganje in sprejemanje odgovornosti za neko dejanje, sodelovanje, sprejemanje različnosti in novega znanja, poleg tega pa mora opredeliti vrednote in pravila, s katerimi zaposlene ustrezno motivira.

3.4.4. POMEN OBVLADOVANJA KULTURNE RAZNOLIKOSTI

V podjetjih v vse večji meri sodeluje raznolika delovna sila. Govorimo lahko o dveh vidikih diverzifikacije delovne sile, in sicer o demografski in kulturni. Demografska diverzifikacija odraža stopnjo različnosti karakterjev oziroma lastnosti delovne sile (na primer: starost, spol, rasa, narodnost), medtem ko se kulturna diverzifikacija nanaša na različne vrste kultur in

subkultur, ki jim posamezniki pripadajo (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 629-630). Povečevanje raznolikosti delovne sile ter spremenjen odnos do razlik, ki so bile v preteklosti zanemarjene, predstavljajo za sodobne organizacije pomemben izziv in priložnost (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 30).

Kulturo podjetja je potrebno ustrezno prilagoditi spremenjenim razmeram. Uspešno obvladovanje kulturne raznolikosti v podjetju postaja eden ključnih delov premoženja podjetja (Robey, Sales, 1994, str. 377-379). Zelo pomemben izziv za managerje je zavedanje, da ima kulturna diverzifikacija lahko veliko organizacijskih posledic. Na eni strani diverzifikacija povečuje timsko kreativno sposobnost reševanja problemov, na drugi strani pa se povečuje verjetnost konfliktov znotraj tima. Managerji morajo predvideti, da aktivnosti, ki zadevajo diverzifikacijo, nimajo samo pozitivnega vpliva in morajo natančno pretehtati, kakšnim stroškom se je podjetje pripravljeno izpostaviti za doseg določenega cilja (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 638).

Vse večje obvladovanje raznolikosti delovne sile v današnjih podjetjih je posledica spoznanja o možnih koristih diverzifikacije za uspešno poslovanje. Stopnja obvladovanja raznolikosti pa se med podjetji zelo razlikuje. Uspešno obvladovanje kulturne raznolikosti je ključni element razvoja ustvarjalnosti in uspešnega ustvarjanja nove uporabne vrednosti (Robey, Sales, 1994, str. 377-379). Z uspešnim obvladovanjem kulturne raznolikosti se v podjetju doseže pozitivna organizacijska kultura. Zaposleni čutijo pripadnost podjetju. Vsi so enako spoštovani in imajo enake možnosti, da izrazijo svoje poglede in odločitve ne glede na to, kateri kulturi oziroma subkulturi pripadajo. Primarnega pomena so sposobnosti in talenti zaposlenih. Kulturna raznolikost lahko pripomore tudi k višji ekonomski vrednosti podjetja. Z raznoliko delovno silo in pozitivno organizacijsko kulturo lahko podjetje razvije proizvode in storitve za nova tržišča in na ta način pritegne širši krog kupcev, boljše zadovolji potrebe že obstoječih kupcev in zniža stroške (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 631-633).

Odgovornost managerjev za učinkovito upravljanje kulturne raznolikosti je stalen proces in ne enkratno dejanje. Prizadevanje za učinkovito obvladovanje raznolikosti je posledica dejstva, da podjetja želijo poslovati v skladu z zakoni in predpisi, ustvarjati pozitivno organizacijsko kulturo ter izkoristiti diverzifikacijo za povečanje ekonomske vrednosti. Uspešno obvladovanje kulturne raznolikosti vključuje oblikovanje močne organizacijske kulture, ki spoštuje kulturne razlike in zagotavlja, da so sposobnosti vseh zaposlenih izkoriščene maksimalno. Podjetja lahko z izvajanjem »medkulturnega« izobraževanja povečajo zavedanje zaposlenih o različnosti kultur ter na ta način izboljšajo komunikacijo znotraj podjetja (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 634-641).

3.5. SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

V današnjih podjetjih predstavlja enega od ključnih izzivov oblikovanje takšne organizacije

podjetja, ki zagotavlja smotrno izvajanje procesa poslovanja, torej smotrno ustvarjanje uporabne vrednosti za kupce v razmerah visoke negotovosti (Rant, 2001, str. 52). Za uspešno prilagoditev spremembam v današnjem negotovem in zapletenem okolju morajo podjetja preoblikovati svojo organizacijsko obliko. Ta preoblikovanja pa potekajo predvsem v smeri oblikovanja razmerij, ki temeljijo na zaupanju (Mihelčič, 2000, str. 15). Spreminjajoče se okolje vpliva na spremembo ključnih dejavnikov uspeha organizacij. Novi dejavniki uspeha organizacij pa narekujejo nove oblike organizacij in nov stil managementa. V Tabeli 3 so navedeni stari in novi dejavniki uspeha organizacij.

TABELA 3: Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij s pripadajočimi kriteriji

Stari dejavniki uspeha	Novi dejavniki uspeha
VELIKOST: večja ko je organizacija, lažje je proizvajala in ponujala proizvode; bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire.	HITROST: v vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja; hitre storitve kupcem, hitro lansiranje novosti. Zaradi togosti, večje organizacije težje sledijo hitrosti.
JASNOST VLOG: vsak zaposleni v organizaciji ima jasno določen položaj, opisane naloge in pripadajočo avtoriteto.	FLEKSIBILNOST: ljudje izvajajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin.
SPECIALIZACIJA: z delitvijo dela so ustvarjene specialne funkcije in službe, v katerih se nahajajo specialisti za posamezne naloge.	INTEGRACIJA: grupiranje nalog, ozko horizontalno sodelovanje na vseh področjih, formiranje enotnih procesov z več timi.
KONTROLA: da bi vse to skupaj uspešno funkcioniralo, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi.	INOVACIJA: kontinuirano iskanje novega, drugačnega, še nezamišljenega; zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblaščen za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.

Vir: Vila, 2000, str. 65.

Stara hierarhična organizacija je stereotip organizacij, delujočih v manj konkurenčnih časih. Zaposleni v nekdanjih organizacijah so imeli natančno predpisane delovne naloge v podjetjih. Za uspeh podjetja je zadostovalo, da so čim bolj opravili svoje naloge. Boljša uigranost je pomenila večjo učinkovitost. Organizacije so imele hierarhijo zaposlenih in osrednjega pomena je bil nadzor od zgoraj. V današnjih, vedno bolj konkurenčnih, spreminjajočih se razmerah, ta oblika organizacije ni več primerna (Jeraj, 2001, str. 435-437).

Poslanstvo, cilji in strategije sodobnih organizacij ne temeljijo več na specializaciji, temveč na različnih veščinah. Organizacije ne funkcionirajo na principih birokracije, hierarhije, temveč na podlagi demokracije. Vse manj pomembni sta koordinacija in kontrola, vse bolj pooblaščen so uslužbenci. Delovna sila je vse bolj večstransko kvalificirana z več specialnostmi. Tehnologija je fleksibilna, stroji in naprave naj bi služili različnim namenom. Vse večji poudarek je dan

timskemu delu, in sicer tako pri izvrševanju nalog kot nagrajevanju, ter zaupanju vodilnih do osebja (Vila, 2000, str. 65-66).

Navedeni dejavniki uspeha spreminjajo klasično opredelitev in podobo organizacije. Mrežne organizacijske oblike, ki jih sestavljajo vodoravna in navpična razmerja znotraj in med organizacijami, uvajajo dinamično pojmovanje meja organizacije (Mihelčič, 2000, str. 14). Meje organizacij postajajo vse bolj neprepoznave. Vse hitrejše spremembe zahtevajo prenos pristojnosti odločanja iz enega mesta. Poenotenje notranje diferenciacije poteka vse bolj na skupnih vrednotah in postavljeni viziji. Vse manj izstopajo notranja pravila in določila delovanja članov organizacije. Navedene spremembe se kažejo v vseh razsežnostih organizacije (Kovač, 1999a, str. 151).

Organizacija mora biti oblikovana tako, da je uporabna v praksi. Pri tem je pomembno oblikovanje horizontalnih mehanizmov koordiniranja, procesov odločanja in dela timov. Organizacije je potrebno oblikovati okoli njihovih osrednjih sposobnosti, ki so sposobnost skupinskega razmišljanja, sposobnost pritegovanja zaposlenih, sposobnost postati brezmejna organizacija, sposobnost samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnost obvladovanja hitrega učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 256).

Vila (2000, str. 106) pravi, da bo organizacija v velikem številu primerov nekakšen hibrid, nekakšna mešanica vsem nam znanih oblik organizacije, vendar s proučevanjem in definiranjem procesov in timov ter z vodenjem, vendar ob najmanj trdnem nadzoru nad organizacijskimi procesi in tokovi ter ob določeni hierarhiji.

