

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE PROCESNE ORGANIZIRANOSTI NA PRIMERU  
POŠTE SLOVENIJE, D.O.O.**

Ljubljana, junij 2009

URŠKA JAGODIČ

## **IZJAVA**

Študent/ka Urška Jagodic izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV VIDIKOV ORGANIZIRANOSTI</b> .....	<b>2</b>
1.1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANOST .....	2
1.2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE.....	4
1.2.1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	4
1.2.1.1 Primerjava vertikalnih in horizontalnih struktur .....	7
1.2.2 PROCESNI VIDIK TVORJENJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR .....	10
1.2.2.1 Poslovni procesi in prenova poslovanja .....	10
1.2.2.2 Procesna usmerjenost .....	11
1.2.2.3 Procesna zrelost .....	14
1.2.3 VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO .....	16
<b>2 ŠTUDIJA PRIMERA</b> .....	<b>19</b>
2.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE POŠTA SLOVENIJE, D.O.O. ....	19
2.2 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI POŠTE SLOVENIJE, D.O.O. ....	21
2.2.1 DANAŠNJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POŠTE SLOVENIJE, D.O.O. ....	22
2.2.2 VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO POŠTE SLOVENIJE, D.O.O.....	24
2.3 UGOTAVLJANJE PROCESNE ZRELOSTI ZNOTRAJ PE MARIBOR .....	33
2.3.1 MERJENJE PROCESNE ZRELOSTI .....	33
2.3.2 OBSTOJEČE PROCESNO DELOVANJE .....	37
2.3.3 UVAJANJE PROCESNE ORGANIZIRANOSTI - PRIMER PRENOVE OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA PROCESA .....	38
<b>3 DISKUSIJA</b> .....	<b>41</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>46</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj organizacije v štirih korakih. ....	8
Slika 2: Vpliv procesne usmerjenosti in kulture organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja.....	9
Slika 3: Vpliv procesne usmerjenosti na finančno in nefinančno izvedbo.....	10
Slika 4: Medsebojne korelacije organizacijskih spremenljivk in BPO.....	13
Slika 5: Razširjeni model procesne usmerjenosti.....	14
Slika 6: Model procesne zrelosti in faze procesne usmerjenosti.....	15
Slika 7: Življenjski cikel organizacije.....	18
Slika 8: Shema poslovnih enot Pošte Slovenije, d.o.o.....	22
Slika 9: Organigram PE Celje, Koper, Kranj, Murska Sobota, Nova Gorica in Novo mesto ter organigram PE Maribor in PE Ljubljana, razširjen z Oddelkom za logistiko.....	23
Slika 10: Končni rezultati merjenja procesne zrelosti .....	34

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste organizacij glede na različne kriterije.....	3
Tabela 2: Organizacijske dimenzije in spremenljivke.....	13
Tabela 3: Osnovni podatki Pošte Slovenije, d.o.o.....	20
Tabela 4: Podatki Pošte Slovenije, d.o.o.....	32
Tabela 5: Glavne skupine storitev Pošte Slovenije, d.o.o. glede na fazo življenjskega cikla.....	33
Tabela 6: Primerjava z merjenjem organizacijskih dimenzij v Sloveniji in na Hrvaškem iz leta 2005.....	36
Tabela 7: Rezultati raziskave v slovenskih in hrvaških podjetjih leta 2008.....	37
Tabela 8: Splošna in specifična načela strukturiranja z dodanimi načeli procesne organiziranosti.....	43

## KAZALO PRILOG

<b>PRILOGA 1:</b> Organigram Pošte Slovenije, d.o.o. ....	1
<b>PRILOGA 2:</b> Vprašalnik za ugotavljanje procesne usmerjenosti podjetja.....	2
<b>PRILOGA 3:</b> Seznam naključno izbranih pošt znotraj PE Maribor.....	5
<b>PRILOGA 4:</b> Rezultati merjenja procesne zrelosti znotraj PE Maribor.....	6
<b>PRILOGA 5:</b> Analiza anket glede na demografske spremenljivke.....	7
<b>PRILOGA 6:</b> Poslovni proces pošiljanja LX-telegrama.....	9
<b>PRILOGA 7:</b> Prenova poslovnega procesa pošiljanja LX-telegrama .....	10

## UVOD

V današnjem vedno bolj konkurenčnem in recesijsko zaznamovanem času tržne razmere omogočajo obstoj le najbolj fleksibilnih ter dobro uveljavljenih organizacij, ki so se zmožne prilagajati vsem nepredvidljivim situacijam. Zaradi nestabilnega okolja marsikatero podjetje zaide v krizo ali celo propade, ker ni zmožno tako hitro prilagoditi svojega poslovanja danim razmeram. Dolgoročno bodo uspešnejša podjetja s sodobnejšimi, bolj prilagodljivimi in bolj odzivnimi procesno orientiranimi organizacijskimi strukturami. Zaradi sploščene hierarhije in možnosti soodločanja zaposlenih se tam odločitve sprejemajo hitreje, kar je velikokrat ključnega pomena.

Namen diplomskega dela je povezati teoretična spoznanja o organiziranosti podjetja, jih podkrepiti s praktičnim primerom ter na podlagi ugotovljenega predlagati morebitne izboljšave.

Cilj diplomskega dela je predstaviti različne vidike organiziranosti, izpostaviti prednosti sodobnejših procesno orientiranih organizacijskih struktur ter na primeru Pošte Slovenije, d.o.o. (1) prikazati značilnosti obstoječe funkcijske organizacijske strukture, (2) ugotoviti stopnjo procesne zrelosti, (3) predlagati prenovo poslovnih procesov, organizacijske strukture, organizacijske kulture ter obenem uvedbo sprememb na različnih področjih, vse v smeri uvajanja procesne organiziranosti.

Vsebina bo členjena na teoretični in praktični del. Uvodu bo sledila predstavitev vidikov organiziranosti, znotraj česar bo opredeljena: organizacija, vrste organizacij, organiziranost in določanje organizacijskih struktur. Posamezne organizacijske strukture bom na kratko opisala, medsebojno primerjala vertikalne in horizontalne strukture ter razložila princip prenove poslovanja, procesne usmerjenosti in procesne zrelosti. Nenazadnje bom opredelila, kako raznovrstni dejavniki vplivajo na samo organizacijsko strukturo. Znotraj študije primera bom predstavila družbo Pošta Slovenije, d.o.o., njeno funkcijsko organiziranost, vključno z opisom dejavnikov, ki določajo strukturo. V nadaljevanju se bom osredotočila na poslovno enoto Maribor, kjer bom z ustreznim vprašalnikom določila stopnjo procesne zrelosti. Vključila bom tudi primer prenove poslovnega procesa pošiljanja LX-telegramov. Po povzetku vseh ugotovitev v diskusiji na koncu sledita še sklep z zaključno mislijo ter uporabljena literatura in viri.

Za tvorjenje vsebinsko smiselne celote sem teoretični del oblikovala po pregledu obstoječe literature glede obravnavane tematike, za praktični del pa sem želene podatke pridobila s pomočjo internih gradiv Pošte Slovenije, d.o.o., vsebin znotraj njihove spletne strani ter s kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Uporabila sem McCormackov vprašalnik za merjenje procesne zrelosti, ki je bil razdeljen med naključno izbrane zaposlene znotraj PE Maribor, druge informacije in pojasnila pa sem pridobila s pomočjo globinskega intervjuja oziroma razgovora s svetovalcem posloводства Pošte Slovenije, d.o.o.

# 1 PREDSTAVITEV VIDIKOV ORGANIZIRANOSTI

## 1.1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANOST

Organizacija je širok pojem, ki v najosnovnejšem smislu obstaja že od nekdaj. Ljudje so dokaj hitro spoznali, da je mnoga dela lažje kot posamično opraviti skupno, s porazdelitvijo nalog. Sama beseda organizacija je grškega izvora in naj bi pomenila napravo, orodje, pripravo. Ista beseda pa v latinščini pomeni spojitev posameznih delov, organov v celoto, zgradbo, organiziranje.

Veliko avtorjev je že definiralo organizacijo. Vila (1994, str. 21) dokaj preprosto in razumljivo strne definicijo: »Organizacija je racionalno, v naprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordinacija akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.«

Pojem organizacije je lahko zelo različno interpretiran. Organizacijo lahko razumemo kot sistem, subjekt/združbo, strukturo, sestavo razmerij, aktivnost organiziranja, proces. Rozman (2000, str. 15-19) je opredelil organizacijo sledeče: (1) organizacija kot združba, (2) organizacija kot sistem, (3) organizacija kot sestava razmerij.

Prvi pogled organizacijo opredeljuje kot združbo, ki je usmerjena k doseganju cilja, in za katero je značilna struktura aktivnosti ter jo je možno razlikovati od okolja. Združba, katere temeljni element je človek, predstavlja povezovanje ljudi v celoto ter razmerja med njimi. Vsaka združba mora imeti svoj temeljni cilj, zaradi česar je sploh nastala. Cilje posameznikov je potrebno prilagoditi ciljem združbe. Vsi sestavni členi združbe (tako ljudje, aktivnosti kot oddelki) morajo biti primerno povezani in razmejeni od okolja.

Sistemska opredelitev je za razliko od združbene nekoliko splošnejša. Ločimo enostavne tehnične sisteme, kontrolne sisteme, biološke sisteme, sisteme kot združbe ljudi. Združbe so sistemi, ki se od drugih razlikujejo po tem, da jih sestavljajo ljudje. Tovrstni sistemi so najbolj kompleksni, in sicer zaradi nenehnega spreminjanja struktur razmerij, vlog, vrednot, norm, kulture, medsebojnih komunikacij. Združbe so sestavljene iz podsistemov, kot so proizvodnja, nabava, prodaja in finance ter management, ki uravnava ostale podsisteme. Organizacija je lahko zaprt ali odprt sistem, odvisno od vpliva okolja. Medtem ko zaprte organizacije skrbijo le za čim večjo učinkovitost, so odprte organizacije v nenehnem izmenjavanju z okoljem, povezujejo se s kupci, dobavitelji in celo morebitnimi konkurenti.

Po tretji opredelitvi organizacija ni združba, temveč tisto, kar drži člane združbe skupaj, torej razmerja med njimi. Dokler obstajajo ustrezna razmerja, obstaja tudi združba. Ta so lahko

zelo različna, bodisi tehnična, oblastna, komunikacijska ali motivacijska. Razmerja med več člani združbe so strukture, zato strukture ločimo glede na način povezovanja znotraj organizacije. Oblastno razmerje predstavlja osnovo treh temeljnih funkcij v podjetju - upravljanja, ravnanja in izvedbe. Razmerja in strukture se neprestano spreminjajo, večinoma namerno, formalno.

Tip oziroma vrsta organizacije se določa glede na različne kriterije, posledica česar so različna poimenovanja organizacij, kot je predstavljeno v Tabeli 1. Medtem ko različni avtorji velikokrat omenjajo tudi dve skrajni možnosti organizacije, mehansko ter organsko organizacijo. Prva je primerna predvsem za delovanje v stabilnem okolju, slednja v spreminjajočem se okolju. Danes je večina podjetij organsko naravnanih.

*Tabela 1: Vrste organizacij glede na različne kriterije*

<b>KRITERIJ DOLOČITVE VRSTE ORGANIZACIJE</b>	<b>VRSTE ORGANIZACIJ</b>
CILJI ORGANIZACIJE	Delovne organizacije Družbene in politične organizacije Društva
STRUKTURA NOTRANJNH ODNOSOV	Centralizirane in decentralizirane organizacije Demokratske in avtokratske organizacije Prisilne in prostovoljne organizacije Visoke in nizke organizacije
ŠT. ČLANOV V ORGANIZACIJI	Velike organizacije Srednje organizacije Majhne organizacije
DRUŽBENA PRIZNANOST	Legalne organizacije Nelegalne organizacije
FORMALIZIRANOST ORGANIZACIJE	Formalne organizacije Neformalne organizacije
VZOREC NASTAJANJA	Shematske organizacije Individualne organizacije
AKTIVNOST ČLANSTVA	Aktivne organizacije Neaktivne organizacije

*Vir: Kavčič, Sodobna teorija organizacije, 1991, str. 17-24.*

Mehanska organizacija je tako poimenovana zaradi primerjave z mehanizmom, ki je kot organizacija sestavljen iz mnogih delov, po točno definiranim redu oziroma po neki v naprej določeni strukturi. Zanja velja podrobna razdelitev dela, opravljanje posameznih del, natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo, hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij, odločanje na vrhu hierarhije, vertikalna razmerja, specializirano znanje, lojalnost in poslušnost nadrejenim.

Organska organizacija pa se lahko primerja s človeškim organizmom, ki funkcionira popolno in usklajeno. Njen najpomembnejši element so ljudje. V tovrstnih organizacijah je poudarjena povezava med specialnim znanjem, izkušnjami in celotno delovno nalogo, kjer narava posameznega dela izhaja iz celote. Delo posameznikov se neprestano spreminja in prilagaja v interakciji z ostalimi, problemi so stvar vseh, povezanost ljudi ni le strokovna, komunikacija je boljša, tako horizontalna kot diagonalna. Prisoten je tudi skupni interes za uspeh podjetja, namesto ukazovanja je več svetovanja in informiranja, prizadevanje za spremembe in doprinos k ugledu podjetja sta vedno večja.

Organiziranost je rezultat dejavnosti organiziranja v nekem podjetju, organiziranje pa je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje. Odraža se v delitvi dela znotraj organizacije na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odgovornosti ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v organizaciji (Dimovski et al., 2007, str. 112).

Organiziranost je opredeljena z organizacijsko strukturo, ki določa formalne odnose znotraj podjetij, število hierarhičnih ravni, kontrolni razpon, združevanje posameznikov v oddelke in oddelkov v celotno organizacijo, natančno določene in formalizirane politike, postopke in kontrole, ki usmerjajo aktivnosti in odnose med zaposlenimi v organizaciji. Poleg tovrstne formalne strukturiranosti morajo biti prisotni tudi neformalni odnosi, ki spodbujajo učinkovitejšo komunikacijo in povezovanje vseh zaposlenih ter posledično boljše horizontalno sodelovanje in vzajemno delovanje.

Organigram oziroma organizacijska shema je tipičen vizualni prikaz organizacijske strukture, kjer so predstavljeni sestavni deli organizacije na različnih ravneh, in njihove medsebojne povezave, medsebojni odnosi.

## 1.2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE

### 1.2.1 Organizacijske strukture

Princip organizacijske strukture je opredeljen že v prejšnjem razdelku, še bolj splošno pa jo lahko opredelimo kot sestav nalog, nosilcev nalog in njihovih medsebojnih odnosov (Lipičnik, 2002, str. 44). Pri oblikovanju organizacijskih struktur (oziroma kasneje pri določanju razlik med samimi strukturami) običajno uporabljamo tri vidike, tako imenovane dimenzije strukture organizacije: formalizacijo, centralizacijo in kompleksnost.

Dimenzija formalizacije predstavlja stopnjo formaliziranosti, kar pomeni, v kolikšni meri so v podjetju posamezne naloge, ki jih opravljajo posamezniki, določene s pravili in procedurami. Visoko formalizirane organizacije imajo napisane standarde za delovanje, točno določene smernice in eksplicitno politiko, v skladu katerih mora podjetje delovati. Pri manj formaliziranih podjetjih pa je dopustnih več odstopanj, tudi v uveljavljanju neformalnih



odnosov, predvsem če so ti v korist podjetja oziroma omogočajo boljše vzdušje, torej boljšo organizacijsko klimo in s tem večjo storilnost zaposlenih.

Centralizirane organizacijske strukture so večinoma razumljene v smislu odločanja managementa na višjih ravneh, saj sprejemajo vse pomembne odločitve in svoje zahteve posredujejo nižjemu managementu, ki usmerja najnižje, torej operativne nivoje, ki izvršijo posamezne naloge. Vendar sodobne organizacijske strukture vedno bolj težijo k decentralizaciji, predvsem rutinskih opravil, kjer imajo tudi nižji nivoji pristojnosti pri sprejemanju odločitev. S tem se doseže hitrejša izvedba preprostejših nalog, ker ni potrebno čakati na običajno dolgotrajne odobritve z najvišjih ravni. Dandanes s pooblaščenjem zaposlenih, katerim dodelimo dodatne odgovornosti in več pristojnosti pri odločanju, spodbudimo občutek večje pripadnosti podjetju in povečamo željo za njihov lastni uspeh, zaradi česar je zavzetost za dobro opravljeno delo še večja. Potrebno je torej pravilno ravnotežje centralizacije in decentralizacije.

Tretja dimenzija, dimenzija kompleksnosti, se nanaša na število različnih delovnih mest in število različnih enot oziroma oddelkov, ter kako se le-ti razlikujejo znotraj podjetja. Kompleksnost oziroma diferenciacija je nujna, kadar določene naloge ne more v celoti izpeljati ena sama oseba. Ločimo horizontalno in vertikalno diferenciacijo. Pri vertikalni diferenciaciji gre za delitev dela glede na raven oblasti, vse od najvišjega položaja v organizaciji do najnižje operativne ravni. Pri horizontalni diferenciaciji pa govorimo o delitvi celotne organizacijske naloge na podnaloge, katere opravljajo posamezni oddelki z združitvijo predstavnikov različnih poslovnih funkcij. Vzajemno vertikalno in horizontalno delovanje oziroma stopnja vertikalne in horizontalne integracije določa stopnjo kompleksnosti organizacije. Sodobna podjetja težijo k čim večji horizontalni povezanosti, kjer so v ospredju poslovni procesi in timska medfunkcijska izvedba določenih nalog.

Glede na omenjene dimenzije ločimo več vrst organizacijskih struktur. V različni literaturi je najpogostejša najosnovnejša delitev organizacijskih struktur:

- **funkcijska organizacijska struktura:**

Centralizirana organizacijska struktura, ki se na drugi hierarhični ravni razveja na nekaj ključnih funkcij, ki ima vsaka svojega vodjo. Funkcije so nadalje razdeljene na podfunkcije vse do nalog, ki jih v okviru funkcij opravljajo posamezniki. Gre za eno prvih in še vedno najpogosteje uporabljenih organizacijskih struktur, primerno predvsem v stabilnem okolju. Delovna mesta so razmeroma specializirana, komuniciranje med funkcijami in poznavanje celotnega poslovanja je slabo, vrši se počasno sprejemanje in uresničevanje sprememb, odgovornosti nosi le vodilni vrh.

- **divizijska (produktna) organizacijska struktura:**

Organizacijska struktura, kjer so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa. Uporablja se predvsem v večjih organizacijah, ki proizvajajo večji asortiman proizvodov. Prav tako je decentralizirano odločanje, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa, odgovornost za uspešnost poslovanja je pomaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji. Divizijska struktura je bolj prilagodljiva in bolj spremenljiva od funkcijske. Obenem pa je treba skrbeti, da se določeni proizvodni programi ne osamosvojijo preveč in s tem zavirajo razvoj ostalih programov.

- **projektna organizacijska struktura:**

Organizacijska struktura, ki se oblikuje glede na posamezne projekte, kateri morajo biti izvedeni v predvidenem času, z določenimi stroški ter v skladu z zahtevami naročnika. Vodja projekta mora primerno voditi izvajanje nalog sodelujočih v projektu, ki prihajajo iz različnih oddelkov in so združeni le v času projekta. Tovrstna organiziranost omogoča boljše koordinacijo in natančnejše izvajanje številnih posameznih nalog, ki se opravljajo istočasno oziroma zaporedoma, sodelujoči so bolj dinamični in motivirani, usmerjeni k nalogam ter timsko močnejše povezani. Pomembno je, da projektni timi niso vedno enaki, temveč so sestavljeni glede na naravo projekta.

- **matrična organizacijska struktura:**

Kombinacija vertikalne in horizontalne diferenciacije, kjer se menjavata redno delo v okviru funkcijske organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni projektni organizacijski strukturi. Delavec je v tem primeru izpostavljen dvema vodjema, kar utegne biti problem, če ta dva nista usklajena. Zato takšna struktura najbolje funkcionira, če ima direktor projekta pristojnosti odločanja o dejavnosti vsega osebja, ki ga združuje projekt, medtem ko jim funkcijske vodje pri tem svetujejo in zagotavljajo dosledno izvajanje projekta. Zaradi problema soodločanja se ta struktura uveljavlja počasi, očitajo pa ji tudi le združitev dveh, že prej poznanih struktur.

Novejše organizacijske strukture vedno bolj temeljijo na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje organizacij, timov znotraj in med organizacijami, večjo orientiranost k strankam. Nove oblike organizacijskih struktur so torej sledeče (Dimovski et al., 2007, str. 142-149):

- **model dinamične mrežne strukture:**

Dinamična mreža je sodobnejša organizacijska struktura, kjer se vsi od konstruktorjev, proizvajalcev, delovne sile do trgovcev povezujejo preko računalnikov oziroma svetovnega spleta. To pomeni, da organizacija odda več svojih ključnih aktivnosti v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem, ki so elektronsko povezani s centralno organizacijo. V takšni mreži se nakopiči veliko več potrebnega znanja kot v običajnih podjetjih, pri čemer ni prostorskih meja. Je pa ravno zaradi takšne obsežnosti strukture potrebna velika mera zaupanja vseh partnerjev, kar omogoča obstoj mreže.

- **timske, brezmejne in virtualne organizacijske strukture:**

Virtualna organizacijska struktura ima podobo dinamične mrežne strukture. Tvori jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev, ki so osredotočeni na osrednjo dejavnost in imajo enake skupne cilje ter strategijo poslovanja. S takšnim pristopom se aktivnosti lažje koordinira, medsebojno se delijo sposobnosti, stroški ter dostopi do skupnih trgov, vsi prisotni imajo več odgovornosti, predvsem pa se lažje približajo strankam s hitro odzivnostjo ter z neposrednim nudenjem želenih informacij. V prihodnosti bo vse večji poudarek tudi na tiskem delu, zato timska organizacijska struktura temelji na delovnih aktivnostih, razporejenih okrog delovnih timov. Brezmejna organizacijska struktura pa govori o sodelovanju preko meja organizacije, kjer je večina tako notranjih kot zunanjih meja izbrisanih, kar omogoča prost pretok organizacijskih resursov in sposobnosti.

- **globalna matrična organizacijska struktura:**

Globalna matrična organizacija deluje po podobnem principu kot matrična struktura, le da na širši, globalni ravni. Projekti se vršijo v okviru sorodnih si oddelkov v različnih regijah oziroma državah dotičnega podjetja.

