

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IZBRANEGA
PODJETJA**

Ljubljana, julij 2016

MOJCA DRUŽINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Družina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske strukture izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28.7.2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.1 Pojem organizacije	3
1.2 Pojem organizacijske strukture.....	4
1.2.1 Elementi organizacijske strukture.....	4
1.2.2 Vertikalne in horizontalne organizacijske povezave	5
1.2.3 Model organizacijske strukture.....	7
1.3 Vrste organizacijskih struktur.....	8
1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura	9
1.3.2 Divizijska (produktna) organizacijska struktura.....	9
1.3.3 Projektna organizacijska struktura.....	10
1.3.4 Matrična organizacijska struktura.....	11
1.3.5 Mrežna organizacijska struktura.....	12
1.3.6 Timska organizacijska struktura	13
1.3.7 Horizontalna (procesna) organizacijska struktura	13
1.3.8 Sodobne oblike organizacijskih struktur	14
2 METODOLOGIJA VREDNOTENJA USTREZNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	15
2.1 Vloga organizacije v podjetju.....	15
2.2 Prilagajanje organizacije negotovosti okolja	15
2.2.1 Opredelitev okolja organizacije	15
2.2.2 Negotovost okolja	18
2.2.3 Situacijska organizacijska teorija	20
2.2.4 Teorija odvisnosti od virov	21
2.2.5 Teorija transakcijskih stroškov	24
2.3 Organizacijske spremembe za večjo uspešnost in učinkovitost podjetja	24
2.3.1 Proces spreminjanja organizacije	24
2.3.2 Organizacijska uspešnost in učinkovitost.....	26
2.3.2.1 Značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij	26
2.3.3 Organizacijski izzivi za doseganje uspešnosti in učinkovitosti.....	28
2.3.3.1 Ravnotežje med organizacijsko prilagodljivostjo in organizacijsko togostjo	28
2.3.3.2 Ravnotežje med diferenciacijo in integracijo	28
2.3.3.3 Ravnotežje med centralizacijo in decentralizacijo	29
2.3.3.4 Ravnotežje med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem	29
2.3.3.5 Ravnotežje med oklepanjem starega in uvajanjem novega	29
2.3.3.6 Mehanistična in organska organizacija.....	30
2.4 Vloga vodstva pri uveljavljanju organizacijskih sprememb	31
2.4.1 Kako izvesti organizacijske spremembe.....	31
2.4.2 Možna obnašanja managementa ob spremembah v odnosu do podrejenih	34

2.4.3	Komuniciranje za spremembe	35
2.4.4	Zagotoviti izobraževanje zaposlenih	36
3	ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IZBRANEGA PODJETJA	36
3.1	Predstavitev predhodne organizacijske strukture podjetja	36
3.2	Predstavitev spremenjene organizacijske strukture podjetja.....	39
3.2.1	Izboljšanje kakovosti poslovnih procesov	41
3.2.2	Povečanje učinkovitosti nabavnega procesa	42
3.2.3	Obvladovanje stroškov in povečanje produktivnosti zaposlenih	42
3.3	Analiza uspešnosti uveljavljenih ukrepov in posledic v praksi s predlogom izboljšav	42
3.3.1	Relacije med posameznimi oddelki.....	43
3.3.2	Obvladovanje stroškov	43
3.3.3	Servisiranje temeljne dejavnosti podjetja.....	44
3.3.4	Učinkovitost procesov	45
3.4	Omejitve analize.....	45
3.5	Pridobivanje podatkov.....	46
	SKLEP.....	46
	LITERATURA IN VIRI.....	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij	27
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1a in 1b: Stara (hierarhična) in novejša (sploščena) organizacijska struktura	5
Slika 2: Prehod od vertikalne organiziranosti k horizontalni integraciji	6
Slika 3: Funkcijska organizacijska struktura	9
Slika 4: Divizijska organizacijska struktura	10
Slika 5: Projektna organizacijska struktura	10
Slika 6: Matrična organizacijska struktura in dvojno vodenje	11
Slika 7: Dinamična mreža.....	12
Slika 8: Timska organizacijska struktura	13
Slika 9: Horizontalna organizacijska struktura.....	14
Slika 10: Okolje organizacije po Jonesu.....	17
Slika 11: Trije dejavniki negotovosti okolja	19
Slika 12: Medorganizacijske strategije za obvladovanje simbiotične soodvisnosti.....	23
Slika 13: Medorganizacijske strategije za obvladovanje konkurenčne soodvisnosti.....	23
Slika 14: Odnos med negotovostjo okolja in organizacijsko strukturo	31
Slika 15: Osem korakov za doseganje uspešnih velikopoteznih sprememb	32
Slika 16: Organizacija samostojnih proizvodno – prodajnih enot (tovarn).....	37
Slika 17: Predhodna organizacijska shema podjetja x (leto 2000).....	38
Slika 18: Spremenjena organizacijska shema podjetja x (leto 2012).....	40

UVOD

Globalno okolje prinaša podjetjem veliko prednosti, na drugi strani pa so soočena z veliko konkurenco, ki zahteva, da so izdelki ali storitve ne samo cenejši, temveč tudi kakovostnejši. V takšnem okolju bodo zato uspešna le tista podjetja, ki se bodo hitro prilagodila novim razmeram in zahteve učinkovito prenesla v svoj poslovni proces. Ta je sestavljen iz različnih aktivnosti, ki so dodeljene posameznim poslovnim funkcijam kot na primer prodaja, nabava, proizvodnja, finance, računovodstvo in informatika. Učinkovito usklajevanje tako funkcijskih področij kot aktivnosti v njih pa prinaša učinkovita organizacija podjetja, ki mora slediti hitro spreminjajočemu poslovnemu okolju.

Vloga organizacije je ključna pri vzpostavitvi učinkovitega poslovanja podjetja. Organizacije so del odgovornosti vodstva podjetja, ki po definiranju vizije in poslanstva mora jasno načrtovati organizacijski ustroj podjetja, ki ne sme biti samo formaliziran na papirju, temveč tudi udejanjen v praksi. Z oblikovanjem organizacijske strukture podjetja, kjer so definirane naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja, prične vodstvo graditi organizacijsko zasnovo podjetja. Za bolj natančno postavitev organizacijske strukture je potrebno opredeliti še druge značilnosti, in sicer: kateri oddelki so pomembnejši, katere relacije med posameznimi oddelki so močnejše, v katerih oddelkih se pogosteje sprejemajo odločitve in kako so opredeljeni odnosi med posameznimi oddelki. Vse te lastnosti in odnose je potrebno dodatno opredeliti in jih zapisati v organizacijskem načrtu podjetja. Za uspešno delovanje je pomembno, da ga zaposleni razumejo in sprejmejo z zavedanjem, da bodo lažje in učinkoviteje opravljali svoje delovne obveznosti. Prav v tem se skriva težavnost postavitve ali spreminjanja organizacijske strukture, saj imajo zaposleni pogosto odpor do sprememb zaradi povečanega obsega dela, večje delovne odgovornosti, možnih delovnih degradacij, morebitne racionalizacije v poslovanju in posledičnih odpuščanj. Zaradi takšnih vzrokov je organizacijsko strukturo najlažje spreminjati, ko nastopijo spremembe v poslovnem okolju podjetja: nastopu krize v panogi ali gospodarstvu, pri spremembi lastniških razmerij, pri prevzemih in združitvah podjetij, pri spremembi vodstva in pri slabem poslovanju podjetja.

Če organizacijsko strukturo spremenimo tako, da jo sprejme večina zaposlenih, potem lahko govorimo o učinkoviti spremembi. Pri tem je pomembno, da imajo od tega koristi vsi udeleženci: lastniki, vodstvo, ostali zaposleni in tudi okolje v katerem podjetje deluje. Še pomembneje je zavedanje, da dinamika poslovnega okolja in globalizacija zahtevata, da je pripravljenost na spremembe del vsakdana uspešnega podjetja. Vodstvo podjetja ima pri tem ključno vlogo. Najprej pri postavljanju primerne organizacijske strukture, ki bo zahteve kupcev učinkovito prenesla v organizacijski ustroj podjetja, z udejanjanjem sprememb v praksi in nato še z nenehnim izobraževanjem zaposlenih kot končnih ustvarjalcev dodane vrednosti podjetja.

V diplomski nalogi bomo obravnavali podjetje, ki deluje v globalnem poslovnem okolju in je zaradi naraščajočega poslovanja, ki je posledica organske rasti in prevzemov ostalih podjetij v panogi, bilo primorano spremeniti svojo organizacijsko strukturo. V diplomskem delu se tako želimo osredotočiti na različne oblike organizacijskih struktur, ki omogočajo učinkovito poslovanje podjetja na vseh ravneh ter kritično analizirati spremenjeno organizacijsko strukturo obravnavanega podjetja s predlogom izboljšav.

Osnovni namen dela je podati smernice za boljše odločanje o organizaciji in udejanjanje načrtanih sprememb v poslovno prakso preko študije primera podjetja iz avtomobilske panoge.

Cilji diplomskega dela so:

- Na podlagi dognanj iz domače in tuje strokovne literature prikazati pomen organiziranja za uspešnost podjetja,
- preučiti najbolj pogoste oblike organizacijskih struktur,
- analizirati organizacijsko strukturo v preučevanem podjetju in podati kritično oceno s predlogom izboljšav.

Uporabili bomo naslednje metode raziskave:

Metodo kompilacije kot postopek prevzemanja opazovanj, stališč, sklepov in rezultatov posameznih avtorjev, ki so do sedaj obravnavali področje organizacijskih struktur bomo uporabili predvsem v teoretičnem delu.

Metodo deskripcije bomo uporabili pri prikazovanju vloge in pomenu učinkovite organizacije za poslovanje podjetja in ob zaključku naloge pri opisu organizacijske strukture podjetja.

Metodo analize in sinteze bomo uporabili v empiričnem delu pri analizi organizacijske strukture podjetja in predlogu izboljšav.

Metode študije primera se bomo posluževali pri prikazovanju organizacijske strukture na primeru izbranega podjetja in iz tega izhajajočih zaključkov in predlogov za nadaljnje raziskave.

Pri preučevanju strokovne literature je moč ugotoviti, da obstaja veliko literature iz področja organizacijskih struktur. Veliko je tudi raziskav kjer avtorji analizirajo organizacijsko strukturo posameznega podjetja. Je pa dejstvo, da ima vsako podjetje svoje posebnosti z vidika okolja kjer deluje, velikosti in ostalih značilnosti. Analiza organizacijske strukture izbranega podjetja predstavlja pomemben prispevek k teoriji in praksi, saj podjetje deluje v dinamični panogi avtomobilske industrije.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Za začetek se bomo ustavili pri osnovnih pojmi kot so organizacija, organizacija podjetja in organizacijska struktura. Na splošno je veliko različnih pojmovanj omenjenih pojmov in različnih razlag. Glavni razlog je v tem, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev in strok. Vsak gleda s svojimi očmi in si po svoje razlaga kaj je organizacija. Za tehnično stroko je recimo organizacija formalen proces ali tehnika kombiniranja procesov. Za pravnike je to npr. tvorba ali pravna oseba, za sociologe združba ljudi ali socialni sistem, za ekonomiste oblika dela določenega načina, stopnje organiziranosti in pravnega položaja, za politologe temeljna enota družbene proizvodnje ipd. Ker gre pri tem samo za delne razlage, je potrebno za pravilno pojmovanje pogledati širše in izluščiti najpomembnejše dele (Ivanko, 2008, str. 8).

1.1 Pojem organizacije

V ospredju so predvsem tri temeljne opredelitve organizacije. Tako je v prvem pomenu mišljena organizacija kot združba ljudi, torej je to lahko podjetje, bolnišnica, šola, stranka, društvo in druge združbe. V drugem pomenu se beseda uporablja kot pojem vzpostavljanja organizacije, torej organiziranja. V tretjem pomenu pa rabimo besedo organizacija v smislu tega, kar združbo tvori. Pri tem mislimo na organizacijo podjetja, organizacijo državne uprave ali urada, organizacijo kluba, društva ipd. Glede na napisano bi se večkrat lahko zgodilo, da bi nas taka poimenovanja pojma organizacija privedla do nesprejemljive besedne zveze »organizacija organizacije organizacije«. Zato je razumljiveje, če to besedno zvezo napišemo kot urejanje organizacije združbe (Mihelčič, 2008, str. 65–66).

Lipovec (1987, str. 35) je preučeval različne definicije pojma organizacija in prišel do zaključka, da so najpomembnejši del organizacije razmerja med ljudmi. Organizacijo je tako opredelil kot »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«.

Po tej opredelitvi torej organizacija ni le združba, ampak tisto, kar člane drži skupaj. To pa so razmerja med njimi. In z njihovimi razmerji postanejo člani te združbe. Dokler torej obstajajo (ustrezna) razmerja, obstaja tudi združba. In prav razmerja omogočajo uresničitev temeljnega cilja delovanja združbe in s tem izpolnitev namena ustanovitve združbe (Rozman, 2000, str. 17–18).

1.2 Pojem organizacijske strukture

Tako kot za pojem organizacije, različni avtorji pojmujejo različno tudi pojem organizacijske strukture. Lipičnik (2000, str. 44–45) povzema nekatere opredelitve organizacijskih struktur kot kombinacije sestavin, sistem odnosov med ljudmi, povezave med dejavniki. Iz teh opredelitev je mogoče razbrati, da so osnovne prvine organizacijskih struktur sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi. Poudarja pa predvsem dve sestavini, in sicer naloge in njihove nosilce. Med temi sestavinami se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Zato pravi, da organizacijsko strukturo sestavljajo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Naloge ponavadi razumemo kot nekaj, kar je potrebno opraviti, torej predstavljajo vsebino dela in se pojavljajo v okviru organizacijskih funkcij. Nosilci pa se pojavljajo izključno v organizacijski strukturi in predstavljajo njene sestavne dele, ki jih včasih poimenujemo organizacijske enote.

Organizacijska struktura je nek načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe. Kot sredstva razumemo finančna, materialna in človeška (Chandler, 1990, str. 14).

Organizacijska struktura je izid organiziranja in kaže statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih vlog. Organizacijsko strukturo morajo oblikovati cilji organizacije, saj je prav struktura sredstvo za doseg te ciljev. In ker se cilji spreminjajo, je potrebno s časom spreminjati tudi organizacijsko strukturo (Ivanko, 2008, str. 9).

1.2.1 Elementi organizacijske strukture

Organizacijska struktura je sestavljena iz treh osnovnih elementov (Vila, 1994, str. 18):

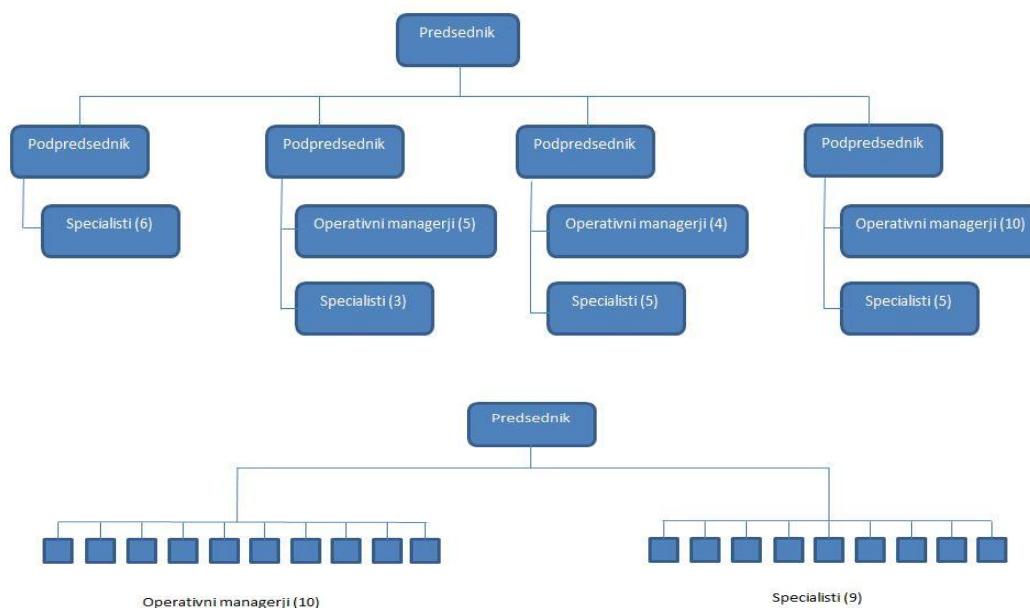
- **kompleksnost**, s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Tako se definira delitev dela, dobi se število organizacijskih ravni in s tem širino organizacije. Grafično se to prikaže z organizacijsko shemo.
- **formalizacija**, ki predstavlja niz pravil in postopkov ter politike poslovanja posamezne organizacije.
- **centralizacija**, kjer razumemo stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti z ozirom na planiranje in odločanje.

Dimovski (2008, str. 71–73) govori o t.i. kontrolnem razponu, ki predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo je komu odgovoren. Torej prikazuje strukturo avtoritete v organizaciji. Kontrolni razpon tako v organizaciji določa ali je njena struktura visoka, hierarhična ali nizka, sploščena (slika 1a in 1b). Širši kontrolni razpon pomeni, da je organizacijska struktura nizka, horizontalno razpršena in

ima manj ravni v hierarhiji. Ožji razpon pa obratno pomeni, da je struktura visoka in da ima veliko ravni v hierarhični lestvici.

Tradicionalni pristop pri oblikovanju organizacije pravi, da naj bi bilo optimalno število zaposlenih, ki odgovarjajo eni vodji, sedem. Vendar se dandanes trend spreminja v to smer, da ima en vodja pod sabo 30 ali 40 zaposlenih.

Slika 1a in 1b: Stara (hierarhična) in novejša (sploščena) organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 73.

Formalizacija obsega pravila in postopke, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Podjetja oziroma organizacije običajno določijo stopnjo formalizacije že ob ustanovitvi. Primeri formalizacije so statut organizacije, opisi delovnih mest, razni priročniki, predpisi in pravila. Visoka prisotnost formalizacije v podjetju se odraža v podrobnih opisih delovnih mest in vseh postopkov, številnih organizacijskih pravilih in natančno opisanih delovnih procesih v podjetju (Robbins, 1987, str. 64).

Centralizacija je povezana z vprašanjem, kje je pretežna avtoriteta za odločanje. Več kot je avtoritete v zgornjih ravneh organizacijske piramide, večja je centralizacija. In obratno, bolj kot je porazdeljena na nižje ravni piramide, večja je decentralizacija (Daft, 1991, str. 252). Centralizacijo odločanja največkrat razumemo tako, da managerji na višjih ravneh v podjetju sprejemajo vse pomembne odločitve, managerji na drugih ravneh pa le usmerjajo podrejene, da pravilno opravljajo svoje naloge.