3.5.1. UČEČA SE ORGANIZACIJA

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Pomen znanja za razvoj organizacij je vse večji. Znanje predstavlja za podjetja osnovo za izgradnjo konkurenčnih prednosti (Kovač, 2001, str. 367). Stalno in organizirano učenje v podjetju je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Nenehne spremembe pa porajajo nove potrebe po organiziranem učenju (Možina, 2002a, str. 17).

Češnovar (2001, str. 415-417) navaja, da je eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in neprestano učenje posameznika. Koncept učeče se organizacije temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in transformaciji znanja ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Hitre spremembe v zunanjem okolju povzročajo, da znanje vedno hitreje zastareva, zaradi česar podjetje potrebuje vedno nova znanja, ki jih lahko pridobi tudi skozi nenehen lastni razvoj. S prenosom odgovornosti za učenje na posameznika se poveča tudi njegova motiviranost za lastni razvoj, ki omogoča hitrejšo rast skupine in višjo konkurenčno

sposobnost podjetja.

Ferjan (1999, str. 124) učenje v organizaciji opredeli kot proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbulentno, se organizacija mora dostikrat odzvati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje.

Možina (2000, str. 468) učečo se organizacijo opredeli kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje na svoje zaposlene in tako spreminjati svoje vedenje oziroma dejavnost. Značilna je odprta in učinkovita komunikacijska mreža med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Pomembne sestavine učeče se organizacije so: jasna vizija, poslanstvo, opredeljeni cilji in strategija, organizacijska kultura, primerni viri, sprejemljivost za spremembe in usmerjenost k odličnosti. Avtorji poudarjajo, da imajo prihodnost le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih. Učeča se organizacija mora svojim obstoječim zmožnostim stalno odpirati tudi razvojne možnosti. Cilji posameznika se morajo prepletati in biti usklajeni s cilji organizacije v korist obeh. Pomembni so torej skupni cilji in celostni vidik razvoja zaposlenih, ki je vtkan v notranje in zunanje okolje organizacije. Za zagotavljanje konkurenčnosti in uspešnosti organizacij je torej pomembno stalno učenje vseh zaposlenih, zagotoviti je potrebno pridobivanje novega znanja v organizaciji in poslovnem okolju. Razni raziskovalci (Možina, 2000, str. 470) ugotavljajo, da je razvoj podjetij v precejšnji meri odvisen od učečega se okolja, ki vpliva na procese učenja posameznikov, razvoj podjetij in s tem na proces inovacij. Zaradi tega je pomembno ustvarjati okolja, v katerih se lahko hitro izmenjujejo in dogajajo nova znanja in ustrezne spremembe.

V sodobnem podjetju postajata znanje in intelektualni kapital najpomembnejša temelja za pridobivanje konkurenčnih prednosti. V sodobnem dinamičnem svetu bodo najuspešnejša tista podjetja, ki bodo sposobna učinkovito ustvarjati, pridobivati, uporabljati in izkoriščati znanje (Možina, 2001, str. 341). Zato številna podjetja zasledujejo koncept **učeče se organizacije**. Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter na ta način nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je le-ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti. Tradicionalna, hierarhična struktura, ki razdvaja zaposlene v učeči se organizaciji ne velja več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Učeča se organizacija je tista, kjer je vsak posameznik udeležen pri identificiranju in reševanju problemov, kar omogoča neprestane izboljšave in povečanje sposobnosti organizacije kot celote (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002,

str. 253-259). V učeči se organizaciji predstavljajo zaposleni enega najpomembnejših virov. Ključnega pomena pri zaposlenih je razvijanje sposobnosti pridobivanja in uporabe novih znanj. Izmenjava znanja znotraj podjetja omogoča ustvarjanje novega znanja oziroma njegovo nadgradnjo. S hitrim in učinkovitim pretokom znanja se povečuje prilagodljivost in odzivnost podjetja (Češnovar, 2001, str. 417).

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja za doseg novega razvoja organizacije (Ferjan, 1999, str. 125). Razlike med starim konceptom izobraževanja oziroma usposabljanja in učečo se organizacijo predstavlja Tabela 4.

TABELA 4: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	STARI MODEL	NOVI MODEL - učeča se organizacija
UDELEŽENCI	- izbrani uslužbenci	- vse osebje
VSEBINA	- tehniška znanja, znanja o managementu	- multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	- učilnica, razred	- učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	- začetek zaposlitve	- vseživljenjsko učenje
RAZLOG	- zagotoviti možnosti za uspešno delo	- zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Ferjan, 1999, str. 125.

Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo več ravni učenja, in sicer individualno učenje, učenje timov in učenje na ravni organizacije (Ferjan, 1999, str. 127). Učečo se organizacijo torej razumemo kot model izobraževanja zaposlenih v podjetju in uvajanja znanja v prakso. Pojavila se je zaradi potrebe po nenehnem izobraževanju, temelji pa na aktivnih metodah učenja vsega osebja.

Koncept učeče se organizacije temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je pomembni element učenja osebja učenje drug od drugega (Ferjan, 1999, str. 125).

Hellriegel, Jackson in Slocum (1999, str. 430) navajajo, da v dinamičnem in spreminjajočem se okolju postajajo inovacije in spremembe ključnega pomena za obstoječe in novonastajajoče organizacije. Te uspešne organizacije, v katerih postajajo inovacije in spremembe rutina, so znane kot učeče se organizacije. Z nenehnimi inovacijami in spremembami učeča se organizacija pridobiva konkurenčno prednost pred tekmeci. Vsi zaposleni imajo v organizaciji vsaj delno lastniško odgovornost. Vzpodbujeni so k iskanju možnosti za izboljšanje proizvodov in storitev. Deljeno odločanje ter lastništvo oblikujejo kulturo, ki vzpodbuja cilje in namene učeče se organizacije. Pomembno je sodelovanje, spoštovanje ter komunikacija med zaposlenimi. Učeča

se organizacija poudarja zaupanje in pripadnost zaposlenih podjetju. Pripadnost daje zaposlenim občutek pomembnosti. Če ljudje čutijo pripadnost skupini, so pripravljeni vložiti večji napor k iskanju in reševanju problemov ter doseganju skupnih ciljev. Obstaja tudi manjša verjetnost, da bodo zapustili podjetje.

Struktura učečih se organizacij je bolj organska kot mehanska. Poudarja pomen tima, strateških povezav in mrežnih povezav. Virtualna mrežna organizacijska struktura, ki temelji na učeči se organizaciji, predstavlja organizacijsko obliko sodobnih organizacij (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 199).

Organizacija in učenje v njej sta tesno prepletene. Dinamični vidik organizacije predstavljajo organizacijski procesi. Učenje v organizaciji poteka v organizacijskih procesih oziroma v razmerjih med različnimi vlogami, zato je pod močnim vplivom trenutnega sestava razmerij v organizaciji. Istočasno pa novo znanje, pridobljeno v procesu učenja organizacije, ki poteka v razmerjih, povratno vpliva na spreminjanje sestava razmerij (organizacijskih struktur). Kljub temu, da je spreminjanje organizacije logična posledica učenja organizacije, pa je hkrati tudi pomemben element zagotavljanja njenega uspešnega učenja (Rant, 2001, str. 21).

3.5.2. MREŽNA ORGANIZACIJA

Vse več podjetij se zaveda dejstva, da so povezovanja oziroma partnerska sodelovanja med podjetji ključnega pomena za prihodnost večine podjetij. S pomočjo informacijske tehnologije se preko računalniškega omrežja podjetja njihovi zaposleni in timi ljudi med seboj lažje povežejo, skupno delo je hitrejše in bolj učinkovito. Z vse hitrejšim razvojem informacijske tehnologije se tako ustvarjajo mreže podjetij, ki so lahko locirana na različnih delih sveta, med seboj pa so povezana preko računalniškega omrežja in telekomunikacij (Šink, 1999, str. 17). Mrežne povezave zahtevajo hitro komunikacijo in velik koordinacijski napor, ki pa z razvojem tehnologije postajata vse bolj uspešna in učinkovita (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2000, str. 378).

Danes predstavljajo mrežne organizacijske povezave enega najbolj znanih organizacijskih konceptov. Lahko tudi trdimo, da se bosta razširjenost in pomen mrežnih organizacijskih oblik v prihodnosti povečevala. Dimovski, Pengrova in Škerlavaj (2002, str. 195) navajajo, da mreženje (povezovanje organizacij v svetovno globalno omrežje) v dobi nove ekonomije postavlja v ospredje nove organizacijske strukture in nove managerske pristope, ki omogočajo medsebojno povezovanje idej in interesov organizacij.

Mrežna organiziranost se lahko pojavlja na dveh ravneh (Kovač, 1999, str. 324):

1. Prva raven predstavlja sodelovanje in povezovanje med posameznimi organizacijami (mrežne povezave med organizacijami).
2. Druga raven predstavlja obliko organiziranosti organizacije same oz. obliko organizacijske

strukture (mrežne oblike organizacijskih struktur znotraj organizacije).