- **horizontalna (procesna) organizacijska struktura:**

Horizontalna ali procesna struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov, kjer so jedro organizacije samousmerjajoči se timi. Timi imajo možnost soodločanja in nosijo del odgovornosti, zaradi česar se bolj zavzemajo za koristi celotne organizacije. Struktura omogoča večjo fleksibilnost in hitrejšo odzivanje na spremenjene potrebe strank. Stranke so namreč tiste, ki s svojimi potrebami in željami vodijo horizontalno organizacijo. Organizaciji nudijo vedno nove izzive, da zadovoljijo njihove potrebe hitreje in bolje od morebitne konkurence.

- **hibridna organizacijska struktura:**

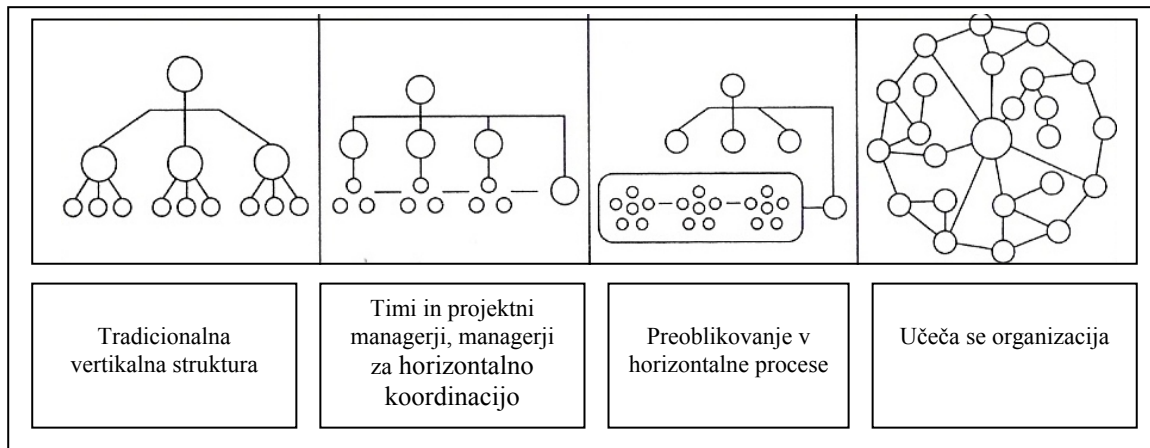
Za zadovoljitev specifičnih potreb, ki v nobeni organizaciji niso popolnoma enake, se kombinirajo različni pristopi, zaradi česar nastanejo hibridne organizacijske strukture. Najpogostejša hibrida sta kombinacija funkcijske in divizijske strukture ter funkcijske in horizontalne strukture.

#### 1.2.1.1 Primerjava vertikalnih in horizontalnih struktur

Razvoj organizacijskih struktur gre v smeri vedno bolj horizontalnih organizacijskih struktur, kar je na Sliki 1 prikazano v štirih korakih:

- (1) tradicionalna vertikalna struktura (funkcijska in divizijska organizacijska struktura),
- (2) uvedba projektih timov znotraj organizacije (občasno horizontalno povezovanje),
- (3) procesno orientirana organizacijska struktura (organiziranje okrog ključnih procesov),
- (4) učeča se organizacija (minimalna hierarhija).

Slika 1: Razvoj organizacije v štirih korakih



Vir: Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 80.

Horizontalne strukture se od vertikalnih razlikujejo v tem, da temeljijo na procesih, ki jih izvajajo ter ne na poslovnih funkcijah, divizijah ali oddelkih. Proces se odvija vzdolž organizacije, za katere so zadolženi medfunkcijski timi, ki morajo razumeti celoten vidik in delovati v korist celotne organizacije, ne le v okviru posameznih poslovnih funkcij. Lahko govorimo o manjši hierarhiji oziroma bolj splošeni organizacijski strukturi, kjer se avtoriteta nadrejenih zmanjša, medtem ko zaposleni dobijo večjo moč, več odgovornosti in obenem možnost marsikaterega soodločanja.

Ena glavnih razlik omenjenih struktur je močna orientiranost horizontalnih struktur k strankam. Stranke so namreč tiste, ki vodijo horizontalno organizacijo, saj bo ob vedno večji konkurenčnosti uspešnejše tisto podjetje, ki bo neposredno upoštevalo strankine želje in čim učinkoviteje ter čim hitreje zadovoljilo njene potrebe. Podjetje se torej procesno ne povezuje le znotraj podjetja, temveč so del procesa tudi dobavitelji, stranke in druga podjetja. Vedno bolj je prisotno tudi povezovanje z drugimi podjetji tako na domačem kot tujem trgu.

S spremembo organizacijske strukture se mora v podjetju običajno spremeniti tudi njihova organizacijska kultura. Organizacijska kultura je namreč način skupnega mišljenja in delovanja ljudi v podjetju. Le-ta v organizaciji ne nastane sama od sebe, temveč jo mora oblikovati vodstvo skupaj z zaposlenimi. Predstavlja celoten sistem vrednot, norm, obrazcev vedenja, predstav in prepričanj, ki določajo način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije.

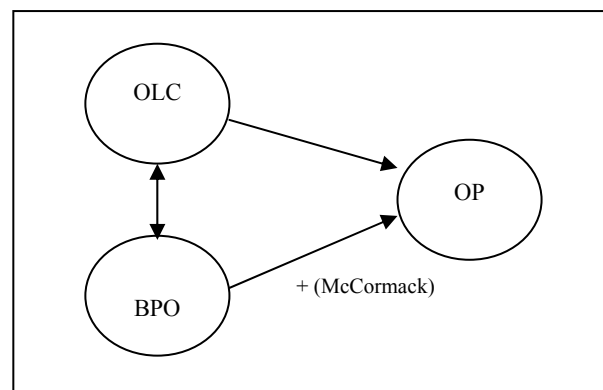
Za današnje vedno bolj procesno orientirane organizacije je značilna močna in prilagodljiva kultura, za katero so značilne vrednote, kot so celovitost sistema, odprtost, brezmejnost, enakost, manjša omejenost s pravili, stalne spremembe in prevzemanje tveganj. Tudi vloga managerjev je drugačna kot v vertikalnih strukturah, ti ne skrbijo več le za lastne interese, temveč upoštevajo interese kupcev, delničarjev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe, veliko pozornosti se posveča vsem interesnim

skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje.

Vse omenjene značilnosti procesne organiziranosti pa vodijo k do sedaj najrazvitejšemu konceptu učeče se organizacije. Ta je nadgradnja procesne organiziranosti, kjer sta raven komunikacije in sodelovanja še višji, še bolj so poudarjeni: enakost, odprte informacije, nizka stopnja hierarhije, decentralizirano odločanje, opolnomočenje zaposlenih, timsko delo ter prilagodljivost kulture. Največja novost učeče se organizacije pa je poudarek na sposobnosti neprestanega učenja, ki se ga lahko zagotovi s pomočjo principov systemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, mentalnih modelov, skupne vizije in timskega učenja.

Trend organiziranosti v podjetjih se vedno bolj nagiba k novejšim horizontalno procesnim organizacijskim strukturam. Najvišja raven, ki jo predstavlja učeča se organizacija, teži k procesni usmerjenosti (angl. *Business Process Orientation* - BPO) in konceptu kulture organizacijskega učenja (angl. *Organization Learning Culture* - OLC), kar dandanes zagotavlja najizrazitejše povečanje uspešnosti poslovanja (angl. *Organizational Performance* - OP). To medsebojno sovplivanje je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Vpliv procesne usmerjenosti in kulture organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja

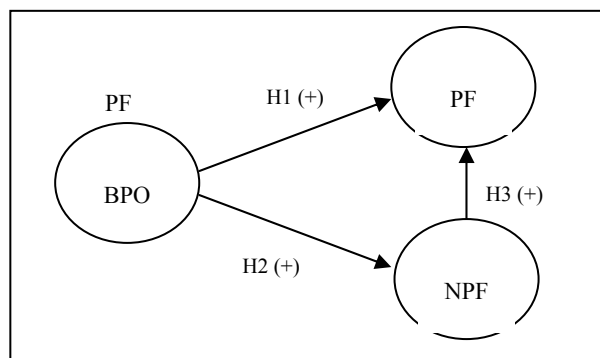


Vir: Dimovski et al., *Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance*, 2006, str. 4.

Procesno usmerjena podjetja torej pripomorejo k boljši izvedbi oziroma večji uspešnosti poslovanja. Vplive procesne usmerjenosti pa lahko strnemo tudi v sledečih tezah (Škrinjar et al., 2008a, str. 11-12):

1. teza: Višje stopnje procesne usmerjenosti (BPO) vodijo k boljši finančni izvedbi podjetja (FP – angl. *Financial Performance*).
2. teza: Višje stopnje procesne usmerjenosti (BPO) vodijo k boljši nefinančni izvedbi podjetja, (NFP – angl. *Non-financial Performance*) oziroma k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, strank in dobaviteljev.
3. teza: Boljša nefinančna izvedba (NFP) vodi k boljši finančni izvedbi (FP) podjetja.

Slika 3: Vpliv procesne usmerjenosti na finančno in nefinančno izvedbo



Vir: Škrinjar et al., *The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non-financial Performance*, 2008a, str. 11.

## 1.2.2 Procesni vidik tvorjenja organizacijskih struktur

### 1.2.2.1 Poslovni procesi in prenova poslovanja

Delovanje organizacije se je v preteklosti določalo predvsem vertikalno glede na poslovne funkcije, divizije in oddelke, danes pa vedno pogosteje horizontalno glede na poslovne procese. Poslovni proces je največkrat opredeljen kot skupek aktivnosti in delovnih nalog, ki jih je potrebno opraviti za doseg želenega rezultata. Poslovni procesi morajo biti medsebojno povezani in usklajeni, ne izvajajo se le znotraj posamezne poslovne funkcije, temveč prehajajo med njimi. Ker poslovni procesi dejansko predstavljajo vsakodnevne poslovne operacije, se je potrebno osredotočiti na njihovo povezljivost, usklajenost, primerno hitrost izvedbe, odzivnost, primerno informatiziranost, konkurenčno delovanje v primerjavi s konkurenco.

Da bi podjetje ostalo konkurenčno ali celo postalo vodilno v svoji dejavnosti, mora, če je to potrebno, prenoviti svoje poslovanje. Prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering* – BPR) pomeni analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa. Pri uresničevanju ciljev prenove se skuša iskati optimum med tremi običajno nasprotujočimi si kriteriji: časom, stroški in kakovostjo (Kovačič, 1998, str. 84-85). Prenova v takšnem smislu lahko pomeni izboljšavo procesa, preoblikovanje procesa ali povsem nov proces. Potrebno pa se je zavedati, da dandanes le prenova procesov ni dovolj in je velikokrat potrebna obširnejša prenova.

Prvi korak prenove poslovanja je zaznava in definiranje problema, ki podjetju onemogoča optimalno delovanje. Definiranje problema se začne z intervjuji zaposlenih, vse od managementa na najvišjem strateškem nivoju do operativnega nivoja. S pomočjo intervjujev managementa se definirajo strateški, poslovni in operativni cilji. Določijo se problemi, bodisi pri sami izvedbi ali na področju informatizacije in podpore odločanju, nenazadnje pomagajo tudi pri spoznavanju njihove organizacijske strukture. Z intervjuji vodstva na nižjih ravneh pa se ugotovijo tudi podrobnejši kratkoročni in dolgoročni cilji, podrobnejša organizacijska

struktura ter delovanje posameznih oddelkov. Za razrešitev problemov je potrebno razumeti delovanje celotne organizacije, vse njihove želje, možnosti, priložnosti ter morebitne ovire, zaradi česar je potrebna podrobnejša analiza, kjer se izvedejo podrobnejši intervjuji s predstavniki posameznih enot znotraj podjetja. Običajno so ravno predlogi najnižjih ravni najbolj utemeljeni, saj ti najbolje vedo, koliko časa je potrebnega za izvršitev določenih delovnih nalog in kje bi bile potrebne morebitne spremembe. S procesnega vidika je organizacija namreč sestavljena iz več poslovnih procesov, ki so naprej členjeni na delovne procese, ti pa na aktivnosti ter na delovne naloge znotraj posameznih aktivnosti. Potrebno je torej razumeti vse ciljne procese, posamezne korake znotraj procesa, kateri akterji so prisotni oziroma odgovorni za določena dela in koliko časa je potrebnega za to.

Ko ocenimo oziroma analiziramo trenutno delovanje in zaznamo določene pomanjkljivosti ter nepravilnosti, sledi prenova poslovanja. Delovanje poslovnih procesov lahko izboljšamo na več načinov: z definiranjem novih strateških ciljev, z njihovim preoblikovanjem ali odstranjevanjem zastarelih ciljev. Prav tako z odpravo podvojenih aktivnosti oziroma nalog, s premeščanjem aktivnosti oziroma nalog med aktivnostmi, če so te lahko opravljene lažje oziroma učinkoviteje. Nenazadnje tudi s skrajšanjem potrebnih časov posameznih opravil, z zapiranjem nepotrebnih oddelkov/enot ter z odpiranjem novih oddelkov/enot.

Kot že omenjeno, prenova poslovanja ni le prenova poslovnih procesov, zelo pomembne so tudi spremembe v sami organiziranosti podjetja. Prehod na procesno organizacijsko strukturo je zahteven in dolgotrajen postopek. Običajno gre skozi več faz, vse od tradicionalne vertikalne strukture, preko uvajanja projektnih timov za občasna horizontalna povezovanja do trdnejše procesno usmerjene organizacijske strukture. Slednja temelji na medfunkcijskem povezovanju in komuniciranju, timskem delu, participativni strategiji, opolnomočenju zaposlenih, močnejši in bolj prilagodljivi organizacijski kulturi. Podjetje oziroma zaposleni se organizirajo okrog ključnih procesov, hierarhija je precej sploščena, zaposleni imajo zato več odgovornosti in posledično večjo željo delovati v korist celotnega podjetja, ne le določene poslovne funkcije.

Uspešnost prenove poslovnih procesov je torej v veliki meri pogojena z ustrežno organizacijsko obliko, pri čemer je procesna organiziranost ena najprimernejših v današnjem času. Za ugotavljanje njene prisotnosti v podjetju uporabljamo koncept procesne usmerjenosti in model zrelosti procesne usmerjenosti, ki sta v nadaljevanju podrobneje opredeljena.

#### 1.2.2.2 Procesna usmerjenost

Koncept procesne usmerjenosti je podoben pojmu procesne organiziranosti, le nekoliko širši. Stopnjo procesne usmerjenosti namreč lahko ugotavljamo v vsakem podjetju, ne glede na to, ali je podjetje procesno organizirano ali ne.

Procesna usmerjenost (*BPO*) je organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank (McCormack & Johnson, 2001, str. 37). Z drugimi besedami je procesna usmerjenost način, kako se podjetja približajo strankam z boljšo organizacijsko izvedbo, kjer se osredotočijo na ključne poslovne procese, ki se v očeh kupcev razlikujejo od konkurentov. Procesno usmerjena podjetja dajejo velik poudarek medfunkcijski koordinaciji, timskega delu, usmerjenosti k strankam ter celotnemu sistemskemu pogledu.

Pojem BPO se začne pojavljati v osemdesetih letih 20. stoletja z Michaelom Porterjem in Edwardom Demingom, ki predstavita njegove osnove, čeprav naj bi tovrstno mišljenje izviralo iz Japonske, ki je že od nekdaj bolj procesna in k človeku orientirana država. Deming s pomočjo Demingovega diagrama opiše posel kot proces, z dobaviteljem na eni in stranko na drugi strani, kjer stranka dobavitelju nudi povratne informacije. Porter pa opredeli verigo vrednosti s primarnimi in podpornimi aktivnostmi, prav tako od dobavitelja do kupca. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se na tem področju dokažeta tudi Masaaki Imai in Peter Ducker, kasneje še nekaj znanih oseb, kot so: Hammer, Davenport, Byrne, Melan.

Principu povezanosti dobavitelja s stranko se z leti priključijo potrebe po novem organizacijskem modelu, ki poleg usmerjenosti k stranki vključuje: organizacijo, temelječo na informacijah, timsko delo, skupno vizijo in cilje, opolnomočenje zaposlenih ter njihovo usposabljanje in izobraževanje, sploščeno organizacijsko strukturo oziroma manj hierarhije, manjšo nadvlado managerjev, primerno informacijsko tehnologijo, primerno stopnjo inoviranja, horizontalno povezovanje v smislu sodelovanja in komuniciranja, elektronsko poslovanje.

McCormack z Johnsonom v knjigi *Business Process Orientation* opisuje večletno raziskavo s področja procesne usmerjenosti, ki je potekala v dveh fazah. V prvi fazi le-to definira in zanjo razvije primeren merilni instrument. Sprva je merilni instrument obsegal 200 vprašanj, ki so bila organizirana v petih kategorijah (procesni pogled; organizacijske strukture, ki ustrezajo procesom; procesna delovna mesta; mehanizmi managementa in merjenja procesov; usmerjenost k strankam, opolnomočenje, organizacijska kultura, ki vzpodbuja stalno izobraževanje). Tako obsežne vprašalnike so razdelili nekaj stotim udeležencem in po opravljenih analizah vprašanja zreducirali iz začetnih 200 na končnih 12 vprašanj, ki so razdeljena na tri dimenzije. V drugi fazi teste iz prve faze izvedejo na večjem številu ljudi za potrditev primernosti vprašalnika ter ga dopolnijo še s štirimi organizacijskimi spremenljivkami, da ugotovijo, kako procesna usmerjenost vpliva na organizacijo.

Zgled vprašalnika se nahaja v Prilogi 1 in je členjen na sedem področij, znotraj katerih so vprašanja oziroma trditve, ki se jih ocenjuje na 5-stopenjski lestvici, odvisno od tega, kaj drži za določeno podjetje.



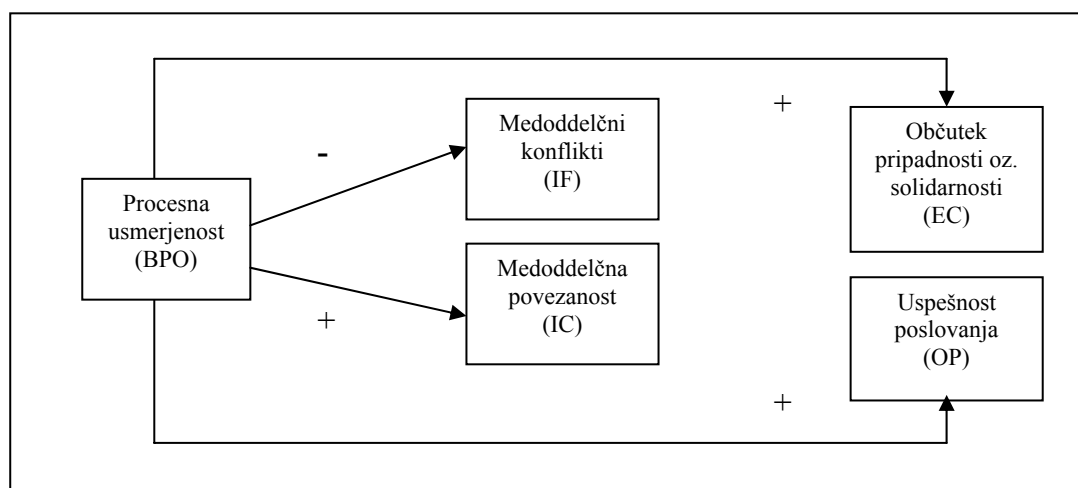
Tabela 2: Organizacijske dimenzije in spremenljivke

<b>ORGANIZACIJSKE DIMENZIJE</b>	<p><b>Procesna delovna mesta</b> (angl. <i>Process Jobs</i>)</p> <p><b>Mehanizmi managiranja in merjenja procesov</b> (angl. <i>Process Management and Measurement Systems</i>)</p> <p><b>Procesni pogled</b> (angl. <i>Process View</i>)</p>
<b>ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE</b>	<p><b>Medoddelčni konflikti</b> (angl. <i>Interdepartmental Conflicts</i>)</p> <p><b>Medoddelčna povezanost</b> (angl. <i>Interdepartmental Connectedness</i>)</p> <p><b>Občutek pripadnosti oziroma solidarnosti</b> (angl. <i>Measures of Espirit de Corps</i>)</p> <p><b>Uspešnost poslovanja</b> (angl. <i>Overall Performance</i>)</p>

Vir: McCormack & Johnson, *Business Process Orientation*, 2001, str. 175-179.

Glavna ugotovitev raziskave je bila, da so procesno usmerjena podjetja povprečno uspešnejša od ostalih z manjšo procesno usmerjenostjo, na kar nakazuje tudi pozitivna korelacija med njima. Pozitivna korelacija se kaže tudi v razmerju med BPO in medfunkcijsko povezanostjo, kjer se oddelki povezujejo horizontalno, timi prehajajo med funkcijami, vzpostavi se določena stopnja sodelovanja in medsebojnega komuniciranja. Prav tako med BPO in občutkom pripadnosti, kjer procesna usmerjenost pripomore k boljši organizacijski kulturi in k večjemu občutku pripadnosti. Medtem ko pri primerjanju BPO z medfunkcijskimi konflikti govorimo o nasprotni korelaciji, kajti bolj je podjetje procesno usmerjeno, manj je konfliktov med funkcijami, kar je v tem primeru seveda ugodno. Na Sliki 4 so prikazane omenjene povezave organizacijskih spremenljivk z BPO in njihove medsebojne korelacije.

Slika 4: Medsebojne korelacije organizacijskih spremenljivk in BPO

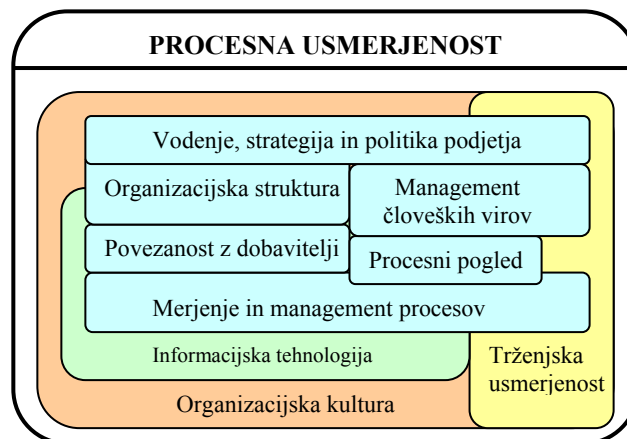


Vir: McCormack & Johnson, *Business Process Orientation*, 2001, str. 38.

Primerjamo pa lahko tudi dimenzije procesne usmerjenosti. Glede na opravljene raziskave so mehanizmi managiranja in merjenja procesov najpomembnejša komponenta BPO, sledijo jim procesna delovna mesta, razmerje med procesnim pogledom in drugimi organizacijskimi spremenljivkami pa je sicer šibkejše v primerjavi z drugima dvema, a vseeno ni zanemarljivo.