1.2.2 Vertikalne in horizontalne organizacijske povezave

Če želi organizacija dosegati zastavljene cilje, mora biti oblikovana tako, da omogoča tako vertikalni (navpični) kot tudi horizontalni (vodoravni) tok informacij. Če do tega ne pride,

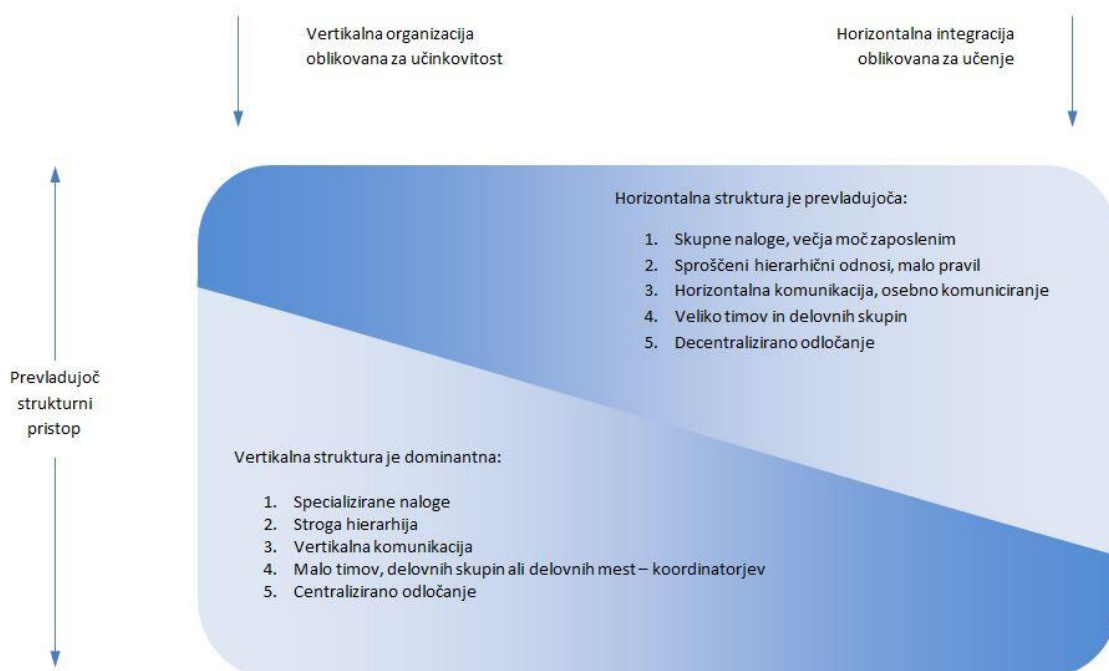
se rado zgodi, da imajo ljudje ali premalo informacij ali porabijo preveč časa za obdelavo informacij, ki niso pomembne za njihovo delo. In to privede do manjše učinkovitosti. Vertikalne povezave so oblikovane predvsem za nadzor nad zaposlenimi, horizontalne pa za koordinacijo in sodelovanje, kar posledično znižuje nadzor (Dimovski, 2008, str. 74).

Tradicionalna organizacijska struktura je tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije. Med oddelki je načeloma skromno sodelovanje, celotna organizacija pa je kontrolirana in koordinirana s strani vrhnjega managementa. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju postane hierarhična struktura preobremenjena in vrhnji management se ni zmožen tako hitro odzivati na probleme. Govorimo o mehanski obliki organizacije.

Nasprotno je v horizontalni organizacijski strukturi poudarek na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena in glavna delovna enota so samousmerjeni timi. Meje med funkcijami skoraj ni, saj sestavljajo time zaposleni iz različnih funkcijskih področij. Govorimo o organski strukturi organizacije.

Današnji trendi se nagibajo k premiku z vertikalne na horizontalno organizacijsko strukturo (slika 2). Moramo vedeti, da vse organizacije potrebujejo kombinacijo vertikalnih in horizontalnih povezav in managerji so tisti, ki morajo doseči pravilno kombinacijo za doseg zastavljenih ciljev (Dimovski, 2008, str. 74–75).

Slika 2: Prehod od vertikalne organiziranosti k horizontalni integraciji



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 75.

1.2.3 Model organizacijske strukture

Henry Mintzberg (Mintzberg & Quinn, 1988, str. 331–332) pravi, da je **model organizacijske strukture sestavljen iz šestih delov**. Ti predstavljajo vloge, ki jih imajo različni deli organizacije pri uresničevanju skupne naloge podjetja:

- **Operativno jedro** je na dnu strukture, v njem poteka osnovna dejavnost podjetja. Sem spadajo tisti zaposleni, ki opravljajo osnovno delo v proizvodnji izdelkov in ki opravljajo osnovne storitve – to so npr. nabavni referenti, zaposleni v prodaji, upravljalci strojev, monterji ipd.
- **Srednja linija**, v katero spadajo proizvodnja, trženje in distribucija ter nadzorni in srednji managerji, katerih naloga je nadziranje dela posameznikov v operativnem jedru.
- **Strateški vrh**. Posamezniki v strateškem vrhu imajo pregled nad celotnim sistemom in zagotavljajo, da podjetje služi svojemu namenu in potrebam tistih, ki kontrolirajo organizacijo ali imajo kakšno drugačno moč nad njo.
- **Tehnostruktura** predstavlja del, ki je zunaj hierarhije. Sestavljajo jo strokovne službe, ki standardizirajo dejavnosti, proizvode in spretnosti, ki so relevantni za operativno jedro in za srednjo linijo. V tehnostrukturi najdemo inženirje, analitike, planerje in specialiste.
- **Pomožni štabi** priskrbijo organizaciji posamezne notranje storitve, kot so pravna služba, služba za odnose z javnostjo ipd.
- **Ideologija** je šesti del organizacijske strukture in pomeni močno kulturo, ki zaokroži tradicijo in razlikuje eno podjetje od drugega.

Na osnovi tega modela organizacijske strukture je Mintzberg opredelil šest različnih zvrsti koordinacije. Za vsak tip organizacije je značilna ena koordinacija:

- **Vzajemno prilagajanje**
Koordinacija dela je dosežena s preprostim procesom neformalnega komuniciranja. Najdemo jo v najpreprostejših organizacijah, uporabljajo pa jo tudi v bolj kompleksnih, saj predstavlja edino sredstvo, na katerega se lahko zanesemo v izredno težkih okoliščinah.
- **Neposredni nadzor**
Ena oseba koordinira, s tem ko drugim ukazuje. Uporablja se jo takrat, ko mora določeno število ljudi delati skupaj.
- **Standardizacija delovnih procesov** pomeni neposredno programiranje vsebine dela, postopkov, ki jim morajo posamezniki slediti pri delu. V tem primeru gre za tipično službo analitika, ki specifikira delo različnih posameznikov.
- **Standardizacija rezultatov** pomeni specifikacijo končnega rezultata dela in ne vmesnega procesa.

- **Standardizacija sposobnosti in znanja**

V tem primeru gre za specializacijo delavca in ne dela ali končnega proizvoda. Delavec tako pridobi znanje in sposobnosti, ki se nanašajo na njegovo delo. Ta način standardizacije običajno poteka zunaj organizacije, denimo na kateri od izobraževalnih ustanov.

- **Standardizacija norm obnašanja** pomeni, da imajo delavci ista prepričanja in da lahko na njihovi podlagi dosežejo koordinacijo (Mintzberg & Quinn, 1988, str. 333–334).

1.3 Vrste organizacijskih struktur

Organizacijska struktura bi morala biti oblikovana tako, da razjasni kdo bo opravljal katere naloge in kdo bo odgovoren za katere rezultate, z namenom odstraniti ovire uspešnemu delu ter privedi do odločanja in mrež komuniciranja, ki odražajo in podpirajo cilje podjetja. Struktura določa grupiranje posameznikov in organizacijskih enot za izvrševanje aktivnosti podjetja (Daniels & Radebaugh, 1995, str. 573).

Pri postavljanju organizacijske strukture v sodobnih organizacijah sta temeljna cilja stabilnost in fleksibilnost. Zaradi nasprotujoče narave obeh pojmov je potrebno doseči neko organizacijsko ravnotežje. Namreč z vzpostavitvijo določene organizacijske strukture želimo doseči neko stabilnost. Vendar to pomeni hkrati njeno togost. In zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji pogoste. Neprilagajanje tem spremembam pa vodi v organizacijsko neučinkovitost, zato je potrebno stremeti tudi k fleksibilnosti (Ivanko, 1999, str. 22–23).

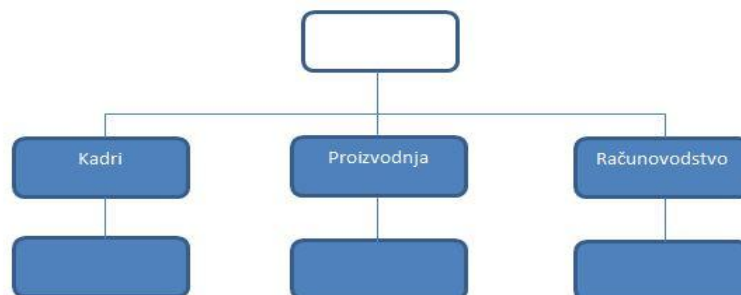
Pri oblikovanju organizacijskih struktur je potrebno upoštevati dve načeli, in sicer centralizacijo in decentralizacijo. Prednosti ene so ponavadi pomanjkljivosti druge in obratno. Centralizacija povzroča specializacijo in omogoča, da so stroji bolje izrabljeni in s tem ugodno vpliva tudi na stroške. Zaradi specializacije so zaposleni vedno manj sposobni opravljati kompleksnejše naloge, kar pa je zaradi spremenljivega okolja vedno bolj pomembno. Zato se pogosteje uporablja načelo decentralizacije, ki se odraža v večji avtonomiji in večji svobodi posameznikov. Na podlagi teh dveh načel ločimo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipičnik, 2000, str. 50):

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

1.3.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana struktura in je oblikovana tako, da so oddelki organizirani po enakih funkcijah, npr. nabava, proizvodnja, prodaja, finance idr. (slika 3).

Slika 3: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 80.

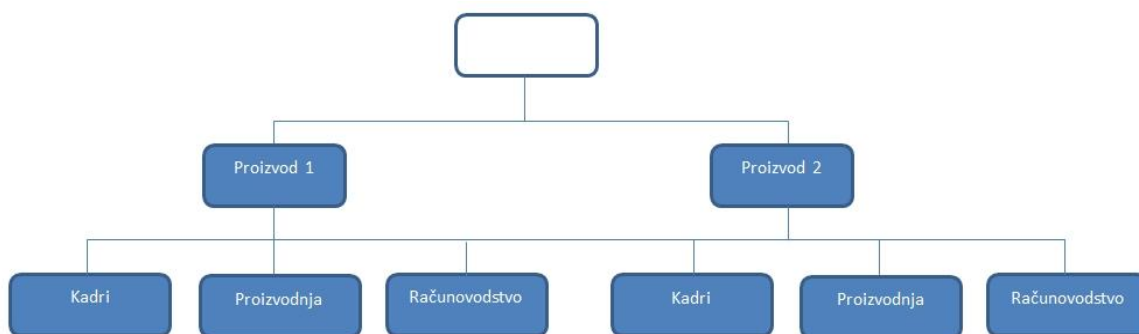
Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Njena prednost je predvsem v njeni racionalnosti, saj se iste funkcije opravljajo v istem prostoru. Njene slabosti pa se kažejo v nestabilnem okolju, saj se ne zmore prilagajati spremembam, komunikacija med oddelki je počasna itd. Kljub nestanovitnosti okolja pa je funkcijska organizacijska struktura še vedno primerna zlasti v manjših industrijskih podjetjih (Lipičnik, 2000, str. 50–51).

1.3.2 Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programske tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki se pri organiziranju upošteva, je avtonomna decentralizacija ob ne prisilni integraciji skupnih funkcij. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa. Divizijska organizacija je veliko bolj prilagodljiva od funkcijske (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 44–45).

Poleg številnih prednosti ima divizijska organizacija tudi svoje pomanjkljivosti. Te se kažejo predvsem pri prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med njimi se lahko razvije prevelika konkurenca, kar je lahko škodljivo, čeprav je le-ta do določene mere zaželena, saj je lahko gonilna sila napredka. Organizacijska struktura posameznih programske-tržnih celot mora biti postavljena tako, da delujejo ena z drugo in ne ena proti drugi (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 45).

Slika 4: Divizijska organizacijska struktura

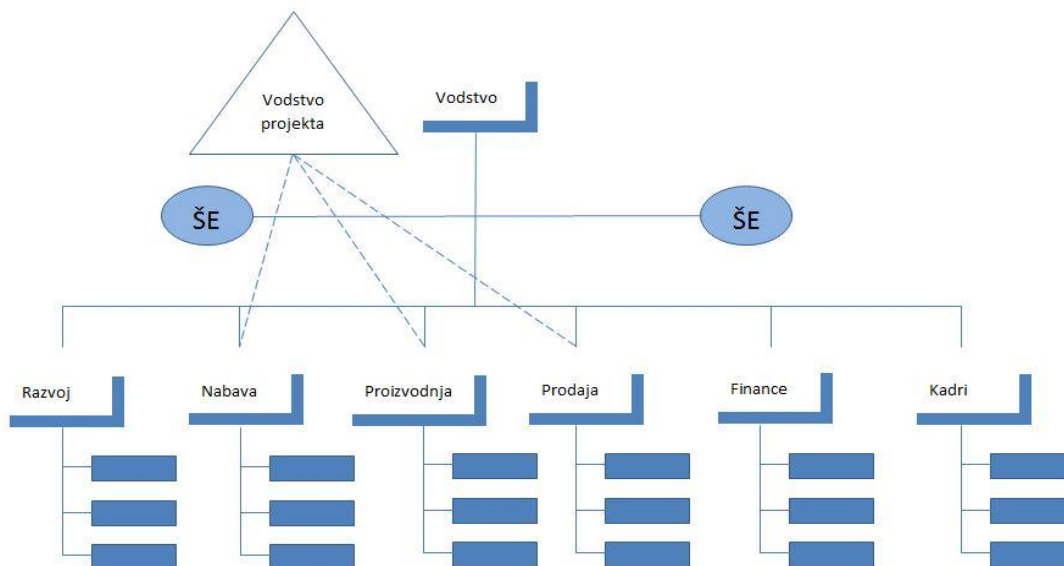


Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 81.

1.3.3 Projektna organizacijska struktura

Projektna struktura se je razvila iz potrebe, da odpravi težave glede odzivnosti na spremembe, ki jih imata tako funkcijska kot divizijska struktura. Temelji na ideji, da se za določene naloge organizira projekt, v katerega so vključeni delavci iz različnih organizacijskih enot, ki so za to delo najbolj primerni. Organizacije se poslužujejo spoznanj projektnega managementa, ki vključuje vse faze projekta: od planiranja in organiziranja do vodenja in kontrole. Projektu se tako opredelijo cilji, rok izvedbe in predvideni stroški, zato je merjenje uspešnosti dokaj enostavno.

Slika 5: Projektna organizacijska struktura



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 2000, str. 53.

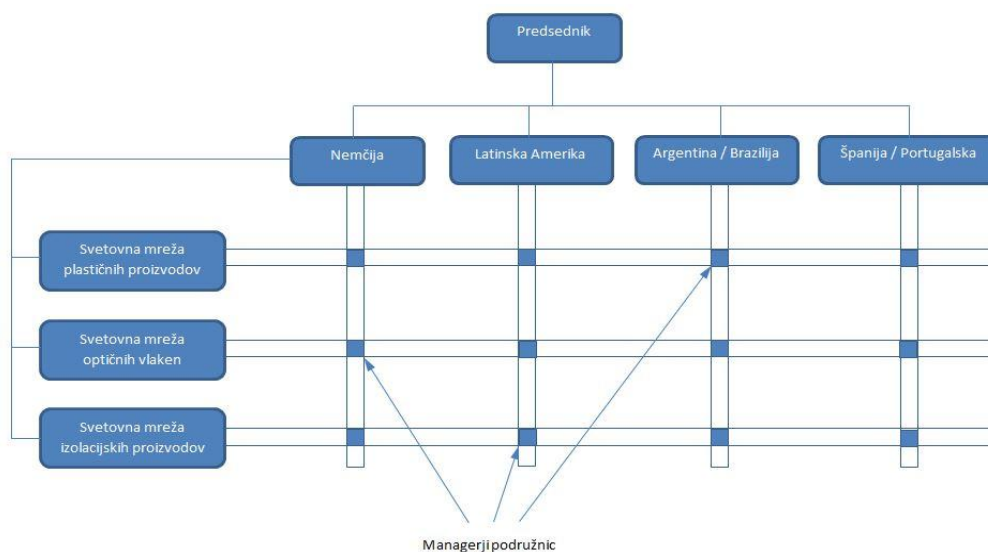
Jasno sta opredeljeni stroškovna in časovna odgovornost, boljša je koordinacija in boljši izkoristek človeških zmožnosti. Kot slabost omenimo možnost nastajanja konfliktov zaradi funkcijske usmerjenosti pri projektnem delu, težnja po ustaljenosti projektnih timov. Lahko se pojavijo problemi pri organizaciji dela po zaključku projekta.

Težave nastopijo, če člani projektne skupine niso vešči timskega dela in se preveč ozirajo na potrebe organizacijskih enot, iz katerih izhajajo, kot na potrebe tima. Še ena slabost je tudi dvojno vodenje, če projekt poteka vzporedno z drugimi, običajnimi delovnimi zadolžitvami (Zupan & Kaše, 2003, str. 27–28).

1.3.4 Matrična organizacijska struktura

Pri matrični organizacijski strukturi gre za hkratno delitev na oddelke po proizvodih in po funkcijah (istočasno horizontalno in vertikalno). Uporablja se tudi, ko je organizacija geografsko razpršena. Produktni in funkcijski managerji imajo enako moč znotraj organizacije, zaposleni pa odgovarjajo obojim. To je tudi edinstvena lastnost matričnih struktur, da imajo dvojno vodenje. Matrično organizacijsko strukturo uporabljajo dandanes velike, uspešne globalne organizacije, kot so IBM, Ford in druge. Problem današnjih globalnih organizacij je doseči istočasno koordinacijo vzdolž različnih produktnih linij in držav ali regij. Na sliki 6 je lepo razvidno, da temelji globalna matrična struktura na dvojni liniji avtoritete, geografski in produktni.

Slika 6: Matrična organizacijska struktura in dvojno vodenje



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 84.

Prednosti matrične organizacijske strukture so v fleksibilnem deljenju človeških virov med proizvodi, dajanju priložnosti tako funkcijskemu kot produktnemu razvoju. Primerne so za srednje velike organizacije z več proizvodi, ki delujejo v nestabilnem okolju.