To je eden osnovnih kriterijev razvrščanja mrežnih organizacijskih povezav. V strokovni literaturi so mrežne organizacijske povezave med organizacijami precej bolj v ospredju zanimanja.

Mrežna struktura pomeni, da organizacija več svojih glavnih aktivnosti odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem. Na organizacijo lahko gledamo kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih izvajalcev, ki so elektronsko povezani s centralo (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 196). Medorganizacijske mrežne povezave lahko razvrščamo tudi po kriteriju trajnosti povezave.

Kovač (1999, str. 326) navaja naslednjo delitev:

1. **STABILNE MREŽE**, ki sestojijo iz niza samostojnih firm, ki so pogodbeno trdno povezane s krovno firmo.
2. **NOTRANJE MREŽE**, ki jih firme vzpostavijo znotraj sebe kot pravne osebe in zahtevajo oblikovanje notranjega trga v organizaciji.
3. **DINAMIČNE MREŽE**, ki so sestavljene iz kratkotrajnih ali celo le enkratno medsebojno povezanih sicer avtonomnih firm. Tako obliko povezave predstavlja *virtualna organizacija*, ki bo predstavljena v nadaljevanju.

V praksi se je izoblikovalo več različnih oblik mrežne organiziranosti. Ne glede na način nastanka in obliko imajo določene skupne značilnosti (Kovač, 1999, str. 325). Mrežne organizacijske povezave pomenijo posebno obliko medpodjetniškega poslovanja in predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji (individualnimi, skupinami, organizacijami in skupinami organizacij). Vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijsko, kadrovske, tehnološko, finančno). Posamezno podjetje se osredotoči na ključno dejavnost, medtem ko ostale dejavnosti opravljajo drugi izvajalci v mreži (Robbins, 1990, str. 346). Namesto na čistih hierarhičnih in tržnih razmerjih temelji usklajevanje med podjetji na pogodbah in dogovorih. Kljub tesni vzajemni povezanosti so posamezni člani mreže razmeroma samostojni. Osnovne značilnosti mrežnih povezav so decentralizacija, heterarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja. Doppler in Lauterburg (2001, str. 24) navajata, da je v mrežni organizaciji izpostavljenost problemom majhna. Težave v določenem delu mreže se nadomestijo oziroma izravnavajo z pozitivnimi učinki v nekem drugem članu, tako da pogosto ni vpliva na celotno mrežno organizacijo.

Ne glede na to, da je ena osnovnih značilnosti mrežnih organizacijskih povezav decentralizacija, se mora v vsaki mrežni povezavi oblikovati določen sistem medsebojnega usklajevanja, to je sistema managementa, ki izvaja procese usmerjanja razvoja in delovanja mreže. Potrebni sta dve vrsti aktivnosti, in sicer specifične aktivnosti, ki so povezane z oblikovanjem in vzdrževanjem mrežnih povezav ter aktivnosti, povezane s klasičnimi nalogami managementa kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. V medorganizacijskih mrežnih povezavah je v ospredju

procesna razsežnost organizacije, kar pomeni, da je osrednja naloga pri oblikovanju organizacijskih mrežnih povezav optimalizacija celotnega procesa izdelave produkta oziroma opravljene storitve z vidika časa, stroškov in kakovosti (Kovač, 1999, str. 330-331). Mrežna oblika organizacije ima številne prednosti in slabosti, ki so prikazane v Tabeli 5.

TABELA 5: Prednosti in slabosti mrežne organizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - visoka stopnja fleksibilnosti (manjše število hierarhičnih ravni in hitreje odločanje) - izraba človeških virov - večja učinkovitost in poslovna uspešnost - omogoča, da se pri projektu zbere veliko znanja in to brez dodatnega zaposlovanja - podjetja delajo tisto, v čemer so najboljša, ostalo delajo drugi podpogodbениki - v primeru nezanesljivosti partnerja v mreži, dokaj enostavna možnost zamenjave 	<ul style="list-style-type: none"> - večja negotovost (tveganje, da posamezni člani v mreži dela ne bodo opravili dovolj dobro ali ga sploh ne bodo opravili, odstop kakšnega podpogodbениka v verigi še preden zaključi delo - zmanjšana stopnja samostojnosti podjetij v mreži in številni koordinacijski napor - nizka pripadnost k celotni organizaciji - oblikovanje organizacije je težavno, ker se neprestano spreminja - temelji na zaupanju, kajti podjetje v mreži lahko postane neposredni konkurent partnerju, drugemu podjetju v mreži

Vir: Hellriegel, Jackson, Slocum, 2000, str. 378; Ivanko, 1999, str. 60-62; Kovač, 1999, str. 324-330; Rant, 2001, str. 58.

Organizacijske strukture mrežnih organizacij presegajo svoje meje, zato jim pravimo tudi brezmejne (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 131). Mihelčič (2000, str. 10) povzema Ashkenasa, ki pravi, da morajo obstoječe meje zamenjati vzorci prostega gibanja preko teh meja. Organizacije se morajo osredotočati na to, kako prevladati te meje in omogočiti hitro premikanje zamisli, informacij, odločitev, talentov, nagrad in ukrepov tja, kjer jih najbolj potrebujejo. Preseganje meja predstavlja največji izziv za organizacije prihodnosti. Vila (2000, str. 91) in Kovač (1999a, str. 158-159) navajata naslednje organizacijske meje: 1. vertikalne: meje med ravnimi in funkcijami, 2. horizontalne: delitev dela in oddelkov, 3. zunanje (eksterne): meje med organizacijo in potrošniki, dobavitelji, okolico in drugimi, 4. geografske: meje med narodi, kulturami in tržišči.

Robey in Salesova (1994, str. 255-256) navajata štiri ključne dejavnike uspešnih medorganizacijskih povezav. Ključnega pomena so nenehno preverjanje namena zaradi katerega je partnerska zveza nastala, stopnje zabrisanosti mej med podjetjem in okoljem ter stopnje zaupanja med partnerji. Podjetja v mreži morajo nenehno vrednotiti proces ustvarjanja dodane vrednosti. Pomembno je tudi preverjanje in utrjevanje stabilnosti mrežnih povezav, ki so zaradi pretežno pogodbene narave precej nestabilne. Podjetja v mreži morajo razvijati dovolj učinkovite mehanizme stabilnosti in kontrole.

V dobi nove ekonomije torej številna podjetja prevzemajo obliko mrežnih struktur, ki temeljijo na **zunanjem izvajanju dejavnosti** (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 199). Lahko rečemo, da je zunanje izvajanje dejavnosti pogoj za nastanek mrežnih organizacijskih povezav.

Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da nadaljuje z izvajanjem dejavnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa najame ostala podjetja za opravljanje dejavnosti, za katere so le-ta sposobnejša in jih lahko boljše opravijo (Šink, 1999, str. 16).

Izvajanje dejavnosti zunaj lastnega podjetja je bilo v preteklosti razmeroma drago zaradi visokih stroškov usklajevanja, transporta in drugih stroškov. Vse hitrejši razvoj informacijske tehnologije pa je omogočil lažje, hitrejšo in cenejše povezovanje med podjetji, osredotočanje na ključne zmožnosti in drugo, tako da lahko lastno izvajanje postane dražje od zunanjega. Izkazalo se je, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosegajo kakovosti in učinkovitosti izvedbe zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti. Podjetja so tako ugotovila, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti. Vse ostale dejavnosti lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvajajo zunanji izvajalci (Šink, 1999, str. 15-18). Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je značilno, da vzpostavljena mreža razmerij ni omejena in se lahko širi. Tudi zunanji izvajalci lahko izločijo neključne dejavnosti in na ta način se veriga zunanjih izvajalcev širi naprej (Mihelčič, 2000, str. 19).

Zunanje izvajanje posameznemu podjetju sicer prinaša številne prednosti, vendar ne smemo zanemariti tudi slabosti, s katerimi se srečujejo podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje. Zunanje izvajanje je sicer metoda za zmanjšanje kratkoročnih neposrednih stroškov, vendar lahko podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja zmanjšajo tudi dolgoročne investicije sredstev in izboljšajo svoje ključne zmožnosti. Zunanje izvajanje lahko kupcu omogoči večjo fleksibilnost. Prav tako se skrajša čas, ki je potreben za oblikovanje novega proizvoda, saj posamezni zunanji izvajalci delajo sočasno na različnih delih v sistemu. Posamezni zunanji izvajalec lahko pridobi več znanja, zagotovi višjo kakovost in ima hkrati več izkušenj na posameznem področju, kot bi jih posamezen kupec lahko pridobil sam. Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje tudi prenese tveganje in morebitne težave na zunanje izvajalce. Poleg tega podjetje ni omejeno zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostmi, pač pa lahko nove zamisli in tudi že izoblikovane nove proizvode pridobi kar od zunanjih izvajalcev. Povezovanje med podjetji in zunanjimi izvajalci lahko spodbudi številne inovacije. Zunanje izvajanje namreč poveča sodelovanje podjetja oziroma njegovo prizadevanje v sodelovanju, zaradi česar se lahko zelo povečajo skupne možnosti za inovacije (Šink, 1999, str. 19-20).