Kljub temu da sem v nadaljevanju za analizo uporabila omenjeni vprašalnik, je potrebno omeniti, da je dandanes ugotavljanje procesne usmerjenosti z le tremi dimenzijami malce preozko zastavljeno. Leta 2008 so v tovrstni raziskavi uporabili Razširjeni model merjenja procesne zrelosti, kjer so namesto treh upoštevali kar devet dimenzij: strateški vidik, definiranost in dokumentiranost procesov, management in merjenje procesov, procesno organizacijsko strukturo, procesno organizacijsko kulturo, management človeških virov, procesno informacijsko tehnologijo – informatizacijo poslovanja, trženjsko usmerjenost in vidik dobaviteljev.

Slika 5: Razširjeni model procesne usmerjenosti



Vir: Škrinjar et al., Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost v Sloveniji in na Hrvaškem, 2008, str. 2.

Današnji izziv marsikaterega podjetja je povečanje procesne usmerjenosti, vendar morajo pri tem vedeti, na kateri stopnji so sedaj oziroma koliko jim še manjka do popolne procesne organiziranosti. Le-to lahko ugotovimo s pomočjo modela zrelosti procesne usmerjenosti.

### 1.2.2.3 Procesna zrelost

Model procesne zrelosti opredeljuje stopnje, skozi katere organizacija napreduje in postaja procesno orientirana, kjer je končni cilj popolna procesna integracija (McCormack & Johnson, 2001, str. 51). Ločimo 4 stopnje procesne zrelosti, opisane v nadaljevanju (McCormack & Johnson, 2001, str. 52-54):

- Stopnja AD-HOC

To je prva stopnja procesne zrelosti, kjer so močno izrazite funkcije, procesi so komaj vidni, dela in organizacijska struktura temeljijo na tradicionalnih funkcijah in ne na horizontalnih

procesih, zaznati je možno le posamična medfunkcijska in medoddelčna delovanja. Na lestvici intenzivnosti procesne zrelosti se nahaja na začetku, ta stopnja dosega vrednosti od 0-2 točk.

- Stopnja definiranosti

Poleg močnih funkcij so na tej stopnji že precej bolj vidne tudi procesne meje. Osnovni procesi so že določeni, dokumentirani in modelirani. Procesni se spreminjajo preko formalnih postopkov. Predstavniki funkcijskih oddelkov se srečujejo z namenom koordinirati medsebojne aktivnosti, prav tako se sestajajo z dobavitelji in strankami. Stopnja dosega od 2-3 točk.

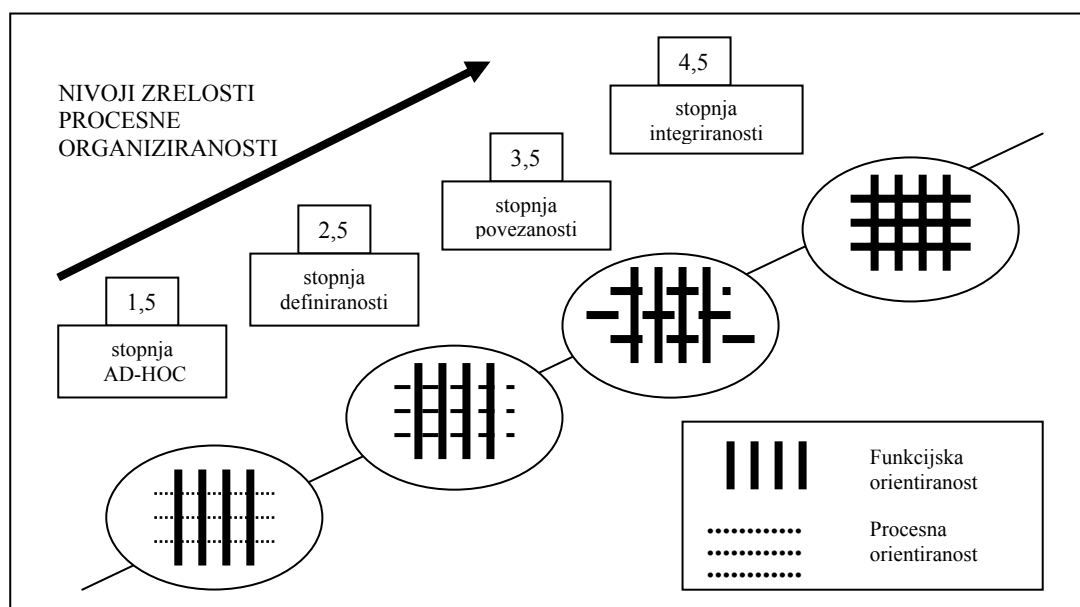
- Stopnja povezanosti

Na tej stopnji, ki dosega 3-4 točke na intenzivnostni lestvici, so poleg funkcij dokaj močni tudi procesi, vendar s še nekaj vrzelmi. To je zelo prodorna stopnja, predvsem zaradi strateškega premika, ko se začnejo posluževati procesnega managementa in se določijo skrbniki procesov. Procesna dela in sama struktura so določeni izven okvira tradicionalnih funkcij, sodelovanje med oddelki, dobavitelji in strankami prevzame obliko timov, ki delujejo horizontalno.

- Stopnja integriranosti

Podjetja, ki dosežejo to stopnjo zrelosti, so dosegla optimalno ravnovesje med funkcijami in procesi, maksimalnih 5 točk. Podjetje in njegovi dobavitelji ter stranke sodelujejo na posebni ravni. Organizacijske strukture in dela temeljijo na procesih, tradicionalne funkcije postanejo enakovredne ali včasih celo podrejene procesom. Procesni management in procesne prvine so na tej stopnji že ukoreninjene v organizacijo.

Slika 6: Model procesne zrelosti in faze procesne usmerjenosti



Vir: McCormack & Johnson, *Business Process Orientation*, 2001, str. 53-54.

S kombiniranjem merilnega orodja BPO in zrelostnim modelom lahko s pomočjo točkovnega sistema določimo, kje se organizacija trenutno nahaja, koliko je še potrebnega do popolne procesne integritate. Na Sliki 6 so tudi prikazane vse štiri stopnje procesne zrelosti, kjer je vidno stopnjevanje vedno večje procesne usmerjenosti in obenem vedno manj dominantna funkcijska usmerjenost.

Podjetje s primerjavo z drugimi podjetji (benchmarkingom) še lažje opredeli, kje točno se v danem trenutku nahaja. Celoten postopek se običajno izvaja v treh korakih, in sicer s (1) samoocenjevanjem v podjetju s pomočjo primernega vprašalnika (Priloga 1), katerega rezultate prikažemo v grafičnem modelu procesne zrelosti, z vrednostmi od 1-5; (2) podrobnejšo raziskavo vseh treh dimenzij BPO ter določitvijo vpliva organizacijskih spremenljivk na podjetje; (3) primerjavo rezultatov s povprečnimi rezultati iz posebne baze vseh podjetij, kjer so opravili dotično anketo, saj so tako omogočene podrobnejše analize posameznih dimenzij oziroma točno določenega vprašanja. Vse to nam prikaže dokaj realno sliko, na katerih področjih smo uspešni in kje najbolj zaostajamo v smislu procesne organiziranosti v primerjavi z našo morebitno konkurenco.

### **1.2.3 Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijsko strukturo**

Situacijska ali kontingenčna teorija je danes temeljni pristop pri oblikovanju organizacije. Izhaja iz tega, da za rešitev določenega poslovnega problema ne obstaja ena sama najboljša rešitev in prav tako ni mogoče uspešnih in učinkovitih modelov vodenja preprosto prenesti v drugo okolje. Od vrste dejavnikov je odvisno, za katero organizacijsko obliko se podjetje odloči in ni splošno veljavnih pravil za izbor organizacijske oblike. Kaj bomo storili, je odvisno od konkretne situacije. Potrebno je ugotoviti, v kateri situaciji je kateri pristop k organizaciji boljši. Dejstvo je, da ni idealnega organizacijskega modela. Ta mora biti prilagojen posamezni organizaciji, kar pa pomeni, da moramo analizirati situacijske dejavnike, kot so okolje, strategija, velikost, tehnologija in življenjska doba podjetja. Na organizacijsko strukturo torej vplivajo:

- Strategija podjetja

Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne z določanjem organizacijskih ciljev, kjer ima ključno vlogo vodstvo organizacije. Glede na zadano strategijo se določijo tako strateški, poslovni kot operativni cilji. Podjetje se odloči za strukturo, ki bo najbolj ustrezala njegovemu načinu poslovanja, bodisi po zgledovanju pri sorodnih podjetjih, ki imajo podobne poslovne strategije, ali tvegati z nekoliko drugačno sodobnejšo in bolj konkurenčno organizacijsko strukturo. Najpogostejše so: strategija inovativnosti, kjer se nenehno vpeljuje nove izdelke in storitve, strategija posnemanja uspešnih podjetij ter strategija zniževanja stroškov, kjer je podjetje konkurenčno predvsem na račun nizkih cen proizvodov oziroma storitev.

- Okolje

Organizacija kot odprt sistem mora iz okolja dobivati vložke, če hoče obstajati in v okolje oddajati svoje rezultate (proizvode, storitve, informacije), da preživi. Okolje je vse, kar ni znotraj meja sistema. Na organizacijsko strukturo v določeni meri vplivajo vsa okolja, vse od specifičnega operativnega okolja (del katerega so kupci, viri surovin, dobavitelji, konkurenti, delovna sila) ter do splošnih okolij, kot so politično, pravno, tehnološko, demografsko, in socio-kulturno okolje. Glede na redkost oziroma pogostost sprememb, ki bi lahko vplivale na poslovanje, ločimo stabilno in nestabilno okolje.

Čim bolj je okolje heterogeno in nestabilno, večja je notranja diferenciranost in kompleksnost organizacije. V stabilnem okolju je organizacija ponavadi formalizirana, ima jasno centralizirano strukturo z izrazito hierarhijo. Vse to so značilnosti mehanske organizacije. Po drugi strani pa se organske organizacije pojavljajo v spreminjajočem se nestabilnem okolju, kjer pravila niso točno določena in je struktura decentralizirana, brez izrazite avtoritete. Dandanes, ko je konkurenčnost vedno večja in okolje vedno bolj negotovo, so precej bolj primerne sodobnejše organske organizacijske strukture.

- Tehnologija

Tehnologija predstavlja znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. Organizacijska struktura mora upoštevati, da različne tehnologije postavljajo različne zahteve. Posamični ali procesni tehnologiji bolj ustreza organska struktura, medtem ko masovni mehanska struktura. V posamični proizvodnji namreč delajo večinoma v manjših skupinah, so kvalificirana delovna sila, proizvajajo nestandardne izdelke, imajo majhen kontrolni razpon, ni veliko nadrejenih. V masovni proizvodnji pa proizvajajo standardne proizvode v velikih količinah, kar pomeni rutinsko in formalizirano delo, nekvalificirano delovno silo, širok razpon kontrole ter izrazito hierarhijo. Rutinsko opravljanje nalog oziroma nekvalificirano delovno silo pogosto nadomesti avtomatizacija poslovanja, človeško delo nadomestijo stroji.

Na strukturo torej vplivajo stopnja avtomatizacije, vrsta tehnologije, tehnološke inovacije in rutinskost tehnologije. Rutinska tehnologija se pojavlja v mehanističnih organizacijah, zanjo so značilne visoka formalizacija in centralizacija, veliko pravil, malo izkušenj, širok razpon, vertikalna komunikacija, poudarek na čim večji ustvarjeni količini. Nerutinska tehnologija pa je del organske organizacije z ravno nasprotnimi značilnostmi.

- Velikost podjetja

Velikost podjetja se lahko izraža na več načinov, bodisi s številom zaposlenih, s prodajno vrednostjo, z dodano vrednostjo proizvodov, s premoženjem ali sredstvi podjetja. Podjetja največkrat opredelimo kot majhna, srednja in velika podjetja. Velika so podjetja z nad 1500-2000 zaposlenimi. Ob nastanku je podjetje praviloma majhno in ima težnjo po rasti in razvoju. Podjetja rastejo zaradi ekonomije obsega, kjer večji obseg poslovanja nudi večjo uspešnost, ter zaradi večje pogajalske moči, kar jim nudi določeno zagotovilo pred tveganji.

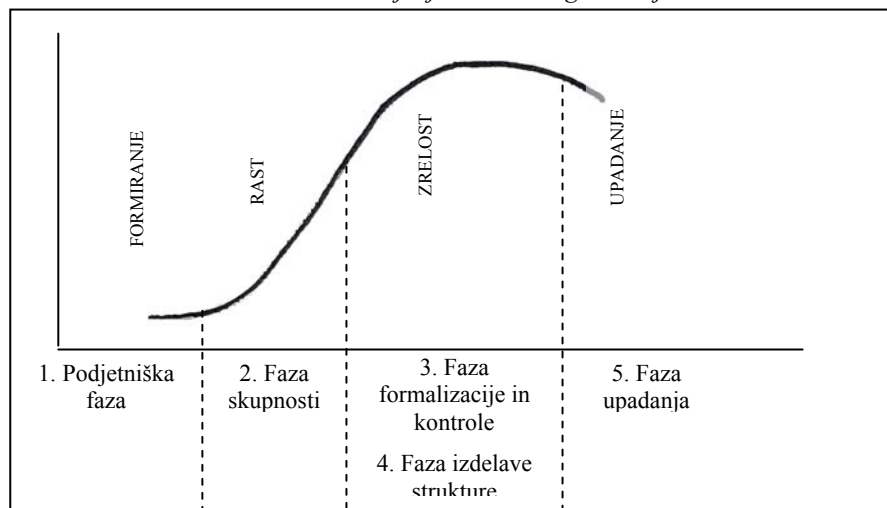
Velikost podjetja torej vpliva na organizacijsko strukturo tako, da so večja podjetja izrazito bolj mehanska, kar pomeni, da imajo strukturo prilagojeno pravilom, šibkejšim medsebojnim odnosom, delitvi dela, izraziti hierarhični lestvici ter učinkovitosti, stabilnosti, racionalnosti in redu kot njihovu cilju. Manjša podjetja pa so precej bolj organska, v večji meri se prilagajajo strankam, prevladujejo boljši medsebojni odnosi zaradi manjšega števila zaposlenih, prav tako je več inovativnost ter podvrženosti tveganju. Majhna podjetja lahko na prehodu v velika podjetja zaradi visokih tveganj doživijo izreden uspeh ali v skrajnem primeru celo propadejo.

- Življenjski cikel organizacije

Na organizacijsko strukturo pa vpliva tudi dejstvo, v kateri fazi razvoja se organizacija nahaja. Življenjsko obdobje organizacije je sestavljeno iz štirih osnovnih faz: formiranja, rasti, zrelosti in upadanja oziroma iz petih faz, ker se faza zrelosti deli še na dve podfazi. Princip življenjskega ciklusa organizacije (angl. *The organizational life cycle*) so opredelili že mnogi, med njimi najbolj znan Richard L. Daft. Antun Vila je omenjene faze opredelil sledeče (1994, str. 273-274):

- *Podjetniška faza* – cilji še niso povsem definirani, značilni so: visoka kreativnost, napredek in solidarnost, organizacijska struktura še ne obstaja, delo se izvaja v timih ob kontroli lastnika podjetja.
- *Faza skupnosti* – rast organizacije, privrženost članov organizaciji, dokaj neformalna struktura.
- *Faza formalizacije in kontrole* – pojav pravil in procedur, zaradi česar je organizacija vse bolj formalna, poudarjena učinkovitost, avtoriteta v hierarhiji, kompleksnejša organizacija in vse pomembnejša kontrola.
- *Faza dognane izdelave strukture* – kompleksnost, boj za nova tržišča, izpopolnjevanje izdelkov, novi izdelki.
- *Faza upadanja* – izgubljanje kupcev in tržišča, posledično padanje uspešnosti, borba za preživetje, iskanje novih priložnosti.

Slika 7: Življenjski cikel organizacije



Vir: Povzeto po Richard L. Daft, *Understanding the Theory and Design of Organizations*, 2007.

## 2 ŠTUDIJA PRIMERA

### 2.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.

Pošta Slovenije, d.o.o. je največje podjetje v Sloveniji, ki se ukvarja s prenosom poštnih pošiljk. Večkrat očitani monopolni položaj že nekaj časa zajema samo in izključno prenos pisemskih pošiljk (korespondence) do mase 50g.

Pošta Slovenije, d.o.o. je bila ustanovljena z uredbo Vlade Republike Slovenije, izdano na podlagi Zakona o Pošti Slovenije. Družba ima sedež v Mariboru na Slomškovem trgu 10. Vlada Republike Slovenije je dne 5. februarja 1998 sprejela sklep o preoblikovanju Pošte Slovenije, d.o.o. v javno podjetje. Dne 22. julija 2002 pa je sprejela sklep o preoblikovanju javnega podjetja Pošte Slovenije, d.o.o. v družbo Pošta Slovenije, d.o.o. S tem sklepom se je javno podjetje Pošta Slovenije, d.o.o. dne 21. avgusta 2002 preoblikovalo v družbo Pošta Slovenije, d.o.o., ki nadaljuje z delom kot gospodarska družba brez statusa javnega podjetja. Ustanovitelj in edini lastnik družbe Pošta Slovenije, d.o.o. je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice preko Vlade Republike Slovenije.

Po uredbi o ustanovitvi Pošte Slovenije, d.o.o. in sklepu o preoblikovanju javnega podjetja Pošte Slovenije, d.o.o. v družbo ter aktu o ustanovitvi družbe Pošte Slovenije, d.o.o., je dejavnost družbe opravljanje dejavnosti javne pošte, ki jo je družba Pošta Slovenije, d.o.o. dolžna zagotavljati skladno z določbami Zakona o poštnih storitvah. V Pošti Slovenije, d.o.o. opravljajo še druge dejavnosti, določene z aktom o ustanovitvi, med katerim so najpomembnejše: trgovina na drobno v drugih specializiranih in nespecializiranih prodajalnah, trgovina na drobno po pošti, kurirska dejavnost in oglaševanje.

Primarna dejavnost Pošte Slovenije, d.o.o. je torej dejavnost javne pošte. V tem okviru je univerzalna oziroma javna poštna storitev zakonsko opredeljena kot trajno, redno in nemoteno izvajanje določenih poštnih storitev s predpisano kakovostjo na celotnem ozemlju Republike Slovenije po cenah, ki so dostopne vsem uporabnikom. Poleg univerzalne poštna storitve pa izvaja Pošta Slovenije, d.o.o. tudi rezervirano poštno storitev, ki predstavlja prej omenjeno »monopolno področje«. V Tabeli 3 so predstavljeni osnovni podatki Pošte Slovenije, d.o.o. iz leta 2007 z dodanimi kasnejšimi spremembami.

Tabela 3: Osnovni podatki Pošte Slovenije, d.o.o.

<b>NAZIV PODJETJA</b>	Pošta Slovenije, d.o.o.	
<b>SEDEŽ PODJETJA</b>	Slomškov trg 10, 2500 Maribor	
<b>OSNOVNI KAPITAL</b>	121.472.482,00 EUR	
<b>POSLOVNE ENOTE</b>	PE Celje, PE Koper, PE Kranj, PE Ljubljana, PE Maribor, PE Murska Sobota, PE Nova Gorica, PE Novo mesto, PE Poštni logistični center LJ, PE Poštni logistični center MB	
<b>ŠTEVILO POŠT</b>	557 pošt / 1370 poštних okenc	
<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	6.730 zaposlenih	moški - 62,6%, ženske - 37,4%
<b>STORITVE</b>	POŠTNE STORITVE	pisemske storitve, paketi, direktna pošta, publikacije, hitra pošta
	DENARNE STORITVE	poštne nakaznice, plačilni promet, poslovne banke, Poštna banka Slovenije
	OSTALE STORITVE	telegrami, elektronske storitve (E-arhiv, Moja.posta.si), direktni marketing, Pošta na Petrolu, razvijanje fotografij, prodaja srečk, športne stave, znamke, osebne znamke, prodaja blaga
<b>ŠTEVILO STORITEV</b>	1.200.000.000	
<b>POSLANSTVO</b>	<p><u>Zagotavljati</u> razvoj ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poštних, logističnih in varnih elektronskih poštних storitev,</li> <li>• storitev globalnega poštnega informacijsko-komunikacijskega omrežja</li> <li>• prodaje trgovskega blaga v domačem in mednarodnem okolju.</li> </ul> <p><u>Prispevati k:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nacionalnemu razvoju tudi na demografsko ogroženih območjih,</li> <li>• zadovoljstvu državljanov kot uporabnikov storitev in</li> <li>• večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov.</li> </ul>	
<b>VIZIJA</b>	<p>Biti najpomembnejši in največji izvajalec poštних in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštnega trga v EU. Razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost. Zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala.</p>	

Vir: Letno poročilo 2007, 2008.



## 2.2 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI POŠTE SLOVENIJE, D.O.O.

O upravljanju in sami organiziranosti Pošte Slovenije, d.o.o. odločajo trije poglavitni organi družbe: (1) ustanovitelj, (2) nadzorni svet, (3) poslovodstvo.

Ustanovitelj in edini lastnik družbe je Republika Slovenija, ki preko Vlade RS uresničuje svoje pravice. Le-ta imenuje štiri izmed šestih članov nadzornega sveta, ostala dva člana pa določi svet delavcev Pošte Slovenije. Člani nadzornega sveta se praviloma menjavajo vsake štiri leta, z možnostjo ponovne izvolitve.

Poslovodstvo predstavljajo trije člani, in sicer generalni direktor, namestnik generalnega direktorja ter član poslovodstva, katere imenuje in razreši nadzorni svet ter jim obenem določi njihova delovna področja. Njihov mandat praviloma traja pet let z možnostjo ponovnega imenovanja. Generalni direktor družbo zastopa in predstavlja neomejeno, razen v primerih, ko je potrebno predhodno soglasje ustanovitelja ali nadzornega sveta oziroma v zadevah, o katerih odloča nadzorni svet. V primerih odsotnosti ali zadržanosti generalnega direktorja njegove naloge in pooblastila izvaja namestnik generalnega direktorja, pri raznih opravilih pa so v veliko pomoč tudi svetovalci poslovodstva.

Poleg treh poglavitnih organov imajo pravico do sodelovanja pri upravljanju družbe tudi delavci. Ti so o dogajanju v podjetju neposredno obveščeni na delovnih sestankih, zborih delavcev, z okrožnicami, z Uradnim glasilom Pošte Slovenije in glasilom Poštni razgledi. Lahko dajejo raznovrstne pobude, predloge in mnenja, na katera imajo pravico do odgovora. Izvolijo lahko svet delavcev in uresničujejo svoje pravice do sodelovanja pri upravljanju družbe preko sveta delavcev in preko svojih dveh predstavnikov v nadzornem svetu, kjer lahko soodločajo o določenih vprašanjih v skladu z zakonom.

