

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE
STRUKTURE V PODJETJU**

Ljubljana, junij 2002

IRENA KOMLJANEC

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____.

Podpis

KAZALO

stran

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE | 2 |
| 2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE | 4 |
| 2.1. Tehnična struktura | 4 |
| 2.2. Komunikacijska struktura | 5 |
| 2.3. Motivacijska struktura | 5 |
| 2.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete | 6 |
| 2.5. Ravnalna struktura | 7 |
| 3. ORGANIZACIJSKI PROCES | 8 |
| 4. VPLIVI NA ORGANIZACIJO | 9 |
| 4.1. Organizacijske spremenljivke | 9 |
| 4.2. Mehanistična in organska organizacija | 11 |
| 4.3. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo | 13 |
| 4.3.1. Vpliv okolja na organizacijo | 13 |
| 4.3.2. Vpliv tehnologije na organizacijo | 17 |
| 4.3.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijo | 21 |
| 4.3.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo | 23 |
| 4.3.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo | 26 |
| 5. VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK PODJETJA | 27 |
| 5.1. Enostavna organizacijska oblika | 28 |
| 5.2. Poslovno-funkcijska oblika | 29 |
| 5.3. Decentralizirana oblika | 30 |
| 5.4. Projektno-matrična oblika | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 6. NOVEJŠE ŠTUDIJE O TRENDIH V SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR | 32 |
| 6.1. Spreminjanje oblik organizacije znotraj meja organizacije | 34 |
| 6.2. Spreminjanje oblike organizacije zunaj meja organizacije | 36 |
| | |
| SKLEP | 40 |
| | |
| LITERATURA | 41 |

UVOD

Podjetja iščejo vedno nove možnosti za doseganje prednosti pred drugimi podjetji, za doseganje večje učinkovitosti in s tem uspešnosti. Čedalje večje zanimanje podjetij za nove organizacijske prijeme kaže na to, da so potrebne spremembe organizacijskih struktur, saj stare oblike ne omogočajo konkurenčne prednosti.

Za sodobne organizacije je značilna raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov. Če hočejo biti podjetja učinkovita in uspešna, morajo poiskati nove potenciale tudi v strukturi organizacije.

Cilj diplomskega dela je preučiti, kako v podjetju oblikujejo svoje organizacijske strukture glede na dejavnike, ki jih morajo pri tem upoštevati, in pa, kako prilagajajo svoje strukture vse bolj spreminjajočemu se okolju. Namen preučevanja organizacije je, da bi podjetja ohranila in še povečala svojo konkurenčnost.

V diplomski nalogi sem opredelila mnenja raziskovalcev in različnih avtorjev glede oblikovanja organizacijske strukture podjetja, ki poudarjajo velik vpliv situacijskih spremenljivk na oblikovanje struktur. V bistvu lahko organizacijsko strukturo nekega podjetja opišemo glede na njene organizacijske spremenljivke, kakšna bi morala biti, pa določajo situacijske spremenljivke, kot so: okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni v podjetju.

Diplomska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V prvem sem poskušala opredeliti pojem same organizacije, ob tem sem navedla nekaj opredelitev različnih avtorjev, ki pojem organizacije dokaj različno opredeljujejo.

Nadalje so naštetih sestavni deli organizacijske strukture. To so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura. Vse te enovite strukture pa so povezane v zloženi ali ravnalni strukturi.

V tretjem poglavju me zanima organizacijski proces, sestavljen iz več posameznih procesov, ki se prav tako kot organizacijska struktura pojavlja v podjetjih. Oba skupaj, struktura in proces, pa omogočata podjetju doseg postavljenih ciljev.

Naslednje poglavje je namenjeno opisu vpliva različnih spremenljivk na organizacijo. Najprej so to organizacijske spremenljivke, nato so opisane značilnosti mehanistične in organske organizacije. Sledi razlaga vpliva posameznih situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo.

Peto poglavje opredeljuje posamezne vrste organizacijskih oblik, ki se pojavljajo v podjetjih vzporedno z rastjo velikosti podjetja. Ti primeri predstavljajo klasične oblike organiziranja podjetij.