Ena izmed slabosti zunanjega izvajanja je možnost izgube ključnih zmožnosti. Podjetje mora pri izbrani ključni zmožnosti poskrbeti, da na tem področju ohrani absolutno premoč. Ključno

zmožnost je potrebno zavarovati in tako preprečiti tekmečem, da bi posamezne elemente prevzeli ali jih ponavljali. Zunanje izvajanje tudi zmanjšuje možnost medfunkcijskega sodelovanja, zaradi tega je za podjetja pomembno, da se ustrezno zavarujejo. Slabost zunanjega izvajanja je tudi možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem. Pri zunanjem izvajanju se lahko namreč pojavijo težave, če se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo s kupčevimi. Zaradi tega je za uspešno zunanje izvajanje bistveno, da podjetja vzdržujejo tesne vezi in si medsebojno stalno izmenjujejo poročila. Potrebno je omeniti tudi težave, ki nastanejo zaradi skrivanja informacij, kar je lahko pomembna slabost zunanjega izvajanja. Posamezni izvajalci lahko skrivajo informacije, ki so bistvene za nemoteno poslovanje. Težave nastopijo tudi v primeru, ko imajo zunanji izvajalci takšne informacije, ki bi jih podjetje težko dobilo pri drugih zunanjih izvajalcih (Šink, 1999, str. 20-21).

Bistven dejavnik uspeha zunanjega izvajanja je popolno zaupanje in predanost strank v poslu. Zaupanje mora biti prisotno v odnosih med zaposlenimi v vsakem od povezanih podjetij in tudi v razmerjih med podjetji in njihovimi zaposlenimi, ki skupaj delujejo v poslu zunanjega izvajanja neke dejavnosti (Šink, 1999, str. 21).

3.5.3. VIRTUALNA ORGANIZACIJA

Virtualna organizacija je ena izmed dinamičnih oblik mrežnih organizacijskih povezav, ki ima omejen čas trajanja. V tem primeru gre za ohlapno in začasno obliko mrežne organizacije (Mihelčič, 2000, str. 17). Podjetje ni več materialna, temveč virtualna, navidezna enota. Cilj virtualnega podjetja je preseganje časovne in prostorske omejitve ter nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo, kar ponazarja procesni pogled na organizacijo. V tem primeru nas ne zanima struktura, ampak potek celotnega procesa verige dodane vrednosti, ki poteka med posameznimi organizacijskimi enotami, vključenimi v virtualno podjetje (Kovač, 1999, str. 326-327).

Ivanko (1999, str. 60) opredeli virtualno organizacijo kot začasno mrežo podjetij, od katerih ima vsako svoje kompetenčne sposobnosti in ki so se združila za izvajanje določene naloge, da bi izrabila nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju. Združene organizacije imajo skupno usodo, so medsebojno odvisne, odpovedati se morajo delu svoje prostosti v zameno za skupni uspešni izid. Združitev organizacij je lahko začasna ali trajnejša, odvisno od cilja združevanja. Nekatere mrežne organizacijske povezave bodo razpadle takoj po opravljeni nalogi ali projektu, medtem ko bodo druge trajale zelo dolgo. Dolžina trajanja bo odvisna od kupca, katerega zahteve bo treba izpolnjevati (Mihelčič, 2000, str. 10).

Mihelčič (2000, str. 18) navaja, da je virtualna mrežna organizacija neprestano razvijajoča se mreža samostojnih podjetij, ki so medsebojno povezana z namenom delitve izkušenj, spretnosti, stroškov in dostopa do trgov vsakega sodelujočega podjetja. Smisel navidezne mrežne organizacije je, da je njena moč večja od vsote posameznih podjetij, vključenih v navidezno

organizacijo. Vsako podjetje, ki se poveže z drugimi podjetji v navidezno mrežno organizacijo, mora določiti svoje ključne zmožnosti in povezave s ključnimi zmožnostmi ostalih podjetij. Vsako podjetje tako predstavlja del verige vrednosti, ki je zanj ključna dejavnost. Na ta način zbrano (povezano) znanje ni mogoče najti v nobenem od posameznih podjetij navidezne organizacije.

Virtualno organiziranost omogoča sodobna informatika. Vsako podjetje ima neposreden dostop do baze podatkov vsakega podjetja. Medsebojno komuniciranje poteka preko računalniškega omrežja, v katero so vključeni tudi kupci in dobavitelji (Ivanko, 1999, str. 61). Šinkova (1999, str. 17) navaja, da ima v razvoju navideznih podjetij glavno vlogo informacijska tehnologija, saj omogoča hitro in učinkovito povezavo vseh sodelujočih podjetij. Informacijska tehnologija omogoča, da se hitro najdejo dobavitelji, oblikovalci, izdelovalci in distributerji. Navidezno podjetje opredeli kot skupnost velikega števila podjetij, od katerih je vsako osredotočeno na tisto, kar dela najbolje. Povezani so v računalniškem omrežju, ki naj bi jim omogočalo, da delujejo kot eno in poceni, ne glede na njihovo lokacijo.

Virtualno organizacijo opredeljujejo naslednje lastnosti, ki so ključne za njen obstoj (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 196): tvori jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev, ki so osredotočeni na osrednjo dejavnost, individualni člani omrežja se strogo osredotočajo na osrednje poslovne aktivnosti, člani virtualnega omrežja si delijo komplementarne cilje, strategija omrežja organizacije je jasno opredeljena, obstaja popolna integracija poslovnih in informacijskih strategij in člani virtualnega omrežja si delijo tehnologijo, ki pogosto vključuje računalniška omrežja, kableske komunikacije, skupne informacijske standarde in elektronsko izmenjavo podatkov. V Tabeli 6 so navedene prednosti in slabosti virtualne organizacije kot oblike mrežne organizacijske povezave.

TABELA 6: Prednost in slabosti virtualne organizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
-----------	----------

<ul style="list-style-type: none"> - fleksibilnost - z uporabo sredstev iz drugih organizacij omogoča virtualni organizaciji narediti več z manj sredstvi - nižji stroški, učinkovitejša koordinacija aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - predpostavlja visoko stopnjo discipliniranosti udeležencev (če eden izmed partnerjev ne izpolni svojih obveznosti, ima lahko to velike posledice za virtualno organizacijo) - čvrsta povezanost močnih podjetij lahko privede do monopola - temelji na popolnem zaupanju udeležencev - managerji virtualnih podjetij morajo hkrati uspešno voditi lastno podjetje in varovati lastne interese - omejuje prostost managerjev in povzroča zaskrbljenost ob stalnem razmišljanju, ali udeleženci procesov ali timov pravilno odločajo, kako nagraditi najboljše in kako sploh izvedeti kdo je najboljši v timu
---	---

Vir: Ivanko, 1999, str. 60-62.

Mihelčič (2000, str. 19) navaja Šinkovo, ki med pojavnimi oblikami mrežnih organizacij omenja modularno in virtualno mrežno organizacijo. Osnovna razlika med njima je v načinu uresničevanja nadzora v mreži. V modularni organizaciji osrednje podjetje obdrži popolni nadzor nad omrežjem, pri navidezni organizaciji pa se sodelujoča podjetja odrečejo delu nadzora in sprejmejo zasnovano soodvisnosti delovanja.

Virtualna organiziranost je še posebej primerna za podjetja, ki proizvajajo zapletene in zahtevne izdelke, ki se hitro spreminjajo, kjer so spremembe v tehnologijah hitre, kjer je hiter razvoj in nenehne inovacije (Ivanko, 1999, str. 62). V primeru zahtevnih in zapletenih izdelkov, ki se hitro spreminjajo, je združevanje proizvajalcev, kupcev in dobaviteljev potreba. Potreba po tesnem medsebojnem sodelovanju daje virtualnemu združevanju čvrstost.

3.5.4. PROCESNA ORGANIZACIJA

V klasično organiziranih podjetjih večina pomembnih procesov teče skozi več funkcij, več oddelkov in služb. Pri proučevanju organizacijskega procesa je opaziti težave pri prehodu iz enega oddelka v drugega, iz ene funkcije v drugo (Vila, 1999, str. 20-23). Prihaja do zastojev, ki povzročijo, da se ponavadi več časa porabi za čakanje na nadaljevanje procesa kot za konkretno izvajanje nalog v procesu. To pa pomeni dolgotrajne procese preden zadovoljimo kupce, poleg tega pa postaja informiranost kupca zaradi informacijske tehnologije vedno popolnejša, s tem pa tudi zadovoljevanje potreb vedno bolj zahtevno (Bizjak, 1997, str. 32-33). S tem ko postaja zadovoljstvo kupca pomemben dejavnik uspešnosti delovanja podjetja, morajo osnova oblikovanja organizacije postati aktivnosti in procesi. Prvi razlog za procesno organizacijo je v

bistvu zapleten prenos informacij po vertikali hierarhije, drugi pa veliki zastoji v prenašanju informacij, direktiv, dokumentacije in podobnega med funkcijami, oddelki in službami (Vila, 2000, str. 150-153).