Slabosti pa se kažejo predvsem v frustraciji zaposlenih, ki so podvrženi dvojni avtoriteti. Taka struktura zahteva veliko časa za usklajevanje in reševanje konfliktov. Ne deluje učinkovito, če člani organizacije ne sprejemajo kolegičnih odnosov in zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči (Dimovski, 2008, str. 82–84).

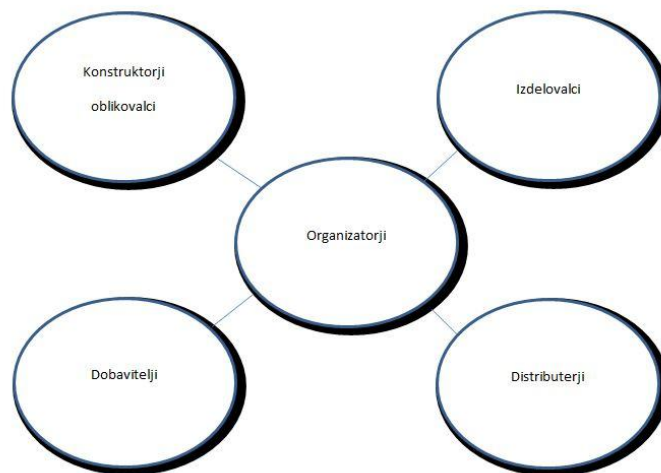
Po prepričanju nekaterih (Wong & Chin, 2007, 1307) je matrična struktura organizacije najboljša za spodbujanje inovacij. Zaposleni so namreč razpršeni na različnih delovnih področjih in lahko skupaj pripravijo visokokakovostne rešitve. Kljub velikosti organizacij pa se lahko organizacijske ravni (npr. med vodstvom in ostalimi zaposlenimi) na različne načine znižajo (npr. z neformalnimi aktivnostmi).

1.3.5 Mrežna organizacijska struktura

Elektronsko poslovanje in ostali napredki v elektronski tehnologiji imajo močan vpliv na oblikovanje organizacij. Nove tehnologije omogočajo boljše in bolj kompleksno komuniciranje ter odstranjujejo časovne in geografske ovire. Tako so se pojavili virtualni timi, ki jih sestavljajo člani iz celega sveta in ki komunicirajo preko intraneta ali mreže.

Tako je nastala mrežna organizacijska struktura, ki pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje več svojih glavnih aktivnosti ločenim podjetjem in koordinira njihove aktivnosti iz majhnega štaba (slika 7). Mrežni pristop omogoča podjetjem, da se skoncentrirajo na tisto, kar najboljše znajo, ostalo pa dajo v zunanje izvajanje (Dimovski, 2008, str. 85–86).

Slika 7: Dinamična mreža



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2000, str. 57.

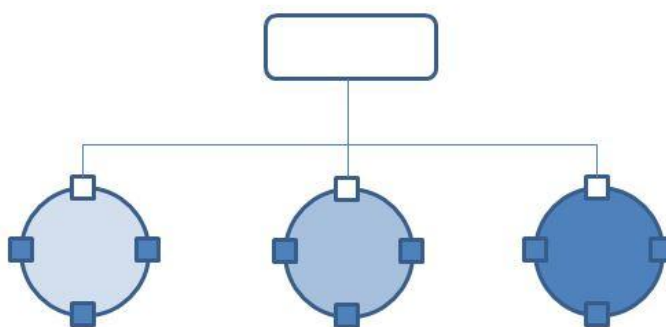
Prednosti mrežne organizacijske strukture so predvsem v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh. Slabosti pa se pojavljajo predvsem v slabi kontroli. Do težav lahko pride, če en člen v verigi začne delati za konkurenco in zaradi tega propade celotna mreža. Predpogoj pri postavljanju te strukture je tako neko medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani (Lipičnik, 2000, str. 57–58).

V naslednjih podpoglavjih bomo opisali še nekatere novejšje oblike organizacijskih struktur.

1.3.6 Timska organizacijska struktura

Timi predstavljajo jedro današnje organizacije in v prihodnosti bodo imeli vedno večjo vlogo. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov. Ti so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi. Zaposleni menjujejo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev. Ukvarjajo se neposredno s strankami in uvajajo rešitve in izboljšave. Člani tima imajo pristojnost sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del in prevzemajo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagradnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi.

Slika 8: Timska organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 88.

Poglavitne prednosti timske organizacijske strukture so v odstranjevanju meja med oddelki, omogočanju lažjega doseganja kompromisov pri odločanju, krajših odzivnih časov in hitrejšem odločanju, večji participaciji članov in pri skrajševanju administrativnih postopkov.

Slabosti pa so lahko večja možnost nesoglasij zaradi timskega dela, večja poraba časa zaradi sestankov in večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju (Dimovski, 2008, str. 87–88).

1.3.7 Horizontalna (procesna) organizacijska struktura

Najnovejši pristop k organiziranju je horizontalna struktura (imenovana tudi procesna zaradi skrbnikov procesov), ki organizira zaposlene okrog osnovne dejavnosti. Vsi zaposleni, ki delujejo na določenem procesu, so združeni, tako da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke.

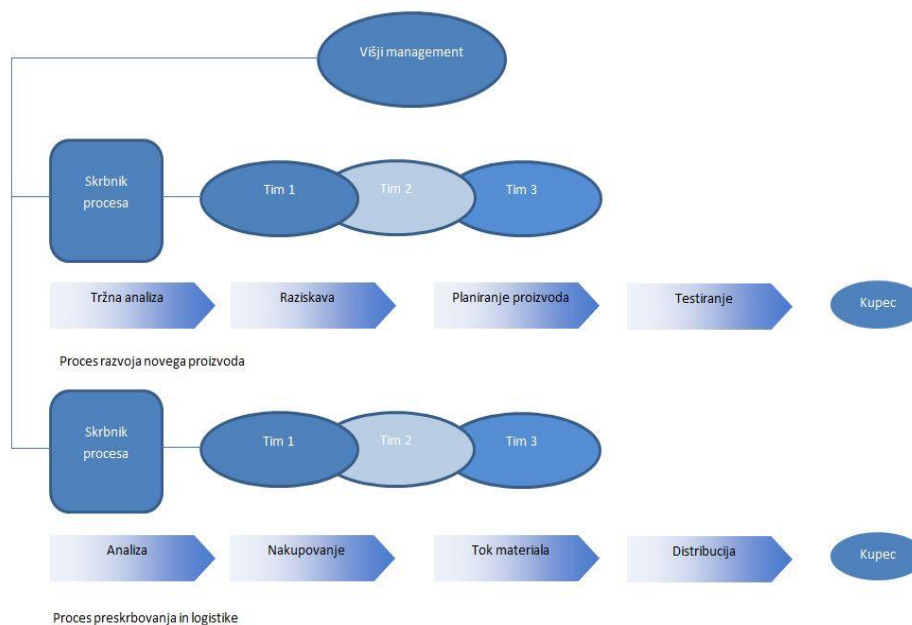
Skrbniki procesov so zadolženi za osnovno dejavnost v celoti. Jedro organizacije so samousmerjajoči se timi, kjer imajo njihovi člani spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnost, da se odločajo. Vsi člani v timu se lahko nadomeščajo, saj imajo vsi vsa

znanja. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje, osredinjena je na stalne izboljšave in pa dajanje več moči odločanja posameznikom.

Prednosti so seveda hitro prilagajanje potrebam strank, izboljšanje kvalitete življenja zaposlenih, saj jim ponuja večjo odgovornost in možnost odločanja. Vsak zaposlen ima tudi širši pogled na cilje organizacije.

Slabosti pa se kažejo v zahtevah po usposabljanju zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v timu, v spremembi kulture, filozofije managementa ter informacijskih in plačnih sistemih. Nenazadnje lahko predstavljajo oviro tradicionalni managerji, ki ne želijo predati moči in avtoritete (Dimovski, 2008, str. 88–90).

Slika 9: Horizontalna organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 89.

1.3.8 Sodobne oblike organizacijskih struktur

Razvoj in uvedba novih informacijskih tehnologij sta povzročila nastanek novih oblik poslovanja in organizacij, ki se bolj ali manj prilagajajo spremembam informacijske družbe. Organizacije lahko tako danes ločimo na tradicionalne in virtualne. O virtualni organizaciji govorimo takrat, ko se organizacija nenehno razvija in oblikuje glede na svoje poslovne namene. Zanja je značilno nenehno zbiranje in analiziranje informacij zunaj in znotraj organizacije ter z izkoriščanjem informacijske tehnologije nenehno oblikovanje strategij za uspeh (Hale & Whitlam, 1997, str. 81).

Zaradi vse večje uporabe informacijskih tehnologij in novih oblik poslovanja so se pojavile tudi t.i. »cybercorporation« oziroma kibernetične korporacije, ki se nenehno spreminjajo in

prilagajajo tržnim razmeram. Zanje je značilna ogromna količina elektronskih povezav z drugimi korporacijami in izvajanje virtualnih poslovnih stikov po vsem svetu (Martin, 1996, str. 4).

2 METODOLOGIJA VREDNOTENJA USTREZNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 Vloga organizacije v podjetju

Nesporno dejstvo je, da je vloga organizacije v podjetju zelo pomembna. Slabo organizirano podjetje ne more pravilno oziroma uspešno poslovati. Že dobro organizirano podjetje se srečuje z raznovrstnimi problemi in jih poskuša reševati. Če pa je povrh še slabo organizirano, potem so težave še večje. Saj ima podjetje že samo s sabo velike probleme.

Potrebno je opozoriti še na neko drugo korist dobre organizacije. Dobro organizirano podjetje bo vnaprej predvidelo težave in probleme, ki bi lahko nastali, in lahko glede na to sprejme prave ukrepe, s katerimi bi prestregli možne nezaželene posledice bodočih dogodkov. To pa je nemogoče izpeljati, če v podjetju ne skrbijo posebej za prihodnost na tistem področju, kjer podjetje posluje. Iz tega sledi, da je potrebno vsaj poizkusiti videti v neko daljno ali bližnjo prihodnost.

Kadar je raven organizacije visoka, so tudi cilji podjetja definirani in bolj ali manj jasni. Ti cilji morda na začetku niso bili najboljše postavljeni, vendar se bodo redefinirali s stalnim spremljanjem razvoja dogajanja in doseganja ciljev in po potrebi spremenili, se postavili novi, ki bodo bolj realni in lažje dosegljivi. Tudi uporaba najsodobnejše in najboljše tehnologije še ni zagotovilo, da bomo uspešno poslovali, če vzporedno ne obstaja dobra organizacija.

Zaključimo lahko s trditvijo, da bo dobro organizirano podjetje težave spregledalo vnaprej in jih tudi rešilo, še preden se pojavijo zares (Vila, 1994, str. 23–24).

2.2 Prilagajanje organizacije negotovosti okolja

2.2.1 Opredelitev okolja organizacije

Nikakor ne moremo mimo dejstva, da vsaka organizacija deluje v določenem okolju. V okolju je veliko število dejavnikov, ki na organizacijo vplivajo. In dandanes je veliko poudarka danega tudi temu, da lahko organizacije s svojim delovanjem prav tako vplivajo na okolje, v katerem delujejo.

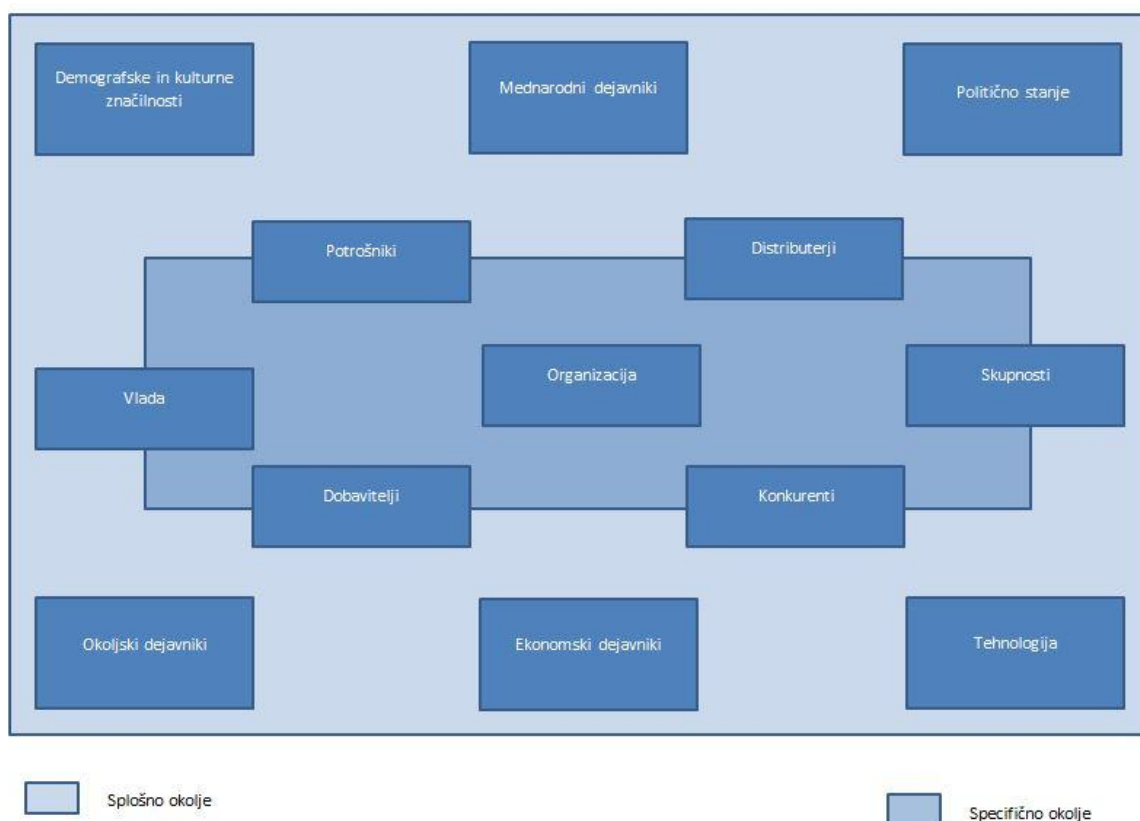
Okolje združbe lahko najprej opredelimo kot tisto, kar združbo obdaja in je z njo v vzročni zvezi. Gre za »skupek dejavnikov, ki tisto sestavljajo, to pa so vojna in mir, znanost, etika, meddržavne gospodarske in politične ter gospodarske razmere, razvitost sindikalnega gibanja, stališča skupnosti in interesi porabnikov, delničarjev in javnosti« (Hicks, 1972, str. 81 v Mihelčič, 2008, str. 147). Vendar ta opredelitev ne zajema vseh sestavin okolja. Tukaj ne mislimo samo na druge deležnike in kupce ter dobavitelje, ampak tudi na naravne, okoljske, tehnične, tehnološke in tudi kadrovske značilnosti ter možnosti, ki so navzoče v okolju ter vplivajo na združbo (Mihelčič, 2008, str. 147).

Daft (1983, str. 42–43) pravi, da lahko okolje organizacije razumemo s preučevanjem specifičnih dejavnikov. Ti dejavniki predstavljajo tiste zunanje sektorje, ki vplivajo na obnašanje in uspešnost organizacije. Vsaka organizacija mora tako preučiti 9 dejavnikov: panogo (obstoječe in potencialne konkurente), surovine, človeške vire, finančne vire, trg, tehnologijo, ekonomsko stanje, državno politiko in širše družbeno okolje. S preučitvijo teh dejavnikov lahko organizacija zazna možne nevarnosti in prepozna svoje priložnosti.

Jones (2004, str. 60–65) opredeli okolje organizacije kot skupino dejavnikov, ki obdajajo organizacijo in imajo možnost vplivanja na njeno obnašanje in na dostop do redkih virov. Ti viri vključujejo surovine in sposobne delavce, ki jih organizacija potrebuje za proizvodnjo dobrin in storitev. Prav tako potrebuje informacije za izboljšanje tehnologije proizvodnje ali konkurenčnih prednosti. Podporo interesnih skupin kot so kupci, ki kupujejo njihove proizvode in storitve. Nenazadnje potrebuje organizacija kapital za delovanje, zato so pomembni odnosi z bankami in drugimi finančnimi institucijami.

Jones deli okolje na specifično in splošno (slika 10). Specifično okolje organizacije sestavljajo tiste interesne skupine, ki neposredno vplivajo na sposobnost zagotavljanja redkih virov organizacije. Te skupine so: potrošniki, distributerji, skupnosti, konkurenti, dobavitelji in vlada. Vsaka skupina lahko tako močno vpliva na organizacijo, da če se le-ta ne bo znala prilagoditi zahtevam, je lahko ogrožen njen sam obstoj. Potrošniki lahko spremenijo svoje navade in okuse. Ali če se organizacija odloči nastopiti na tujem trgu, mora temeljito preučiti nakupovalne navade in želje tujih kupcev. Organizacija se mora prilagoditi tudi svojim neposrednim konkurentom. Ameriška avtomobilska industrija, ki je prisotna v Evropi, konkurira tako z evropskimi avtomobilskimi znamkami kot tudi z japonskimi, ki so prav tako prisotne na evropskem trgu. Organizacija se mora zavedati pomembnosti različnih skupnosti, kot so sindikati, saj lahko močno vplivajo na urejenost in organiziranost organizacije. Nenazadnje vsaka organizacija deluje v neki državi, kjer zakonodaja določa pod kakšnimi pravili bo organizacija poslovala ter kaj je dopustno in kaj ne. To je predvsem pomembno, če se organizacija odloči nastopiti na tujem trgu. Podrobno mora spoznati »pravila igre«. Evropska unija je na primer zelo zaščitniška do »svojih« podjetij, zato se Ameriška podjetja pritožujejo, ker ne morejo enakopravno nastopiti na evropskem trgu zaradi visokih tarif.

Slika 10: Okolje organizacije po Jonesu



Vir: G. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2004, str. 61.

Splošno okolje obkroža specifičnega in je sestavljeno iz dejavnikov, ki vplivajo na delovanje vseh organizacij v nekem specifičnem okolju in na njihovo sposobnost pridobiti redke vire. Kot je razvidno iz slike 10 so to: ekonomski dejavniki, tehnologija, okoljski dejavniki, demografske in kulturne značilnosti, mednarodni dejavniki in politično stanje. Pod ekonomske dejavnike štejemo obrestno mero, BDP, stopnjo brezposelnosti idr. In ti dejavniki vplivajo na povpraševanje in na ceno izdelkov in storitev. Zato je v današnjem svetu vedno več podjetij, ki selijo proizvodnje v dežele, kjer je predvsem delovna sila cenejša (Azijske države) in so zato stroški za izdelavo posledično nižji. Tehnološki napredek lahko vpliva na samo organiziranost organizacije z novimi stroji in postopki. Politično stanje in zahteve okoljevarstvenikov so zelo pomembne za organizacijo. Če ima neka država poslovni interes, recimo glede uvoznih tarif za avtomobile, bo to še kako vplivalo na proizvajalce in potrošnike. In seveda pritiski s strani okoljskih organizacij, kot na primer zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov v zrak. Starost, raven izobrazbe, življenjski slog, norme, vrednote, navade populacije so izjemno pomembni dejavniki za organizacijo, saj niso to samo potrošniki, ampak tudi zaposleni in managerji v organizaciji. Kulturne in socialne vrednote močno vplivajo na izbiro domačih ali tujih proizvodov. V Italiji in Franciji potrošniki raje kupujejo domače avtomobile, pa čeprav so tuji bolj kvalitetni in vredni. Organizacija mora spoznati tudi navade države v katero vstopa. V nekaterih državah je na primer podkupovanje sprejemljivo oziroma celo zaželeno.