V zadnjem, šestem delu, obravnavam novejši smeri pri oblikovanju organizacijskih struktur, saj se svet tako hitro spreminja, da je nujno poiskati nove načine za prilagajanje, kajti stara načela in paradigme pogosto ne veljajo več.

1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

V literaturi obstaja kar nekaj opredelitev organizacije. Po mnenju Ivanka (1999, str. 9) je glavni vzrok za različno pojmovanje organizacije v tem, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Tako je kar nekaj piscev razvilo svojo definicijo organizacije.

Tako na primer Robbins (1990, str. 4) opredeli organizacijo kot zavestno vodeno družbeno enoto z relativno določljivo mejo, ki deluje na dolgotrajnih temeljih za doseg skupnega cilja ali več ciljev. Schermerhorn in Chappell (2000, str. 3) pa opisujeta organizacijo kot skup ljudi, ki delajo skupaj v vzpostavljeni delitvi dela s ciljem uresničiti skupen namen.

Kovač (1999b, str. 147) navaja Webrovo opredelitev organizacije, saj meni, da je veliko kasnejših opredelitev organizacije izhajalo iz Webrovega idealnega modela organizacije. Po njegovi opredelitvi imajo organizacije naslednje značilnosti:

- Organizacija ima jasne in natančne meje. Označuje zaključeno, družbeno enoto, ki se loči od svojega okolja. Ima lastno skupinsko identiteto in obstaja jasna diferenciranost med osebami in resursi, ki pripadajo organizaciji, in med tistimi, ki ji ne pripadajo.
- Organizacija ima osrednji sistem koordinacije. Obstaja eno mesto glavne avtoritete in moči, ki je sposobno oblikovati in uveljaviti kolektivne odločitve in tudi sankcionirati.
- Organizacija ima diferencirano notranjost. Notranja pravila organizacije postavljajo ostre ločnice. So zapisana v razumni obliki ustanovnih formalnih pravil. Uresničevanje odločitev temelji na discipliniranosti, specializiranosti, kontinuiteti in racionalnosti.
- Organizacija je legitimna. Organizacijski red, vključno z delitvijo avtoritete, moči in odgovornosti, je legitimen, kar pomeni, da disciplina temelji na prepričanju, da morajo akterji, ki so na položajih, uvesti pravila in določila, ki so jih ostali dolžni spoštovati.
- Značilnosti organizacije določajo cilji, ki jih postavlja. Obstaja visoka skladnost med organizacijskimi cilji, strukturami, procesi, organizacijskim vedenjem in rezultati delovanja organizacije. Kvaliteta dosežkov je direktno odvisna od organizacijskih struktur in procesov.

- Organizacija je prilagodljiva. Organizacije so racionalno oblikovana orodja, ki so sestavljena in oblikovana z namenom izkoriščati njihove sposobnosti in kapacitete za reševanje problemov in sposobnost realiziranja prednostnih ciljev.
- Organizacija je del družbene transformacije. Organizacijo opazujemo z racionalno oblikovanimi instrumenti: njihovo rast, naraščanje njene družbene pomembnosti in kako vpliva na spremembo konteksta družbe npr. velike transformacije od tradicionalne do moderne družbe z močno vero v organizacijo in težnjo za racionalnost in socialni nadzor.

Lipovec (1987, str. 34) je povzel različne opredelitve organizacije in izpeljal razvito definicijo podjetja: organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi oziroma člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Iz nje pa še definicijo organizacije: organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.

Sedaj lahko organizacijo razumemo kot nekaj kar se razvija, kot proces in objekt organiziranja. Ta proces ni le mehanistični, ampak vsebinsko organizacijski ter istoveten z objektom organiziranja. Obstajata dva temeljna vidika, to sta statični in dinamični. Prvi poudarja bistvo organizacije, to je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, drugi pa je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

Ljudje prihajamo vsakodnevno v stik z drugimi ljudmi, se oblikujemo v združbe, bodisi namenoma ali pa tudi ne. Ciljno usmerjeno delovanje ljudi v smeri skupnega cilja vodi v delovanje združbe in njegovo učinkovitost. Organiziranje večjega števila ljudi šele oblikuje združbo in jo tako loči od drugih množic ljudi.