Temeljna ideja sodobne organizacije je procesna organizacija. V tako pojmovani organizaciji je proces osnova organizacije. Organizacija, ki je usmerjena na proces, ne pozna meja funkcij, oddelkov in služb in jih ne priznava. Proces postaja enotna celota, preučuje se ga, analizira in organizira. (Vila, 2000, str. 151). Vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu, so združeni, tako da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoj trud in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 201) V procesni organizaciji struktura sledi procesom preko meja poslovnih funkcij. Namesto delitve podjetja na poslovne funkcije se uveljavi delitev podjetja na poslovne procese, ki imajo svoje delne cilje in prinašajo vrednost za uporabnike. Posameznim procesom, ki so ključni pri ustvarjanju dodane vrednosti za kupce, se dodelijo sodelavci iz različnih poslovnih funkcij. Medtem ko se mreža medsebojno povezanih podjetij oblikuje v procesu izločanja neključnih dejavnosti v zunanje izvajanje, se procesna organizacija oblikuje v procesu prenove (Rant, 2001, str. 56-58).

S procesno organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Izid procesne organiziranosti je tudi posebna oblika strukture organiziranosti. Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer višji management, vodje procesov in time znotraj procesov. Procesi so oblikovani tako, da zajemajo vse specialnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. V primeru težav obstaja možnost posvetovanja s specializiranimi strokovnjaki. Klasična hierarhija v procesni organizaciji torej ne obstaja več, pač pa obstajajo horizontalni procesi. Enote znotraj procesa so timi, ki so lahko stalni, lahko pa se sestavijo in razstavijo tudi po potrebi. Vsi udeleženci funkcionirajo kot enoten, neodvisen tim, ne glede na to, da pripadajo različnim funkcijam in oddelkom. Ljudje znotraj tima imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnosti, da odločajo. Vsi v timu so usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima. Timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se fleksibilno odzivati na nove izzive (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2001, str. 201; Ivanko, 2002, str. 429-430). Procesno organizacijo spremljajo tako pozitivne kot negativne posledice, ki so navedene v Tabeli 7.

TABELA 7: Prednosti in slabosti procesne organizacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> - promovira fleksibilnost in hitro odzivanje strukture na spremembe pri potrebah strank - usmerja pozornost vseh proti proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko - vsak zaposlen ima širši pogled na cilje organizacije - osredotoča se na timsko delo in sodelovanje - izboljšuje kvaliteto zaposlenih s tem, ko jim ponuja možnost delitve odgovornosti in odločanja 	<ul style="list-style-type: none"> - določanje osnovnega procesa je težavno in zahteva veliko časa - zniževanje števila ravni lahko pomeni odpuščanje velikega števila ljudi (ljudje ne čutijo varnosti zaposlitve, kar ne deluje motivacijsko na njihovo zavzetost pri delu) - zahteva spremembe v kulturi, organizaciji dela, filozofiji managementa in sistemu nagrajevanja - zahteva določena znanja zaposlenih, da so učinkoviti v okolju horizontalnih timov - napredovanje po hierarhični lestvici bo izginilo, kar bo zahtevalo drugačne načine motiviranja in nagrajevanja
---	--

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 201-202; Ivanko, 2002, str. 432.

Procesna organizacija zahteva drugačen stil vodenja. V tej organizaciji avtorski management, ukazovanje in močan nadzor niso primerni. Ljudje v timih morajo postati pooblaščen za izvrševanje akcij in za samostojno sprejemanje odločitev. Gre za novo kulturo, v kateri mora vodstvo podjetja zagotavljati delo samostojnih timov, ki prostovoljno prevzemajo pobudo in tveganje, povezano z njihovimi odločitvami. Naloga vodstva je v podjetje uvesti novo organizacijsko kulturo, kjer temelj poslovanja postajajo iniciativa, inovacija in tveganje. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje z osredotočanjem na neprestanem izboljševanju (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2001, str. 201; Vila, 2000, str. 155).

Potrebno je omeniti, da idealne procesne organizacije ne bo mogoče vedno realizirati. Procesna organizacija bo velikokrat nekompletna, to pomeni, da bodo deloma organizirani procesi, deloma pa bodo ostale določene funkcije in oddelki, kar pa je odvisno od vrste poslovanja, ki ga organiziramo (Vila, 1999, str. 23).

3.5.5. VITKA ORGANIZACIJA

Dejstvo, s katerim se spopadajo današnje organizacije, so izzivi informacijske revolucije in novih tehnologij, ki spreminjajo praktično vse vidike poslovanja, organizacije pa posledično zaradi hitrega pretoka informacij postajajo vse bolj vitke. V organizacijah se zmanjšujeta obseg in razslojenost organizacijske strukture. Številne naloge, ki so jih včasih opravljali zaposleni, je prevzela tehnologija (Robey, Sales, 1994, str. 457). Manjše število organizacijskih ravni pa podjetjem omogoča, da se bolj približajo svojim kupcem in njihovim spreminjajočim se potrebam.

Vitke organizacije z namenom, da bi celovito sledile in nadzirale proizvodni proces,

nadgrajujejo poslovni tok z najsodobnejšimi računalniškimi proizvodnimi tehnologijami, kar jim omogoča spremljanje in kontroliranje celotnega poslovnega postopka. Glavna značilnost, ki jo sodobna ekonomija vnaša v tehnologijo proizvodnje vitkih organizacij, je tako imenovana tehnologija množičnega, masovnega prilagajanja porabniku. Medtem ko je industrijska doba temeljila na množični proizvodnji, temelji doba sodobne ekonomije na množičnem prilagajanju porabniku. Gre za novo usmeritev zadovoljevanja kupčevih oziroma naročnikovih potreb, ki porabniku omogoča, da v sicer množični proizvodnji dobi izdelke, ki popolnoma ustrezajo njegovim željam in potrebam. Masovno prilagajanje porabniku lahko opredelimo kot zbir uporabe programske opreme in računalniških omrežij, ki tako nadzorujejo proizvodnjo, da je izdelke mogoče preprosto prilagoditi porabnikom brez dodatnih stroškov zaradi majhnih količin prilagojene proizvodnje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 261-262).

Kovač (1999a, str. 165) navaja, da izhodišče za oblikovanje vitke organizacije predstavlja zniževanje hierarhičnih ravni in poudarjanje procesnega vidika organizacije. Pri tem konceptu se prizadeva za večjo učinkovitost organizacije s pomočjo odpravljanja odvečnih hierarhičnih nivojev. Hierarhije torej ne odpravljamo, temveč jo samo spreminjamo.

Vitke organizacije temeljijo na vitkem razmišljanju managementa, katerega naloga je iskanje poti za odstranitev iz proizvodnega procesa vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti, ki v poslovnem procesu trošijo resurse in ne ustvarjajo dodane vrednosti, vse od oblikovanja do prodaje kupcu oziroma naročniku prilagojenega izdelka. Takšno razmišljanje pripomore k obnovitvi, revitalizaciji produktivnosti, večji prodaji in višji stopnji zadovoljstva tako kupcev oziroma naročnikov kot zaposlenih. Woolmack in Jones sta razvila pet zaporednih načel vitke organizacije z značilnostjo vitkega razmišljanja, ki so navedena v Tabeli 8 (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 262-263).

TABELA 8: Načela vitkega razmišljanja

Načela vitkega razmišljanja

SPECIFICIRATI VREDNOST PROIZVODA: natančna opredelitev na podlagi dialoga s kupci, naročniki.
IDENTIFICIRATI TOKOVE VREDNOSTI: analiza vseh proizvodnih dejavnosti od oblikovanja do prodaje, ki so potrebne za izdelavo določenega proizvoda in odstranitev nepotrebnih faz v poslovnem toku.
ANALIZA VERIGE VREDNOSTI IN TOKOV AKTIVNOSTI ZNOTRAJ LE-TE: zasledovanje načela, naj dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, potekajo tekoče in nepretrgano.
VZPOSTAVITEV STRATEGIJE VLEČENJA: omogočiti kupcu oziroma naročniku, da zahteva proizvod po svojih potrebah in željah, proizvajalec pa naj upošteva njegove želje in ne vsiljuje svojih proizvodov kupcem oziroma naročnikom.
DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI V VSEH AKTIVNOSTIH VERIGE VREDNOSTI PODJETJA: prizadevati si za popolnost ob pomoči prvih štirih načel, kar naj bi se odražalo v nepretrganem krogu izboljševanja poslovanja. To omogoča, da se vse dogaja hitreje in razkriva skrite in nepotrebne dejavnosti, ki jih je treba odstraniti iz verige vrednosti podjetja.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 263.