Pošto Slovenije, d.o.o. poleg vodstva družbe, svetovalcev in štabnih služb, sestavlja še deset poslovnih enot, znotraj katerih je 557 pošt s 1370 poštnimi okenci. Omenjene poslovne enote so: (1) PE Celje, (2) PE Koper, (3) PE Kranj, (4) PE Ljubljana, (5) PE Poštni logistični center Ljubljana, (6) PE Maribor, (7) PE Poštni logistični center Maribor, (8) PE Murska Sobota, (9) PE Nova Gorica, (10) PE Novo mesto. Meje med posameznimi poslovnimi enotami so prikazane na Sliki 8, kjer so poslovne enote Ljubljana in Poštni logistični center Ljubljana ter Maribor in Poštni logistični center Maribor združene, saj so geografsko locirane na istem območju.

Pošte znotraj posameznih poslovnih enot operativno izvajajo poštno in druge storitve, ki so neposredno povezane z uporabniki. Sektorji za posamezna poslovna področja, kot so sektor za logistiko, trženje, informatiko, računovodstvo, finance, investicije in nabavo, mednarodne odnose, razvoj storitev, korporativno varnost in nadzor ter kadrovske-pravne zadeve pa omogočajo uspešno in racionalno izvajanje vseh dejavnosti in funkcij družbe.

Slika 8: Shema poslovnih enot Pošte Slovenije, d.o.o.



Vir: Pošta Slovenije, d.o.o., 2009.

### 2.2.1 Današnja organizacijska struktura Pošte Slovenije, d.o.o.

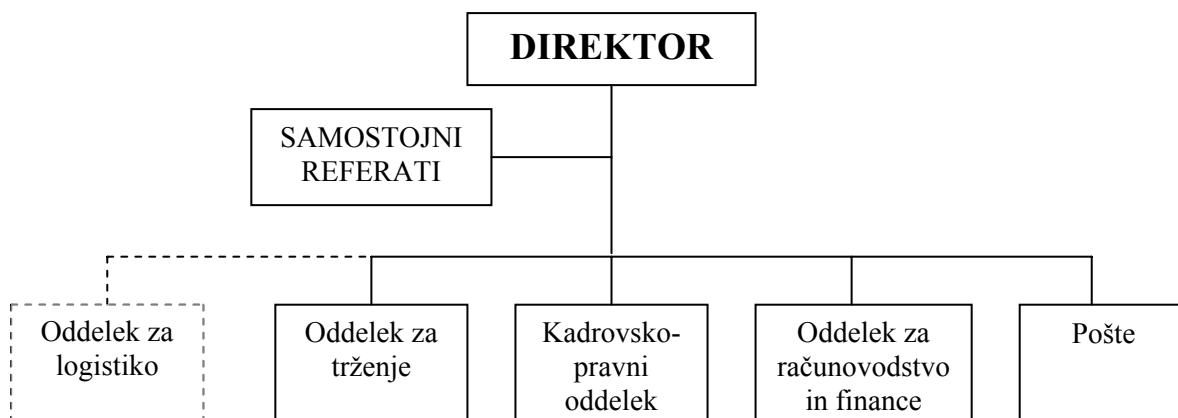
Pošta Slovenije, d.o.o. je velika organizacija, ki deluje na področju celotne Slovenije, čemur primerna je tudi njena obširna organizacijska struktura. Ima izrazito funkcijsko organizacijsko strukturo z vsemi pripadajočimi lastnostmi, njen shematski prikaz oziroma organigram je prikazan v Prilogi 1.

Organizacijska struktura Pošte Slovenije, d.o.o. ima vse značilnosti centralizirane organizacijske strukture, za katero je značilen strateški vrh oziroma najvišje vodstvo (poslovodstvo s svojimi svetovalci ter štabnimi službami) in členjenost na poslovne funkcije oziroma posamezne sektorje (Sektor za logistiko, Sektor za trženje, Sektor za informatiko, Sektor za računovodstvo, Sektor za finance, Sektor za investicije in nabavo, Kadrovsko-pravni sektor, Sektor za mednarodne odnose, Sektor za razvoj storitev, Sektor za korporativno varnost in nadzor). Med štabne službe podjetja spadajo Služba notranje revizije, Služba za odnose z javnostmi, Služba za strateški razvoj ter kot novost Služba za poslovne procese.

Poleg omenjenih sektorjev predstavlja največji delež zaposlenih »operativni sektor«, torej posamezne poslovne enote s pripadajočimi poštami, ki imajo neposreden stik s strankami. Organizacija se členi na več ravneh, na drugi hierarhični ravni se razveja na ključne funkcije, od katerih ima vsaka svojega vodjo, in se nato delijo še naprej na podfunkcije. Sektor za trženje se na primer deli naprej na Službo za tržno komuniciranje, Službo za prodajo storitev, Službo za znamke ter Službo za trgovsko blago in oglaševalske medije.

Prav tako se vseh deset poslovnih enot deli še naprej, kar je prikazano na Sliki 9. Znotraj poslovnih enot direktor predstavlja vodstvo, medtem ko so oddelek za trženje, kadrovsko-pravni oddelek, oddelek za računovodstvo in finance funkcijsko razporejeni. Poleg posameznih oddelkov in samostojnih referatov strukturo dopolnjujejo pošte znotraj meja določene poslovne enote.

Slika 9: Organigram PE Celje, Koper, Kranj, Murska Sobota, Nova Gorica in Novo mesto ter organigram PE Maribor in PE Ljubljana, razširjen z Oddelkom za logistiko



Vir: Uradno glasilo Pošte Slovenije, 2009, str. 50.

Nekoliko drugačno strukturo imajo le PE Maribor, PE Ljubljana ter poslovni enoti Poštних logističnih centrov Ljubljana in Maribor. Poslovni enoti Maribor in Ljubljana imata sicer zelo primerljivo strukturo ostalim enotam, razširjeno z Oddelkom za logistiko, ki je pri ostalih enotah še vedno del oddelka za trženje. Poštni logistični center Maribor je samostojna poslovna enota od leta 2008, s svojo pošto 2102 Maribor, lastnim vodstvom in pripadajočimi oddelki. Še bolj razširjeno strukturo logističnega centra ima večji Poštni logistični center Ljubljana. Kot ostale enote ima svojega direktorja, pristojne strokovne službe ter svojo pošto 1102 Ljubljana. Strukturi logističnih centrov se od ostalih se razlikujeta po številu in naravi oddelkov ter da je osnovni namen enot ustrezno razpošiljanje prejete pošte v druge enote oziroma posamezne poslovalnice. Omogočena jima je tudi »dodelava« pošiljk v paketnem in pisemskem ekspeditu, ki je namenjen skladiščenju, pripravi blaga za odpremo in pakiranju samega blaga (paketov, tiskovin).

Tudi dimenziji formalizacije in kompleksnosti nakazujeta na izrazito funkcijsko organizacijsko strukturo. Da tako veliko podjetje lahko funkcionira, je potrebna določena stopnja formalizacije. Naloge, ki jih opravljajo poštni uslužbenci znotraj posameznih pošt, so določene s pravili in procedurami, v skladu katerih mora delovati celotno podjetje. O načinu poslovanja se v določenih primerih lahko odločajo tudi upravniki pošt. Pravilniki, navodila in zakoni so še vseeno za vse enaki, zato je stopnja neformalnega povezovanja povsem odvisna od posamezne pošte. Naloge so razporejene po principu vertikalne diferenciacije, kjer gre za delitev dela glede na raven oblasti, vse od vodilnega vrha v organizaciji do najnižje operativne ravni. Kompleksnost se torej kaže predvsem glede na vertikalno diferenciacijo, medtem ko je horizontalnega povezovanja oziroma medfunkcijske delitve nalog manj, oziroma ni tako izrazita. Znotraj posameznih pošt zaposleni običajno opravljajo vsa dela, ne le določenih nalog. O tem, kako se morebiti medsebojno povezujejo posamezni sektorji oziroma oddelki, pa več v razdelku 2.3.2.

Funkcijska organizacijska struktura, ki je ena prvih in še vedno najpogosteje uporabljenih struktur, ima tudi svoje prednosti in slabosti. Glavne prednosti tovrstne strukture so (Kavčič, 191, str. 186): (1) omogočena visoka stopnja poklicne funkcijske specializacije z grupiranjem istovrstnih nalog, (2) omogočena preglednost organizacije, (3) oblikovanje enotnosti nastopanja navzven, (4) zagotavljanje jasnega definiranja moči, statusa in ugleda, (5) omogočeno enostavno usposabljanje zaposlenih, (6) omogočen intenziven razvoj funkcije itd.

Zaradi omenjenih prednosti je funkcijska struktura prisotna še v marsikaterem slovenskem podjetju. Ker na področju poštnih storitev lahko govorimo o še relativno stabilnem okolju, je takšna organiziranost smotrna, vendar bodo zaradi vedno večje konkurenčnosti z bankami, drugih ponudnikov hitre dostave pošilk in vedno zahtevnejših strank, v bližnji prihodnosti potrebne spremembe. Obstaja namreč kar nekaj pomanjkljivosti funkcijske strukture, kot so na primer počasno prilagajanje spremembam, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev, pomanjkljiva koordinacija med funkcijami, preveč ozko funkcijsko gledanje, zapostavljanje celotnega systemskega vidika, odgovornost za uspešnost pripada le vodilnemu vrhu.

Kljub marsikaterim prizadevanjem s strani vodstva, Pošta Slovenije, d.o.o. zaradi svoje obširne strukture ni le funkcijska, temveč po drugi opredelitvi tudi pretežno mehanska organizacija. Delo je namreč podrobno razdeljeno vzdolž organizacije, pravice, dolžnosti in avtoritete so natančno opredeljene. Organizacija ima značilno hierarhično strukturo tako kontrole, avtoritete kot komunikacij. Odloča se na vrhu hierarhije, zaposleni, ki imajo dokaj specializirano znanje, so v večini lojalni in poslušni nadrejenim. V bodoče bo potrebno usmeriti več pozornosti tudi k samim zaposlenim. Zaposleni morajo dobiti občutek manjše podrejenosti in možnost večjega soodločanja, zaradi česar bi bili bolj motivirani in naravnani k uspehu celotnega podjetja.

### **2.2.2 Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijsko strukturo Pošte Slovenije, d.o.o.**

Izrazita funkcijska organizacijska struktura Pošte Slovenije, d.o.o. je posledica različnih dejavnikov, in sicer strategije podjetja, okolja, v katerem se nahaja, tehnologije, velikosti podjetja in življenjskega ciklusa organizacije. V nadaljevanju sledi opis omenjenih vplivov ter kako funkcijska organizacijska struktura vpliva na samo poslovanje podjetja.

- **Strategija podjetja**

Pošta Slovenije, d.o.o. opravlja dejavnost javne pošte, kjer morajo biti poštna storitve izvedene kakovostno, na celotnem ozemlju Slovenije in obenem po cenah, dostopnih vsem uporabnikom. Nudnje storitev na tako širokem območju najlažje koordinirajo s funkcijsko oziroma mehansko strukturo. V preteklosti je bila to zadostna strategija, v času vedno večje konkurence pa bo tovrstna zelo nefleksibilna struktura vzdržala le z uporabo strategije zniževanja stroškov, kjer bi drugim konkurirali na račun nižanja cen. Primerneje bi bilo razmisliti o strategiji posnemanja uspešnih, sodobneje organiziranih pošt iz tujine ali tvegati s

strategijo inovativnosti. Pri uporabi strategije inovativnosti bi se s ponudbo novih storitev razvila bolj organska, k ljudem orientirana struktura. Trend organizacijskih struktur gre namreč k vedno bolj procesnemu delovanju, saj bodo v bodoče stranke tiste, ki bodo vodile organizacije. Zato bodo morale biti strukture čim bolj fleksibilne in odzivne na hitro spreminjajoče se potrebe strank.

- **Okolje**

Podjetje se je v preteklosti nahajalo v razmeroma stabilnem okolju, čemur je ustrezala njihova funkcijska organizacijska struktura. Takšno strukturo so dopuščali vplivi različnih okolij, opredeljenih v nadaljevanju. Vendar bodo v prihodnosti v vedno bolj nestabilnem okolju potrebne spremembe. Sicer so še vedno vodilni na področju poštnih storitev, a vedno manj na področju denarnih storitev. Potrebno se bo osredotočiti na inovativne druge storitve in vpeljati elemente procesne organiziranosti, zaradi česar bo poslovanje bolj konkurenčno in prijazno tako zaposlenim kot strankam.

Vplivni dejavniki okolja na poštno dejavnost v državi so posledično pogojeni:

(1) s Strategijo razvoja Slovenije za obdobje 2006-2013, (2) z Resolucijo o prometni politiki Republike Slovenije, (3) s spremembami, ki jih načrtuje EU (poštna direktiva), ki se bodo posledično odražale kot vplivni dejavnik na poslovanje, oblikovanje strategije in razvoj PS, (4) s Pravilnikom o kakovosti in načinu izvajanja univerzalne poštna storitve, (5) z Zakonom o poštnih storitvah, (6) s pričakovanim povečanjem potreb po oblikovanju regijskih intermodalnih centrov, katerih nalogi sta povezovanje prometnih podsistemov in učinkovitejša oskrba tako nacionalnega kot tudi širšega (regijskega, evropskega, globalnega) gospodarskega prostora z logističnimi storitvami.

***operativna okolja***

- *kupci:*

Obširna struktura, s poslovnimi enotami na celotnem ozemlju Slovenije, omogoča dostopnost storitev vsakemu. Kupci oziroma njihove stranke smo tako skoraj vsi, koristimo bodisi njihove poštna, denarne ali ostale storitve.

- *viri surovin:*

Ker gre za storitveno podjetje, njihovo delovanje ni odvisno od virov surovin, ki bi jih lahko geografsko omejevali, poslujejo lahko povsod.

- *dobavitelji:*

Pošta Slovenije, d.o.o. ima v okviru pisemskih in paketnih storitev večino dobaviteljev znotraj organizacije, saj vsa prejeta pisma in paketi pridejo od pošiljatelja direktno do njih oziroma do določene poštna enote, ki se nato preko logističnih centrov razpošljejo do naslovnika kamorkoli po Sloveniji ali v tujino. Enako velja za vso prispelo pošto iz tujine, ki bodisi z letalskim, ladijskim ali železniškim transportom dospe iz tujih poštnih

sistemov. Znotraj Slovenije se za razvoz večinoma uporablja lastna prevozna sredstva, vrsta vozila pa je odvisna od nivoja prevoza.

Pošta Slovenije, d.o.o. pozna tri nivoje prevoza: I. nivo - od pošt do poštnega centra in obratno, II. nivo - med poštnima centroma in III. nivo - tujina. Odvisno od nivoja, se na vseh treh nivojih uporabljajo tovorna vozila, na I. nivoju in za paketno dostavo pa največ srednja dostavna vozila. Lahka dostavna vozila se uporabljajo izključno za dostavo na dostavnem okraju pismonoše. Pismonoše za dostavo na svojem dostavnem okraju (»rajonu«), torej za neposredno dostavo naslovnikom, uporabljajo še motorna kolesa, kolesa z motorjem ter kolesa. Pismonoše, ki opravljajo dostavo peš, pa uporabljajo odvisno od potrebe tudi razne vozičke.

Zunanji dobavitelji so na primer časopisne hiše, lastniki raznovrstnih publikacij, Športna loterija, Loterija Slovenije, Foto GM LAB d.o.o. ter ponudniki raznovrstnega blaga, ki se prodaja v poštnih poslovalnicah. V bodoče bo verjetno vedno več tudi zunanjih dobaviteljev, v interakciji s katerimi se bo olajšalo ali konkurenčno nadgradilo poštno poslovanje, k čemur spodbujajo sodobnejše oblike organizacijskih struktur. Že sedaj je opazna veliko večja ponudba storitev in artiklov na pošti kot pred nekaj leti. To je lahko zelo pozitivno, ker potrošniki lahko dobijo več na enem mestu, obenem pa je potrebno paziti, da ne pride do prenasičenosti, zaradi česar se storitve zaradi številčnosti ne bi opravljale dovolj kakovostno.

o *konkurenca:*

Pošta Slovenije, d.o.o. je bila skozi svojo celotno zgodovino v določenem segmentu poštnih storitev monopolni ponudnik poštnih storitev, čemur je funkcijska organizacijska struktura povsem ustrezala. V smislu rezerviranih pisemskih storitev prevladuje še danes, medtem ko je na ostalih področjih vedno več konkurence, zaradi česar je potrebna prilagoditev strukture in načina poslovanja. Na področju poštnih storitev jim konkurenco predstavljajo ostali dostavljavci hitre pošte ter zasebni raznašalci časopisja in raznovrstnih publikacij.

Predvsem na področju denarnih storitev ima Pošta Slovenije, d.o.o. vedno večjo konkurenco, kateri se dokaj uspešno prilagaja. Na poštnih okencih se namreč lahko opravljajo tudi bančne storitve za poslovne banke in leta 1992 ustanovljeno Poštno banko Slovenije. Vse pošte v Sloveniji (oziroma njihova okenca za denarno poslovanje) so obenem tudi okenca Poštne banke Slovenije. Pošta bankam konkurira z ugodnejšim oziroma daljšim delovnim časom in dejstvom, da poslujejo tudi ob sobotah, medtem ko imajo banke z bančnimi avtomati prednost pri dviganju in polaganju gotovine.

Zaradi razmeroma dragih poštnih in še dražjih bančnih provizij se ljudje vedno bolj poslužujejo elektronskih storitev, kot je plačevanje položnic preko spleta, kjer so storitve vedno na voljo, uporaba je preprosta, varna in zanesljiva. V tem primeru je tudi Pošta

Slovenije, d.o.o. s ponudbo dodatnih storitev naredila korak k bolj procesnemu delovanju oziroma večji usmerjenosti k strankam. Uvedla je elektronsko poslovanje, v okviru katerega je omogočeno poslovanje preko spletne strani Moja.posta.si in koriščenje storitev E-arhiva. Čeprav so njihove druge storitve, kot je prodaja srečk Športne loterije, Loterije Slovenije ter prodaja raznovrstnega blaga le del razširjene ponudbe, so njihovi konkurenti vseeno trafike, kioski, poslovalnice Loterije Slovenije znotraj trgovskih hiš itd.

o delovna sila:

Pošta Slovenije, d.o.o. s 557 poštami in s 6.730 zaposlenimi pokriva celotno področje Slovenije. Zaposleni prihajajo od vsepovsod in so običajno zaposleni na tistih območjih, od koder prihajajo. Zaradi narave dela, kar pomeni tudi veliko terenskega dela, je kar 62,6% zaposlenih moških. V Sloveniji imamo v Ljubljani Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, ki vključuje tako srednjo kot višjo strokovno šolo ter Višjo prometno šolo v Mariboru, z oddelki, namenjenimi poštnemu izobraževanju in ostale šolske institucije, ki prav tako vključujejo v svoj izobraževalni proces poštni modul ali predmet.

Vendar vsi zaposleni nimajo tovrstne izobrazbe, veliko jih prihaja iz ekonomskih šol in fakultet ali povsem raznovrstnih poklicnih, srednjih, višjih oziroma visokih šol. Stopnja izobrazbe nima tako pomembne vloge pri zaposlovanju pismonoš in nekaterih zaposlenih znotraj poštnih logističnih centrov, kjer je prisotnega tudi največ študentskega dela, čeprav so minimalne zahteve vseeno predpisane. Pošta Slovenije, d.o.o. je obenem tudi eden izmed štipenditorjev v Sloveniji, ki s štipendiranjem dijakov in študentov spodbuja izobraževanje njihovega morebitnega bodočega kadra. Ustrezne delovne sile je torej dovolj, da se opravlja delo v vseh poštnih poslovalnicah znotraj široke funkcijske organizacijske strukture.

Pošta Slovenije, d.o.o. se sicer trudi skrbeti za svoje zaposlene, ki naj bi bili pomemben člen njihove skupnosti, kjer naj bi vsak prispeval k uspešnosti podjetja v skladu z vizijo in cilji podjetja. Spodbuja se usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, prav tako sodelovanje v sindikatu in svetu delavcev. Zaposlene spodbujajo s sistemom nagrajevanja, napredovanja ter podeljevanja priznanj in denarnih nagrad. Delavcem je bil omogočen tudi najem oziroma nakup stanovanj in še vedno možnost cenejših letovanj celotnim družinam zaposlenih. O novostih zaposlene obveščajo preko Uradnega glasila Pošte Slovenije in internega glasila Poštni razgledi ter z okrožnicami. Zaposleni in vodstvo se srečujejo tudi na skupnih srečanjih športnega značaja. Septembra 2007 pa so uvedli tudi dan odprtih vrat za zaposlene, kjer imajo zaposleni ob predhodni najavi možnost sprejema pri najvišjem vodstvu, kjer lahko neposredno zastavijo vprašanja, predstavijo svoje težave ali podajo svoje predloge.

Poština funkcijska oziroma mehanska organizacijska struktura ima za zaposlene kar nekaj pomanjkljivosti. Odloča se večinoma le na vrhu hierarhije, zaposleni na operativnih

ravnih so še vedno preveč podrejeni, dobiti bi morali možnost večjega soodločanja, ne le preko peščice zaposlenih, ki so v svetu delavcev, in svojih dveh predstavnikov v nadzornem svetu. Prav tako bi morali biti bolj samoiniciativni in imeti večje možnosti za dodatna usposabljanja in izobraževanja ter s tem prispevati k uspešnosti celotnega podjetja. Pri uvajanju tovrstnih prvin procesnega delovanja bi bilo potrebno najprej močno izboljšati komunikacijo, tako vertikalno kot horizontalno. Krajša bo pot do vodilnih, hitreje bodo možne kakršnekoli spremembe in večji bo občutek pripadnosti podjetju. S skrajšanjem vertikalnih in horizontalnih komunikacijskih poti pa bo omogočeno tudi hitrejša in kakovostnejša zadovoljevanje strankinih potreb.