Med ljudmi se tvori mnogo različnih razmerij, sestav razmerij imenujemo organizacijska struktura. Iz istovrstnih razmerij med ljudmi se gradijo enovite strukture, več povezanih enovitih skupaj pa zložene strukture, ki so prevladujoče.

Formalizirana načrtovana urejenost vzpostavlja vzorce razmerij med sestavinami podjetja za čim večjo učinkovitost pri doseganju ciljev (Tavčar, 1996, str. 147). Neformalizirana, spontana urejenost podjetja pa raste iz interesov zaposlenih v podjetju – zlasti:

- zaradi prizadevanj zaposlenih, da bi povečali učinkovitost organizacije mimo često toge formalne urejenosti;
- zaradi posebnih interesov zaposlenih.

Tavčar tudi navaja Meggisona, in sicer, da management skuša koristno uporabljati neformalizirane strukture, saj imajo lahko troje pomembnih vlog v podjetju:

- snujejo, uvajajo in vzdržujejo veljavo družbenih norm, ki so pomembne za sodelavce in ki so temelj kulture podjetja;
- spodbujajo učinkovito, sproščeno in dinamično komuniciranje v podjetju;

- dajejo sodelavcem zadoščenja in status, ki ju nemara pogrešajo v formalizirani strukturi podjetja.

Iz vsega tega sledi, da je organizacija tesno povezana z ljudmi, ki z njeno pomočjo lahko uresničujejo cilje, ki jih brez povezave v organizacijo ne bi bilo mogoče doseči. Tako so ljudje že daleč v zgodovini svojega obstoja ugotovili, da so v povezavi z drugimi ljudmi bolj uspešni.

Ko govorimo o strukturah, mislimo torej na sestav razmerij med ljudmi. Organizacijska struktura je sestavljena iz tehnične, komunikacijske, motivacijske in ravnalne strukture. Vse te strukture so povezane med seboj in morajo biti čimbolj v sozvočju. Skupaj pa tvorijo složeno strukturo ali kot jo imenujemo z vidika podjetja, organizacijsko strukturo. Pri tem pa si oblastna struktura v določeni meri prilagodi in podredi tehnično, motivacijsko in komunikacijsko strukturo.

2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1. TEHNIČNA STRUKTURA

Tehnična struktura izhaja iz tehnične delitve dela, v katerem se enotni delovni proces členi na delne procese in dodeli v izvedbo različnim izvajalcem. Posledica tehnične delitve dela je, da namesto enotnega delovnega procesa dobimo vrsto posameznih opravil, ki so sicer povezana in odvisna šele v medsebojni povezavi. S to povezavo prej razdrobljenih opravil dobimo tehnično strukturo. Po združevanju delovnih nalog lahko posameznik opravlja eno ali pa več delovnih nalog. Delovne naloge posameznikov ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke v podjetje.

Z delitvijo dela nastopa potreba po usklajevanju. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki so neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju. Večji del zaposlenih sicer opravlja specializirane izvedbene naloge in le manjši del zaposlenih usklajevalne naloge, ki so bolj kompleksne.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133).

2.2. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA

Delo ne more potekati, če ljudje med sabo ne komunicirajo. S komuniciranjem razumemo prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Še več, komuniciranje pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika. Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. V ta proces pogosto vključujemo tudi kodiranje in dekodiranje sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Samo komuniciranje je lahko enostransko in dvostransko. Pri enostranskem nima sprejemnik nobenega vpliva na oddajnik. Obratno pa si pri dvosmernem komuniciranju izmenjujeta v vlogi oddaje in sprejema informacij.

Komuniciranje je besedno ali nebesedno. Besedno komuniciranje obsega govorno komuniciranje in pisno komuniciranje, nebesedno komuniciranje pa vse druge zaznave o soudeležencih v komuniciranju: govorico telesa, osebni vtis, zvočno podobo, vonje, tip, temperaturo, tresljaje, razdalje pri komuniciranju in še kaj.