4. POMEN UVAJANJA SPREMEMB

Vsak sistem ima temeljni cilj, ki ga v svojem delovanju poskuša doseči. Cilj je določen izven sistema. Uspešno doseganje tega cilja je temelj preživetja sistema. Različni sistemi se med seboj razlikujejo po osnovnem namenu spreminjanja in po temeljnem cilju delovanja. Temeljni cilj delovanja je tudi v podjetju določen družbeno ekonomsko, izven subjekta (podjetja), z razvojno stopnjo proizvodnih sil dela. Podjetju je vsiljen od zunaj in če želi preživeti, ga je prisiljeno slediti (Lipovec, 1987, str. 35-40). S stopnjo doseganja temeljnega cilja podjetja pa je opredeljena uspešnost njegovega delovanja. V kapitalističnem gospodarstvu je temeljni cilj podjetja dobičkonosnost oz. rentabilnost, ki predstavlja razmerje med dobičkom in vlaganji. Poleg navedenih mer uspešnosti se med temeljne cilje uvrščajo tudi ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljevanje potreb družbe in družbena odgovornost (Rozman, 2000, str. 12-13).

Pri doseganju temeljnega cilja delovanja bo podjetje tem bolj uspešno takrat, ko bo proces poslovanja izvajalo čim bolj smotrno. Smotrnost izvajanja procesa poslovanja je namreč poleg zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja temeljni cilj organizacije podjetja (Lipovec, 1987, str. 213). Uspešnost delovanja podjetja bo večja, ko bo proces poslovanja izveden na učinkovit način. Takrat bo za enak poslovni izid angažiranih najmanj poslovnih prvin. Ekonomičnost delovanja podjetja predstavlja mero za smotrnost poslovanja (Rant, 2001, str. 17). Medtem ko je uspešnost opredeljena kot stopnja doseganja družbeno določenega cilja združbe v primerjavi z za dosego cilja potrebnimi napori, je učinkovitost razmerje med učinkom in zanj potrebnimi vložki. Učinkovitost je v nasprotju z uspešnostjo, ki je družben pojem, tehnični pojem. Pogosto večja učinkovitost vodi k večji

uspešnosti, lahko pa jo tudi ovira. Tehnični cilji so zato včasih v nasprotju z družbenimi, vendar vsaj kratkoročno so tehnični cilji podrejeni uspešnosti (Rozman, 2002, str. 51).

V današnjem zelo negotovem okolju, s težko napovedljivimi, hitrimi in številnimi spremembami podjetje težko dosega in zagotavlja usklajenost z zahtevami okolja, ki je pogoj za nemoteno (in s tem smotno) izvajanje procesa poslovanja in uspešno doseganje temeljnega cilja delovanja podjetja. Usklajenost z zahtevami okolja je odvisna od dosežene stopnje prilagodljivosti in inovativnosti v delovanju podjetja (Rant, 2001, str. 18).

Cilj prilagodljivosti v delovanju podjetja se nanaša na splošno sposobnost izvajanja sprememb v podjetju, medtem ko se cilj inovativnosti nanaša na sposobnost razvijanja in izvajanja takih sprememb v podjetju, ki še niso bile uporabljene v nobenem drugem podjetju (Rozman, 2000, str. 123). Doseganje inovativnosti je odvisno od sposobnosti podjetja, da na ustvarjalen način usklajuje iz okolja pridobljene materialne vire z znanji in sposobnostmi zaposlenih. Pri tem igra pomembno vlogo tako kultura združbe (odprtost za spremembe, novosti in drugačnost) kot tudi formalna organizacijska struktura in proces, ki morata zagotoviti čim večjo prilagodljivost v delovanju zaposlenih.

V negotovem okolju, katerega temeljna zakonitost je spreminjanje, je torej uspešnost doseganja temeljnega cilja podjetja odvisna tudi od uspešnosti ohranjanja usklajenosti med njim in okoljem. Podjetje se mora neprestano spreminjati, da ohranja usklajenost z zahtevami okolja. Proučevanje okolja pa je nujen pogoj, da se lahko podjetje ustrezno odzove na spremembe v okolju (Rant, 2001, str. 19).

4.1. USPEŠNOST UVAJANJA SPREMEMB

Za uspešno spremembo je potrebno zagotoviti ustrezne pogoje tako na strani posameznika kot na strani organizacije. Organizacija mora vzpostaviti pogoje, v katerih bo posameznik pripravljen sprejeti tveganje. Spremembe morajo biti načrtovane in vodene, zanje pa je potrebno pridobiti čim širši krog ljudi. V današnjem spreminjajočem se okolju so za preživetje podjetja spremembe nujne. Ljudje oziroma zaposleni, kot pomemben člen procesa spreminjanja, morajo to razumeti, kajti drugače ovirajo proces spreminjanja. Zaposlenim je tudi potrebno razložiti, kakšen je cilj spremembe.

Pred začetkom procesa spreminjanja je potrebno najprej spoznati, da je sprememba potrebna, zaželena in izvedljiva. Da bi se sprememba uspešno izpeljala, je potrebno najprej ugotoviti potrebe po spremembah. Potrebno je torej ugotoviti, kje organizacija ni dovolj učinkovita in uspešna (Vila, 2000, str. 115).

Človek kot nosilec čedalje kompleksnejšega znanja in vrednot zaradi svojega lastnega razvoja, postaja pomemben dejavnik pri procesu spreminjanja organizacije. Spremembe lahko uvedemo v

organizacijo le, če za to pridobimo zaposlene. Zato je za uspešno uvedbo sprememb pomembno doseči med sodelavci prepričanost o koristnosti načrtovanih sprememb. Sodobni delavec pa zahteva povsem drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti, čemur sledijo tudi metode organizacije. Zato so v vzponu demokratične, timske metode, v upadanju pa so vse avtoritativne, hierarhične metode vodenja in organizacije (Bizjak, 1997, str. 14).

Pri vsaki, tudi najmanjši spremembi, je potrebno izpeljati neko dodatno izobraževanje zaposlenih za delo z novimi metodami in uvedenimi tehnikami. Prav tako je potrebno ljudi motivirati in prepričati, ker tudi najmanjše spremembe lahko povzročijo odpore (Vila, 2000, str. 196). V primeru uvajanja večjih sprememb sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih še posebej pomembna. Podjetja, ki imajo izobraževalne programe za svoje zaposlene, lažje dosegajo cilje, saj zaposleni bolj razumejo zahteve uvajanja sistema sprememb. Izobraževanje zaposlenih zajema osnovno izobraževanje, tehnike in metode. Usposabljanje pa je nadgradnja izobraževanja in vključuje tehnike ter metode in uvajanje znanja v prakso. Zaposlene je potrebno pripraviti za nove naloge, ki jih prinašajo spremembe (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 446; Možina, 2002a, str. 17).

Mihelčič (2001, str. 375) navaja, da so tehtni razlogi in vzroki sprememb šele nujen pogoj, da se spreminjanja sploh lotimo. Do zadostnega razloga pridemo, če lahko utemeljeno pričakujemo, da bodo posledice spreminjanja ustrezni učinki. Navaja Carnallov »enačbo energije za spremembo«, s katero se lahko izračuna pričakovano smotrnost sprememb, in se glasi: $EC = A \times B \times D$, pri čemer je EC energija za spremembe, A občutek nezadovoljstva s sedanjim stanjem, B raven poznavanja potrebnih ukrepov za spremembo in D skupna vizija spremembe.

Nezadovoljstvo s sedanjim stanjem bo vodilo k veliki energiji za spremembo le, če hkrati obstaja visoka raven skupnih ciljev in znanja, kaj in kako to narediti. Spremembo lahko dosežemo le, če obstajajo vsi členi v enačbi. Brez kateregakoli izmed treh elementov enačbe ni energije za spremembo in posledično tudi ne spremembe. Uspešne pa so le tiste spremembe, katerih koristi so večje od stroškov. Podjetja morajo torej pri odločitvi o uvedbi spremembe preučiti tako stroške spremembe kot koristi, ki jih ta sprememba prinaša. Če naj se lotimo spremembe, je poleg zgornje enačbe potrebno zadostiti tudi pogoju, da so predvideni stroški procesa spreminjanja manjši od izida spreminjanja (Mihelčič, 2001, str. 375).