2.2.2 Negotovost okolja

Avtorji okolje opredeljujejo deloma različno, predvsem v smislu podrobnosti njegovega členjenja. Sestavljeno je predvsem iz dobaviteljev in potrošnikov, konkurentov na nabavnem in prodajnem trgu in uravnavaajoče skupine ali združbe, kot so država, razna združenja ipd. Ta razdelitev je precej pogosta. Nekateri avtorji pa členijo okolje še naprej in ga opisujejo oziroma opisujejo njegove značilnosti glede na 6 značilnosti (Rozman, 2011, str. 95):

- stabilno – nestabilno,
- homogeno – heterogeno,
- osredotočeno – razpršeno,
- preprosto – kompleksno,
- stopnja turbulentnosti,
- obseg razpoložljivih virov.

Stabilno okolje je okolje, v katerem so spremembe, ki bi lahko vplivale na poslovanje podjetja, redke. Nasprotno so v nestabilnem okolju spremembe neprestane. Homogeno okolje pomeni, da se vplivi v posameznih delih okolja ne razlikujejo preveč. Konkurenti so si podobni, prav tako potrošniki. V heterogenem okolju pa so vplivi precej raznoliki. Koncentrirano okolje lahko ponazorimo s primerom manjšega števila velikih konkurentov v panogi. Ali manjše število velikih kupcev ali dobaviteljev. V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj dejavnikov okolja. V kompleksnem pa vplivajo vsi dejavniki in to v precejšnji meri. Stopnja turbulentnosti se nanaša na slabo predvidljivost in na velikost sprememb okolja. Podjetja poslujejo v okoljih, kjer je možnost oskrbe z viri, potrebnimi za poslovanje, različna (Rozman, 2000, str. 41–42).

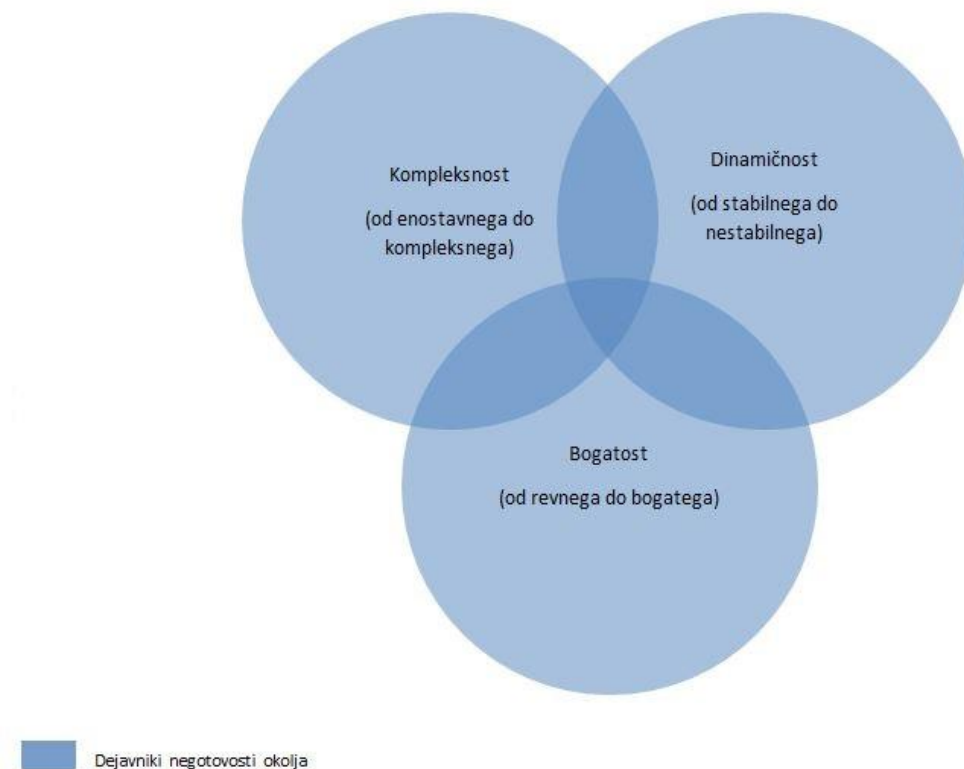
Glede vplivanja na oblikovanje organizacije sta za Rozmana (2000, str. 42) pomembna zlasti vpliv stabilnosti/nestabilnosti in preprostosti/kompleksnosti okolja. Okolju, ki je preprosto in stabilno, pravimo **gotovo okolje** in ne prinaša organizaciji velikega tveganja. **Negotovo okolje** pa je kompleksno in nestabilno, dinamično. Zato ga organizacija težko predvideva, kar povečuje tveganost odločitev.

Jones (2004, str. 66–69) poleg dinamičnosti in kompleksnosti doda še bogatost okolja (z resursi), v katerem organizacija deluje. In pravi, da bolj kot zgoraj opisani dejavniki okolja vplivajo nanj, da je to bolj kompleksno, dinamično in revno z resursi, bolj bo okolje negotovo (slika 11).

Jones opredeli kompleksnost okolja kot funkcijo moči, števila in medsebojne povezanosti dejavnikov, ki jih organizacija obvladuje v okviru specifičnega in splošnega okolja. Večje je število teh dejavnikov in bolj so med seboj povezani, bolj kompleksno in negotovo je okolje. In zato težje predvidljivo in nadzorovano. Ameriški proizvajalec avtomobilov Ford

je imel včasih več kot 3.000 različnih dobaviteljev. Za zmanjšanje negotovosti zaradi prevelikega števila dobaviteljev, se je podjetje odločilo in to število zmanjšalo na manj kot 500. Tako se je zmanjšala kompleksnost okolja. Kompleksnost je večja tudi pri tistih podjetjih, kjer proizvajajo veliko različnih proizvodov za različne skupine potrošnikov. Pomembne so tudi povezave med specifičnimi in splošnimi dejavniki okolja. Namreč v avtomobilski industriji se lahko zaradi novo odkrite tehnologije (splošen dejavnik) delnice podjetja začnejo hitro spreminjati, kar močno vpliva na finančne trge. Proizvajalci avtomobilov ne vedo ali bo nova tehnologija pozitivno ali negativno vplivala na njihovo poslovanje, zato se konkurenca (specifičen dejavnik) med njimi zaostri. Managerji in združbe ne vedo kako bo vse skupaj vplivalo na delovna mesta in prihodnost podjetja (specifičen dejavnik). Če recimo potrošniki ne bodo kupovali avtomobilov (specifičen dejavnik) dokler novi modeli z novo tehnologijo ne bodo prišli na trg, bodo potrebna odpuščanja in vrednost delnic bo padala.

Slika 11: Trije dejavniki negotovosti okolja



Vir: G. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2004, str. 67.

Že zgoraj smo omenili, da je nestabilno, dinamično okolje tisto, kjer je število in hitrost sprememb v specifičnem in splošnem okolju veliko. V računalniški industriji, na primer, kjer se tehnologija tako rekoč dnevno spreminja, je dinamičnost velika.

Bogatost okolja se nanaša na količino razpoložljivih virov v okolju, ki jih organizacija potrebuje. V bogatem okolju je virov veliko, zato je konkurenca nizka in posledično

tudi negotovost. Kot primer lahko navedemo biotehnoška podjetja v Bostonu (ZDA), ki imajo na razpolago veliko visokokvalificiranih znanstvenikov, saj je v bližini veliko število priznanih fakultet. V revnem okolju so resursi redki in negotovost je velika, saj se morajo podjetja »bojevat« za te resurse. Ponudba visokokvalificiranih znanstvenikov je, na primer, na Aljaski zelo omejena.

Zaradi negotovosti v okolju se mora podjetje odločiti kako se bo spopadlo s to negotovostjo. Na izbiro ima dva načina: ali se podjetje prilagodi okolju ali ga poskuša spreminjati. Okolju se prilagaja s spreminjanjem svoje organizacije. Ko pa spreminja medorganizacijske povezave, poskuša aktivno vplivati in preoblikovati svoje poslovne okolje (Balas Rant, 2014, str. 40). Prvi način prilagajanja podrobno opisuje situacijska organizacijska teorija, drugi način pa teorija odvisnosti od virov in teorija transakcijskih stroškov. Vse tri teorije na kratko predstavljamo v nadaljevanju.

2.2.3 Situacijska organizacijska teorija

Situacijski ali tudi kontingenčni pristop k organizaciji temelji na ideji, da ni vsesplošne organizacijske strukture, ki bi ustrezala vsem podjetjem. Različne strukture namreč ustrezajo različnim namenom. Klasične (vertikalne) organizacije so relativno učinkovitejše in produktivnejše, vendar manj prilagodljive kot neoklasične (horizontalne) organizacije. Podjetje se torej mora odločiti ali sta zanj učinkovitost in produktivnost bolj pomembni od prilagodljivosti in obratno (Dimovski & Penger, 2008, str. 93).

Večina avtorjev s področja situacijske organizacijske teorije preučuje vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo. Bistvo te teorije je, da obstaja povezava med situacijskimi spremenljivkami in organizacijo združbe. Situacijska spremenljivka je spremenljivka, ki vpliva na smotrnost doseganja ciljev podjetja prek organizacije oziroma njenih značilnosti. Avtorji navajajo bolj ali manj enake spremenljivke, med katerimi so večinoma prisotne naslednje: okolje podjetja, tehnologija poslovanja in velikost podjetja. Pogosto so dodane še strategija podjetja in značilnosti zaposlenih. Če so situacijske spremenljivke in organizacija usklajene, potem podjetje uspešno posluje. Če pride do spremembe pri spremenljivkah in jim organizacija podjetja ne ustreza več, bo podjetje postalo neuspešno (Rozman, 2011, str. 85–87).

V praksi to pomeni, da se z večanjem negotovosti okolja podjetje nanj odzove tako, da razvije naslednje organizacijske prilagoditve: razvijejo se mejni oddelki, diferenciacija med njimi in integracija. Mejni oddelki nastanejo ali se krepijo, ko raste negotovost okolja zato, da zagotovijo nemoteno delovanje proizvodnje. Kajti cilj organizacije je, da obvaruje proizvodnjo pred nestabilnostmi v ožjem in širšem poslovnem okolju. Nabavna služba na primer skrbi za nemoteno nabavo surovin in je pozorna na spremembe cen na svetovnih trgih, finančna služba skrbi za nemoten dotok finančnih sredstev, prodajna služba skrbi za kupce in konkurente na trgu itd. Ti oddelki se imenujejo mejni oddelki, ker ščitijo

proizvodnjo pred negotovostmi iz okolja. Povezani so tako s centrom podjetja kot z okoljem. Prenašajo informacije v obe smeri: odkrivajo spremembe v okolju in jih sporočajo v podjetju (Balas Rant, 2014, str. 41).

Zaradi različnosti problemov, ki nastanejo v različnih delih poslovnega okolja in zaradi pogostosti sprememb, se tudi načini reševanja problemov med oddelki razlikujejo. Posledica tega je, da se tudi razlike v načinih delovanja posameznih oddelkov povečujejo. Zaposleni v različnih oddelkih razmišljajo drugače. Večja je nestabilnost v določenem segmentu poslovnega okolja, večjo moč pridobiva oddelek, ki se s tem segmentom ukvarja. Sočasno se s krepitvijo vloge in moči oddelka stopnjuje tudi specializacija zaposlenih v tem oddelku. Ko se povečuje razvejanost in število delovnih mest v (mejnih) oddelkih, se povečuje kompleksnost podjetja. Velja zakonitost, da večja kompleksnost kontroliranega sistema zahteva večjo kompleksnost tega sistema. Vsak element okolja kontrolira oseba ali oddelek v podjetju (Thompson, 1967, str. 20–21).

Kot smo napisali, negotovost okolja povzroči, da postanejo oddelki močno specializirani in strokovni, da lahko tako okolje obvladujejo. Govorimo o organizacijski diferenciaciji. Lawrence in Lorsch (1967) sta opredelila organizacijsko diferenciacijo kot različnost med managerji v različnih oddelkih in kot različnost v strukturi teh oddelkov. Posledica te različnosti je, da postane usklajevanje med oddelki zahtevnejše in potrebuje več časa in sredstev. Lawrence in Lorsch sta raziskovala stopnjo negotovosti v treh različnih okoljih, in sicer v močno negotovem (proizvodnja plastike), srednje negotovem (panoga zabojnikov) in najbolj gotovem (pridelava hrane). Ugotovila sta, da imajo podjetja v dejavnosti plastike veliko diferenciacije med mejnimi oddelki in hkrati tudi veliko integracije. V panogi zabojnikov so podjetja s srednjo stopnjo diferenciacije in integracije. Podjetja v industriji pridelave hrane pa so imela nizko raven diferenciacije in integracije (Rozman, 2000, str. 43).

Integracija se dosega preko strukturnih mehanizmov (vertikalnih in horizontalnih), ki izboljšajo komunikacijo in koordinacijo. Z večanjem negotovosti okolja podjetje vzpostavi systemske rešitve, ki omogočajo procesiranje velikega obsega informacij, zagotavljajo učinkovito komunikacijo med ljudmi na različnih nivojih iz različnih oddelkov, izboljšujejo sodelovanje in povečujejo stopnjo usklajenosti med oddelki in zaposlenimi. Za doseganje poslovne učinkovitosti je usklajeno delovanje vseh zaposlenih zelo pomembno. Problem usklajenosti raste ne samo z rastjo negotovosti v okolju, ampak tudi z globalizacijo poslovanja. Vertikalni načini usklajevanja postanejo nezadostni, zato postanejo vse pomembnejši horizontalni načini integracije (Balas Rant, 2014, str. 41–42).

2.2.4 Teorija odvisnosti od virov

Podjetje za svoj obstoj in delovanje potrebuje vire. Zato je zelo pomembno, da ima lahek dostop do teh virov in da je virov na razpolago v zadostnih količinah. Če na primer

izgubimo določeno število potrošnikov ali nastopi na trgu nov konkurent, bo okolje postalo revno in bodo posledično viri v pomanjkanju. Podjetje želi, da je njegov dostop do virov karseda predvidljiv, saj predvidljivost olajšuje delovanje podjetja. Po teoriji odvisnosti od virov je glavni cilj podjetja, da čim bolj zmanjša svojo odvisnost od podjetij, od katerih dobavlja vire in da lahko čim bolj vpliva na ta ista podjetja, da bodo viri na razpolago. Dva faktorja vplivata na to, koliko bo podjetje odvisno od drugega za nabavo potrebnih virov. Prvi faktor je pomembnost vira za sam obstoj podjetja, drugi pa kolikšen je obseg kontrole, ki ga imajo druga podjetja nad dobavljivim virom (Jones, 2004, str. 70).

Rozman (2000), tako kot Jones (2004) pravi, da podjetje iz okolja pridobiva sredstva, ki so nujna za njegovo preživetje. Zato poskuša pridobiti kontrolo nad viri sredstev in zmanjšati svojo odvisnost od okolja. Podjetja se v ta namen povezujejo na različne načine. En tak primer so dolgoročne pogodbe letalskih družb o dobavah goriva. Pri tem povezovanju je pogosta izmenjava virov ali zahteva države. Prva pomeni, da si podjetji izmenjujeta stvari, ki jih potrebujeta. Včasih pa povezavo, zlasti pri dobičkovnih združbah, zahteva vlada.

Podjetja, zlasti v negotovem okolju, tvorijo veliko povezav, da si zagotovijo rezervne dobavitelje, kupce itd. To pa zahteva več komunikacije in koordiniranja. Številne povezave tudi zmanjšujejo samostojnost podjetja. Rozman (2000, str. 45) pravi, da si podjetja zagotovijo vire z dvema skupinama odločitev:

- z raznimi povezavami,
- s kontrolo okolja.

V prvo skupino strategij spada **nakup ali združitev** s podjetji – viri. Na primer IBM investira v Intel, saj potrebuje njihove procesorje za izdelavo računalnikov. Rahlejša oblika so **dolgoročne pogodbe in sovlaganja** (McDonald's sklene pogodbe vnaprej za celo letino krompirja). Tretja oblika je **vklučitev** na primer pomembnega dobavitelja **v upravni odbor**. Podobno velja v primeru **izmenjave vodilnih kadrov**. Nazadnje omenimo še reklamo in odnose z javnostjo.

V drugo skupino pa spada najprej zamenjava področij z diverzifikacijo in dezinvestiranjem. Podjetje se tako usmerja v **področja z manj konkurence**. Predstavniki podjetja lahko s **politično aktivnostjo** (lobiranjem) vplivajo na zakonodajo in ekonomsko politiko. Naslednja oblika so **poslovna združenja**. Nazadnje omenimo še **uporabo nezakonitih sredstev** (podkupovanje, kartelno dogovarjanje med podjetji).

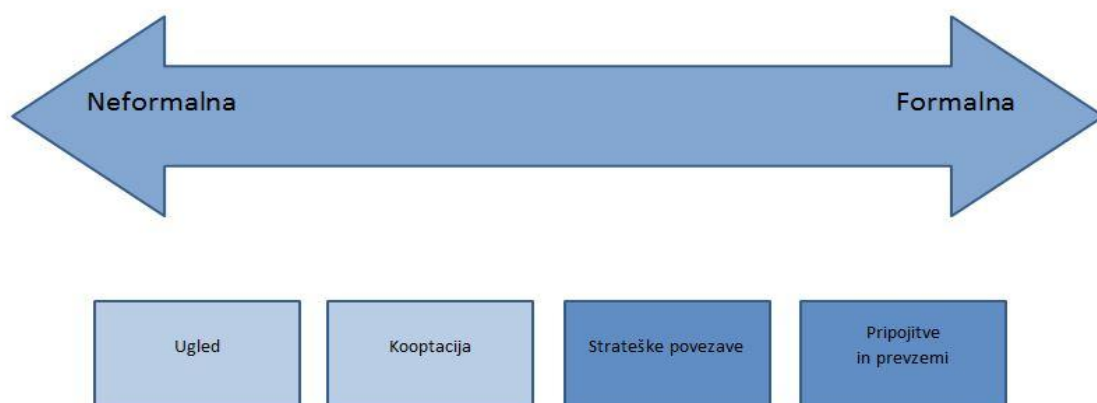
Jones (2004) deli soodvisnost med podjetji (zaradi virov) na dve vrsti: **simbiotična in konkurenčna soodvisnost**. O simbiotični soodvisnosti govorimo takrat, ko je končni izdelek ene organizacije vložek druge organizacije. Torej simbiotična soodvisnost je soodvisnost med podjetjem in njegovimi distributerji in dobavitelji. O konkurenčni soodvisnosti pa govorimo, ko podjetja med sabo tekmujejo glede vložkov in končnih

produktov. Na primer Compaq in Dell tekmujeta tako za kupce kot tudi za Intelove procesorje, ki jih potrebujejo za izdelavo osebnih računalnikov.