Managerji porabijo tretjino svojega časa za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje itd.) in tretjino za pasivno (poslušanje), ostala tretjina mine brez komuniciranja. Komunicirajo zato, da bi informirali, da bi pridobivali informacije in da bi vplivali na sodelavce in druge udeležence. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, naravnano je na doseganje ciljev komuniciranja (Tavčar, 1996, str. 228).

Tipične hierarhične strukture so veriga, ipsilon in kolo, kjer sta hitrost in natančnost komuniciranja velika, prav tako vloga vodje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 234). Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, ampak z vodoravnimi komunikacijami. Struktura vseh kanalov je tipična nehierarhična struktura, prisotna v projektih in timskem delu.

2.3. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb. Motivi se v grobem delijo na notranje, npr. želja po uspehu, dokončanje neke naloge, in zunanje, kot so plača, neka korist, večja avtonomija itd. (Vila, Kovač, 1997, str. 93).

Motivacija je torej notranja vzpodbuda, usmerja delovanje proti ciljem. Motivacija ni samo orodje v rokah managerjev, da privzgojijo zvestobo in produktivnost pri delavcih, ampak je proces, ki se dotika vseh odnosov znotraj organizacije in vpliva na mnoga področja.

Motivacijsko razmerje je povezava ali razmerje potreb ali ciljev dveh oseb. Nanje pogosto gledamo kot na razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje. Nagrade izvajalcem so namreč del sestavljenega cilja lastnika in nasprotna stran dobička kot njegovega temeljnega cilja.

Razlog, da človek sploh deluje, je motiv in daje odgovor na vprašanje, zakaj ter kako delovanje nastane. Motivacija posameznika pa je tudi družbeno pogojena, ker se človek pri uresničevanju svojih ciljev srečuje z drugimi ljudmi, ki tudi uresničujejo svoje cilje.

Razmerje potreb ali ciljev dveh oseb imenujemo motivacijsko razmerje, iz teh razmer nastane mreža ali struktura potreb in ciljev, ki jo imenujemo motivacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 111). Motivacijska struktura nam tako pojasni razloge, zakaj ljudje v podjetju delujejo skladno.

2.4. OBLASTNA STRUKTURA ALI STRUKTURA AVTORITETE

Managerji členijo podjetje na funkcije, programe, oddelke, strokovne službe in še kaj, da bi z delitvijo in specializiranjem dela kar najbolj povečali učinkovitost opravljanja posameznih dejavnosti. Vzporedno pa managerji tudi povezujejo enote in dejavnosti, da bi te usklajeno delovale ter kar najbolj povečevale učinkovitost in uspešnost podjetja s posameznimi programi in v celoti (Tavčar, 1996, str. 147).

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja ali strukture avtoritete. Avtoriteta je povezana z odgovornostjo, saj mora imeti manager avtoriteto za uporabo virov, da doseže določene rezultate. Ob tem pa mora biti avtoriteta nad viri zadostna, da omogoči managerju doseganje zahtevanih rezultatov. Odgovornost ne more biti delegirana navzdol do drugih, medtem ko je avtoriteta lahko (Moorhead, Griffin, 1992, str. 546).

Oblastna struktura pa ni vedno enaka. Predvsem v povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno – linijski in odborovski tip hierarhije. Vsak od navedenih tipov ima svoje značilnosti, pa tudi določene prednosti in slabosti. V novejšem času pa nastajajo tudi nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre za timski ali projektni pristop, kjer gre za začasno obliko strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 137).

Timska struktura pa je tista, pri kateri hierarhija ni toliko pomembna. Timski način dela je pomemben za uspešno reševanje posameznih problemov, ki so preveč kompleksni, da bi jih lahko reševal posameznik. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Timski način dela je stalna oblika reševanja določenih problemov. Združbe, ki so premajhne, da bi si lahko privoščile stalno timsko strukturo, pa lahko oblikujejo projektne skupine, ki so sestavljene za izvedbo določene aktivnosti oziroma naloge s točno določenim časovnim rokom. Tudi projektne skupine so nehierarhične strukture. Sestavljene so iz posameznikov, ki posamezno nalogo najboljše obvladajo. Ti posamezniki delujejo kot tim, skupina pa se po opravljeni nalogi razpusti.