Pri spremembah ni pomembno samo to, da so prave in dovolj hitre, še pomembnejše je, da se management organizacije zanje odloči v pravem trenutku. Sposobnost spreminjati se pravočasno in v pravo smer predstavlja temeljni vir in kriterij uspešnosti in učinkovitosti v spreminjajočem se okolju. Stroški, ki jih prinaša sprememba niso le tisti za proženje in izvajanje spremembe. Mnogo bolj pomembne so lahko oportunitetne izgube oziroma donosi, ki jih podjetje izgubi, ker se ni odločilo za pravo spremembo ob pravem času. Pri presojanju stroškov in donosov sprememb je zaradi tega potrebno upoštevati tudi ocenjene oportunitetne stroške oziroma izgube. Management se pogosto odloči za spremembo, ki povzroči izdatne stroške, vendar ne da

nikakršnih dodatnih donosov, pač pa prepreči oportunitetne izgube (Tavčar, 2000, str. 66-68).

Pri uvajanju sprememb se je potrebno zavedati povezanosti in odvisnosti sprememb. Ne glede na to, katero spremembo podjetje bolj spodbuja, so le-te medsebojno odvisne. Sprememba na enem področju ponavadi povzroči oziroma potegne ostale spremembe. Tehnološka sprememba, ki pomeni spremembe v delovnih metodah in postopkih, zahteva spremembo ljudi. Delavce je potrebno izučiti za obvladovanje novih metod in postopkov. Potrebni so posebni programi usposabljanja, s katerimi pridobijo potrebno znanje in spretnosti. Prav tako lahko zaposleni s spremembo svojega vedenja, prepričan ali pričakovanja vplivajo na spremembo tehnologije in ostala področja. Pri uvajanju novejših organizacijskih struktur je velikega pomena oblikovanje timov ter spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Velik poudarek je na »mehkih« dejavnikih oziroma mehkem delu organizacije. V skladu s tem je potrebno spremeniti kulturo podjetja, ki mora biti usmerjena k posamezniku, ga spodbujati pri njegovem delu in razvoju. Večje organizacijske spremembe torej ponavadi zahtevajo izpeljavo sprememb na več področjih. V praksi se tako pojavljajo kombinacije različnih pristopov spreminjanja in le redko proces spreminjanja temelji na enem samem pristopu.

4.2. ODPORI PROTI SPREMEMBAM

Vsaka sprememba je povezana z določenim naporom zaposlenih in s tveganjem, kar je vzrok, da zaposleni spremembo vidijo kot grožnjo. Zaposleni se skušajo zavarovati pred učinki spremembe. V času uvajanja sprememb se zaposleni upirajo na različne načine, in sicer s pritožbami, pasivnim odporom, odsotnostjo z dela, in zmanjševanjem delovne hitrosti. Za uspešen proces uvajanja spremembe je ključnega pomena pravočasno prepoznavanje odporov proti spremembi in ustrezno odzivanje na le-te (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 219). Odpor proti spremembam se bo vedno pojavljal in mora biti tudi pričakovan. Potrebno ga je čim bolj uspešno minimizirati in pomagati zaposlenim, da se z njim spopadejo. Tavčar (2000, str. 68) navaja, da sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, temveč nadaljevanje stanja, ki trenutno ustreza večini.

Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, vendar vedno znova naleti na odpore. Odpori se kažejo na ravni posameznikov in skupin, na ravni organizacije kot celote in na ravni managerjev (Tavčar, 2002, str. 754). Odpore je pomembno prepoznavati in ocenjevati kako močni so ter ugotoviti njihove vzroke. Potrebno je razumeti, zakaj se zaposleni upirajo spremembi. V literaturi so izpostavljeni predvsem naslednji vzroki odporov proti spremembam: (1) nerazumevanje, (2) pomanjkanje znanja, (3) omejeni viri in (4) osebni interesi.

Nerazumevanje je skoraj vedno rezultat pomanjkljive informacijske politike managementa in pomanjkljivega zaupanja v podjetje. Ljudje, ki niso informirani o delu ali niso člani kakršnihkoli timov, se odzivajo na neutemeljene govornice, kar prinese več škode kot koristi. Ljudje jasno ne

razumejo posledic spremembe, zaradi tega jih je potrebno seznaniti s procesom spreminjanja in njegovimi posledicami. Drugi vzrok odporov je neznanje oziroma pomanjkanje znanja. Če zaposleni niso ustrezno usposobljeni in obveščeni o projektnih ciljih, jih tudi ne razumejo. Zaposleni se lahko upirajo spremembam tudi zato, ker ne zaupajo svojim sposobnostim in niso prepričani, da bodo spremembe zares lahko izvedli. Naslednji vzrok odporov so omejeni viri. Če želijo spremembo uspešno uvesti, morajo zaposleni na začetku sprejeti dodatno delo. Zaposleni, ki sodelujejo pri uvajanju sprememb, želijo imeti na voljo zadosti dodatnih sodelavcev in drugih sredstev. Osebni interesi posameznikov so prav tako lahko vzrok odporov proti spremembam. Sprememba bi namreč lahko ukinila ugodnosti, ki jih imajo posamezniki na obstoječem delovnem mestu (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 439-440; Doppler, Lauterburg, 2001, str. 219-220; Vizjak, 1994, str. 850-851).

Poleg navedenih, se kot vzroki odporov navajajo tudi strah pred neznanim in morebitnimi negativnimi posledicami, različno dojetje situacije in različni interesi, prepričanje, da so spremembe nesmiselne, psihološki odpori, izguba položaja in morda celo delovnega mesta (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 440; Vila, 2000, str. 177-178).

4.3. METODE ZMANJŠEVANJA ODPORA PROTI SPREMEBAM

Zmeraj obstaja določen odpor, ki ga ni mogoče odpraviti. Zne se različne metode premagovanja odpora proti spremembi. Med štirimi najpogosteje navajanimi metodami so (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 442-444; Robbins, 1990, str. 395; Vizjak, 1994, str. 877-878):

1. KOMUNIKACIJA IN IZOBRAŽEVANJE

Komunikacija je ustrezna metoda zmanjševanja oziroma premagovanja odpora kadar zaposleni ne razumejo ciljev in učinkov procesa sprememb. Zaposlenim je potrebno predstaviti cilje in potek dela še pred začetkom uvajanja sprememb, tako da dvome, ki jih izrazijo zaposleni, odpravimo že na začetku.

2. PARTICIPACIJA

To pomeni, da so v proces odločanja vključeni tudi nižji managerji. Soudležba zaposlenih pri procesu ugotavljanja vzrokov spreminjanja in pri procesu uvajanja predlagane spremembe zmanjšuje možnost odporov. Prednost participacije je, da postane širši krog zaposlenih kooperativen in vključi svoje ideje v projekt. Slabost participacije pa se kaže v tem, da lahko zaposleni, ki so vključeni v odločanje, želijo uresničiti svoje ideje. Zaradi tega je zaželeno vnaprej presoditi, katere zaposlene vključiti v krog odločanja.

3. POGAJANJA

Pogajanja nastopijo, kadar odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb. Ta pristop zahteva zamenjavo določene vrednosti za zmanjšanje odpora.

4. MANIPULACIJA

Primer te metode je namenska vključitev posameznikov v proces odločanja zato, da pridobimo njihovo podporo spremembi. Slabost manipulacije je v tem, da lahko določene osebe pridobijo

moč in sposobnost prilagajati spremembe, ki niso v interesu podjetja.

Robbins (1990, str. 394) poleg navedenih metod, navaja tudi različne vrste podpore (na primer: terapije, svetovanje, usposabljanje in podobno) in prisile (na primer: izguba možnosti napredovanja, priporočil in podobno) kot pristope zmanjševanja odpora proti spremembam.

Vsak pristop ima določene prednosti in slabosti, tako da popolnega pristopa ni. Izbira pristopa je odvisna od različnih dejavnikov. Upoštevati je potrebno obseg in vrsto pričakovanega odpora, moč in število upornikov ter kratkoročne in dolgoročne posledice posameznega pristopa (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 442). Izobraževanje in participacija sta najbolj primerna pristopa premagovanja močnega odpora. V primeru večje verjetnosti negativnih posledic neuvajanja sprememb, sta najbolj uporabna pristopa pogajanj in soudeležbe. Izobraževanje in pogajanja pogosto premagajo začetni odpor proti spremembi in lahko vodijo k dolgoročnim koristim. Manipulacija je bolj učinkovita kratkoročno, vendar lahko vodi k dolgoročnejšemu odporu. Participacija je primerna za zmanjševanje kratkoročnih in dolgoročnih odporov. V Tabeli 9 so navedene prednosti in slabosti metod premagovanja odpora proti spremembam ter situacija, v kateri je primerna uporaba posamezne metode.