### ***splošna okolja***

#### ○ *politično-pravno okolje:*

Pošta Slovenije, d.o.o. je državno podjetje, saj je Vlada Republike Slovenije njen ustanovitelj in edini lastnik. Pošta Slovenije, d.o.o. deluje v okviru Zakona o gospodarskih družbah, njeni delavci pa so delavci v gospodarstvu in opravljajo dejavnost javne pošte, zagotavljajo predpisane kakovostne poštna in logistična storitve, izvajajo tudi varne elektronske storitve ter vse dodatne storitve, vključno z nudenjem trgovskega blaga. Z izvajanjem in razvojem vseh poštnih storitev prispeva Pošta Slovenije, d.o.o. k nacionalnemu razvoju predvsem demografsko ogroženih področij, k splošnemu zadovoljstvu strank ter k večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti svojih strank oziroma slovenskega gospodarstva nasploh. Za zadovoljevanje potreb celotnega naroda je potrebna prisotnost na velikem območju, čemur najbolj ustreza funkcijska organizacijska struktura. Pošta Slovenije, d.o.o. kot velik kupec raznih storitev in izdelkov prispeva tudi k razvoju svojih dobaviteljev. Zaposlenim pa zagotavlja takšno socialno varnost, ki je v skladu s pravnim redom in razvojem Republike Slovenije.

#### ○ *tehnološko okolje:*

Pošta Slovenije, d.o.o. svoj razvoj usmerja v kakovostno, zanesljivo in varno izvajanje poštnih storitev ter generiranje novih storitev. Vse to dosega z uporabo najsodobnejših informacijskih, tehničnih, komunikacijskih, integracijskih in poslovnih rešitev, zaradi česar so konkurenčni in poslovno učinkoviti v okviru evropskega in svetovnega poštnega sistema. Pri usklajevanju tako velikega sistema ima tehnologija zelo pomembno vlogo. Pošta Slovenije, d.o.o. ima razvit informacijski sistem, ki ga neprestano izboljšuje. Ne povezuje le celotnega sistema v smiselno delujočo enoto, temveč omogoča neprestano uvajanje novih aplikacij, ki so povezane bodisi z razširjanjem ponudbe ali večjo povezanostjo s strankami. Informacijska tehnologija ima zelo pomembno vlogo tudi pri elektronskem poslovanju Pošte Slovenije, d.o.o. Tehnološko mora konkurirati vsej svoji morebitni konkurenci, predvsem bankam, ki poštnim okencem konkurirajo z veliko bolj vabljivimi bančnimi avtomati in številčnejšo uporabo bančnih spletnih storitev.



o demografsko okolje:

Poslovalnice Pošte Slovenije, d.o.o. so znotraj slovenskih meja ustrezno geografsko razpršene, kar zagotavlja možnost uporabe poštnih storitev celotnemu prebivalstvu. Bližina in dostopnost strankam sta torej eden od vzrokov za tako obsežno funkcijsko organizacijsko strukturo. Pri ugotavljanju najpogostejših uporabnikov poštnih storitev je potrebno upoštevati več demografskih dejavnikov. Medtem ko spol ni primerno merilo, starost in izobrazba vsekakor sta. Starejše generacije se v večji meri še vedno poslužujejo klasičnih poštnih storitev, srednje in mlajše generacije, ki so bolj tehnološko in elektronsko ozaveščene, pa uporabljajo tudi raznovrstne alternative. Ob vedno hitrejšem tempu življenja se jih veliko poskuša izogniti morebitnemu čakanju v vrstah, z uporabo bančnih avtomatov, plačevanjem preko svetovnega spleta, koriščenju storitev hitre pošte itd. Sprva so bile to ob enem značilnosti bolj izobraženega prebivalstva, dandanes ni več takšnih razlik.

Odkar Pošta Slovenije, d.o.o. nudi tudi elektronsko poslovanje in številne dodatne storitve, omogoča zadovoljevanje potreb tudi zahtevnejših strank. Vendar ne le posameznikom, mnogo novosti nudi tudi podjetjem, kjer jim kot pogodbenim strankam nudi storitve s področja direktnega marketinga, oglaševanja v poštnih prostorih (O'glasna pošta) ter dodelavo pošiljk v poštnem ekspeditu.

Na današnjo funkcijsko oziroma mehansko organizacijsko strukturo ne vplivajo le demografske značilnosti strank, temveč tudi zaposlenih. Tudi v tem primeru spol nima tako velikega vpliva na strukturo, razen dejstva, da je zaradi narave dela več zaposlenih moškega spola. Vpliva pa stopnja izobrazbe, saj imajo zaposleni na operativnih ravneh znotraj posameznih poštnih poslovalnic v večini poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Pošta Slovenije, d.o.o. skuša prispevati k večji uspešnosti podjetja tudi s tem, da od prihajajočih mlajših generacij zahteva vedno višjo izobrazbo za vodstvena delovna mesta ter spodbuja usposabljanje in izobraževanje vseh zaposlenih.

Sodobnejša, fleksibilnejša in bolj procesno naravnana organizacijska struktura se bo lahko razvila le, če se bodo zaposleni lahko v večji meri dodatno izobraževali, če bodo dosegli manjši občutek podrejenosti, če se bo razvila in skrajšala pot komunikacije z vodilnim vrhom ter jim bo omogočena možnost večjega soodločanja in s tem večji doprinos k uspešnosti podjetja.

o socio-kulturno okolje:

Na organizacijsko strukturo vpliva tako kultura podjetja, kot tudi kultura celotnega prebivalstva. Nekatere značilnosti kulture prebivalstva so opredeljene že pod demografskim okoljem, kot rezultat vedno hitrejšega tempa življenja. Ob pomanjkanju časa dandanes torej prevladujejo druge vrednote, vedno manj je pošiljanja tradicionalnih pisem in vedno več iskanja ustreznih alternativ, čemur se mora v prihodnosti prilagoditi tudi organizacijska struktura. Trenutna funkcijska organizacijska struktura je vzrok

raznovrstnih značilnosti kulture podjetja. Njihovo strukturo oziroma delovanje določa in do neke mere tudi omejuje Etični kodeks ravnanja zaposlenih.

Etični kodeks je skupek moralnih in etičnih vrednot, ki vključujejo poslanstvo in vizijo podjetja. Kodeks določa etično obnašanje oziroma ravnanje zaposlenih, medsebojne odnose zaposlenih, odnose zaposlenih do strank ter ravnanje z zaupnimi podatki. Pošta Slovenije, d.o.o. si prizadeva za dobro počutje in zadovoljstvo svojih zaposlenih, kjer prevladujejo načela objektivnosti, poštenosti, pravičnosti in humanosti. Vsakega zaposlenega obravnavajo enako in pravično, ne glede na raso, spol ali prepričanje. Zagotavljajo jim pošteno plačilo, socialno varnost, primerno delovno okolje ter možnost izobraževanja, v zameno za kar morajo zaposleni izražati pripadnost in lojalnost podjetju in varovati ugled Pošte Slovenije, d.o.o. v javnosti. S premoženjem, dobrinami in kapitalom podjetja so dolžni gospodarno ravnati, zaradi stika s strankami morajo skrbeti za osebni zunanji videz, urejenost ter higieno. Etični kodeks spodbuja tudi k dobrim medsebojnim odnosom, osebni odgovornosti zaposlenih ter hitremu celovitemu pretoku informacij med vsemi zaposlenimi.

Kultura Pošte Slovenije, d.o.o. je s pripadajočimi vrednotami in načeli značilna za tako veliko podjetje, ki je zaradi predpisanih pravil in procedur vseeno še vedno preveč mehansko orientirana. Komunikacija je še vedno prešibka, številna pravila in procedure še vedno preveč omejujejo zaposlene. Bolj organska, procesno orientirana organizacijska struktura bo morala vsebovati izboljšave na več različnih področjih. Uvedba novih ali izboljšanih vrednot, kot so celovitost sistema, dobra vertikalna in horizontalna komunikacija, odprtost, brezmejnost, enakost, manjša omejenost s pravili, stalne spremembe in prevzemanje tveganj, bo prispevala k močnejši in hkrati bolj prilagodljivi organizacijski kulturi.

- **Tehnologija**

- Informacijska tehnologija:

Kot je nakazano že pri opisu tehnološkega okolja, ima Pošta Slovenije, d.o.o. razvit informacijski sistem, s pripadajočo razvito tehnologijo, ki omogoča smiselno povezovanje in delovanje tako velike organizacije. Leto 2005 je bilo leto sistematičnih priprav na posodobitev informacijskega sistema. Postavljen je bil temelj - infrastruktura, ki zagotavlja varno, zanesljivo in vedno razpoložljivo storitev vsem uporabnikom. Varnost uporabe je zagotovljena s tehnologijo kvalificiranih digitalnih potrdil overitelja POŠTA® CA, sama infrastruktura (strojna oprema) pa je na ločenih lokacijah, zgrajena na osnovi smernic in navodil Evropske unije ter slovenske zakonodaje. Lokacije so varovane po najvišjih varnostnih standardih fizičnega varovanja.

Za operativno okensko poslovanje znotraj poštnih enot se uporablja interne programe, vgrajene v posamezne računalniške enote, tako imenovane terminale, ki so povezani v celotno mrežo. Informatiki skrbijo za delovanje celotnega sistema, obenem pa omogočajo

razširjeno ponudbo ali večjo povezanost s strankami. Ker je Pošta Slovenije, d.o.o. storitveno podjetje, z izjemo izdelave pošiljk v hčerinskem podjetju EPPS ne moremo govoriti o pojmu, kot je masovna proizvodnja, kjer se proizvaja standardne proizvode v velikih količinah. Ima pa podoben princip poslovanja, ki je značilen za velika podjetja. Podjetje opravlja storitve, za katere je značilno rutinsko in formalizirano delo, ima specializirano delovno silo, usposobljeno za določena opravila, širok razpon kontrole ter izrazito hierarhijo.

Zelo pomemben je tudi razvoj tehnologije, namenjene elektronskemu poslovanju in elektronski hrambi dokumentov. Spletna stran [Moja.posta.si](http://Moja.posta.si) je namenjena prejemanju in pošiljanju dokumentov v elektronski obliki, elektronskemu vročanju dokumentov, hitremu in varnemu plačevanju računov in upravljanju z dokumenti. Poleg tega njihove elektronske storitve zagotavljajo izdajo digitalnih potrdil, opravljanje varnih časovnih žigov, varno hrambo digitalnih dokumentov (E-arhiv), varne elektronske predale, prav tako je omogočen najem nadomestnega informacijskega centra.

o Poštna tehnologija:

Pošta uporablja v svojih dveh logističnih centrih najsodobnejše naprave za avtomatsko usmerjanje standardiziranih pisem, nestandardiziranih pisem večjih dimenzij in paketov. Transportne poti so v veliki meri avtomatizirane, tako da je obseg ročnega oz. fizičnega dela zmanjšan na minimum.

Najpomembnejša novost pri napravah za avtomatsko usmerjanje poštnih pošiljk je sodobni pisemski in paketni usmerjevalnik, kjer je onemogočena poškodba embalaže in vsebine paketov. Zadnjo novost in dokaz uvajanja tehnološkega napredka v procese predelave pošiljk pa predstavljajo stroji za zlaganje reklamnega materiala.

V novem poštnem logističnem centru Maribor deluje tudi paketni ekspedit, v katerem za stranke pakirajo blago oziroma pripravljajo pakete. Strankam tako ponujajo možnost prevzema njihovega blaga, razvrščanja po paketih v skladu z njihovim naročilom, pakete naslovijo in jih prenesejo do naslovnikov. Pošiljatelji paketov se lahko na ta način v večji meri posvetijo svoji osnovni dejavnosti, pakiranje oz. komisioniranje paketov pa lahko predajo Pošti Slovenije, ki je za to ustrezno usposobljena in opremljena.

Kljub razviti informacijski in poštni tehnologiji bodo v bodoče morali narediti tudi nekaj na področju boljše komunikacije z zaposlenimi na operativnih ravneh. Smotrna bi bila na primer uvedba intraneta, preko katerega bi bilo možno hitrejšo in učinkovitejšo obojestransko obveščanje ter nasploh možnost boljše komunikacije z vodilnimi v podjetju. Današnje komunikacijske poti so namreč predolge, zaposleni v posameznih poštnih poslovalnicah obveščajo ali so obveščeni le preko telefonov, faksov, raznovrstnih dopisov ali internega časopisja. Če je podjetje svoje poslovanje razširilo na svetovni splet, bi lahko razmislili tudi o tovrstnem poslovanju zaposlenih, vsaj kar se tiče komunikacije.

- **Velikost podjetja**

Pošta Slovenije, d.o.o. ima zaradi svoje velikosti temu ustrezno funkcijsko organizacijsko strukturo, s katero se je v preteklosti najlažje obvladovalo tako obširno poslovanje. Velikost podjetja se lahko izraža na več načinov, bodisi s številom zaposlenih, veliko geografsko razpršenostjo s številnimi poslovalnicami, s prodajno vrednostjo in z dodano vrednostjo proizvodov, s premoženjem ali sredstvi podjetja. Podjetja z nad 1.500-2.000 zaposlenimi veljajo za velika podjetja, kar Pošta Slovenija, d.o.o. s 6.730 zaposlenimi vsekakor je. Podatki iz leta 2007 v Tabeli 4 pričajo o tem, da je Pošta Slovenije, d.o.o. razmeroma veliko podjetje na slovenskem območju. Zaradi velikosti in razpršenosti podjetja je skoraj nemogoče popolnoma spremeniti njeno organizacijsko strukturo. Lahko pa se postopno uvaja prvine procesnega poslovanja.

*Tabela 4: Podatki Pošte Slovenije, d.o.o.*

<b>število zaposlenih</b>	6.643
<b>število pošt / poštних okenc</b>	556 pošt / 1345 poštних okenc
<b>število storitev</b>	1.117.376.320
<b>dodana vrednost</b>	171.969.274,00 EUR
<b>osnovni kapital</b>	121.472.482,00 EUR
<b>čisti prihodki od prodaje</b>	225.348.863,00 EUR
<b>vrednost naložb</b>	14.074.734,00 EUR

*Vir: Letno poročilo 2007, 2008.*

- **Življenjski cikel organizacije**

Na organizacijsko strukturo vpliva tudi faza življenjskega ciklusa, v katerem se podjetje nahaja. Pošta Slovenije, d.o.o. je že uveljavljeno podjetje z dolgoletno zgodovino na slovenskem območju. Sprva je bila monopolni ponudnik vseh poštних storitev in je bila zato njena funkcijska organizacijska struktura povsem ustrezna, medtem ko je v vedno bolj konkurenčnem okolju vedno manj. To je namreč čas, ko se bje boj za obstoječa in nova tržišča, kjer je nujno potrebno izpopolnjevanje ali uvedba novih izdelkov oziroma storitev. Pošta Slovenije, d.o.o. se kot celotno podjetje torej nahaja v fazi zrelosti oziroma fazi dognane izdelave strukture. V Tabeli 5 pa so prikazane faze, v katerih se nahaja glede na posamezne skupine storitev.

Zaznati je upadanje rezerviranih storitev ter finančnih storitev, predvsem plačilnega prometa. Univerzalne storitve se nahajajo v fazi zrelosti, medtem ko so komercialne logistične storitve in direktni marketing še v fazi rasti. Vzpodbudno je dejstvo, da ponudbo razširjajo tudi z novimi storitvami, kot so drobna prodaja in raznovrstne dodatne nepoštne storitve na poštних okencih ter sodobnejše informacijske storitve, katere so še v fazi formiranja.

Da se podjetje obdrži na tržišču in ne preide v fazo upadanja, potrebuje novo strategijo, posledica katere je navadno tudi prilagoditev organizacijske strukture. Pošta Slovenije, d.o.o.

je v zadnjem letu ustanovila Sektor za razvoj storitev, katerega namen je, da z ugotavljanjem dejanskih potreb trga, zbiranjem ter vrednotenjem idej in predlogov s strani zaposlenih ponuja nove storitve na trgu. Takšna smer razvoja je bila izdelana tudi v predhodnem konceptu trženjskega poslovanja. Pošta Slovenije, d.o.o. se mora v prihodnosti torej ob izboljšani organizacijski strukturi posvetiti nadaljnji nadgradnji sedanje ponudbe ter uvedbi novih, strankam še prijaznejšim dodatnim storitvam.

*Tabela 5: Glavne skupine storitev Pošte Slovenije, d.o.o. glede na fazo življenjskega cikla*

SKUPINA STORITEV	FAZA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA
Univerzalne storitve	Zrelost
Rezervirane storitve	Upadanje
Komercialne logistične storitve	Rast
Direktni marketing	Rast
Drobna prodaja in nepoštne storitve na okencih	Formiranje / Rast
Finančne storitve	Upadanje
Informacijske storitve	Formiranje

*Vir: Pošta Slovenije, d.o.o., lastna izdelava.*

## 2.3 UGOTAVLJANJE PROCESNE ZRELOSTI ZNOTRAJ PE MARIBOR

### 2.3.1 Merjenje procesne zrelosti

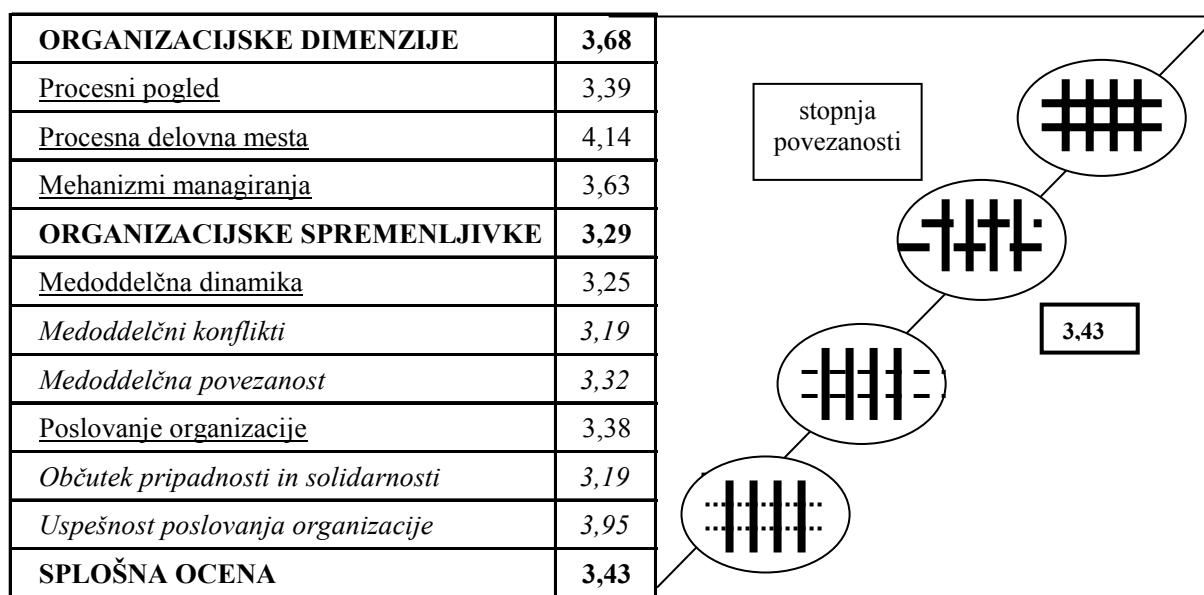
Za ugotavljanje prisotnosti procesnega delovanja znotraj Pošte Slovenije, d.o.o. sem uporabila Model procesne zrelosti, stopnje katerega se določa z McCormackovim vprašalnikom (McCormack & Johnson, 2001, str. 175-179). Glede na to, da je Pošta Slovenije, d.o.o. zelo veliko in geografsko razpršeno podjetje, sem se odločila, da merjenje izvedem le znotraj PE Maribor. Naključno sem od 115-ih izbrala 55 pošt (Priloga 3), ki naj bi reprezentativno predstavljale celotno regijo. Razposlala sem 484 anket, od tega 428 na same poštne poslovalnice in 56 drugim službam PE Maribor (oddelkom in vodstvenemu kadru). Vrnjenih je bilo 286 anket, kar pomeni dokaj dober, 59,09%, odziv. V Prilogi 4 je primer uporabljene ankete oziroma vprašalnika s 34 trditvami, ki imajo možnost ocenjevanja na 5-stopenjski lestvici. Na Sliki 10 so predstavljeni končni rezultati merjenja procesne zrelosti. Podrobnejši rezultati po posameznih sklopih so predstavljeni v Prilogi 4, kjer so razvidne dobljene povprečne vrednosti, odstotek upoštevanih odgovorov ter odstopanja znotraj posameznih trditev.

Anketirani so razmeroma dobro ocenili organizacijske dimenzije, kjer povprečna vrednost znaša kar 3,68, z najbolj izstopajočo dimenzijo procesnih delovnih mest. Splošna ocena delovnih mest je namreč zelo visoka (4,14), prevladuje vtis, da se zaposleni z opravili vseskozi učijo novih stvari (4,30), da so opravila znotraj njihovih delovnih mest

večdimenzionalna in ne zgolj preproste naloge (4,17) ter da njihova opravila vključujejo pogosto reševanje problemov (3,94). Najslabše, a še vedno dokaj dobro, je ocenjena dimenzija procesnega pogleda, kar pomeni, da se izrazi, kot so proces, input, output procesa, skrbniki procesa ne uporabljajo tako pogosto (3,05). Prav tako je prisotno slabše poznavanje definiranosti in dokumentiranosti procesov (3,28).

Organizacijske spremenljivke so ocenjene z vrednostjo 3,29, kjer imajo anketirani najboljše mnenje o uspešnosti poslovanja (3,95), predvsem v primerjavi s konkurenco (4,03). Najnižje pa je rangirano ukvarjanje s problemi drugih zaposlenih (2,87), tudi zaznavanje timskega duha je nekoliko nižje (3,05).

Slika 10: Končni rezultati merjenja procesne zrelosti



Vir: Povzeto po McCormacku.

Na splošno so rezultati dobri, potrebno pa je upoštevati tudi dejstvo, da pri vseh trditvah v analizi ni bilo vzeto enako število anket, upoštevani so bili le odgovori z obkroženimi vrednostmi od 1-5. Zato je vprašljivo, kam spadajo vse neobkrožene trditve in obkrožene vrednosti X-ne vem, kar je verjetno posledica naglega odgovarjanja, nerazumevanja trditev oziroma nepoznavanja situacije. Slednje je lahko tudi znak slabšega procesnega delovanja. Anketirani so se v največji meri opredelili pri trditvah iz sklopa uspeh poslovanja, procesna delovna mesta in občutek pripadnosti, najmanjkrat pa pri trditvi o medsebojnem dogovarjanju vodij (72,03%). Pri rezultatih pa ne smemo upoštevati le povprečnih vrednosti, pozorni moramo biti tudi na odstopanja znotraj posameznih trditev, ki jih določimo s pomočjo koeficienta variacije. Kadar so vrednosti koeficienta variacije višje od 0,20, so razlike pri ocenjevanjih velike. Najmanj razhajanj v mnenjih je bilo znotraj sklopov procesnih delovnih mest in uspeha poslovanja. Drugod pa so koeficienti večinoma nad to vrednostjo. Največ razhajanj ( $KV = 0,40$ ) je bilo pri trditvi o komunikacijskih poteh, in sicer so mnenja o tem, če je omogočena komunikacija s komerkoli, ne glede na položaj, zelo različna.