Tako podjetja razvijajo različne strategije, da ublažijo odvisnost od drugih podjetij.

Slika 12 prikazuje strategije za obvladovanje simbiotične soodvisnosti v povezavi z njihovo formalnostjo. Namreč bolj kot je povezava med dvema podjetjema formalna, večje je sodelovanje med njima in bolj sta povezana.

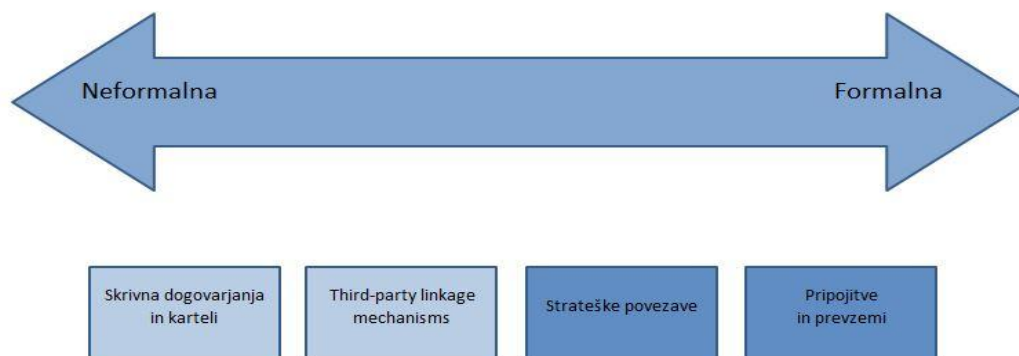
Slika 12: Medorganizacijske strategije za obvladovanje simbiotične soodvisnosti



Vir: G. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2004, str. 73.

Podjetja uporabljajo različne tehnike vplivanja na okolje za zmanjšanje negotovosti zaradi prevelike konkurence. Slika 13 prikazuje relativno formalnost teh strategij. Bolj je strategija formalna, večja je povezava s konkurenčnim podjetjem in bolj so njune aktivnosti usklajene. Nekatere strategije so celo nelegalne.

Slika 13: Medorganizacijske strategije za obvladovanje konkurenčne soodvisnosti



Vir: G. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2004, str. 79.

2.2.5 Teorija transakcijskih stroškov

Transakcijski stroški so stroški trgovanja, kontrole in vodenja izmenjav med ljudmi. Kadarkoli ljudje skupaj delajo se pojavljajo stroški – transakcijski stroški – v povezavi s kontrolo nad aktivnostmi, ki jih tej ljudje opravljajo. Transakcijski stroški se pojavijo tudi, ko podjetje izmenjava vire in informacije. Podjetje je v stiku z drugimi podjetji za pridobitev virov in zato mora kontrolirati to soodvisnost. Po teoriji transakcijskih stroškov je cilj podjetja minimizirati stroške, ki nastajajo pri izmenjavi virov v okolju in stroške, ki nastajajo z upravljanjem izmenjav znotraj podjetja. Vsak dolar ali ura, ki jo manager porabi za trgovanje ali nadziranje izmenjav z drugimi podjetji ali z managerji znotraj podjetja, je dolar ali ura, ki ni porabljena za ustvarjanje vrednosti. Podjetja poskušajo zmanjšati tako transakcijske kot birokratske stroške, saj le-ti izčrpavajo produktivno sposobnost podjetja. Kot najboljši primer višine transakcijskih stroškov in njihov vpliv na poslovanje podjetja lahko navedemo zdravstvo. Ocenjeno je, da je v Ameriškem zdravstvu 42% letnega proračuna porabljenega za ravnanje z izmenjavami (kot so računi in zavarovalniški zahtevki) med zdravniki, bolnišnicami, vlado, zavarovalnicami in drugimi združbami. Vsako izboljšanje za zmanjševanje transakcijskih stroškov bi pripomoglo k varčevanju z viri (Jones, 2010, str. 82–83).

Transakcijski stroški, ki nastajajo znotraj podjetja, se imenujejo birokratski stroški in jih razlikujemo od transakcijskih stroškov, ki nastanejo med izmenjavo med podjetji v okolju. V prejšnjih poglavjih smo že omenili, kakšne so lahko težave pri komunikaciji in integraciji med funkcijami in divizijami (sektorji). Sedaj vidimo, da nista komunikacija in integracija samo težko dosegljivi, ampak tudi veliko stanejo. Managerji se morajo dobivati na sestankih in usklajevati ljudi med seboj, namesto da bi ustvarjali vrednost za podjetje. Upravljanje organizacijske strukture podjetja ni enostavna naloga, ki postane še bolj kompleksna in potratna z večanjem podjetja (Jones, 2010, str. 104–105).

2.3 Organizacijske spremembe za večjo uspešnost in učinkovitost podjetja

Živimo v času burnih sprememb in management mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega k prihodnjemu stanju. Uvajanje sprememb je potrebno zaradi razvoja podjetja in spremenjenih tržnih razmer. Če želi podjetje ne samo preživeti, temveč tudi rasti, so spremembe nujne (Možina, 1994, str. 221).

2.3.1 Proces spreminjanja organizacije

Podjetja si ves čas svojega obstoja prizadevajo za večjo uspešnost in učinkovitost. Hitreje kot se prilagodijo spremembam v okolju, konkurenčnejša bodo v primerjavi z drugimi podjetji. Organizacijsko strukturo podjetja spreminjajo bodisi zaradi spremenjenih situacijskih spremenljivk bodisi zaradi neustrezne obstoječe organizacije. Analiza

organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja ciljev podjetja ter tako tudi uspešnosti in učinkovitosti (Rozman, 2000, str. 22).

Če želimo v organizacijo uvesti spremembe in se prilagoditi okolju, moramo preoblikovati delovna mesta, oddelke in organizacijo celega podjetja. Če obstoječa organizacijska struktura ne ustreza razmeram, ki jih določa okolje, je smiselno postaviti novo strukturo, ki bo ustrezala danim razmeram in omogočala boljši razvoj v prihodnosti. To pomeni, da bo podjetje delovalo učinkovitejše, uspešnejše in bo na trgu bolj konkurenčno.

Daft (1982, str. 129–166) razume spreminjanje organizacije kot uveljavljanje novih zamisli organizacije, kjer procesa spreminjanja in inoviranja tečeta v več fazah:

- pojavi se nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, v organizaciji ali izvedbi,
- iskanje novih zamisli (nov proizvod ali storitev, tehnika, organizacijski predpis),
- izbira in predlaganje zamisli, pri čemer je raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli,
- uvedba zamisli, ki zahteva veliko dela in časa.

Pri uvajanju sprememb je najprej treba poznati razlog za spremembe. Razlogi so lahko različni, na primer nova tehnologija, sprememba zakonodaje ali sprostitev trgovanja za določene izdelke ali storitve. Zastavljeni cilj lahko vsebuje izboljšave pri storitvah, kakovosti, rasti in dobičku, ne pa samo zmanjšanje stroškov in števila delovnih mest brez spreminjanja organizacije. Ne glede na to mora management podjetja doseči sporazum na vsaj treh točkah:

- vzroki (zakaj moramo skozi načrtane spremembe),
- osrednje naloge in velikost sprememb (katere procese bomo spremenili, kako velik del podjetja se mora spremeniti),
- ravnanje procesa za uspešno izvedbo spremembe (kdo bo odgovoren za načrtovanje in kdo za rezultate sprememb) (Champy, 1997, str. 9).

Prenova poslovnih procesov v organizacijskem smislu pomeni mehkejši pristope, kot so na primer dajanje moči zaposlenim (opolnomočenje), soudeležba, samouravnavanje timov. Tako lahko v prihodnje pričakujemo razvoj sposobnosti učiti se učenja in kombinacijo mehkih pristopov učenja s trdimi pristopi analize proizvodnih in informacijskih tokov (Rickards, 1999, str. 150).

2.3.2 Organizacijska uspešnost in učinkovitost

Na prvi pogled sta si ti besedi zelo podobni in mnogi v vsakdanji rabi uporabljajo obe besedi za isto stvar. Vendar to ni pravilno, saj se ta dva pojma v literaturi o organizaciji in managementu že precej dolgo in jasno uporabljata v povsem različnem smislu.

Uspešnost ali efektivnost je na začetku označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev. S tem se je želelo izraziti, ali se podjetje približuje zastavljenim ciljem in kakšen je njegov napredek. Po taki razlagi naj bi bilo uspešno podjetje tisto, ki uspešno napreduje glede na doseganje zastavljenih ciljev. Vendar ima ta pojem širši pomen.

Uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema ali institucije. Kriterijev za določitev uspešnosti je ogromno. Poznamo kvantitativne kriterije, kot so npr. produktivnost, ekonomičnost, ali kvalitativne kriterije, kot so fleksibilnost organizacije, image na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov idr. Uspešnost se na nek način ovrednoti s kvalitativnimi kriteriji. Ocenjuje se opisno, kot npr. odlično, zelo dobro, slabo ipd. Takšno oceno dobimo s pomočjo izpraševanja ljudi, z anketami ali ocenami strokovnjakov (Vila, 1994, str. 24).

Učinkovitost se izrazi s kvantitativnimi kazalniki, torej merljivimi količinami, kot so npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost itd. Veliko število teh kazalcev ima finančni pomen, v principu pa so to razni splošni kazalci o poslovanju podjetja. Vsekakor je potrebno sprevideti, da je celotno področje učinkovitosti vključeno v uspešnost. Podjetje, pri katerem so kazalci učinkovitosti slabi, ne more biti uspešno. Pomembno je vedeti, da je ob kvantitativnih kazalcih učinkovitosti še veliko kvalitativnih kriterijev, in samo oboji skupaj lahko definirajo organizacijsko uspešnost. Lahko se recimo zgodi, da bo imela vpliv na učinkovitost podjetja celo visoka fluktuacija in nezadovoljstvo zaposlenih (Vila, 1994, str. 24–28).

2.3.2.1 Značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij

Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive iz okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Uspešne in učinkovite organizacije dajo velik poudarek predvsem t.i. mehkim spremenljivkam, kot so skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti, načini delovanja idr. (Ivanko, 2004, str. 254).

Ameriška strokovnjaka za management Peters in Waterman (1982, v Ivanko, 1999, str. 3) sta v svojih raziskavah opozorila, da so uspešne tiste organizacije, ki so usmerjene na tržišče, ki imajo občutek za potrebe kupcev in porabnikov in ki so se sposobne tem potrebam prilagajati. V svetu obstajajo organizacije, ki so že več kot 25 let uspešne in učinkovite. To so zlasti naslednje:

- organizacije z visoko tehnologijo: Hewlett-Packard, Intel, IBM, Data General idr.
- organizacije, ki proizvajajo blago množične porabe: Procter and Gamble, Johnson and Johnson, Levi Strauss, Avon idr.
- predelovalne organizacije: Caterpillar Tractor, General Motors idr.
- storitvene in servisne organizacije: Delta Airlines, McDonald's, Disney Productions idr.
- organizacije, ki so projektnega značaja: Bechtel, Boeing idr.
- raziskovalne organizacije: Exxon, Du Pont, Standard Oil idr.

V spodnji tabeli so opisane osnovne značilnosti omenjenih uspešnih in učinkovitih organizacij v primerjavi z značilnostmi manj uspešnih organizacij:

Tabela 1: Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij

Uspešne	Manj uspešne
Usmerjenost v akcije!	Dolge analize! Komplicirano odločanje!
Hitra in učinkovita realizacija odločitev!	Dolge in nedokončane razprave!
Usmerjenost k trgu! Točno poznavanje kupcev in njihovih zahtev in potreb!	Eksotična strategija! Nepotrebni izdelki! Igračkanje!
Produktivnost na osnovi angažiranja zaposlenih!	Kontrolni sistem za merjenje! Poplava papirja in predpisov!
Prostost organizacijskih enot! Stimuliranje poslovnega razmišljanja!	Centralizirano vodenje in usmerjanje! Izogibanje eksperimentom!
Enostavna organizacijska struktura! Malo birokracije in malo štabnih funkcij!	Komplicirana organiziranost! Veliko število organizacijskih ravni! Mnogo koordinacije!
Koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo! Jasna predstava o lastni organizaciji!	Usmerjenost na nepoznana poslovna področja! Konglomeratni karakter!
Uspešne	Manj uspešne
Vodstvo je v direktnem stiku z operativnim poslovanjem!	Vodstvo nad oblaki! Vodenje na daljavo! Odločanje za zeleno mizo!
Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo!	Vse je regulirano! Nič ni regulirano!

Vir: T. Peters & R. H. Waterman, 1982 v Š. Ivanko, Urejenost podjetja – strukture in procesi, 1999, str. 4.

Že iz grobe primerjave prikazanih značilnosti lahko ugotovimo, da uspešne in učinkovite organizacije posvečajo največ pozornosti naslednjim vidikom:

- oblikujejo svojo filozofijo oziroma skupne vrednote;
- uresničujejo načelo: majhnost je lepa;

- zagotavljajo prisotnost tekmovalnega duha: biti povsod najboljši;
- konkurenčnost na trgu dosegati z nenehnimi inovacijami v izdelkih, opremi, tehnologiji, organizaciji idr.;
- uporabljati enostavne organizacijske oblike, ki so lahko trajne ali pa tudi ne;
- hitro odzivanje . dobre in učinkovite komunikacije, medsebojno sodelovanje.

Osnovna načela strukturiranja ali prestrukturiranja učinkovitih in uspešnih organizacij je: **hitreje + fleksibilneje + z manj resursi (zlasti kadrov)!** (Ivanko, 1999, str. 5).

2.3.3 Organizacijski izzivi za doseganje uspešnosti in učinkovitosti

Pri postavljanju organizacijske strukture podjetja morajo managerji odgovoriti na določena vprašanja, s pomočjo katerih bodo oblikovali tako strukturo, ki bo omogočala podjetju uspešno in hkrati učinkovito poslovanje. Ta vprašanja predstavljajo ključne izzive pri organizacijskem oblikovanju. Po Jonesu (2010) so ti izzivi odločitve managerjev med dvema nasprotujočima si poloma:

- organizacijska prilagodljivost in organizacijska togost,
- diferenciacija in integracija,
- centralizacija in decentralizacija,
- standardizacija in vzajemno prilagajanje.

Poleg teh štirih March (1991 v Balas Rant, 2014, str. 64) dodaja še peti organizacijski izziv, in sicer opuščanje starega – uvajanje novega, ki določa dinamiko spreminjanja podjetja.

2.3.3.1 Ravnotežje med organizacijsko prilagodljivostjo in organizacijsko togostjo

Z rastjo podjetja in s spreminjanjem negotovosti poslovnega okolja se povečujejo tudi naloge in zadolžitve. Posledica tega je lahko nejasnost med zaposlenimi, kdo je za kaj odgovoren in kdo komu poroča. Nejasnosti v povezavi s tem, da ne veš na koga se obrniti, ko imaš potrebo po določeni informaciji, povzročajo zastoje v odločanju in vodijo v neučinkovitost. Problemi nastajajo tudi pri koordinaciji dela med zaposlenimi, ki vedno več delujejo v timih. Zato je prvi organizacijski izziv, kako ohranяти prilagodljivost in hkrati delovati učinkovito (Jones, 2010 v Balas Rant, 2014, str. 64).

2.3.3.2 Ravnotežje med diferenciacijo in integracijo

Z rastjo podjetja in s spreminjanjem negotovosti poslovnega okolja se povečuje horizontalna diferenciacija. Ta določa delitev dela, kar omogoča ljudem, da se specializirajo za neko nalogo in s tem postane podjetje bolj produktivno. Vendar se zaradi specializacije podjetje srečuje s problemom komunikacije med oddelki, saj vsak oddelek

delo po svojih usmeritvah ne glede na potrebe drugih oddelkov. Zato pride velikokrat do konfliktov. Da bi se temu izognilo, mora podjetje uvesti določene integracijske mehanizme, da bi ublažilo nastale probleme. Ti mehanizmi so: hierarhija avtoritete, direkten kontakt, vloga povezovanja, projektne skupine, timi, integracijska vloga in integracijski oddelek.

Drugi temeljni organizacijski izziv torej je, kako horizontalno diferencirati aktivnosti, s katerimi podjetje ustvarja vrednost in s kakšnimi integracijskimi mehanizmi usklajevati aktivnosti med zaposlenimi, tako da je celota več kot vsota delov (Jones, 2010 v Balas Rant, 2014, str. 65).

2.3.3.3 Ravnotežje med centralizacijo in decentralizacijo

Z rastjo podjetja in posledično nalog in zadolžitev se manjša odgovornost zaposlenih. Ti želijo točne informacije o tem kako naj delajo in ne prevzemajo tveganj v povezavi s svojim delom. Odločanje postane centralizirano, kar pomeni, da vrhnji management kontrolira celotno delovanje podjetja in tako sledi osnovnemu cilju podjetja. Težave nastanejo, ko postanejo managerji preobremenjeni z vsakodnevnimi opravili (najem delavcev, nabava virov,...) in se ne uspejo osredotočiti na dolgoročne, strateške odločitve. Zato lahko najdemo prednosti v decentralizaciji, ki zagotavlja večjo fleksibilnost in boljšo odzivnost, saj lahko managerji nižjih ravni odločajo, ko je to potrebno in se lahko hitreje prilagajajo potrebam kupcev. Tretji temeljni organizacijski izziv predstavlja odločitev o tem, katere odločitve centralizirati in katere decentralizirati ter kako razporediti moč odločanja v hierarhiji (Jones, 2010, str. 125–127).

2.3.3.4 Ravnotežje med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem

Z rastjo podjetja se povečujeta standardizacija in formalizacija poslovanja. Težave lahko nastanejo, če se zaposleni držijo le zapisanih pravil in ne želijo narediti ničesar na lastno pest. V primeru nepredvidene zahteve s strani kupca nihče ni pripravljen pomagati, saj nihče ne želi »prekršiti pravil« (Jones, 2010, str. 128). To lahko vodi do izgube kupcev in posledično do zaprtja podjetja. Zato se četrti organizacijski izziv postavlja kot vprašanje koliko standardizirati in formalizirati poslovanje podjetja ter koliko spodbujati vzajemno prilagajanje (ang. *mutual adjustment*). Vzajemno prilagajanje se kaže kot proces usklajevanja, v katerem zaposleni v lastni presoji razreši problem in se ne naslanja na že zapisana pravila (Balas Rant, 2014, str. 65).