2.5. RAVNALNA STRUKTURA

Enovite strukture, tako tehnična, motivacijska, oblastna kot tudi komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena struktura, ki jo imenujemo ravnalna struktura (Rozman, 2000, str. 9). Z ravnalno strukturo, z ravnanjem, je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

Ravnalna struktura pa je različna, odvisno od določenih vplivov. Tako ločimo, predvsem v povezavi s hierarhijo, linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije. Linijski tip je najbolj razširjen, v njem nadrejeni svojo dolžnost, odgovornost ter avtoriteto razdeli na delovne naloge in jih delegira podrejenim. Podrejeni ima le eno nadrejeno osebo. Pri funkcionalnem ima podrejeni več nadrejenih, saj obstaja več nadrejenih ravnalcev. Štabno-linijski tip je kombinacija obeh. Nadrejeni imajo razen enega vsi le svetovalno vlogo. Pri odborovskem tipu imamo še odbore, ki imajo različne vloge, od posvetovalnih do odločitvenih.

V procesu delegiranja nastaja sestavljena ali zložena struktura. Sestavljajo jo trije enoviti sestavi razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- sestav razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo,
- sestav razmerij delovnih dolžnosti, to je prilagojena tehnična struktura in
- sestav razmerij odgovornosti oziroma prilagojena motivacijska struktura.

Vse tri enovite strukture nastajajo v procesu delegiranja, so med seboj povezane in morajo biti usklajene. Tako pride do namerne povezave enovitih struktur v sestavljeno. Oblastna struktura kot struktura pooblastil si podredi in prilagodi tehnično, motivacijsko in tudi komunikacijsko strukturo. Iz tehnične strukture izvira zadolžitve (delovna naloga), zadolžitve pa se opravljajo preko motivacije za nagrado. Tako sestavljena in zložena struktura je formalna struktura. Zloženo strukturo sestavlja tudi komunikacijska struktura. V njej se zrcalijo ostale povezane strukture.

Podjetja se organizacijsko razlikujejo glede na lastnosti ravnalne strukture, saj te določajo ravnalno strukturo podjetja. Kakšna je ravnalna struktura posameznega podjetja, lahko ugotovimo z analizo organizacije podjetja. Kakšna bi morala biti, pa je odvisno predvsem od velikosti podjetja, okolja, tehnologije, ciljev in strategije podjetja, števila zaposlenih ...

3. ORGANIZACIJSKI PROCES

Organizacija ni le sestav razmerij in struktur, je več, je tudi proces. Proces predstavlja dinamično zaporedje soodvisnih pojavov združevanja, spreminjanja in razdruževanja v prostoru sestavin. Struktura je sestavljena iz mnogih enovitih struktur in tudi proces je sestavljen iz mnogih procesov. Organizacijski proces je definiran kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 213).

Definicija organizacijskega procesa se po mnenju Vile (1997, str. 183) glasi: organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima nek končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja.

Organizacijski proces funkcionira po načelih sistema informacij, komunikacij, odločanja in planiranja. Ti štirje elementi so med seboj povezani in prepleteni, vendar ne v nekem natančnem zaporedju. Lahko gre samo za neko osnovno zaporedje; najprej vsekakor mora obstajati informacija za komuniciranje, nato se nadaljuje z med seboj povezanim in prepletenim odločanjem in planiranjem.

Skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema je sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije. Poleg tega pa sistem informacij, komunikacij, odločanja in planiranja prehaja preko meja služb, oddelkov in funkcij, in če ga kot takega sprejmemo, bo tudi njegovo funkcioniranje v praksi interdisciplinarno, medoddelčno in medfunkcijsko. Sistem je podprt z definiranjem ciljev, pred katerim se izdelajo vsa potrebna predvidevanja in lahko zagotovi učinkovito funkcioniranje samo v primeru, če se uporabijo pravilne in sodobne tehnike in metode v vseh podsistemih, v celi verigi organizacijskega procesa.