Glede na dobljene rezultate, torej končno skupno vrednost 3,43, se Pošta Slovenije, d.o.o. nahaja na stopnji povezanosti (Slika 11). Za podjetje z izrazito funkcijsko organizacijsko strukturo je tako dober rezultat morda malce nepričakovan. Na tej stopnji naj bi namreč poleg funkcij obstajali že dokaj močni procesi, z le nekaj vrzelmi, posluževali naj bi se procesnega managementa ter v veliki meri s timskim delom delovali medfunkcijsko.

Da bi dobljene rezultate lahko primerno interpretirala, sem za dodatno mnenje prosila somentorja, njihovega svetovalca poslovodstva, ki je bil nad rezultati presenečen. Meni, da je znotraj Pošte Slovenije, d.o.o. še vedno premalo procesnega delovanja in da se podjetje vsekakor ne nahaja na tako visokem nivoju. Večina procesnega delovanja je izvedenega nezavedno, ko vsak zaposleni opravlja svoje delo in je s tem eden od členov znotraj celotnega procesa. Ker pri Pošti Slovenije, d.o.o. vidijo pomanjkljivosti sedanje funkcijske organiziranosti, si želijo podjetje organizirati bolj sodobno in učinkovito. Ravno v ta namen so nedavno v okviru štabnih služb razvili tudi Službo za poslovne procese, kjer so s svojimi akcijami še bolj na začetku. Ravno zato je zelo zanimivo, da imajo zaposleni vseeno že tako dobro mišljenje o procesnem delovanju.

Obstaja lahko več vzrokov, zakaj so rezultati takšni, kot so. Anketa se je izpolnjevala glede na razmere znotraj PE Maribor oziroma posameznih poštних poslovalnic/oddelkov, ne pa toliko glede na celotno organizacijo. Ljudje so ocenjevali tisto, kar poznajo in velikokrat so razmere oziroma medsebojni odnosi veliko boljši znotraj manjšega območja. Veliko je bilo tudi sredinskih odgovorov, ocenjenih s tremi točkami, za kar se odloči veliko tistih, ki nimajo posebnega mnenja ali se ne morejo odločiti, če se z neko stvarjo strinjajo ali ne. Veliko je tudi takih, ki odgovora niso podali in bi tudi lahko pripomogli k boljšemu ali slabšemu rezultatu. Ker so bile ankete poslane na posamezne pošte in oddelke, morda ni zanemarljiva pripomba enega izmed anketiranih, da anketa z dodanimi demografskimi vprašanji ni anonimna, saj se pri pošti/oddelku z manj zaposlenimi lahko ugotovi, kaj je kdo odgovarjal. Tega seveda ni nihče preverjal, je pa možno, da je zaradi tega dejstva marsikdo ocenjeval z višjimi vrednostmi.

Ankete sem primerjala tudi glede na demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazbo, število zaposlenih, delovno mesto), rezultati česar so ponazorjeni v Prilogi 5. Zanimivo je, da nikjer ni zaznati izrazitih razhajanj, stopnja procesne zrelosti je večinoma povsod ocenjena z več kot tremi točkami. Najnižje vrednosti so pri peščici tistih, ki se niso demografsko opredelili. Med anketiranimi je bilo 52,45% moških ter 44,75% žensk, vendar so poslovanje presenetljivo vsi ocenili s povprečno vrednostjo 3,43. Zelo podobni rezultati so tudi pri ostalih spremenljivkah. Največji delež anketiranih je bil v starosti od 31 do 40 let (37,41%), s srednješolsko izobrazbo (58,04%), s pošt/oddelkov s 6-10 zaposlenimi (31,47%) ter tistih, ki so zaposleni kot poštni delavci (44,05%).

Za lažjo predstavitev sem dobljene rezultate želela primerjati še z drugimi slovenskimi podjetji. V Sloveniji so v sodelovanju s Hrvaško do sedaj opravili le dve večji raziskavi na

področju ugotavljanja procesne usmerjenosti oziroma merjenja procesne zrelosti, leta 2005 in leta 2008. Tabelarično lahko primerjamo le rezultate merjenja organizacijskih dimenzij iz leta 2005, kot je prikazano spodaj. Pošta Slovenije, d.o.o. ima torej glede na dimenzije nadpovprečno dobro mnenje o procesnem delovanju. Tako od slovenskega kot hrvaškega povprečja najbolj odstopa na področju procesnih delovnih mest, kjer so splošne ocene najvišje in je glede na standardni odklon odstopanj najmanj.

Tabela 6: Primerjava z merjenjem organizacijskih dimenzij v Sloveniji in na Hrvaškem iz leta 2005

ORGANIZACIJSKE DIMENZIJE	POŠTA SLOVENIJE, d.o.o.		SLOVENIJA		HRVAŠKA	
	<i>povprečje</i>	<i>standardni odklon</i>	<i>povprečje</i>	<i>standardni odklon</i>	<i>povprečje</i>	<i>standardni odklon</i>
Procesni pogled						
PP1	3,72	0,67	3,45	0,85	3,42	0,88
PP2	3,05	1,07	3,15	1,16	2,87	1,05
PP3	3,28	0,83	3,82	0,92	3,75	0,89
PP4	3,53	0,90	3,72	0,77	3,72	0,78
Procesna del. mesta						
PDM1	4,17	0,61	3,77	0,90	3,24	0,87
PDM2	3,94	0,76	3,69	0,73	3,55	0,75
PDM3	4,30	0,53	3,79	0,78	3,71	0,82
Man.& mer. procesov						
MMP1	3,60	0,82	3,79	0,93	3,60	0,99
MMP2	3,52	0,95	3,61	0,91	3,43	0,97
MMP3	3,61	0,62	3,53	0,77	3,65	0,78
MMP4	3,63	0,88	3,66	0,85	3,48	1,02
MMP5	3,81	0,63	3,80	0,83	3,74	0,89
<b>SPLOŠNA OCENA</b>	<b>3,68</b>	<b>/</b>	<b>3,65</b>	<b>/</b>	<b>3,51</b>	<b>/</b>

Vir: Škrinjar et al., *Comparative Analysis of Business Process Orientation in Slovenia and Croatia, 2006, str. 9.*

Leta 2008 pa so v raziskavi uporabili Razširjen model merjenja procesne usmerjenosti, kjer so namesto treh upoštevali devet dimenzij. Rezultati znotraj Tabele 7 so obenem merjeni s 7-stopenjsko in ne 5-stopenjsko lestvico, zaradi česar se razlikujejo tudi meje zrelostnih stopenj: Ad-Hoc: do 4; Definirano: od 4 do 5,5; Povezano: od 5,5 do 6,5; Integrirano: nad 6,5. Zato je v tem primeru možna le vsebinska primerjava.

Pošta Slovenije, d.o.o. naj bi se glede na rezultate nahajala na stopnji povezanosti, kot 39,20% podjetij iz omenjene raziskave. Anketirana podjetja so najbolje ocenila dimenzije strateškega vidika, trženjske usmerjenosti in vidika dobaviteljev, najslabše pa dimenziji procesne informacijske tehnologije in procesne organizacijske kulture. Na primeru Pošte Slovenije, d.o.o. strateški vidik verjetno ne bi bil povsem na vrhu, kljub temu da v bodoče želijo sodobnejše, bolj procesno organizirati podjetje. Cilj strateškega vidika je namreč seznanjanje s cilji in strategijo podjetja, komunikacija vseh zaposlenih ter povezava in koordinacija vseh procesov. Definiranost, dokumentiranje in merjenje procesov so znotraj PE Maribor dokaj dobro ocenili, čeprav ti podatki niso povsem realni. Njihova organizacijska struktura je še vedno predvsem funkcijska, z le posameznimi medfunkcijskimi procesi, vzrok česar je tudi še premalo orientirana organizacijska kultura. Je pa podjetje vedno bolj trženjsko usmerjeno in



deluje v smeri čim boljšega zadovoljevanja strankinih potreb, prav tako se vedno bolj povezujejo tudi z zunanjimi dobavitelji, s čimer širijo svojo ponudbo. Svoj kader oziroma zaposlene bi morali še bolj motivirati in jih izobraziti o prednostih procesno orientiranega podjetja, kajti teza o zaznavanju timskega duha (kot ene glavnih značilnosti procesnega delovanja) je bila med slabše ocenjenimi.

Verjetno pa bi bila dimenzija procesne informacijske tehnologije oziroma informatizacije poslovanja nekoliko bolje ocenjena kot v omenjeni raziskavi. Pošta Slovenije, d.o.o. ima namreč učinkovit informacijski sistem z razvito tehnologijo, ki je sicer procesno naravnana bolj do strank kot samih zaposlenih. Strankam je omogočeno elektronsko poslovanje, elektronsko vročanje in varna hramba dokumentov ter celo najem nadomestnega informacijskega centra. Pošta Slovenije, d.o.o. se mora torej v bodoče procesno razvijati in povezovati tako znotraj podjetja kot tudi navzven s svojimi dobavitelji in strankami.

*Tabela 7: Rezultati raziskave v slovenskih in hrvaških podjetjih leta 2008*

<b>ORGANIZACIJSKE DIMENZIJE</b>	<b>SPLOŠNA OCENA</b>	<b>STOPNJA ZRELOSTI</b>	<b>DELEŽ PODJETIJ</b>
Strateški vidik	5,51	stopnja Ad-Hoc	11,80%
Definiranost in dokumentiranost procesov	5,37	stopnja definiranosti	48,10%
Management in merjenje procesov	5,03	stopnja povezanosti	39,20%
Procesna organizacijska struktura	4,95	stopnja integriranosti	1,00%
Procesna organizacijska kultura	4,71		
Upravljanje s kadri	4,90		
Procesna informacijska tehnologija	4,32		
Trženjska usmerjenost	5,45		
Vidik dobaviteljev	5,42		

*Vir: Škrinjar et al., Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost v Sloveniji in na Hrvaškem, 2008, str. 4-5.*

### **2.3.2 Obstoječe procesno delovanje**

Z merjenjem procesne zrelosti znotraj PE Maribor smo dobili zelo visoke vrednosti, kar naj bi pomenilo dobro procesno delovanje Pošte Slovenije, d.o.o. Vendar glede na znana dejstva in mnenje njihovega svetovalca posloводства ta posplošena ugotovitev ne drži povsem. Pošta Slovenije, d.o.o. je namreč še vedno pretežno funkcijsko naravnana organizacija. Z merjenjem na katerih drugih območjih ali z anketiranjem samo vodstvenih kadrov, ki imajo večji vpogled na realno celotno situacijo, bi bili rezultati morda drugačni ali pa vseeno primerljivi. Dobljeni rezultati nam torej kažejo predvsem stanje znotraj določenega območja oziroma posameznih pošt, kjer je verjetno poznavanje in razumevanje vidikov procesnega poslovanje nekoliko slabše.

Znotraj Pošte Slovenije, d.o.o. (znotraj vseh poslovnih enot, ne le PE Maribor) se večina procesne organiziranosti in delovanja še vedno vrši nezavedno. Zaposleni svoje delo opravljajo v skladu s pravili, pred tem običajno zaposleni nekaj prejme od predhodnega delavca, svoje pa posreduje naslednjemu v procesu. Le-ti lahko medsebojno komunicirajo, v veliko primerih pa komunicira njihov predpostavljeni ali kontrolor, ki skrbi za nemoten potek delovnega procesa in za komunikacijo med oddelki, dobavitelji ter strankami. Primeri procesnega delovanja oziroma nedelovanja so ponazorjeni že v razdelku 2.2.2. pod vplivi dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko strukturo in samo poslovanje Pošte Slovenije, d.o.o.

Vseeno lahko izpostavimo nekaj že obstoječega procesnega delovanja. Največje procesno delovanje se kaže v odnosu Pošte Slovenije, d.o.o. do svojih strank, katerim posveča vedno več pozornosti. Ravno orientiranost k strankam pa je eno najpomembnejših načel procesnega poslovanja. Za zadovoljevanje njihovih potreb se uvaja novosti tudi na drugih področjih. Razvija se njihova tehnologija, saj se poslovanju dodaja vedno več novih aplikacij, ki zagotavljajo širšo ponudbo ali večjo povezanost s strankami, predvsem odkar so uvedli elektronsko poslovanje. Prav tako so se začeli povezovati z vedno več zunanji dobavitelji. Tako z boljšo tehnologijo, prisotnostjo na svetovnem spletu, dodatnim opravljanjem bančnih storitev ter večjo splošno ponudbo storitev/izdelkov podjetje ostaja konkurenčno na svojem področju.

Veliko manj procesnega delovanja pa je zaznati znotraj podjetja, med samimi zaposlenimi. Kaže se kot možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj, učenje novih stvari znotraj delovnih mest, predvsem po uvedbi novih aplikacij ter kot skrb za zaposlene. Eno od bolj procesnih dejanj je bila tudi uvedba dneva odprtih vrat, ko imajo zaposleni možnost sprejema pri najvišjem vodstvu. Drugače pa so v medsebojni komunikaciji še vedno mnogo prešibki.

Navkljub vsemu pa je najpomembneje, da se podjetje zaveda trenutne situacije in da bodo v bodoče potrebne marsikaterne spremembe glede njihove organizacije in poslovanja. V ta namen so nedavno ustanovili Službo za poslovne procese, ki že izvaja svoje prve prenovе.

### **2.3.3 Uvajanje procesne organiziranosti - primer prenove obstoječega poslovnega procesa**

Znotraj Pošte Slovenije, d.o.o. se poleg značilnih funkcijskih aktivnosti vršijo tudi medfunkcijski oziroma medoddelčni procesi. Za ponazoritev tovrstnega poslovnega procesa in predloga njegove prenove sem si izbrala preprost in razumljiv proces pošiljanja LX-telegrama. To je proces, ki se vsakodnevno vrši v poštnih poslovalnicah vseh poslovnih enot, ne le PE Maribor. Drugače pa se njihove službe ukvarjajo s prenovo tudi veliko obširnejših in zahtevnejših poslovnih procesov, ki so bodisi preobsežni za tovrstno ponazoritev ali pa še niso povsem zaključeni, torej nimajo primernih predlogov izboljšav.

Pošta Slovenije, d.o.o. ima že sedaj dokaj dobro razvit sistem pošiljanja LX-telegramov. Ponuja nam tri možnosti oddajanja; na poštih okencih, primer katerega je opisan v nadaljevanju ali s sodobnejšima načinoma naročanja preko brezplačne Telekomove telefonske številke in preko svetovnega spleta. Pri slednjih dveh načinih je zaznati že več značilnosti procesnega delovanja, kjer stranka lahko storitev naroča od doma ter svoje obveznosti poravnava znotraj Telekomovega računa, z vnosom številke kreditne kartice ali z uporabo Monete.

Proces Pošiljanja LX-telegrama, prikazan v Prilogi 6, vsebuje aktivnosti na ravni stranka – pošta A (sprejemna pošta) – pošta B (odprava) – naslovnik. Medtem ko se aktivnosti dobaviteljev in Službe za trgovsko blago izvajajo posredno, za njih ni točno predpisanih postopkov in navodil, naloge se delegirajo sproti, kadar je potrebno. Proces se začne s prihodom stranke v pošto poslovalnico, ko izrazi željo po pošiljanju LX-telegrama. Stranki se najprej predstavi ponudbo in se preveri, če ji ustreza delovni čas dostavne pošte. Telegram brez storitve prednostno mora biti po sprejetju prenesen naslovniku v roku šestih ur, če je naslovnik v ožjem okolju pošte oziroma desetih ur za naslovnika v širšem okolju pošte. Vendar v ta rok niso vključeni dnevi in čas, ko dostavna pošta ne posluje, čas zamude zaradi nepopolnega ali nepravilnega naslova ter čas zamude zaradi višje sile. Glede na to se stranka odloči za možnost pošiljanja ali ne.

V primeru, da se zanj odloči, si stranka iz kataloga lahko izbere primerno LX-voščilnico in LX-darilo, vsebino telegrama z naslovnikom pa vpiše na poseben obrazec. Poštni uslužbenec nato izpolnjen obrazec vnese v UPO (aplikacijo Univerzalno Pošno Okence) in ga natisne ter izstavi stranki račun. Po plačilu se stranka poslovila in to je zanj konec procesa. Uslužbenec nato obrazec preko faksa pošlje dostavni pošti, izpis potrdila o poslanem faksu in kopijo telegrama pa shrani v posebno mapo. Na tej točki je konec procesa tudi za sprejemno pošto.

Dostavna pošta/odprava nato preko faksa sprejme telegram in v primeru napačno poslanega telegrama o tem obvesti sprejemno pošto, ki mora popraviti napako. Vse prispele telegrame se vpiše, izpolni se potrdilo o vročitvi telegrama, telegram se prevzame v UPO, se izpiše in se mu doda primerno LX-voščilnico in LX-darilo. Pismonoša nato s podpisom prevzame telegram za vročitev in ga dostavi naslovniku, kar pomeni konec celotnega procesa. V primeru, da vročitev ni možna, se pri naslovniku pusti obvestilo o prispeli pošiljki, ki jo ta nato sam dvigne na pošti.

Pri procesu pošiljanja LX-telegramov pa, kot že omenjeno, sodelujejo tudi dobavitelji in Služba za trgovsko blago. Dobavitelji Službi za trgovsko blago pripravljajo nove ponudbe blaga in ga nato tudi pošiljajo posameznim poštam. Pošte namreč same naročajo blago pri dobaviteljih, zaradi česar vse blago ni razpoložljivo na vseh poštah, Služba za trgovsko blago pa z dobavitelji zgolj sklepa pogodbe. Omenjena služba skrbi za širok in aktualen nabor blaga znotraj ponudbe LX-daril. Skrbi torej za izbor novih dobaviteljev in o novi ponudbi preko okrožnic in obvestil obvešča vse poslovne enote oziroma posamezne pošte.

Predlog prenove obravnavanega poslovnega procesa je prikazan v Prilogi 7. Ker gre za storitev, ki mora biti že sedaj opravljena v čim krajšem času, prenova glede prihranka časa ne bi bila tako izrazita, ta bi se posledično skrajšal že z zmanjšanjem števila nepotrebnih aktivnosti in poenostavitvijo postopka. Pri procesu, ki mora obdržati nekatere temeljne aktivnosti, bi predlagala sledeče spremembe: izboljšanje informatizacije poslovanja, kar pomeni nadgraditev aplikacije UPO, ukinitve obveščanja preko faksa in uvedbo intraneta za bolj dosledno obveščanje o ponudbi blaga in boljšo komunikacijo, poleg tega pa tudi redne prenove LX-daril v skladu s trendi in povpraševanjem. Potrebne spremembe so znotraj diagrama poslovnega procesa nakazane z oranžno obarvanimi aktivnostmi, popravljene aktivnosti v diagramu prenove poslovnega procesa pa so obarvane zeleno, sosledje katerih je opisano v nadaljevanju.

Ko se stranka pri poštnem okencu odloči za pošiljanje telegrama, kot prej izpolni obrazec, ki ga zaposleni nato vnese v aplikacijo UPO ter ga izpiše ali pa se telegram direktno vnese in stranka nato napisano le potrdi s podpisom. Kopija podpisanega telegrama se nato shrani v za to namenjeno mapo oziroma se v bodoče morda skenira in se shrani v računalniški namesto papirni obliki. Prirejena aplikacija UPO bi omogočala direktno obveščanje dostavne pošte/odpreme o vsakem novem prispelem telegramu, zaradi česar sprejemni pošti ne bi bilo potrebno pošiljati faksa. To bi moralo biti posodobljeno v taki meri, da zaposleni tega ne bi mogli spregledati. Da se jim na primer na ekranu ob vsakem prejetem telegramu pojavi prikazno okno z možnostjo preglej/zavrni/natisni ali pa da se že avtomatsko natisne celoten telegram. V primeru napačno poslanega telegrama bi bila z možnostjo Zavrni sprejemna pošta po istem principu obveščena o napaki. Seznam vseh prejetih telegramov bi se samodejno posodabljal znotraj računalniške podatkovne baze. Proces bi se nato nadaljeval podobno kot prej, izpolni se potrdilo o vročitvi, telegram se z dodajanjem primerne LX-voščilnice ali LX-darila pripravi za vročanje, se preda pismonoši in ta ga nato vroči naslovniku.

Naslednji predlog prenove bi bil uvedba intraneta, do katerega bi lahko dostopali vsi zaposleni. Tam bi bile objavljene vse dnevne novice, tudi o novi ponudbi LX-voščilnic in LX-daril, omogočena bi bila boljša komunikacija nasploh v celem podjetju. Nadomestilo bi se že nekoliko zastarelo obveščanje preko obvestil in okrožnic. Služba za trgovsko blago bi torej vse pošte oziroma poslovne enote o novostih obveščala kar preko intraneta.

Prenova poslovnega procesa naj bi upoštevala načela procesne orientiranosti, čemur ustreza opisana ukinitve nepotrebnih aktivnosti, informatizacija poslovanja ter zmožnost večjega povezovanja in komuniciranja znotraj organizacije. Nenazadnje v prenavo spada tudi doslednejše zadovoljevanje strankinih potreb, kar v tem primeru lahko dosežemo z večkratnimi prenovami LX-daril glede na aktualnost oziroma povpraševanje. Tovrstna prenova se ravnokar tudi dejansko vrši. Poteka tako, da se skozi leto zbirajo predlogi, pripombe, nove ideje, in sicer na vseh ravneh, tako na ravni pošt, ki posredujejo informacije, kot tudi na ravni službe za trgovsko blago, dobaviteljev itd. Po preučitvi predlogov se predložijo

predlog za prenovu poslovodstvu. Po potrditvi prenove s strani poslovodstva Služba za trgovsko blago ustanovi delovno skupino, ki sodeluje pri prenovi LX.

Prenova se vrši tako, da delovna skupina določi skupine LX, ki se bodo prenovile, na primer skupina darila za dojenčke, skupina igrače in družabne igre. Po določitvi skupin se pošljejo ponudbe za nabor artiklov za posamezne skupine dobaviteljem komisijskega blaga, kakor tudi obstoječim dobaviteljem LX-blaga in tudi novim možnim dobaviteljem. Po prejetju nabora artiklov s strani možnih dobaviteljev se ponovno sestane delovna skupina, ki izbere artikle in pripravi končno ponudbo LX-telegramov. Poudariti je potrebno, da vzporedno s prenovno tečejo tudi aktivnosti, ki se odvijajo v drugih službah, kot je priprava novega kataloga (Služba za tržno komuniciranje), predstavitev nove ponudbe LX (Služba z odnosi z javnostjo), v prenovi so posredno vključene še druge službe Pošte Slovenije, d.o.o. Tovrstna prenova traja približno eno leto.