2.3.3.5 Ravnotežje med oklepanjem starega in uvajanjem novega

Z rastjo podjetja in s spreminjanjem poslovnega okolja predstavlja enega največjih organizacijskih izzivov opuščanje starega – uvajanje novega. Peti temeljni organizacijski problem je, kako vzpostaviti organizacijo, ki uspešno razvija in uvaja novosti, hkrati pa

uspešno izkorišča prednosti že obstoječih proizvodov in storitev. Govorimo o vzpostavitvi t.i. učeče se organizacije. Ta namreč prepleta inovacije, notranje podjetništvo in ustvarjalnost ob sočasnem žetju koristi od obstoječih proizvodov in storitev (Balas Rant, 2014, str. 65–66).

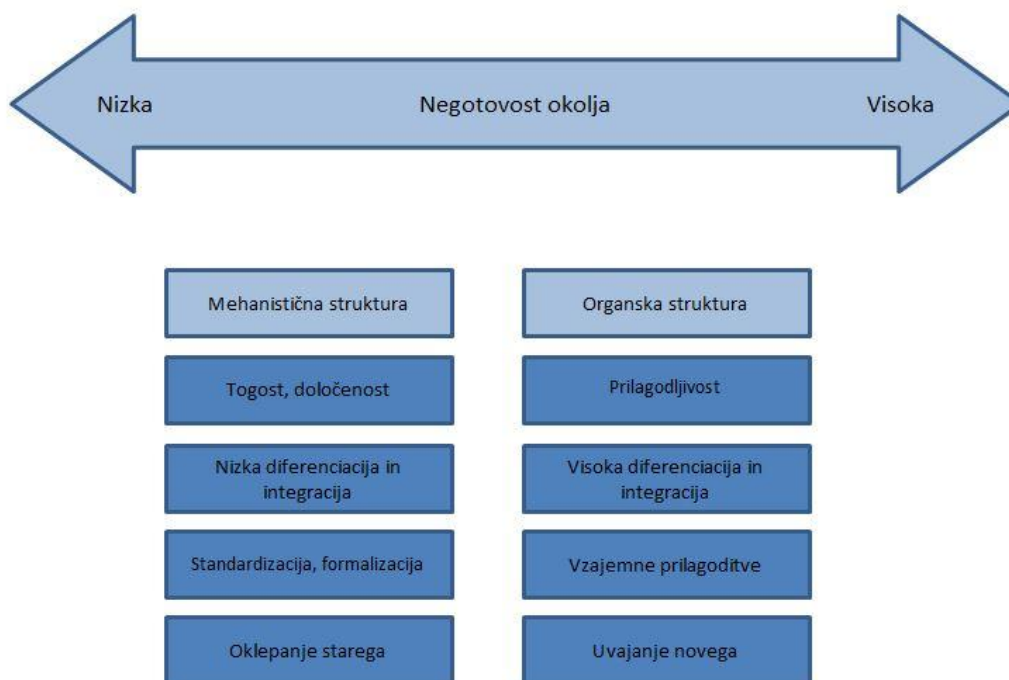
2.3.3.6 Mehanistična in organska organizacija

Vseh pet organizacijskih izzivov predstavlja temelj pri oblikovanju organizacijske strukture podjetja. Dve skrajni obliki organiziranja poslovanja podjetja sta t.i. **mehanistična** in **organska struktura**, ki sta ju razvija Burns in Stalker (1961, str. 119–122). Njuna raziskava je temeljila na oblikovanju organizacijske strukture glede na stabilnost/nestabilnost poslovnega okolja podjetja.

V hitro spreminjajočem se okolju, kjer je pomembno odločati se hitro in učinkovito, morajo imeti zaposleni na nižjih nivojih organizacijske hierarhije moč, da sami sprejemajo odločitve. Govorimo o t.i. opolnomočenju zaposlenih. Dalje, v kompleksnem okolju so komunikacije in hitre izmenjave informacij zelo pomembne, da se odzovemo čim hitreje na potrebe kupcev in razvijamo nove produkte. Nasprotno v stabilnem okolju ni potrebe po kompleksnih odločitvah, upravljanje transakcij z viri je enostavno in rezultati so boljši, če je poslovanje centralizirano in se odločitve izvajajo od zgoraj navzdol. Zaključek njune raziskave je torej bil, da mora podjetje oblikovati tako strukturo, ki se bo najbolje prilagajala dinamičnosti in negotovosti njegovega okolja (Jones, 2004, str. 137).

Iz slike 14 je razvidno, da v stabilnem okolju, kjer so spremembe predvidljive in jih je malo, se tudi podjetje spreminja in deluje počasi. Delovne naloge in aktivnosti so jasno in podrobno razdeljene (visoka specializacija), zaposleni delajo in se obnašajo po predpisanih pravilih. Diferenciacija je nizka, zato so integracijski mehanizmi preprosti, odločanje je prepuščeno vrhnjemu managementu. Nasprotno pa v visoko negotovem poslovnem okolju mora podjetje delovati kot tim, kjer imajo vsi zaposleni znanja za opravljanje vseh del. Potrebni so močni integracijski mehanizmi zaradi visoke diferenciacije. Odločanje je decentralizirano, saj se morajo zaposleni sami odločati, če želijo zadovoljiti posebne želje kupcev. Z namenom uspešnega usklajevanja aktivnosti/nalog zaposleni veliko ustno komunicirajo.

Slika 14: Odnos med negotovostjo okolja in organizacijsko strukturo



Vir: Prilagojeno po G. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2004, str. 137.

2.4 Vloga vodstva pri uveljavljanju organizacijskih sprememb

Ko se pojavi potreba po spremembah, ki prihaja bodisi iz zunanjega okolja bodisi znotraj samega podjetja, se mora vodstvo odločiti ali bo spremembe vpeljalo. V večini primerov se za to odločijo, saj bi se v nasprotnem primeru podjetje znašlo v težavah ali bi celo propadlo. Razlogi za skrb vrhovnega managementa so utemeljeni, saj je ponavadi potrebno spremembe izpeljati na več ravneh hkrati. Žal pa smo ljudje v večini primerov nagnjeni k neki stalnosti in ne maramo sprememb. Zato je zelo pomembno kako se bo vodstvo odzvalo na možne neprijetne reakcije in ali bo sposobno spremembe izpeljati.

2.4.1 Kako izvesti organizacijske spremembe

Potreba po spremembi mora biti jasno izstopajoča in nekdo jo mora videti. Še bolj pomembno pa je, da obstajata želja in pripravljenost, da se organizacijske spremembe izvedejo. Včasih se lahko zgodi, da potreba sploh ni vidna ali da je vidna poljasno in je vodstvo zato mnenja, da spremembe niso nujne in da zanje še ni čas (Vila, 2000, str. 142). To pa je lahko za podjetje pogubno, če se pravočasno ne uspe prilagoditi novim razmeram.

Vila (2000, str. 143–144) povzema iz literature celo vrsto navodil, kako se lotiti sprememb. Mi bomo omenili samo nekatere:

- Stalno je potrebno spremljati in analizirati organizacijo. Treba jo je dobro poznati, da bi opazili morebitne izboljšave.

- Ustvariti vizijo in skupno usmerjanje. Potrebno je določiti kje bo podjetje v prihodnje. Vizijo morajo sprejeti vsi, tako zaposleni kot lastniki.
- Ustvariti občutek nuje v celotnem podjetju, še zlasti pri vseh managerjih.
- Podpreti vlogo močnega vodje. Pri uvajanju sprememb je potrebno imeti na čelu močno osebnost, ki ji bodo zaposleni z veseljem sledili.
- Organizirati močne koalicije za spremembe. Nihče ne more sam izvesti sprememb, zato je potrebno imeti veliko pristašev, ki te spremembe podpirajo. Potrebno je iskati ljudi in jih pripraviti za koalicijo. To je kritična masa, ki je sprejela idejo in je prepričana o nujni spremembi.
- Izdelati načrt izvajanja sprememb.
- Razviti podporno strukturo za proces sprememb. S tem lahko preprečimo številne ovire pri vpeljevanju sprememb.
- Komunicirati o spremembah z namenom, da se v proces vključi čim več ljudi. Najpomembnejše je vodstvo podjetja, ki mora neprestano opozarjati in z obnašanjem kazati resne namene, da se spremembe uspešno izvedejo.

Prav ta zadnji vidik je izredno pomemben. Kajti velikokrat se zgodi, da si vrhovno vodstvo enostavno ne vzame časa za komunikacijo z zaposlenimi. Menijo namreč, da je reorganizacija naloga srednjega managementa in da se jih ne tiče. Vendar je ravno obratno, saj lahko brez njihovega sodelovanja celoten proces preprosto propade.

Še vidnejši prispevek na področju učinkovitega uvajanja sprememb je podal John Kotter (2003). Po njegovem mnenju se velikopotezne spremembe dosega v nizu osmih korakov:

Slika 15: Osem korakov za doseganje uspešnih velikopoteznih sprememb

Korak	Ukrep	Novo vedenje
1	Ustvarjanje občutka nujnosti	Ljudje začnejo drug drugemu pripovedovati: "Dajmo, stvari je treba spremeniti!"
2	Sestava vodilnega tima	Ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb in začne dobro delati
3	Prava vizija	Vodilni tim razvije pravo vizijo in strategijo za spremembe
4	Sporočanje, da ljudi navdušimo	Ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se zrcali v njihovem vedenju
5	Pooblaščenje	Več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije in se je tudi v resnici lotijo
6	Doseganje kratkoročnih uspehov	Zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo in čedalje manj se jih upira spremembam
7	Ne odnehajte	Ljudje ustvarjajo val za valom sprememb, dokler vizija ni uresničena
8	Utrjevanje sprememb	Novo, zmagovito vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb itd.

Vir: J. P. Kotter, *Srce sprememb*, 2003, str. 15.

Teh osem korakov se med seboj sicer prepleta, kljub temu pa predstavlja temeljni vzorec za uvajanje novih načinov poslovanja v podjetju. Kotter ugotavlja, da temeljni problem pri uvajanju sprememb ni strategija podjetja ali njegova kultura, temveč je bistvu v spremembi vedenja ljudi. Temeljna metoda uspešnega uvajanja sprememb je v taktiki **videti – čutiti – spremeniti**. Samo videna situacija lahko uspešno sproži uvidenje problemov ali rešitev. Nobena analiza ali poročilo o potrebni spremembi ne bo prinesla takega učinka kot vizualno predstavljena situacija oziroma problem. Vizualizacije namreč sprožijo globlji odziv ljudi in okrepijo v njih tista čustva, ki podpirajo spremembe. Okrepljena čustva pa sprožijo spremembo vedenja ali pa okrepijo že spremenjeno vedenje.

Za izvedbo **prvega koraka** je potrebno ljudi prepričati, da je sprememba nujna in da je potrebna takojšnja akcija. Paziti je treba, da v tej fazi ljudi ne zgrabijo strah in panika, upor, omahovanje ali samovšečnost, saj lahko ustavijo proces uvajanja sprememb. Poskrbeti je potrebno za dramatičen prikaz resničnega problema, ki bo s predstavljenimi informacijami vplival na čustva ljudi in s tem v njih krepil občutek za nujnost uvedbe spremembe. Ljudje želijo vedeti kakšne so začrtane usmeritve, ki jih prinašajo spremembe, zato jih bo brez predstavljene vizije težko prepričati. Dejstvo pa je, da je dobre vizije in začrtane usmeritve težko ustvariti. Potreben je tim pravih ljudi, ki bodo kos težavni nalogi in da bodo znali delati skupaj (Kotter, 2003, str. 21–37).

V **drugem koraku** je potrebno sestaviti vodilni tim. Če je ustvarjen občutek nujnosti, je več ljudi pripravljeno stopiti skupaj. Skupina mora biti močna, s praviimi posamezniki. Ti naj bi imeli ustrezne veščine kot so vodstvene sposobnosti, nagnjenost k akciji, komunikacijsko sposobnost, avtoriteto, analitične sposobnosti in čut za nujno delovanje. Kot smo že rekli mora biti skupina sposobna delati skupaj, sicer lahko posamezniki, ki se ne vedejo timsko, uničijo celotno skupino (Kotter, 2003, str. 39–57).

V **tretjem koraku** je vodilni tim zadolžen za postavitve jasne smeri in vizije organizacije. Ljudem je treba pojasniti, v čem se bo prihodnost razlikovala od preteklosti in kaj je potrebno storiti, da bo prihodnost postala realnost. Uspešne spremembe vsebujejo štiri elemente, ki pomagajo usmerjati dejanja: proračun, načrt, strategijo in vizijo. Proračun je finančni del načrta, načrt podrobno razlaga kako izvajati strategijo, strategija prikazuje kako doseči vizijo in vizija prikazuje končno stanje do katerega bodo pripeljali načrti in strategije. Vodilni tim te elemente nikoli ne pripravi sam, ampak vključi tudi druge. Vsak od teh elementov zahteva drugačen razvojni proces. Z vključevanjem ostalih si ne zagotovimo samo informacije, ampak pomagamo ustvariti pravi proces (Kotter, 2003, str. 59–76).

V **četrtem koraku** je potrebno ljudem sporočati v katero smer bodo šle spremembe. Prepričati se je treba, da so ljudje zastavljeno smer razumeli in sprejeli zastavljeno strategijo. Komunikacija ne pomeni samo prenosa podatkov, besedam morajo slediti

dejanja, ki vzbujajo vero v vizijo. Komunikacija mora biti preprosta in mora priti iz srca (Kotter, 2003, str. 77–90).

V **petem koraku** je potrebno odstraniti toliko ovir kot je le možno, da bodo tisti, ki verjamejo v vizijo, v realnosti lahko delovali. Več ljudi ko bo uvidelo, da so sposobni za uresničevanje vizije, več se jih bo tega tudi lotilo. Brez prepričanja, da lahko speljejo spremembo, ne bodo ukrepali, kajti čustva so tista, ki blokirajo dejanja. Poiskati je treba posameznike, ki imajo izkušnje s spremembami ter lahko pomagajo krepiti samozavest zaposlenih (Kotter, 2003, str. 91–106).

V **šestem koraku** je potrebno poskrbeti za kratkoročen dosežek, ustvariti viden, otipljiv rezultat. Zmage pomagajo ohraniti vero v proces sprememb, uspehi morajo biti vidni, pravočasni in nedvoumni, sicer proces sprememb zaide v težave. Uspehi so potrditev pravilnosti dejanj, vrednosti vizij in strategij, so čustvena vzpodbuda in krepitev za nova prizadevanja, hkrati pa na tak način kopni pesimizem. Paziti pa je treba, da se ne dela na več projektih hkrati (Kotter, 2003, str. 107–119).

V **sedmem koraku** je potrebno poskrbeti, da kratkoročni uspehi ne zmanjšajo občutka nujnosti. Po prvih uspehih je treba še močneje vztrajati. Ne ustavimo se pri prvi spremembi, ampak jih ustvarjamo še več, dokler vizija ne postane stvarnost (Kotter, 2003, str. 121–134).

Osmi in hkrati tudi zadnji **korak** je najpomembnejši. Pri njem gre za utrjevanje uveljavljenih sprememb. Če se tega izziva lotimo na napačen način, je lahko veliko truda vrženega stran. Nove načine obnašanja je potrebno vzdrževati in poskrbeti, da uspejo. Vse dokler ne postanejo del nove kulture in nadomestijo stare navade (Kotter, 2003, str. 135–147).

Glavni izziv in temeljni problem v vseh fazah je spreminjanje vedenja ljudi. Že vedenje enega samega človeka je težko spremeniti, kaj šele celo organizacijo. Vodila, ki jih mora organizacija pri uvajanju sprememb zasledovati, so opuščanje preteklosti, natančna opredelitev načina izvedbe opustitve in organizirano izboljševanje ob vnaprejšnji opredelitvi uspešnosti (Drucker, 2001, str. 77–83). Kotter (2003, str. 11) pravi, da »ljudje ne spreminjajo svojega načina dela zato, ker bi jim ponudili analize, ki spreminjajo njihovo razmišljanje, temveč zato, ker jim pokažemo resnico, ki vpliva na njihova čustva«. Izvedba uspešnih sprememb je zapleten in dolgotrajen postopek, ki se ne zgodi naenkrat.

2.4.2 Možna obnašanja managementa ob spremembah v odnosu do podrejenih

Že prej smo omenili, da je izredno pomembno, da se proces sprememb izvaja enotno in se vsi akterji v podjetju strinjajo z izvedbo. Vila (2000, str. 148–150) povzema po Robbinsu in Finleyu štiri načine, kako do tega priti:

- **Prisiliti** ljudi, da sprejmejo spremembo in da naredijo vse, kar se jim ukaže, če ne želijo nositi posledic. To je avtorski management, pri katerem ljudje opravljajo delo iz strahu, da bi izgubili zaposlitev.
- **Riniti, spodbujati** – kar bi se lahko definiralo z »dobro bi bilo, da se to naredi, sicer bo podjetje propadlo«. To je nekakšna spodbujajoča izjava, ki naj bi zaposlene prostovoljno izzvala, da nekaj naredijo. Vendar se v ozadju skriva prikrita prisila, saj zaposleni dobro vedo, da če ne bodo opravili dela, lahko izgubijo zaposlitev.
- **Vleči** – pomeni, da zaposleni prostovoljno in samoiniciativno izvajajo spremembe, ki jih začenja vodstvo, in to v popolnem soglasju z njim. Tu obstaja malo ali skoraj nič nadzora in pa močna volja, da se vodi in sledi. Obstaja občutek nuje in nujnosti tako pri managementu kot pri podrejenih.
- **Razvajati** pomeni, da se ljudem da proste roke, da delajo po svojem občutku. Pravijo, da je to sistem »vleči«, vendar brez odgovornosti. Pooblaščenost zaposlenih je maksimalna, ne obstaja nikakršen strah pred ničemer, vendar obstaja velika nevarnost napačnih akcij zaradi slabe kontrole.

Iz zgornjega lahko torej sklenemo, da je najboljši način odnosa managementa in zaposlenih kombinacija stila rinjenja in stila vleke. Določene usmeritve vedno obstajajo, vendar ne brez vsakršne kontrole. Seveda pa je vse skupaj odvisno od tega kakšno je podjetje in v kakšnem okolju deluje.

2.4.3 Komuniciranje za spremembe

Komuniciranje je oddajanje in sprejemanje sporočil in je rezultat medsebojnega razumevanja med oddajnikom in sprejemnikom. Komunikacije pa so tokovi sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu (Rozman & Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).