TABELA 9: Metode premagovanja odpora proti spremembam

METODA	SITUACIJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
---------------	------------------	------------------	-----------------

IZOBRAŽEVANJE	- v primeru pomanjkljivih ali nepravilnih informacij	- ko so ljudje enkrat prepričani o nujnosti, smotrnosti spreminjanja, je pričakovati njihovo naklonjenost spremembam na dolgi rok	- dolgotrajen postopek, če je vključenih veliko ljudi
PARTICIPACIJA	- v primeru, če pobudniki sprememb ne razpolagajo s potrebnimi informacijami in je moč upiranja velika	- ponavadi vodi k dolgoročni zvestobi, še posebej v primeru, če je participacija prostovoljna	- dolgotrajno
POGAJANJA	- v primeru, če posameznik ali skupina s spremembo veliko izgubi in je njihov odpor proti spremembam zelo močen	- ponavadi zelo enostaven način izognitve odporu	- lahko zelo drag postopek, če vzpodbudi ostale k pogajanju pred popuščanjem
MANIPULACIJA	- v primeru, če so ostale metode predrage ali pa obstaja zelo majhna verjetnost, da bodo učinkovite	- lahko relativno hitra in poceni rešitev	- lahko zelo nevarna metoda, kajti lahko vodi k problemom v prihodnosti, če se ljudje počutijo zmanipulirane - številna podjetja so ugotovila, da z manipuliranjem povzročijo večji odpor kot v primeru uporabe drugačnega pristopa

Vir: Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 444; Vizjak, 1994, str. 877-879.

SKLEP

Današnje okolje, v katerem poslujejo podjetja je zelo turbulentno in kompleksno. Če želijo ostati konkurenčna, za podjetja ni dovolj, da se posvečajo samo tistemu, kar počnejo sedaj, ampak se morajo posvečati tudi tistemu, kar bodo počela jutri, da bodo tudi v prihodnje ostala konkurenčna. Podjetja morajo biti sposobna pravočasno prepoznati spremembe ter se jim ustrezno prilagoditi. Povečanje števila raznovrstnih tržnih priložnosti in možnosti ter seveda tudi nevarnosti zahteva od podjetij veliko prilagodljivost in inovativnost ter visoko raven znanja.

Hitre in vse bolj dramatične spremembe v okolju silijo podjetja k uvajanju ustreznih sprememb v svoje poslovanje in se na ta način prilagajajo spremenjenemu okolju. Velik del prilagajanja podjetja spremembam v okolju je povezan s spreminjanjem organizacije podjetja, ki je obsežen proces in vključuje spremembe v organizacijski strukturi, procesu ter kulturi. Potrebno pa se je zavedati, da so spremembe na različnih organizacijskih področjih medsebojno zelo povezane in odvisne.

Tradicionalne, hierarhične, formalizirane organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog in imajo veliko število ravni postajajo vse manj značilne za današnja podjetja. Sodobne organizacijske strukture poudarjajo pomen učenja, hitrosti in fleksibilnosti. Strukture so vse bolj prožne, decentralizirane, sploščene in poudarjajo horizontalno sodelovanje. Hierarhija povsem ne izginja, vendar se njena stopnja le zmanjšuje in se ne odpravlja v celoti, kajti določena stopnja hierarhije je vendarle potrebna. Spreminjanje organizacijskih procesov (reinženiring) poteka v smeri poudarjanja procesov, in ne faz teh procesov, od delitve k združevanju dela ter k sploščevanju organizacije in timskega delu. Organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje podjetja, proces učenja, odprtost, sodelovanje in prevzemanje tveganja je značilnost sodobnih podjetij. Uspešno obvladovanje kulturne raznolikosti predstavlja pomemben izziv za podjetja.

S ciljem uspešne prilagoditve spremembam v okolju podjetja spreminjajo organizacijsko obliko. Organizacija, ki je včasih zagotavljajo uspešno poslovanje, danes ni več primerna. Podjetja vse bolj postajajo učeče se organizacije, v katerih je vsak posameznik vključen v proces prepoznavanja in reševanja problemov, kar omogoča neprestano izboljševanje in povečevanje sposobnosti podjetja. Podjetja postajajo vse bolj vitka, znotraj in med podjetji se oblikujejo različne vrste mrežnih povezav, med katerimi je še posebej izpostavljena oblika virtualne organizacije. Podjetja se vse bolj odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing), katerega posledica so različne mrežne povezave. Sodobna podjetja prevzemajo procesno obliko organizacije, katere bistvo so organizacijski procesi.

Pomen uvajanja sprememb za podjetja je torej velik, kar je tudi vzrok, da je potrebno zagotoviti čim bolj uspešen proces uvajanja sprememb v podjetju. Ključnega pomena je zavedanje, da proces spreminjanja ponavadi vključuje več pristopov hkrati, kajti ena vrsta spremembe ponavadi povzroči spremembo na drugem področju. Podjetja se pri uvajanju sprememb srečujejo z različnimi stopnjami odporov proti spremembam, ki jih je potrebno pravočasno prepoznati in

poskušati čim bolj uspešno minimizirati, kajti popolna odprava odpora je malo verjetna oziroma skoraj nemogoča.

LITERATURA

1. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica: Educa, 1997. 131 str.
2. Champy James, Hammer Michael: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v

- poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 222 str.
3. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 415-421.
 4. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temlji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
 5. Doppler Klaus, Lauterburg Christoph: Managing Corporate Change. Berlin: Springer. 2000. 348 str.
 6. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager, 2001. 196 str.
 7. Ferjan Marko: Učeča se organizacija. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 119-136.
 8. Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W.: Management. 8. izd.. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999. 747 str.
 9. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999. 216 str.
 10. Ivanko Štefan: Zaton mehanistične organiziranosti. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 442-444.
 11. Ivanko Štefan: Oblikovanje in razvoj organizacije. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 410-443.
 12. Jeraj Miro: Model prenove poslovnih procesov. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 435-441.
 13. Koprivšek Jože: Globalizacija poslovnega okolja in njen vpliv na oblikovanje organizacijskih značilnosti lesnoindustrijskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 241 str.
 14. Kovač Jure: Mrežne organizacije. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 321-329.
 15. Kovač Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kavčič Bogdan, Kovač Jure, ur., Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999a, str. 143-169.
 16. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 367-369.
 17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 367 str.

 18. Leskovar Robert, Marolt Janez: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 87-118.
 19. Mihelčič Miran: Prihodnost, ki je tu: navidezna organizacija. Slovensko podjetje v devetdesetih. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 7-28.

20. Mihelčič Miran: Ali vemo, zakaj, kdaj in kako spremeniti organizacijo združbe?. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 374-376.
21. Možina Stane: Učecha se organizacija. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 468-471.
22. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 341-343.
23. Možina Stane: Delo v teamu, skupini. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 540-579.
24. Možina Stane: Učecha se organizacija – učeči se management. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002a, str. 12-45.
25. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 344-346.
26. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
27. Robbins Stephen P.: Organization Theory: Structure, Design, and Applications. 3.izd.. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, 1990. 552 str.
28. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing Organizations. 4.izd.. Burr Ridge (Illinoir): Irwin, 1994. 536 str.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
30. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 46-96.
31. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Kranj, 32(1999), 1, str. 15-22.
32. Tavčar Mitja: Management in okolja. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 84-128.
33. Tavčar Mitja: Strateške razsežnosti managementa. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 191 str.
34. Tavčar Mitja: Management spreminjanja. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 738-771.
35. Vila Antun: Procesni pogled na organizacijo - nova organizacijska revolucija. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 17-39.
36. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
37. Vizjak Andrej: Spremembe v organizacijah. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 850-884.

PRILOGA

SLOVAR

ANGLEŠKO	SLOVENSKO
-----------------	------------------

Changing Environment	Spremenljivo okolje
Collaboration	Sodelovanje, Kolaboracija
Competitive Advantage	Konkurenčna prednost
Content of Change	Vsebina spremembe
Core Competences	Osrednje sposobnosti
Corporate Culture	Organizacijska kultura, kultura podjetja
Diversity	Raznolikost
Dynamic Network Organization	Dinamična mrežna organizacija
Effectiveness	Uspešnost
Efficiency	Učinkovitost
Forecasting	Predvidevanje
Global Virtual Team	Globalni virtualni tim
Hierarchical Level	Hierarhična raven
Knowledge Networking	Mreženje znanja
Lean Organization	Vitka organizacija
Learning Organization	Učeča se organizacija
Mechanistic Organization	Mehanistična, mehanska organizacija
Mechanistic Organization Model of Organization	Mehanski model organizacije
Network Organization	Mrežna organizacija
Organic Model of Organization	Organski model organizacije
Organization Design	Oblikovanje organizacije
Organizational Environment	Okolje organizacije (kot podjetja)
Organizational Form	Organizacijska oblika, oblika (struktura) organizacije
Organizational Model	Organizacijski model
Scope of Change	Obseg spremembe
Span of control	Kontrolni razpon
Stable Environment	Stabilno okolje
Subculture	Subkultura
Uncertainty	Negotovost
Virtual Organization	Navidezna, virtualna organizacija