Potek celotnega obstoječega poslovnega procesa in postopek ene izmed dejanskih prenov so mi zaupali zaposleni Pošte Slovenije, d.o.o., ki se ukvarjajo s prenovi LX-daril. Medtem ko so drugi predlogi razmišljanje o nadaljnjih potrebnih korakih in ni nujno, da bo kdaj prišlo do njihove uresničitve, saj bi bila za kaj takega potrebna obširnejša raziskovanja, posvetovanja, razvoj ali posodobitev tehnologije oziroma informacijskega sistema ter kar nekaj časa do dejanske uvedbe v vsakodnevno poslovanje. Pošta Slovenije, d.o.o. tudi dejansko posodablja svojo strojno opremo in prenavlja ter uvaja nove aplikativne programe za izvedbo popolnejšega in kvalitetnejšega informiranja zaposlenih in poenostavitve opravil ter informiranja strank. Podobne preнове bi bilo nato potrebno postopoma uvajati znotraj celotne organizacije, na več različnih področjih, kar je tudi namen ustanovitve Službe za poslovne procese.

### **3 DISKUSIJA**

Obravnavano tematiko uvajanja procesne organiziranosti sem sprva teoretično opredelila in nato tudi praktično utemeljila. Predstavila sem funkcijsko organizacijsko strukturo Pošte Slovenije, d.o.o. z vsemi pripadajočimi lastnostmi ter dejavnike, ki so do sedaj dovoljevali takšno organiziranost. Opise obstoječih dejavnikov sem obenem podkrepila s predlogi za uvedbo bolj procesno orientiranega delovanja. Znotraj podjetja namreč že obstajajo posamezni poslovni procesi, ki potekajo tudi horizontalno in presegajo meje osnovne funkcijske organiziranosti. Ti procesi se največkrat vršijo med posameznimi poštami ter z interakcijo s strankami in dobavitelji, pri čemer sektorji (poslovne funkcije) in ustrezne službe le posredno sodelujejo.

Glede na meritve procesne zrelosti znotraj PE Maribor se Pošta Slovenije, d.o.o. nahaja na stopnji povezanosti. Dejansko pa ocenjujem, da je še bolj v začetni fazi oziroma vsekakor ne presega druge stopnje, stopnje definiranosti. Poleg močnih funkcij so ponekod vidne že procesne meje, nekateri osnovni procesi so določeni, dokumentirani in modelirani (primer

pošiljanja LX telegrama). Morebitni vzroki za tako visoke rezultate so pojasnjeni že znotraj meritev, kajti nenavadno je, da bi bilo pretežno funkcijsko organizirano podjetje nadpovprečno v zrelosti poslovnih procesov v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji.

Res pa je, da se procesno usmerjenost oziroma procesno zrelost lahko meri ne glede na to, ali je podjetje procesno organizirano ali ne, in so lahko rezultati navkljub strukturi visoki. To morebiti nakazuje na preslabo poznavanje principa procesne usmerjenosti, predvsem zaposlenih znotraj posameznih poštnih poslovalnic, ki se mnogokrat niti ne zavedajo, da so del poslovnih procesov in obenem na svoje delo gledajo preozko in ne z vidika celotnega poslovanja.

Prenova poslovanja Pošte Slovenije, d.o.o. je zelo kompleksna in bi morala biti postopna. Najprej bi bilo potrebno z razgovori na vseh ravneh podjetja natančno opredeliti sedanjo situacijo in nato predlagati spremembe. Bodisi prenoviti že obstoječe procese ali uvesti nove procese ali aktivnosti, organizacijsko strukturo prilagoditi večjemu povezovanju, da bi bila bolj fleksibilna v današnjem vedno bolj konkurenčnem času. Zaradi velikosti in geografsko razpršenih enot bi Pošta Slovenije, d.o.o. težko uvedla izrazito procesno (horizontalno) organizacijsko strukturo. Prenova bi se vršila predvsem na operativnem področju, torej z izboljšanim sodelovanjem med samimi poštami, s strankami in dobavitelji, ki pa bi bili obenem bolje povezani tudi vertikalno, z vodstvom podjetja, vsemi sektorji in pripadajočimi štabnimi službami.

Predlagam torej uvedbo hibridne funkcijsko-procesne organizacijske strukture. Sektorji bodo še vedno funkcijsko razporejeni, vendar bodo bolj procesno usmerjeni, morebiti se bodo tudi medsebojno povezovali v korist boljšega operativnega poslovanja pošt, da bodo le-te v sodelovanju z dobavitelji lahko čim hitreje in čim učinkoviteje zadovoljevale nenehno spreminjajoče se potrebe strank. Cilj procesnega povezovanja so torej čim krajši in čim bolj kakovostni procesi, brez nepotrebnih posrednikov.

Pri prenovi organizacijske strukture ali pri organiziranju poslovanja nasploh je potrebno upoštevati določena načela, opredeljena v Tabeli 8. Za razrešitev problemov in odpravo marsikaterih pomanjkljivosti ne obstaja ena sama najboljša rešitev, ki bi jo preprosto prenesli v poslovanje. Potrebno je upoštevati vse morebitne dejavnike in predvsem pri večjih organizacijah postopno uvajati elemente procesne organiziranosti, pri čemer seveda ne smemo pozabiti na osnovna načela strukturiranja. Potrebno je prilagoditi tako organizacijsko strukturo kot organizacijsko kulturo ter najpomembneje, da z novostmi seznanimo tudi vse zaposlene in jih o tem primerno poučimo.

Tabela 8: Splošna in specifična načela strukturiranja z dodanimi načeli procesne organiziranosti

<b>SPLOŠNA NAČELA</b>
Poslovanje mora ostati racionalno; Uvajanje pogostejše delitve dela, preprečitev togosti v razporejanju delavcev; Povezanost mikroorganizacije in delitve dela z oredeljenimi poslovnimi funkcijami; Preprečevanje podvajanja nalog med delovnimi mesti; Skladnost med dogovorjeno in zapisano delitvijo dela; Sprotno usklajevanje makro, mezo in mikroorganizacije, opisov dela in sistemizacije; Sprotno uvajanje pozitivnih rešitev in novosti v poslovanje.
<b>SPECIFIČNA NAČELA</b>
Enostavna organizacijska struktura; Primerno število organizacijskih ravni; Majhen, vendar zadosten obseg štabnih funkcij; Enostavnost organizacijskih procedur in postopkov; Zagotavljanje organizacijske strukture, ki ugodno vpliva na zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev; Podlaga za zadovoljstvo zaposlenih; Podlaga za ciljno vodenje.
<b>NAČELA UVAJANJA PROCESNE ORGANIZIRANOSTI</b>
Ploskost organizacije / manj hierarhije; Medfunkcijski timi; Manjša avtoriteta nadrejenih; Večja moč zaposlenih, več odgovornosti, možnost soodločanja; Ravnovesje med centralizacijo in decentralizacijo; Orientiranost k strankam, ki so iniciatorji sprememb; Procesno povezovanje znotraj podjetja, z dobavitelji, strankami, ostalimi podjetji; Primerna organizacijska kultura; Vpliv na finančno in nefinančno uspešnost podjetja; Uvajanje principa učeče se organizacije - sposobnost neprestanega učenja.

*Vir: Lastna izdelava.*

Prenova oziroma prilagoditev obstoječe organiziranosti Pošte Slovenije, d.o.o., ki izhaja iz obstoječih in možnih bodočih spremenjenih tržnih razmer, je obenem mogoča le ob ustreznem zaznavanju tržnega dogajanja in prilagoditvi načelom managementa kakovosti, z osredotočenostjo podjetja na stranko, procesnim pristopom, odločanjem na osnovi dejstev in temeljnih sprememb. Pri tem je potrebno stalno izboljševanje zadovoljstva strank ter uvajanje statističnih tehnik za spremljanje učinkov instrumentov marketinga ter učinkovitost managementa.

Stalno izboljševanje kakovosti je strategija, s katero tudi namerava Pošta Slovenije, d.o.o. obdržati podjetje v konkurenčni tekmi v svetu hitrih sprememb in vedno zahtevnejših strank. Zadovoljstvo stranke je vsekakor eden od temeljnih razlogov, da podjetje izvede ustrezne storitve. Sodoben način poslovanja, s sprejetimi standardi, poudarja pomembnost zadovoljstva stranke tako, da izrecno zahteva merjenje tako njenega zadovoljstva kot nezadovoljstva. To pomeni, da so za morebitne spremembe zelo pomembne povratne informacije. Statistične

tehnik in meritve zahtevajo merjenje značilnosti izdelka, da bi se tako zagotovila skladnost med dejanskim in zahtevanim stanjem.

Poleg višje kakovosti, zniževanja stroškov in hitrejšega odzivnega časa današnja konkurenčno prednost predstavlja vedno bolj procesno delovanje podjetja z ustrežno fleksibilno organizacijsko strukturo in pripadajočo organizacijsko kulturo. Pošta Slovenije, d.o.o. se že poslužuje nekaterih strategij, orientiranih k bolj procesnemu delovanju in konsistentnemu zadovoljevanju strankinih potreb, kot so nenehno izboljševanje kakovosti, razvoj storitev (Sektor za razvoj storitev) in prenova poslovnih procesov (Služba za prenavo poslovnih procesov). Vendar je pot do uvedbe popolne procesne organizacijske strukture še dolga ter toliko daljša do sedaj najbolj razvitega in najbolj konkurenčnega koncepta Učee se organizacije z znanjem kot glavno konkurenčno prednostjo.

Pred tem bo potrebno sploščiti hierarhijo, se začeti timsko povezovati in izboljšati tako vertikalno kot horizontalno komunikacijo. Danes so poti do vodilnih predolge in prešibke, na kar nakazujejo tudi zelo različna mnenja o tem, če je možna komunikacija s komerkoli ne glede na položaj (koeficient variacije višji od 0,40). Prav tako bo potrebno omogočiti možnost večjega soodločanja zaposlenih ter njihovega usposabljanja in dodatnega izobraževanja, nadgrajevati obstoječ informacijski sistem, posodabljati tehnologijo in nenazadnje spremeniti organizacijsko kulturo s sodobnejšimi vrednotami.

Rezultat vseh naštetih procesno orientiranih sprememb bi bila ne le boljša finančna, temveč tudi nefinančna izvedba. Podjetje bi torej še naprej ostalo konkurenčno, znotraj njega bi obenem prevladovalo boljše vzdušje, večja motiviranost in zavzetost zaposlenih za delovanje v korist celotnega podjetja.

## **SKLEP**

Izhajajoč iz naslova svojega diplomskega dela sem znotraj na začetku začrtane strukture najprej teoretično opredelila princip uvajanja procesne organiziranosti in nato to skušala tudi praktično prikazati na primeru Pošte Slovenije, d.o.o. Navkljub izraziti funkcijski organizacijski strukturi so zaposleni iz naključno izbranih pošt PE Maribor glede na rezultate izpolnjenih vprašalnikov podjetje ocenili kot razmeroma procesno zrelo. Zaradi tako dobrih rezultatov sem za mnenje prosila tudi enega izmed svetovalcev Pošte Slovenije d.o.o., ki ima večji vpogled na realno situacijo. On mi je bolj nazorno predstavil celotno poslovanje, katerega sem s pomočjo vsem dostopnih in nekaj internih gradiv že sama okvirno opredelila. Dobljene rezultate je ocenil kot nekoliko precenjene, saj so šele v zadnjem času začeli posvečati več pozornosti poslovnim procesom in nasploh bolj procesno usmerjenemu poslovanju. Doslej so se vsi procesi vršili na pretežno nezavedni ravni. Z njegovo pomočjo sem opisala tudi njihovo sedanjo organiziranost, organizacijsko strukturo, vpliv dejavnikov na strukturo, že obstoječe procesno delovanje ter enostavnejši primer prenove poslovnega procesa, pošiljanje LX-telegrama.



Glavne ugotovitve so predstavljene tudi že znotraj posameznih podnaslovov Študije primera in nato strnjene v krajši diskusiji. Lahko pa za konec izpostavim še nekaj dejstev. Kljub temu da se procesna organiziranost šele začenja uvajati, je zelo spodbudno, da so zaposleni že sedaj tako dobro ocenili poslovanje. Predvsem se zavedajo, da je podjetje na splošno uspešno, tudi v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Za nadaljnjo uspešnost bo poleg primerne strategije, usmerjenosti k strankam, večje pozornosti zaposlenim, povezovanja z vedno več dobavitelji, izpopolnjevanja storitev, nadgradnje tehnologije in informacijskega sistema smiselno preurediti celotno organizacijsko strukturo in kulturo podjetja. To ne bo možno storiti v enem koraku, temveč postopoma. Ker gre za zelo obširno podjetje, je sprva najbolj smiselna uvedba hibridne funkcijsko-procesne organizacijske strukture. V tem primeru se organizacijska hierarhija še ne bo dosti sploščila, bo pa več horizontalnega povezovanja in sodelovanja med samimi poštami ter podpornega delovanja poslovnih funkcij (sektorjev) v prid tovrstnemu poslovanju.

Pošta Slovenije, d.o.o. se mora torej v bodoče usmeriti k še bolj konsistentnemu zadovoljevanju strankinih potreb, uvajati raznovrstne inovacije, razširjati in spreminjati ponudbo, se prilagajati vedno bolj konkurenčnemu trgu. Predvsem pa mora več pozornosti posvečati tudi zaposlenim, kar pomeni več dodatnega izobraževanja, večje delegiranje odgovornosti, možnosti soodločanja ter prenovljene vrednote, zaradi česar bodo zaposleni še bolj motivirani k ohranjanju in nadgradnji uspešnosti poslovanja celotne organizacije.

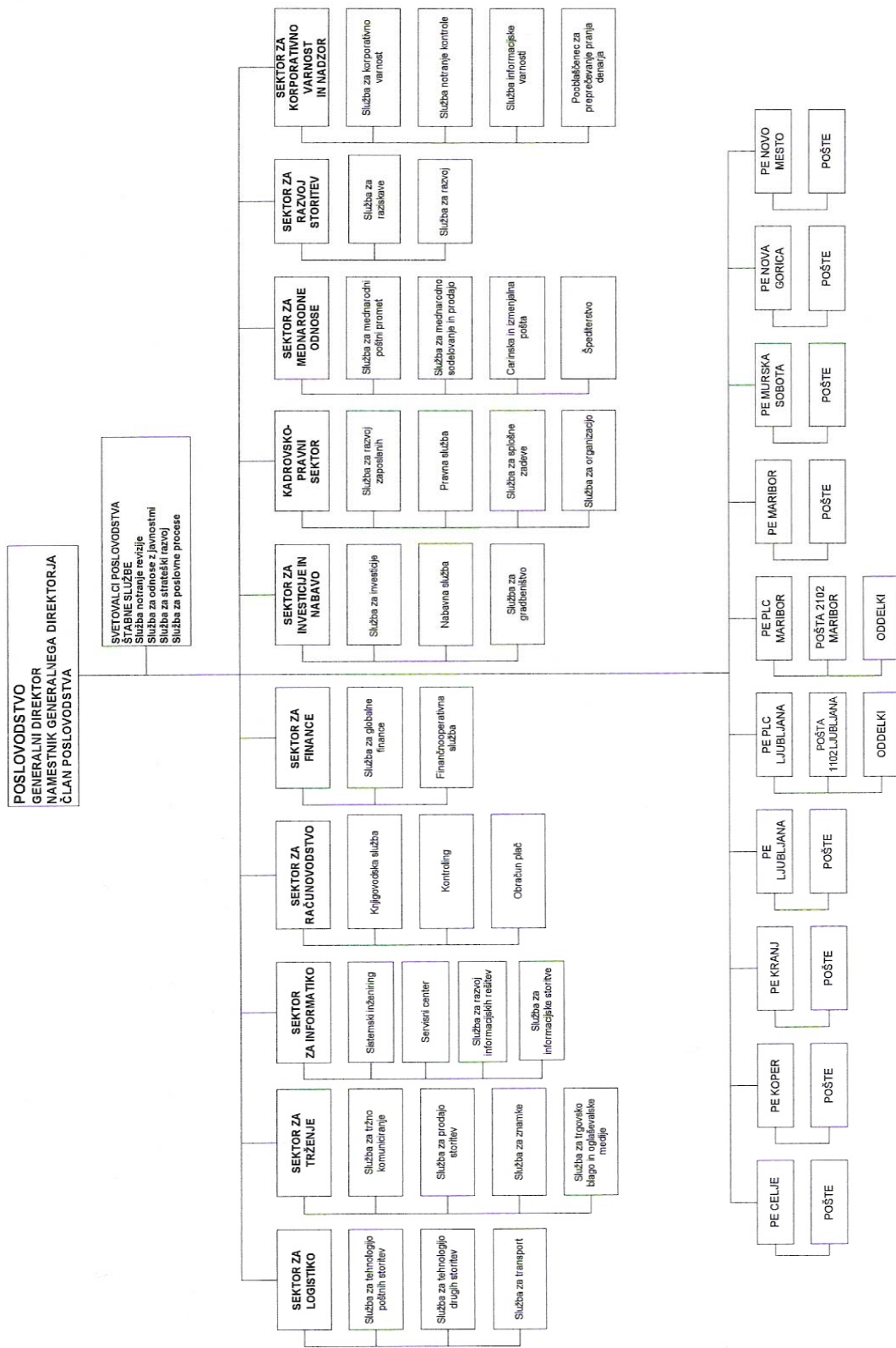
## LITERATURA IN VIRI

1. Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South Western.
2. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj M. & Žnidaršič, J. (2005a). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. (1. natis) Ljubljana: GV založba.
4. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M. & Škrinjar, R. (2005b). Procesna organiziranost – element uvajanja učeče se organizacije. *Informatika kot temelj povezovanja: DSI - Dnevi slovenske informatike 2005, Portorož, Slovenija, 13.-15. april*, (str. 39-45). Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
5. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Škrinjar, R., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2006). *Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance = Kultura organizacijskega učenja kot povezava med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Rozman, R. & Zupan, N. (2007). *Organiziranje in odločanje : izbrana poglavja za podiplomski študij*. (2. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. *Etični kodeks ravnanja zaposlenih pri Pošti Slovenije, d.o.o.* (2008). Pošta Slovenije, d.o.o.
8. Gostič, J. (2008). *Specializirano trgovsko podjetje kot procesno usmerjena organizacija*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. (1. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Letno poročilo 2007 [družbe Pošta Slovenije, d.o.o.]*. Najdeno 31. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=88>
12. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. (8. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. McCormack, K.P. & Johnson, W.S. (2001). *Business process orientation : gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton : St. Lucie Press.

14. Odredba o notranji organiziranosti Pošte Slovenije, d.o.o. (2009). *Uradno glasilo Pošte Slovenije*. (Št. 1, 3. marec 2009).
15. *Organizacija in dejavnost družbe Pošta Slovenije d.o.o.* (2006). Interno gradivo Pošte Slovenije, d.o.o., 4-9.
16. Penger, S., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2008). Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije: študija primera slovenskega podjetja. *Uporabna informatika*, 16 (1), 14-21.
17. *Pošta Slovenije, d.o.o. [družbe Pošta Slovenije, d.o.o.]*. Najdeno 31. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.posta.si/index.aspx>.
18. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. (1. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2005). Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. *Uporabna informatika*, 13 (3), 136-145.
20. Škrinjar, R., Hernaus, T. & Indihar Štemberger, M. (2006). Comparative Analysis of Business Process Orientation in Slovenia and Croatia. Zagreb. 13.
21. Škrinjar, R. & Bosilj-Vukšić, V. (2008a). The Impact of Business Process Orientation on Financial and Non-financial Performance. *Business process management journal*, 14 (5), 738-754.
22. Škrinjar, R., Hernaus, T. & Indihar Štemberger, M. (2008b). Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost v Sloveniji in na Hrvaškem. *Uporabna informatika*, 16 (4), 210-218.
23. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

# PRILOGE

## PRILOGA 1: Organigram Pošte Slovenije, d.o.o.



Vir: Uradno glasilo Pošte Slovenije, 2009, str. 50.



## ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

### Medoddelčna dinamika

#### Medoddelčni konflikti

(oddelki / pošte znotraj PE Maribor)

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Ne morem se opredeliti	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Ne vem
1. V podjetju se večina oddelkov med seboj dobro razume.	1	2	3	4	5	X
2. Ob srečanju zaposlenih z več oddelkov se pogosto pojavijo napetosti.	1	2	3	4	5	X
3. Zaposleni iz enega oddelka praviloma niso naklonjeni povezovanju z zaposlenimi drugih oddelkov.	1	2	3	4	5	X
4. Zaposleni iz različnih oddelkov čutijo, da so cilji vseh oddelkov usklajeni.	1	2	3	4	5	X
5. Ščitenje teritorija posameznega oddelka je način življenja v podjetju.	1	2	3	4	5	X
6. Planirani trženjski cilji so v nasprotju s prodajnimi cilji.	1	2	3	4	5	X
7. V podjetju je malo oziroma ni medoddelčnega konflikta.	1	2	3	4	5	X

#### Medoddelčna povezanost

(oddelki / pošte znotraj PE Maribor)

1. V podjetju lahko komuniciraš s komerkoli je potrebno, ne glede na položaj.	1	2	3	4	5	X
2. Med zaposlenimi iz različnih oddelkov podjetja je zelo veliko možnosti za neformalen pogovor.	1	2	3	4	5	X
3. Zaposleni iz različnih oddelkov nimajo težav poklicati nekoga v drug oddelek, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5	X
4. Vodilni zavirajo zaposlene pri dogovarjanju glede poslovnih zadev med seboj, če si niso nadrejeni ali podrejeni.	1	2	3	4	5	X
5. Zaposleni so dostopni tudi zaposlenim iz drugih oddelkov.	1	2	3	4	5	X
6. Komuniciranje med oddelki poteka po ustreznih točno določenih kanalih.	1	2	3	4	5	X
7. Vodje oddelkov se brez težav dogovarjajo za sestanke z vodji drugih oddelkov.	1	2	3	4	5	X

## Poslovanje organizacije

### Občutek pripadnosti oziroma solidarnosti

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Ne morem se opredeliti	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Ne vem
1. Zaposleni v podjetju se ukvarjajo s težavami in potrebami drugih zaposlenih.	1	2	3	4	5	X
2. Timski duh je v podjetju prisoten na vseh ravneh.	1	2	3	4	5	X
3. Biti zaposlen v podjetju je kot biti član družine.	1	2	3	4	5	X
4. Ljudje v podjetju so čustveno povezani.	1	2	3	4	5	X
5. Podjetju primanjkuje skupinskega duha.	1	2	3	4	5	X
6. Zaposleni v podjetju se počutijo neodvisne od ostalih, ki jih morajo zgolj tolerirati.	1	2	3	4	5	X

### Uspešnost poslovanja (1 = zelo slaba; 5 = odlična)

1. Prosim, ocenite uspešnost poslovanja v preteklem letu.	1	2	3	4	5
2. Prosim, ocenite uspešnost poslovanja v preteklem letu glede na glavna konkurenčna podjetja.	1	2	3	4	5

Za lažje nadaljnje primerjave PROSIM IZPOLNITE tudi sledeča demografska vprašanja:

- 1.) SPOL:** a) ženski  
b) moški
- 2.) STAROST:** a) do 20 let  
b) 21 – 30 let  
c) 31 – 40 let  
d) 41 – 50 let  
e) nad 50 let
- 3.) IZOBRAZBA:** a) dokončana OŠ  
b) dokončana poklicna šola  
c) dokončana srednja šola  
d) dokončana višja šola  
e) dokončana visoka šola  
f) magisterij, doktorat
- 4.) ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA POŠTI / ODDELKU:**  
a) do 5 zaposlenih  
b) 6 – 10 zaposlenih  
c) 11 – 15 zaposlenih  
d) 16 – 20 zaposlenih  
e) 21 – 30 zaposlenih  
f) nad 30 zaposlenih
- 5.) DELOVNO MESTO:**  
a) poštni delavec/uslužbenec  
b) pismonoša  
c) član oddelka (npr. oddelek za trženje, gospod. oddelek ...)  
d) vodstveni kader

PRILOGA 3: Seznam naključno izbranih pošt znotraj PE Maribor

POŠTE		POŠTE	
2101	MARIBOR	2311	HOČE
2105	MARIBOR	2313	FRAM
2110	MARIBOR	2315	ŠMARTNO NA POHORJU
2115	MARIBOR	2317	OPLOTNICA
2201	ZG. KUNGOTA	2319	POLJČANE
2205	STRAŠE	2322	MAJŠPERK
2211	PESNICA PRI MARIBORU	2324	LOVRENC NA DRAV. POLJU
2214	SLADKI VRH	2325	KIDRIČEVO
2221	JARENINA	2326	CIRKOVCE
2229	MALEČNIK	2331	PRAGERSKO
2230	LENART V SL. GORICAH	2342	RUŠE
2234	BENEDIKT	2343	FALA
2241	SP. DUPLEK	2344	LOVRENC NA POHORJU
2250	PTUJ	2352	SELNICA OB DRAVI
2252	DORNAVA	2360	RADLJE OB DRAVI
2254	TRNOVSKA VAS	2362	KAPLA
2256	JURŠINCI	2365	VUHRED
2258	SVETI TOMAŽ	2366	MUTA
2259	IVANJKOVCI	2367	VUZENICA
2270	ORMOŽ	2370	DRAVOGRAD
2274	VELIKA NEDELJA	2372	LIBELIČE
2275	MIKLAVŽ PRI ORMOŽU	2380	SLOVENJ GRADEC
2281	MARKOVCI	2382	MISLINJA
2282	CIRKULANE	2390	RAVNE NA KOROŠKEM
2284	VIDEM PRI PTUJU	2391	PREVALJE
2286	PODLEHNIK	2393	ČRNA NA KOROŠKEM
2288	HAJDINA	2394	KOTLJE
2310	SLOVENSKA BISTRICA		

*Vir: Pošta Slovenije, d.o.o., 2009.*

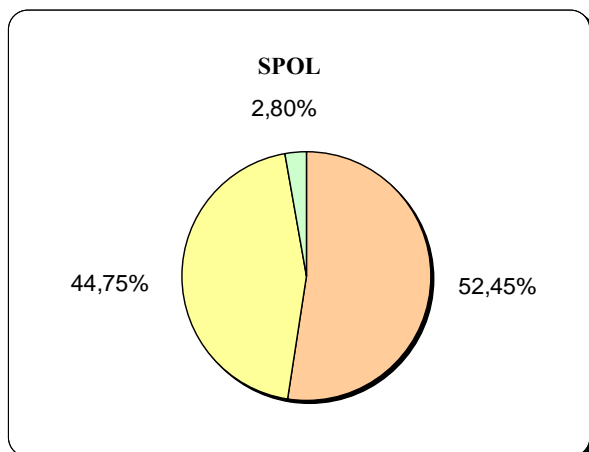


PRILOGA 4: Rezultati merjenja procesne zrelosti znotraj PE Maribor

		povprečje	št. /odstotek upoštevanih odgovorov	standardni odklon / KV	
<b>ORGANIZACIJSKE DIMENZIJE</b>		<b>PROCESNI POGLED</b>	<b>3,39</b>		
		1. povezanost procesov	3,72	267 / 93,36%	0,67 / 0,18
		2. input, output, skrbnik procesa	3,05	238 / 83,22%	1,07 / 0,35
		3. definiranost, dokumentiranost procesov	3,28	229 / 80,07%	0,83 / 0,25
		4. poznavanje poslovnih procesov	3,53	271 / 94,76%	0,90 / 0,26
		<b>PROCESNA DELOVNA MESTA</b>	<b>4,14</b>		
		1. večdimenzionalana opravila	4,17	270 / 94,41%	0,61 / 0,15
		2. pogosto preševanje problemov	3,94	280 / 97,90%	0,76 / 0,19
		3. učenje novih stvari	4,30	281 / 98,25%	0,53 / 0,12
		<b>MANAGIRANJE IN MERJENJE PROCESOV</b>	<b>3,63</b>		
		1. merjenje procesnega izvajanja	3,60	237 / 82,87%	0,82 / 0,23
		2. točno določena merila procesa	3,52	250 / 87,41%	0,95 / 0,27
		3. resursi razdeljeni glede na procese	3,61	230 / 80,42%	0,62 / 0,17
		4. postavljeni so točni cilji procesov	3,63	254 / 88,81%	0,88 / 0,24
		5. merjenje rezultatov procesov	3,81	248 / 86,71%	0,63 / 0,17
<b>ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE</b>	<b>MEDODDELČNA DINAMIKA</b>	<b>MEDODDELČNI KONFLIKTI</b>	<b>3,19</b>		
		1. dobro razumevanje med oddelki	3,42	258 / 90,21%	1,00 / 0,29
		2. pogosto pojavljanje napetosti	2,99	252 / 88,11%	1,05 / 0,35
		3. nenaklonjenost povezovanju med oddelki	2,94	256 / 89,51%	0,99 / 0,34
		4. zaznavanje usklajenosti ciljev oddelkov	3,29	255 / 89,16%	0,89 / 0,27
		5. ščitenje teritorijev oddelkov	3,19	252 / 88,11%	1,04 / 0,33
		6. trženjski cilji v nasprotju s prodajnimi	3,22	246 / 86,01%	1,02 / 0,32
		7. malo ali ni medoddelčnega konflikta	3,24	246 / 86,01%	0,91 / 0,28
		<b>MEDODDELČNA POVEZANOST</b>	<b>3,32</b>		
		1. komuniciranje ne glede na položaj	3,26	276 / 96,50%	1,31 / 0,40
		2. možnosti neformalnega pogovora	3,01	261 / 91,26%	1,06 / 0,35
		3. komunikacija, pomoč med oddelki	3,62	264 / 92,31%	0,83 / 0,23
		4. zaviranje vodilnih...	3,02	242 / 84,62%	1,07 / 0,35
		5. dostopnost zaposlenim iz drugih oddelkov	3,66	262 / 91,61%	0,59 / 0,16
		6. komunikacija po določenih kanalih	3,27	242 / 84,62%	0,93 / 0,28
	7. medsebojno dogovarjanje vodij	3,41	206 / 72,03%	0,75 / 0,22	
	<b>POSLOVANJE ORGANIZACIJE</b>	<b>OBČUTEK PRIPADNOSTI</b>	<b>3,19</b>		
		1. ukvarjanje s problemi drugih zaposlenih	2,87	262 / 91,61%	1,01 / 0,35
		2. timski duh na vseh ravneh	3,05	273 / 95,45%	1,07 / 0,35
		3. zaposlen je biti kot del družine	3,51	275 / 96,15%	1,17 / 0,33
		4. čustvena povezanost zaposlenih	3,12	272 / 95,10%	1,12 / 0,36
		5. pomanjkanje skupinskega duha	3,52	275 / 96,15%	1,08 / 0,31
6. neodvisnost od tistih, ki se jih le tolerira		3,05	235 / 82,17%	0,83 / 0,27	
<b>USPEH POSLOVANJA</b>		<b>3,95</b>			
1. uspešnost poslovanja preteklega leta		3,86	279 / 97,55%	0,62 / 0,16	
2. uspešnost poslovanja glede na konkurenco	4,03	278 / 97,20%	0,61 / 0,15		

Vir: Lastna izdelava.

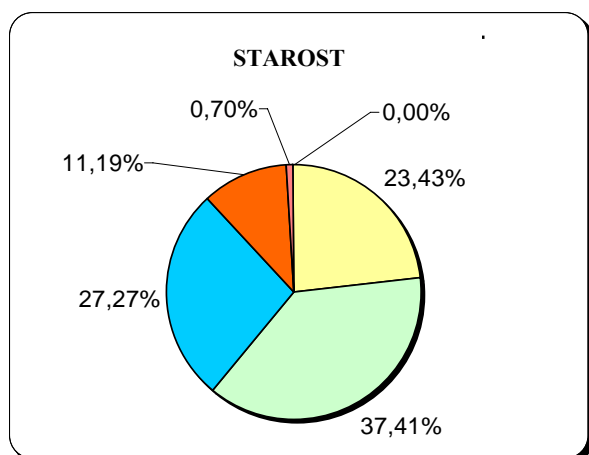
## PRILOGA 5: Analiza anket glede na demografske spremenljivke



Legenda:

- moški
- ženski
- ni podatka

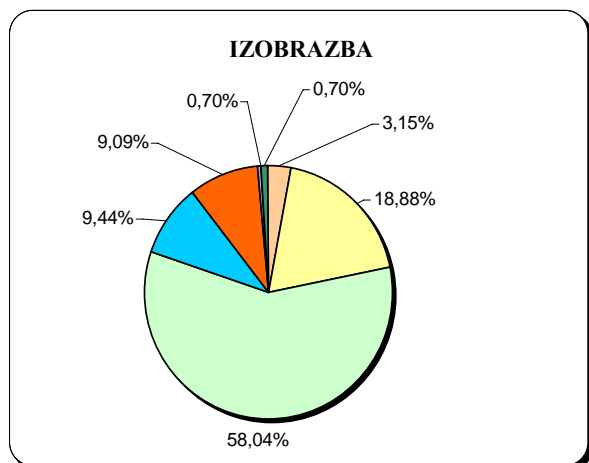
SPOL	ODSTOTEK ANKETIRANIH	POVPREČNA VREDNOST
moški	52,45%	3,43
ženski	44,75%	3,43
ni podatka	2,80%	3,47



Legenda:

- do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- nad 50 let
- ni podatka

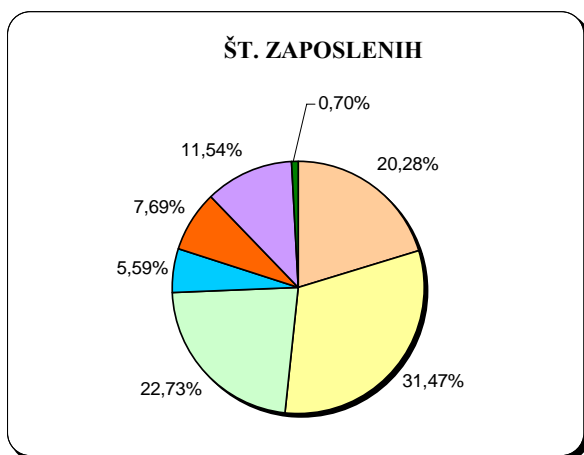
STAROST	ODSTOTEK ANKETIRANIH	POVPREČNA VREDNOST
do 20 let	0,00%	0,00
21-30 let	23,43%	3,50
31-40 let	37,41%	3,39
41-50 let	27,27%	3,41
nad 50 let	11,19%	3,49
ni podatka	0,70%	2,93



Legenda:

- OŠ
- poklicna
- srednja
- višja
- visoka
- mag., dokt.
- ni podatka

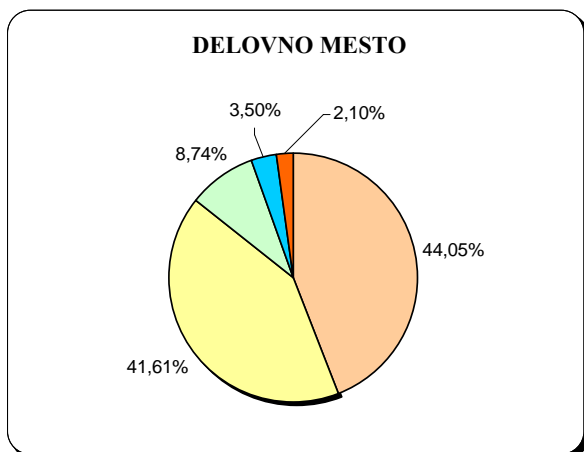
IZOBRAZBA	ODSTOTEK ANKETIRANIH	POVPREČNA VREDNOST
OŠ	3,15%	3,33
Poklicna šola	18,88%	3,53
Srednja šola	58,04%	3,40
Višja šola	9,44%	3,50
Visoka šola	9,09%	3,41
Mag., Dokt.	0,70%	3,19
ni podatka	0,70%	2,32



**Legenda:**

<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #f4a460; border: 1px solid black;"></span> - do 5 zap.	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #00b0f0; border: 1px solid black;"></span> - 16-20 zap.
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #ffff00; border: 1px solid black;"></span> - 6-10 zap.	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #ff4500; border: 1px solid black;"></span> - 21-30 zap.
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #90ee90; border: 1px solid black;"></span> - 11-15 zap.	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #8a2be2; border: 1px solid black;"></span> - nad 30 zap.
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #000000; border: 1px solid black;"></span> - ni podatka	

ŠTEVILO ZAPOSLENIH	ODSTOTEK ANKETIRANIH	POVPREČNA VREDNOST
do 5 zap.	20,28%	3,46
6-10 zap.	31,47%	3,43
11-15 zap.	22,73%	3,42
16-20 zap.	5,59%	3,45
21-30 zap.	7,69%	3,55
nad 30 zap.	11,54%	3,32
ni podatka	0,70%	2,59



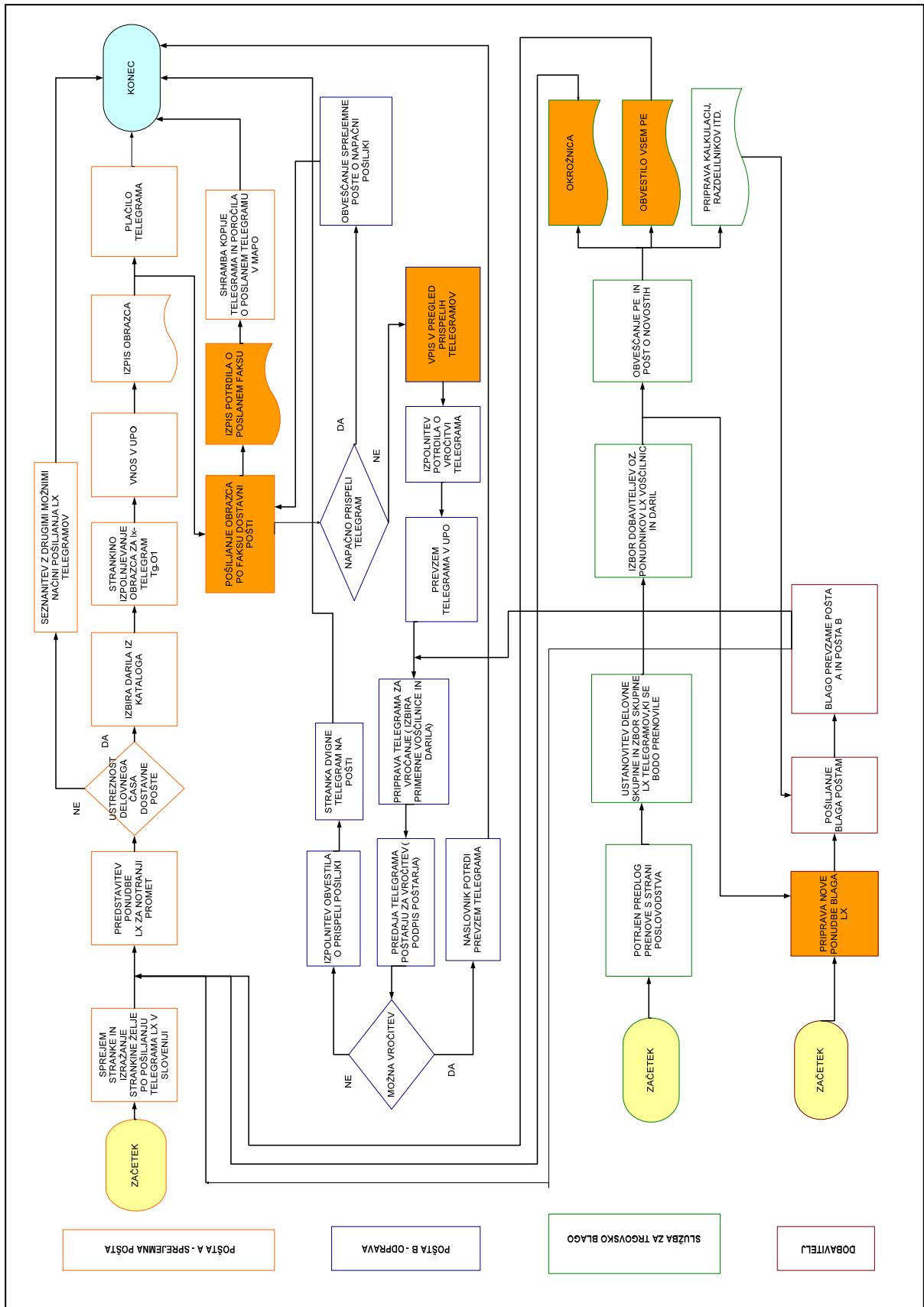
**Legenda:**

<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #f4a460; border: 1px solid black;"></span> - poštni del.	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #00b0f0; border: 1px solid black;"></span> - vodstveni kader
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #ffff00; border: 1px solid black;"></span> - pismonoša	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #ff4500; border: 1px solid black;"></span> - ni podatka
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #90ee90; border: 1px solid black;"></span> - član oddelka	

DELOVNO MESTO	ODSTOTEK ANKETIRANIH	POVPREČNA VREDNOST
poštni del.	44,05%	3,45
pismonoša	41,61%	3,44
član oddelka	8,74%	3,35
vodstv. kader	3,50%	3,38
ni podatka	2,10%	3,30

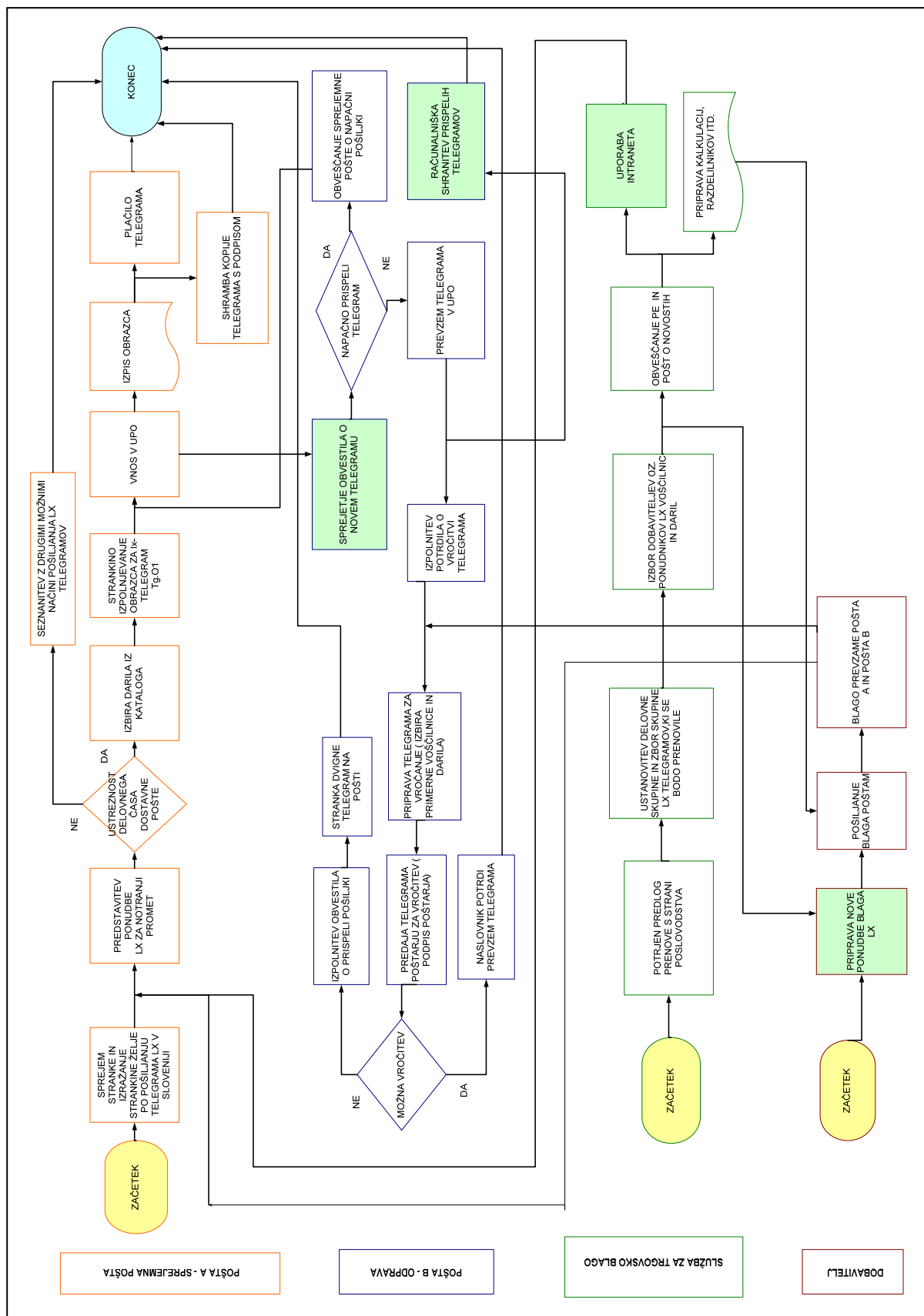
Vir: Lastna izdelava.

# PRILOGA 6: Poslovni proces pošiljanja LX-telegrama



Vir: Pošta Slovenije, d.o.o., lastna izdelava.

# PRILOGA 7: Prenova poslovnega procesa pošiljanja LX-telegrama



Vir: Pošta Slovenije, d.o.o., lastna izdelava.