Za uspešno vpeljavo sprememb je komuniciranje izrednega pomena. Pri vodenju sprememb lahko verbalne komunikacije največ prispevajo k pridobivanju ljudi za idejo, s tem pa ustvarjanju kritične mase v koaliciji za spremembe. Tukaj gre predvsem za motiviranje ljudi, da pristanejo na idejo in dobra komunikacija je osnovno orodje vrhovnega vodstva za doseg tega cilja. Še posebej je potrebno poudariti, da je pomembna značilnost managerjev tudi sposobnost poslušanja. Ponavadi so managerji nagnjeni h govorjenju in manj k poslušanju. Zato je v tej smeri organiziranih veliko izobraževanj in tečajev, saj se zavedajo, da bodo s pozornim poslušanjem večkrat dobili privolitev. Prav tako se vedno bolj poudarja pomen neverbalnih komunikacij, kot so: zamišljenost, telesni gibi, obrazna mimika, nasmeh, itd. (Vila, 2000, str. 193–195).

2.4.4 Zagotoviti izobraževanje zaposlenih

Pri čisto vsaki spremembi je potrebno izpeljati neko dodatno izobraževanje osebja za delo z novimi metodami in uvedenimi tehnikami. Prav tako je potrebno ljudi motivirati in prepričati, saj tudi manjše spremembe dokumentacije povzročajo odpore. Ljudje so namreč navajeni na staro (Vila, 2000, str. 196).

3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IZBRANEGA PODJETJA

V tem delu se bomo osredotočili na analizo organizacijske strukture konkretnega podjetja, ki je zaradi dolgoletne rasti poslovanja spremenilo organizacijsko zasnovo z namenom, da bodo poslovni procesi bolj učinkoviti ter celovito integrirani z mikro in makro okoljem podjetja. Preko organizacijske sheme bo predstavljena prvotna in nato še spremenjena organizacijska struktura podjetja. V analizi bomo primerjali organizacijski strukturi z vidika razmerij med posameznimi oddelki, obvladovanja stroškov, servisiranja temeljne dejavnosti podjetja, učinkovitosti procesov ter predlagali morebitne izboljšave.

3.1 Predstavitev predhodne organizacijske strukture podjetja

Podjetje z dolgoletno tradicijo deluje v avtomobilski panogi. S približno 5.000 zaposlenimi je preko povezanih podjetij prisotno v Sloveniji, Srbiji, Češki, Poljski in Rusiji. V letu 2002 je s prevzemi in organsko rastjo povečalo svoje prihodke iz 100 milijonov evrov na zdajšnjih 350 milijonov evrov (leta 2011). Poleg vsakoletne rasti je spremembi organizacijske zasnove podjetja botrovala razširitev poslovanja na sektor energetike in izdelave gradbene mehanizacije. Kljub temu ostaja sektor avtomobilske panoge z 90 % ustvarjenih prihodkov generator razvoja in rasti podjetja. Sektor energetike predstavlja približno 8 % prihodkov, sektor gradbene mehanizacije pa 2 %. Pred spremembo organizacijske strukture je bilo podjetje organizirano kot prikazujeta sliki 16 in 17.

Vodstvo podjetja je sestavljal predsednik s štirimi člani uprave, ki so pokrivali svoja področja. To so bili član uprave za komercialne aktivnosti, član uprave za računovodstvo in finance, član uprave za splošne zadeve in član uprave za proizvodnjo, kakovost in planiranje.

Pod člana uprave za komercialne aktivnosti so spadali oddelki **prodaje, trženja, podpore kupcem, nabave in logistike**. Prodajni oddelki so bili razdeljeni po govornih področjih kupcev, in sicer: angleško, nemško, rusko, francosko in špansko govorno področje. Oddelki podpore kupcem so skrbeli za prevzem in izpeljavo naročil, fakturiranje in poprodajne aktivnosti, v katere je spadala tudi povratna logistika. Trženje je z različnimi analizami in tržnimi aktivnostmi predstavljalo pomembno podporno funkcijo prodaji.

Direktor nabave je vodil sodelavce, ki so posebej pokrivali področje nabave surovin, embalaže, polizdelkov in ostalih nekategoriziranih izdelkov potrebnih za nemoten potek proizvodnega procesa podjetja. Sektor logistike je prav tako spadal pod člana uprave za komercialne aktivnosti in je bil zadolžen za carinjenje blaga ter organizacijo transporta za potrebe prodajnega in nabavnega področja podjetja.

Član uprave za finance in računovodstvo je imel podrejenega Direktorja za **finance** in Direktorja za **računovodstvo**.

Kontroling, informatika in kadrovska služba so upravljavsko spadali pod člana uprave za splošne zadeve. Vsak oddelek je imel svojega direktorja.

Posebno pozornost namenjamo opisu **proizvodnega področja**, ki je spadalo pod člana uprave za proizvodnjo, kakovost in planiranje. Podrejene je imel direktorja za kakovost, direktorja za planiranje proizvodnje, direktorja tovarne A, direktorja tovarne B in direktorja tovarne C. Vse tovarne so v Sloveniji in so bile neposredno nadrejene članu uprave. Tovarno vodi direktor, kjer mu strokovno oporo nudijo vodja proizvodnje, vodja kakovosti, vodja vzdrževanja in vodja oskrbe. Vodja proizvodnje pokriva široko področje proizvodnega procesa posamezne tovarne, kjer ima podrejene vse vodje posameznih proizvodnih oddelkov ter proizvodne delavce.

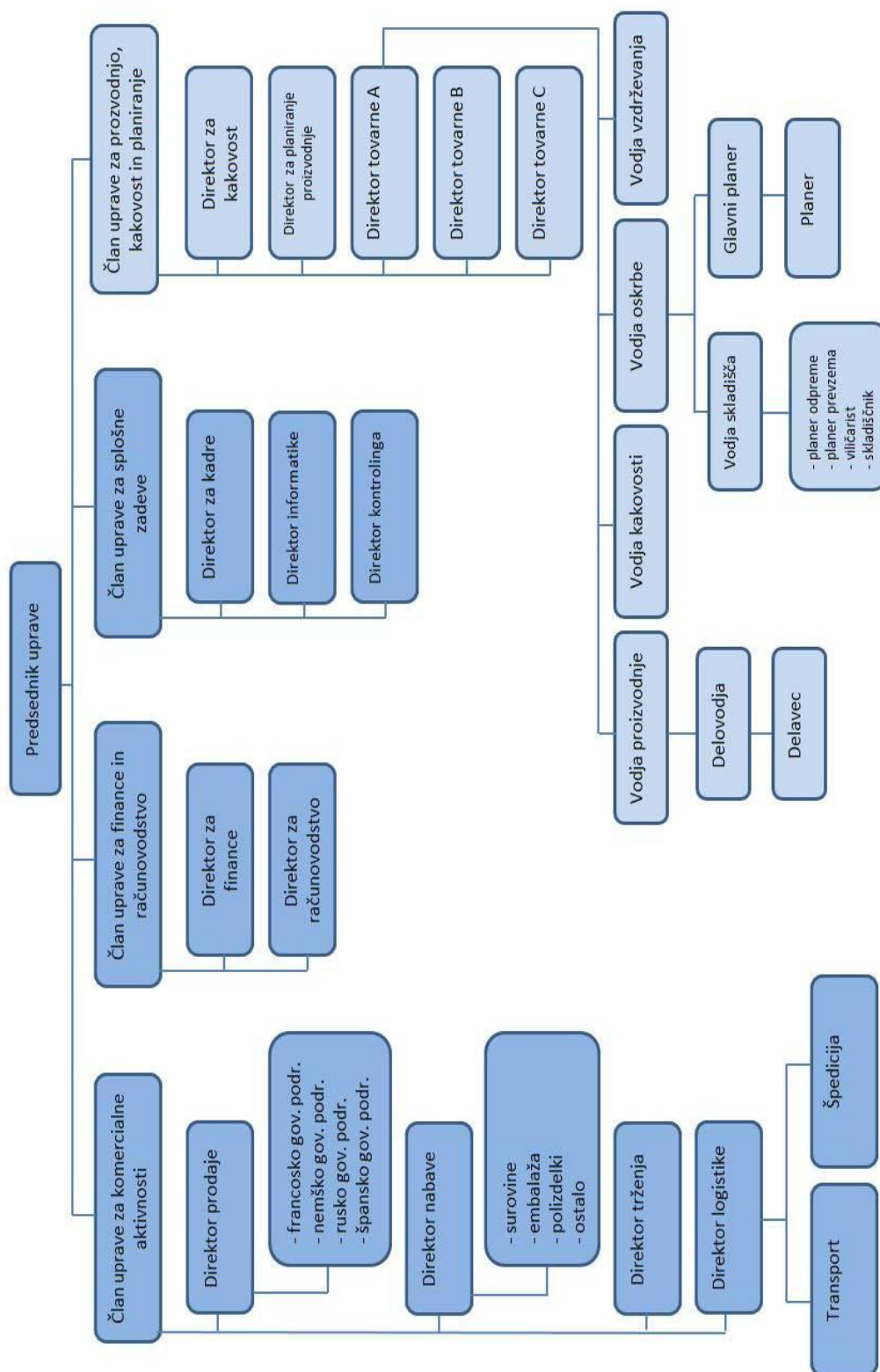
Ostale tovarne v Sloveniji, Srbiji, Češki, Poljski in Rusiji, ki se prav tako ukvarjajo z avtomobilsko industrijo, so bile organizirane kot profitni centri, saj so delovale kot samostojni pravni subjekti. Organizacija nabavnih, prodajnih, proizvodnih in ostalih aktivnosti je bila prepuščena njim samim. Ta podjetja niso bila direktno upravljavsko vezana na matično podjetje, zato jih je le-to nadzorovalo preko svojih predstavnikov v nadzornih svetih. Enako je veljalo za sektorja energetika in gradbena mehanizacija, ki sta delovala samostojno in bila nadzorovana preko lastnikov kapitala v nadzornih svetih.

Slika 16: Organizacija samostojnih proizvodno – prodajnih enot (tovarn)

SAMOSTOJNE ENOTE		
Tovarna Slovenija	D, E, F	Avtomobilski sektor
Tovarna Srbija	G, H	
Tovarna Poljska	I	
Tovarna Rusija	J	
Tovarna Slovenija	K	Sektor energetika
Tovarna Srbija	L	
Tovarna Češka	M	Sektor gradbena mehanizacija
Tovarna Slovenija	N	

Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest podjetja x, 2000.

Slika 17: Predhodna organizacijska shema podjetja x (leto 2000)



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest podjetja x, 2000.

3.2 Predstavitev spremenjene organizacijske strukture podjetja

Podjetje je skozi leta (od 2000 do 2010) poslovalo uspešno, prihodki so rasli in zgodilo se je kar nekaj prevzemov drugih podjetij v panogi, zato je bila predhodna organiziranost z vidika vodstva podjetja neučinkovita. Namreč s prevzemi so se pojavila podjetja, ki so bila drugače organizirana v primerjavi z matičnim podjetjem. Zaradi lažjega in bolj učinkovitega poslovanja se je vodstvo podjetja odločilo za spremembo organizacijske zasnove z integracijo vseh podjetij v enoten sistem. Glavni cilj nove organizacijske oblike podjetja je bila racionalizacija stroškov in povečana produktivnost. Nova organizacijska shema je prikazana na Sliki 18. Posebej se bomo osredotočili na avtomobilski sektor, ker predstavlja 90 % vseh prihodkov podjetja in je prisotnih tudi največ organizacijskih sprememb.

Z integracijo povezanih podjetij v enoten sistem je podjetje želelo poslovne procese, medsebojne odnose in razmerja narediti bolj »vidne«, kar je prvi pogoj obvladovanja stroškov in iskanja morebitnih sinergij v poslovanju. **Uprava družbe** je po novem razdeljena **po** posameznih **sektorjih** tako, da je en član uprave zadolžen za avtomobilski sektor, ostala dva za energetiko in gradbeno mehanizacijo. Posebej je formirano delovno mesto direktorja proizvodnih področij, ki ima podrejene regijske direktorje (direktor tovarne na Poljskem, Rusiji, Sloveniji,...). Pod posameznega regijskega direktorja spadajo vse tovarne, ki so v določeni državi. Organiziranost posamezne tovarne je podobna prejšnji. Večji poudarek je na upravljanju proizvodnje, saj so tovarne pod nadzorom dveh dodatnih vodstvenih delavcev oz. hierarhičnih ravni (prej je direktor tovarne odgovarjal neposredno članu uprave).

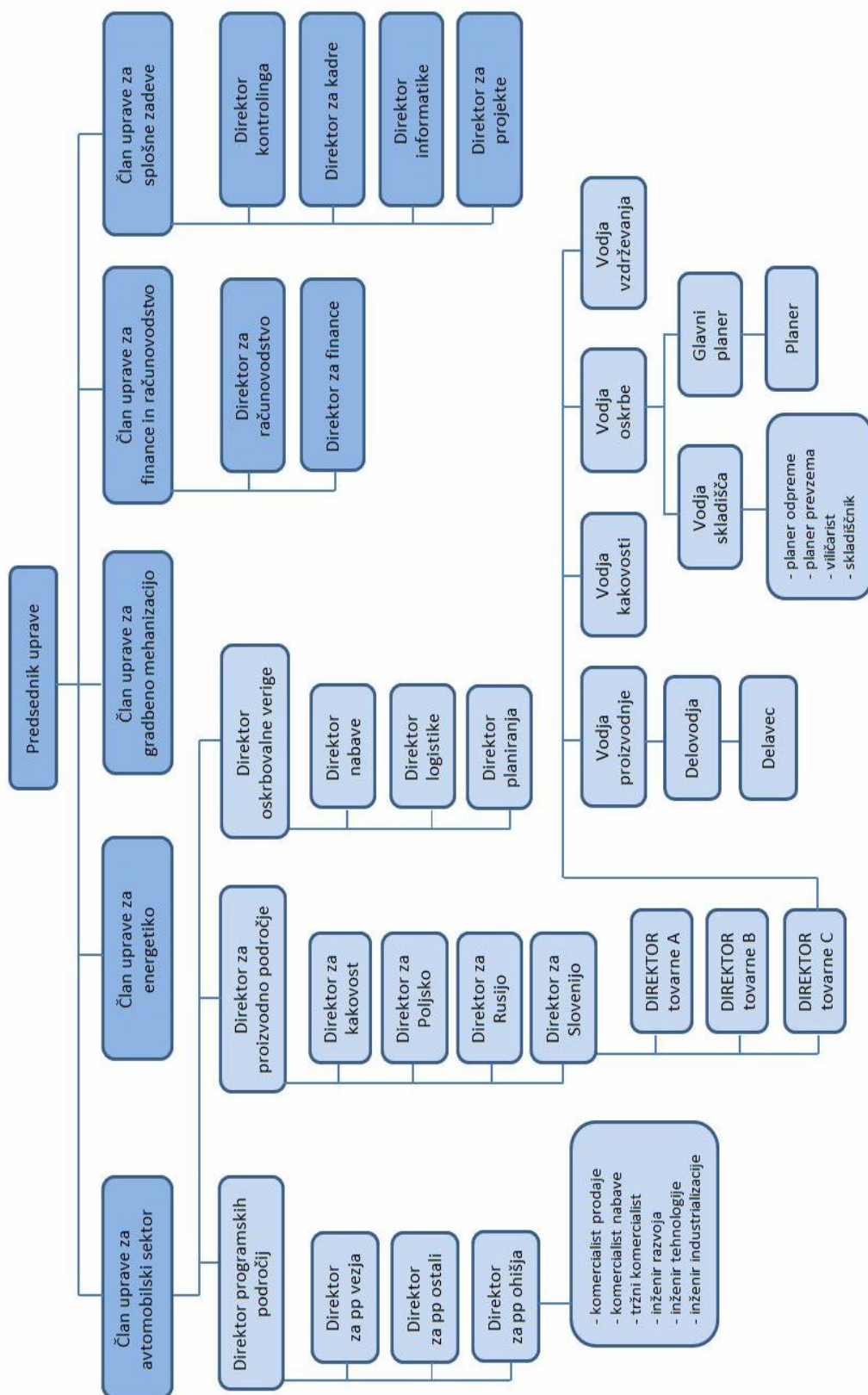
V posameznih tovarnah ni prišlo na ravni proizvodnje do večjih sprememb. Ker govorimo o proizvodnem podjetju, je diferenciacija med oddelki precejšnja, saj se vsak oddelek ukvarja s svojim delom proizvodnje. Podjetje je tako z dodatnimi nivoji hierarhije želelo povečati nadzor nad proizvodnim procesom v posameznih tovarnah.

Z integracijo podjetij v enoten sistem je seveda prišlo do precej sprememb. Nova oblika organiziranosti je povzročila slednje:

- Izboljšanje kakovosti poslovnih procesov do kupcev,
- povečanje učinkovitosti nabavnega in proizvodnega procesa,
- obvladovanje stroškov in povečanje produktivnosti zaposlenih.

V nadaljevanju bomo te posledice bolj podrobno opisali.

Slika 18: Spremenjena organizacijska shema podjetja x (leto 2012)



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest podjetja x, 2012.

3.2.1 Izboljšanje kakovosti poslovnih procesov

Prva posledica integracije vseh podjetij v enoten sistem je bila izboljšana kakovost poslovnih procesov. To so v prvi vrsti pridobili s tem, ko so prodajni oddelek razdelili po prodajnih programih/področjih in ne več po govornih področjih kupcev. Posamezne funkcije so organizirane decentralizirano na ravni prodajnega programa, kar pomeni, da ima vsak program svoje razvojne inženirje, prodajnike in nabavnike polizdelkov. Vsako prodajno področje ima svojega direktorja, kot da bi večje podjetje dejansko razdelili na več manjših podjetij. Nad njimi pa bdi direktor programskih področjih, ki je podrejen članu uprave za avtomobilski sektor.

Odločanje je decentralizirano, vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa z namenom večje prilagodljivosti na spremenjene zahteve kupcev. Izboljšanje kakovosti poslovnih procesov je doseženo tako, da morajo pripadniki posameznega programa poznati izdelek, ki ga prodajajo in temu primerno predlagati izboljšave v poslovnem procesu. Na ta način je zagotovljena tudi tekmovalnost med samimi programi, saj se dodaten posel v določenih segmentih išče decentralizirano. Na ravni podjetja so organizirane tiste funkcije, ki so skupne vsem programom, npr. finance in računovodstvo, kontroling, informatika, projektna pisarna in kadri.

V tem delu je ključno, da se komercialni del posamezne tovarne (nabava, prodaja in ostale službe) loči in postane del posameznih programskih področij, ki niso več nadrejeni posameznemu direktorju tovarne. Posamezna tovarna se ukvarja izključno z izdelavo izdelkov oziroma proizvodnim procesom.

Zaradi vedno večjega pomena oskrbovalnih verig spadajo nabava surovin, logistika, služba planiranja naročil in oddelek podpore kupcev pod direktorja, ki skrbi za koordinacijo oskrbovalne verige podjetja. Cilj je enotno delovanje služb z namenom učinkovitega servisiranja kupcev. Najprej preko prevzema naročila, učinkovitega planiranja proizvodnje in nabave optimalne količine surovin, da ni nepotrebnih zalog, dobave blaga preko logistične službe ter fakturiranja in izpeljavo morebitnih poprodajnih aktivnosti.

V tem delu je lepo razvidno optimalno ravnotežje med prilagodljivostjo in togostjo. Kljub velikosti podjetja so nove službe organizirane tako, da so čim bolj prilagodljive zahtevam kupcev in se uspejo prilagajati novim potrebam. Kljub veliki hierarhiji je podjetje uspelo določene poslovne procese (delitev programskih področij) narediti prilagodljive in posledično bolj učinkovite. Še vedno pa je v tovarnah razvidna visoka hierarhija, kar označuje hkrati tudi togost podjetja.

Prav tako sta v podjetju prisotni tako standardizacija kot vzajemna prilagajanja. V proizvodnem procesu, kjer mora proizvodnja potekati tekoče, brez zastojev in seveda čim hitreje, je standardizacija zelo pomembna. Zaposleni mora natanko vedeti, kaj in kako

delati. Kajti samo s popolnimi informacijami bo proizvod narejen brezhibno in v dogovorjenem času. Zato je standardizacija proizvodnega procesa visoka. Nasprotno pa je pri programskih področjih, kjer so inženirji, komercialisti in prodajniki neprestano v stiku s kupci, zelo pomembno t.i. vzajemno prilagajanje. To omogoča, da se zaposleni sam odloča v določenih primerih in tako ne zapravlja odvečnega časa pri spraševanju nadrejenih.

3.2.2 Povečanje učinkovitosti nabavnega procesa

Nabavno osebje posameznih tovarn se za nabavo polizdelkov in embalaže vključi v posamezno programsko področje. Za nabavo surovin (aluminij, železo itd.) pa postanejo del centralizirane službe upravljane s strani direktorja nabave. Ta je podrejen direktorju oskrbovalne verige. S centralizacijo nabave surovin je podjetje želelo optimizirati nabavni proces ter doseči boljša pogajalska izhodišča do dobaviteljev in s tem racionalizacijo stroškov.

3.2.3 Obvladovanje stroškov in povečanje produktivnosti zaposlenih

Finance, računovodstvo, kontroling, informatika, kadri in projektna pisarna so organizirane centralizirano. Vse navedene službe v posameznih tovarnah postanejo del centralnega sistema podjetja. Prednost takšne organiziranosti je v njeni racionalnosti, saj se naloge opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča nižje stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Posledica specializacije je tako večja produktivnost zaposlenih kar vodi v večjo produktivnost celotnega podjetja.

3.3 Analiza uspešnosti uveljavljenih ukrepov in posledic v praksi s predlogom izboljšav

V zadnjem delu diplomske naloge bomo analizirali uspešnost uveljavljenih ukrepov in posledic iz naslednjih vidikov:

- relacije med posameznimi oddelki,
- obvladovanja stroškov,
- servisiranja temeljne dejavnosti podjetja,
- učinkovitosti procesov.

Pri spremembah, ki so nastale z novo organizacijsko strukturo, bomo poskušali izluščiti in pokomentirati organizacijske izzive, s katerimi se je podjetje soočalo pri postavitvi nove strukture. Želimo pa tudi ugotoviti, ali so bile dosežene želene (planirane) posledice. Če niso bile, bomo poskušali predlagati ukrepe za doseg želenih ciljev.

3.3.1 Relacije med posameznimi oddelki

Temeljna sprememba nove organiziranosti je spremenjena organizacijska struktura podjetja. Prvotna je bila izključno funkcijska z visoko stopnjo centraliziranosti, vendar z manjšo vertikalno in horizontalno diferenciacijo. Nova povzema prvine produktne, kar je razvidno že pri osnovni delitvi na avtomobilski sektor, sektor energetika in sektor gradbena mehanizacija. Dalje se produktna delitev kaže tudi pri vzpostavitvi programskih področij. Ta del organiziranosti omogoča večjo fleksibilnost, določeno decentraliziranost odločanja in hitro odzivanje na zahteve trga.

Integracija povezanih podjetij v enoten sistem je v določenih segmentih prinesla večjo stopnjo centralizacije. To je posebej razvidno pri obvladovanju proizvodnega področja. Direktorji tovarn A, B in C imajo po novi organiziranosti dva dodatna nadrejena, zato ni nujno, da bodo proizvodni procesi bolj učinkovito funkcionirali. Nekatere tovarne se pri komuniciranju, delegiranju oziroma razreševanju težav srečujejo z omejitvami in težavami, ki jih predhodno niso poznale. Ko pride v proizvodnem procesu do problema, je pot do vrha managementa, kjer se sprejemajo odločitve, dolga. Vodstvo je sicer želelo z večjo hierarhijo avtoritete olajšati sistem odločanja, vendar menimo, da ta odločitev ni bila pravilna. Z večjo stopnjo diferenciacije bi morale podjetje imeti tudi večjo stopnjo integracije, kar pa se ni zgodilo. Rešitev bi bila, da bi imeli direktorji tovarn proste roke pri sprejemanju odločitev glede težav v samih tovarnah. Tako bi delavci svoje težave zaupali direktorju in bi se jih tam tudi reševalo. Seveda je s tem povezana tudi odgovornost samih direktorjev, ki bi odgovarjali višjemu managementu. Predlagamo tudi mesečne sestanke, kjer bi se direktorji tovarn sestajali s svojimi nadrejenimi in jim predstavili težave, s katerimi se soočajo v svojih tovarnah.

Pri vzpostavljanju ravnotežja med centralizacijo in decentralizacijo menimo, da je podjetje potegnilo nekaj dobrih odločitev. Zlasti pri centralizaciji skupnih služb, kar je smiselno z več vidikov; tako toka informacij, prenosa znanja kot specializacije zaposlenih. Nekatere procese je decentraliziralo (programska področja) in s tem pripomoglo k večji fleksibilnosti podjetja. Še ena centralizacija je bila zelo uspešna, in sicer nabavna služba, kar pojasnjujemo v naslednjem poglavju.

3.3.2 Obvladovanje stroškov

Z vidika obvladovanja stroškov izpostavljamo dve pomembni zadevi: centralizirano nabavo surovin za celotno podjetje in centralizacijo skupnih služb. Takšna organiziranost nabave je omogočila občutno nižje materialne stroške z vidika obvladovanja zalog, nižje cene blaga zaradi večjih količin oziroma občutno boljšega pogajalskega izhodišča pri dobaviteljih. Opravljanje raziskav in analiz nabavnih tržišč je tako manj zamudno, omogočena je tudi boljša komunikacija z dobavitelji.

S skupno informatiko je podjetje doseglo boljše povezovanje poslovnih funkcij, večjo učinkovitost in izboljšave poslovnih procesov. Tudi s skupno finančno službo so dosežene pomembne stroškovne sinergije: zagotavljanje likvidnosti podjetja, boljše pridobivanje finančnih sredstev in zagotavljanje smotrnega ravnanja s finančnimi sredstvi.

Seveda je šlo pri združitvah skupnih služb zmanjševanje stroškov tudi na račun odpuščanj, torej bi se stroški dela morali znižati. Vendar lahko predvidevamo, da to ni bistveno vplivalo na skupne stroške dela, saj je z novo organizacijo podjetje »dobilo« dodaten vodstveni kader. In vemo, da so stroški dela za vodstveni kader višji od tistih za navadne delavce. Tega podatka sicer nismo uspeli pridobiti, vendar lahko predvidevamo, da je tako na podlagi drugega znanja.

3.3.3 Servisiranje temeljne dejavnosti podjetja

Podjetje obstaja zaradi proizvodnje in ustvarjanja presežka (prihodki minus odhodki). Naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja so ustvarjeni z namenom servisiranja temeljne dejavnosti podjetja. Pri novi organiziranosti je bistveno, da so iz delokroga opravi posameznih direktorjev tovarn izločili kontrolo nad nabavnimi, prodajnimi in ostalimi aktivnostmi. Ostane jim samo temeljna dejavnost tovarne, ki je proizvodnja, za vse ostalo so zadolžene strokovne službe. Torej lahko rečemo, da so se tovarne specializirale samo za proizvodnjo izdelkov in polizdelkov. Specializacija je posledično prinesla hitrejšo proizvodnjo, kakovost pa je ostala na isti ravni. Logično je, da se ni mogla povečati prav zaradi specializacije. Vendar je podjetju uspelo učinkovito uravnotežiti obe prvini.

Lahko ugotovimo, da je podjetje z večjo diferenciacijo nalog doseglo svoj namen. Programska področja so tako usmerjena v razvoj produkta, prodajo in nabavo delovnih predmetov (polizdelki, sestavni deli) ter storitev, s čimer zagotavljajo nemoten potek proizvodnega procesa. Medtem pa se tovarne »ukvarjajo« samo s proizvodnjo.

Pomanjkljivosti so se pokazale pri tekmovanju med programskimi področji in posledično negativnemu vplivu na proizvodnjo izdelkov iz posameznega programa, saj je v določeni fazi vsak program gledal lastne interese. Rešitev bi bila boljša komunikacija med posameznimi direktorji programskih področij, pogostejši sestanki skupaj z glavnim direktorjem.

Nevarnost bi lahko predstavljalo centralizirano nabavno področje, ki bi lahko delovalo preveč široko in premalo v interese posamezne tovarne. Vendar se to ni zgodilo.

3.3.4 Učinkovitost procesov

Podjetje je določene funkcije ukinilo, določene pa postavilo na novo. Lahko rečemo, da se je povečala učinkovitost proizvodnega procesa in procesa nabave surovin za celotno podjetje. Nova organiziranost je pripomogla tudi k boljši učinkovitosti pri delu splošnih služb.

Bistvena sprememba pa predstavlja povečanje števila ravni managementa, kar je privedlo do manjše fleksibilnosti na določenih področjih, težjega prilagajanja spremembam, komuniciranje je bilo upočasnjeno in odločitve so se sprejemale počasi. Z vidika proizvodnega delavca (prvega ustvarjalca produkta) prinaša spremenjena organizacijska struktura sedem hierarhičnih ravni, oziroma dve več od predhodne. Napisali smo že kaj to v praksi pomeni in s kakšnimi težavami se je proizvodni delavec srečeval.

Na račun učinkovitosti pa je trpela fleksibilnost proizvodnje, kar se je poznalo tudi pri končnem uporabniku. Zaradi tolikih ravni so informacije potekale prepočasi, zato so se tudi spremembe odvijale počasi. Če je delavec predlagal spremembo ali opozoril na težavo, je ta informacija morala potovati mimo šestih ravni preden je prišla do pravega naslovnika. In tukaj se je zgubljal čas, ki je pomemben dejavnik v današnjem spreminjajočem se okolju. Odzivi in prilagajanja so bila počasna, zato je bila storitev do kupca slabša.

Vodstvu podjetja predlagamo, da posebno pozornost nameni nadzoru celotnega proizvodnega procesa z vidika prenosa informacij in znanja med udeleženci ter odpravljanja morebitnih težav v proizvodnji. Predvsem pa ne sme zanemariti pomembnost komuniciranja, tako od vrha navzdol, kot med oddelki. To je še zlasti pomembno pri tolikšni hierarhiji avtoritete.

3.4 Omejitve analize

Pri pisanju diplomske naloge nismo imeli na razpolago vseh podatkov, s katerimi bi celovitejše predstavili in analizirali spremembe, ki so nastale z novo organizacijo.

Za bolj objektivno oceno nove organiziranosti podjetja bi morali počakati vsaj nekaj let. Analizo bi lažje opravili, da bi primerjali dobiček, skupne prihodke in stroške po letih, na podlagi katerih bi lažje sklepali o smotrnosti spremembe organizacijske strukture. Drugi pokazatelj bi lahko bilo zadovoljstvo zaposlenih, ki bi ga merili z vsakoletnimi anketami. Zaposleni kot temeljni ustvarjalci dodane vrednosti podjetja so prvi, ki lahko podajo povratno informacijo o tistih delih, ki niso neposredno vidni v bilancah oziroma poslovnem izidu podjetja – to so odnosi med zaposlenimi po reorganizaciji podjetja.

3.5 Pridobivanje podatkov

Podatke o predhodni in novi organizacijski zasnovi smo pridobili v kadrovske službi in v internem pravilniku podjetja. Dodatno smo opravili razgovor z direktorjem programskega področja, direktorjem proizvodnega področja za Slovenijo in direktorjem oskrbovalne verige. Ugotovitve diplomske naloge s predlogom izboljšav bodo posredovane podjetju.

SKLEP

Prepletenost globalnega okolja in z njim povezana gospodarska nihanja so korenito spremenila proces organiziranja v podjetju. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so podjetja zasnovala organizacijsko strukturo z namenom, da se z leti ne bo veliko spreminjala. Sedanje organiziranje je drugačno, bolj dinamično in usmerjeno v proces prilagajanja spremembam, ki se dogajajo v poslovnem okolju podjetja, katerega sestavljajo kupci, dobavitelji, konkurenti, različne interesne skupine, vlada, tehnologija ter politične in ekonomske razmere. V takšnem okolju bodo zato uspešna tista podjetja, ki bodo spremembe učinkovito prenesla v organizacijski ustroj podjetja ter nastavila primerno organizacijsko strukturo.

Poznamo različne tipe organizacijskih struktur: funkcijsko, produktno, projektno, matrično in mrežno. To so le osnovne oblike, ki so veljale včasih. V današnjih časih z razvojem novih tehnologij se te oblike mešajo med seboj in nastajajo t.i. hibridne strukture ali celo kibernetične, za katere je značilna ogromna količina elektronskih povezav in virtualnih poslovnih stikov. Organizacijsko strukturo izbiramo na podlagi velikosti podjetja, posebnosti panoge v katerem podjetje posluje ter različnih objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki so posledica odločitev vodstva podjetja. Management podjetja ima zato zahtevno nalogo, saj mora izbrati takšno organizacijsko strukturo, ki bo celostno podpirala komunikacijo in sodelovanje med zunanjimi in notranjimi udeleženci v podjetju z namenom zmanjšanja stroškov, večanja dobička ter krepitev zadovoljstva zaposlenih. Z oblikovanjem organizacijske strukture podjetja, kjer so definirane naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja, prične vodstvo šele graditi organizacijsko zasnovo podjetja.

Obravnavano podjetje, ki posluje v avtomobilski panogi, se je moralo prilagoditi razmeram v okolju in spremeniti organizacijsko strukturo. Kot globalno podjetje z več kot 5.000 zaposlenimi je imelo zelo razvejano organizacijsko strukturo. Zaradi prevzemov podjetij v panogi in posledične rasti je bilo smiselno oblikovati novo strukturo, ki bi povečala učinkovitost procesov z naslednjimi cilji: racionalizacijo stroškov, izboljšanjem kakovosti poslovnih procesov in povečanjem produktivnosti zaposlenih.

Pri analizi sprememb smo se osredotočili predvsem na avtomobilski sektor, saj le-ta predstavlja 90% delež vseh prihodkov podjetja. Zaradi velikosti in kompleksne zgradbe podjetja je nemogoče pričakovati, da bo le-to imelo »moderno« strukturo. Z integracijo

prevzetih podjetij je moralo podjetje določene funkcije centralizirati. Izkazalo se je, da imajo direktorji posameznih tovarn določene težave pri reševanju problemov, saj niso več tako samostojni kot so bili pred tem. Centralizacija splošnih služb kot so finance in kadri pa je seveda smiselna. Največja sprememba pri strukturi je nastala s centralizacijo oddelka nabave surovin za celotno podjetje. Takšna organiziranost predstavlja veliko prednost, saj bo zaradi ekonomije obsega podjetje imelo boljša pogajalska izhodišča pri dobaviteljih.

Pomembna je delitev na programska področja, saj so postala podobna samostojnim enotam znotraj podjetja z visoko stopnjo decentralizacije in boljšo odzivnostjo na potrebe in želje kupcev. Področja so sicer močno specializirana in osredotočena izključno v lasten program, kar je v določenih situacijah (pri sodelovanju s proizvodnjo) pripeljalo do konfliktov, saj vsako programsko področje zasleduje lastne interese delovanja.

Največjo nevarnost pa vidimo pri povečanju števila hierarhičnih ravni iz pet na sedem, kar je privedlo do manjše fleksibilnosti in do težav pri komuniciranju. In ker je v današnjih spremenljivih časih komunikacija tako med oddelki kot med delavci in višjim managementom zelo pomembna, menimo, da se bo podjetje moralo še veliko ukvarjati s tem, če bo želelo izboljšati poslovanje. Po drugi strani pa se je podjetje osredotočilo na krepitev upravljanja in nadzora proizvodnega področja kot temeljnega procesa v podjetju. Vendar je za učinkovitost celotnega procesa pomembno ravnotežje tako med organizacijsko prilagodljivostjo in togostjo, med diferenciacijo in integracijo, med centralizacijo in decentralizacijo kot tudi med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem.

Z izdelavo diplomske naloge smo ugotovili, da je idealen proces organiziranja dinamičen in neprestano usmerjen v izboljšave z namenom iskanja sinergije v odnosu okolje - podjetje - zaposleni. V takšnih odnosih sta zato učinkovita komunikacija in pripravljenost na spremembe temelja dolgoročne uspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
3. Champy, J. A. (1997). *Preparing for Organizational Change. The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure*. London: Cambridge MIT Press.
5. Daft, R. L. (1982). *Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovations and Change. Research in the sociology of organizations. A research annual: Research in the sociology of organizations*. Greenwich: JAI Press.
6. Daft, R. L. (1983). *Organization Theory and Design* (1st ed.). Minneapolis: West Publishing.
7. Daft, R. L. (1991). *Management* (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
8. Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1995). *International Business: Environments and Operations* (7th ed.). Addison-Wesley Publishing Company.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
10. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
11. Hale, R., & Whitlam, P. (1997). *Towards the Virtual Organization*. Berkshire: The McGraw-Hill Book Company Europe.
12. Ivanko, Š. (1999). *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
13. Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Ivanko, Š. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
15. Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
16. Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design and Change* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
17. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
18. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
20. Martin, J. (1996). *Cybercorp: The New Business Revolution*. New York: AMACOM.
21. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba Fakulteta za elektrotehniko in Fakulteta za računalništvo in informatiko.
22. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
23. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja (1. natis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji podjetja x, 2000.

25. Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji podjetja x, 2012.
26. Rickards, T. (1999). *Creativity and the Management of Change*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
27. Robbins, S. P. (1987). *Organizational Theory: Structure, Design and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International.
28. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. Oxford: Oxford University Press.
32. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
33. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Wong, S., & Chin, K.S. (2007). Organizational Innovation Management: An Organization-wide Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1290–1315.
35. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Žnidaršič Kranjc, A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: FINMEDIA.