Organizacijski proces formalno predstavljata dva procesa, to sta proces upravljanja in proces ravnanja. Tretji proces, proces izvajanja dejavnosti, je tehnično določen in predstavlja le poslovanje podjetja, ne pa tistega kar organizacija dejansko je. Upravljalno-ravnalen proces sestoji iz procesov planiranja, uveljavljanja in kontrole. Vsebinsko so vsi ti procesi usklajevanje, metodološko pa procesi odločanja (Rozman, 2000, str. 27).

4. VPLIVI NA ORGANIZACIJO

Videli smo, da je v podjetju poleg organizacijskih struktur pomemben tudi proces, skupaj pa se povezujeta in dopolnjujeta. Pravzaprav strukture oziroma razmerja predstavljajo nek okvir, statični prerez dogajanja v podjetju, ki ga predstavlja proces.

Poznamo dve vrsti spremenljivk, ki vplivata na organizacijo. Organizacijske in situacijske spremenljivke so značilnosti, s katerimi opišemo organizacijo določenega podjetja. Z organizacijskimi spremenljivkami opišemo, kakšna je dejanska organizacijska struktura v podjetju, kakšna bi morala biti, pa določajo situacijske spremenljivke. Obe vrsti spremenljivk sta opisani v nadaljevanju, poleg tega pa sta opredeljeni tudi obe osnovni vrsti organizacijske strukture, to sta mehanistična in organska organizacijska struktura.

4.1. ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

Organizacijsko strukturo lahko razčlenimo na manjše dele oziroma na sestavne dele. Te imenujemo organizacijske spremenljivke, s katerimi lahko opišemo, kakšna je dejanska organizacijska struktura v določenem podjetju.

Tako se organizacijske strukture podjetij medsebojno razlikujejo po značilnostih, ki jih imenujemo organizacijske spremenljivke (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145). To so:

- formalizacija,
- specializacija,
- standardizacija,
- hierarhija avtoritete,
- centralizacija,
- kompleksnost,
- profesionalizacija,
- kadrovska konfiguracija.

Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Pravila in postopki so običajno napisani. Več kot je teh pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna; manj kot jih je, bolj je neformalna. Velika podjetja so pogosteje bolj formalizirana kot mala podjetja. Po mnenju Halla (1987, str. 73) so neformalizirane tiste organizacije, ki imajo vedno opravka z novimi situacijami, za katere predpisi ne obstajajo.

Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni stopnjo razčlenitve enotnega delovnega procesa na posamezne delovne naloge in njihovo dodelitev v izvedbo različnim ljudem v

podjetju. Višja je stopnja delitve, manjša je obsežnost delovnih nalog posameznika, kar pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in narobe. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest in jo lahko dokaj preprosto ugotovimo s preštevanjem delovnih mest.

Standardizacija pove, ali so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja. Zato je delo običajno podrobno opisano.

Hierarhija pomeni členitev oblasti, obvladovanje podjetja z delegiranjem, kar pomeni prenesti pristojnost od enega organa na drugega (Tavčar, 1996, str. 146). Višji manager v podjetju prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja. Tako nastane v podjetju veriga pristojnosti in odgovornosti, ki sega od poslovnega vrha do izvajalne osnove podjetja.

Centralizacija pomeni, da avtoriteta ni široko delegirana, prav obratno pa pomeni za decentralizacijo. Tako se vse resnično pomembne odločitve pripravljene na najvišjih ravneh managementa. To pa je pogosto nefunkcionalno.

Po mnenju Higginsa (1991, str. 257) so prednosti decentralizacije v večji učinkovitosti; saj nižjemu managementu ni potrebno za vsako odločitev čakati dovoljenja od višjih ravni; fleksibilnosti, saj imajo managerji stik z spremenljivimi pogoji in se morajo prilagoditi nepričakovanim okoliščinam; nadalje je to vzpodbuda, da managerji sprejemajo odločitve, tako kot se porajajo problemi in hkrati pomeni dober trening za managerje na nižjih ravneh. Slabosti pa so v kontroliranju vseh teh odločitev, ki jih izdajo managerji, podvojitvi truda, spregledajo se domača dognanja in postavlja se vprašanje pristojnosti.

Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska je obstoj ene ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 146).

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti potreben daljši čas.

Kadrovska struktura pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni, obsega različna razmerja med režijskimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno.

Z vsemi temi značilnosti organizacijske strukture, ki jih navaja tudi večina avtorjev, opišemo, kakšno strukturo ima podjetje. Pomembno je tudi, da so posamezne organizacijske spremenljivke usklajene med seboj in pa tudi s situacijskimi spremenljivkami. Glede na to,

kakšno okolje in tehnologijo ima podjetje, ločimo dve osnovni vrsti organizacijskih struktur. To sta mehanistična ter organska struktura in sta opisani v nadaljevanju.

4.2. MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA

Britanca Burns in Stalker sta na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja ugotovila, da v podjetjih obstajata dva mejna tipa organizacije v odvisnosti od okolja, v katerem se podjetje nahaja. To sta mehanistična in organska organizacija. Tako ustaljeno in nespremenljivo okolje terja drugačno organizacijo kakor hitro spreminjajoče se okolje.

a) Mehanistični model organiziranosti

Mehanistična organiziranost je tista, v kateri so aktivnosti razčlenjene na specializirane naloge in kjer je sprejemanje odločitev centralizirano na vrhu organizacije. Mehanistični model organiziranosti ustreza stabilnemu in nespreminjajočemu se okolju. Po zasnovi je to birokratska organizacija. V njej je nadrobna delitev del, odnosi v organizaciji so urejeni z vrsto nadrobnih in brezosebnih navodil, dosežena je visoka stopnja specializacije pri opravljanju del in nalog, organizacija je zgrajena po načelu hierarhije, tok komunikacij je enosmeren od organizacijskega vrha navzdol, zagotovljena je enotnost komande z vrhovnim vodjem, ki organizacijo v celoti obvladuje, organizacija deluje po vnaprej pripravljenih planih, v organizaciji so pomembna predvsem pravila in njihova pravilna uporaba (Ivanko, 1999, str. 95).

Na učinkovitost mehanističnega modela vpliva okolje, saj je model primeren le za stabilno okolje, če pa pride do nenadnih sprememb, se ne more hitro prilagoditi in zaide v težave. Delo v takšni organizaciji je visoko specializirano in zaposleni ob spremembah ne vedo, kdo naj bi sprejel nove zadolžitve, ko pa sprejmejo nova navodila, je ponavadi že prepozno.

Prednosti mehanistične organiziranosti so enake prednostim birokratske organizacije, ker je mehanistični model enak idealnemu tipu birokratske organizacije. Birokracija je organizacijska oblika, ki temelji na logiki, redu in formalni avtoriteti (Schermerhorn, Chappell, 2000, str. 143). Danes se priznava, da obstajajo meje birokracije. Organizacije, ki se preveč zanašajo na pravila in procedure, lahko postanejo nerodne, toge in počasne v prilagajanju spremembam.

b) Organski model organiziranosti

Zanjo veljajo nasprotni lastnosti kot pri mehanistični strukturi (Rozman, 2000, str. 28):

- poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogo;

- narava posameznega dela izhaja iz celote;
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi;
- oblikovanje odgovornosti je omejeno; problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh;
- povezanost ljudi ni samo strokovna;
- omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja. Na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenim, ki predstavlja neosebno podjetje;
- vse znanje in vsemogočnost ni več stvar vrha hierarhije. Poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja;
- horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih. Bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje;
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne instrukcije in odločitve;
- prizadevanja za spremembe in napredek so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost;
- pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja, na trg in podobno.

Tabela 1: Primerjava mehanistične in organske strukture

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

Vir: Ivanko, 1999, str. 97.

Obstoj in uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od tega, kako se je organizacija sposobna prilagajati spremembam v okolju. Zato pa tudi poskušajo podjetja z organskim modelom organizacije čim bolj omiliti te nenehne spremembe in iščejo vedno nove načine, kako zadovoljiti svoje stranke.

Ko je strategija podjetja takšna, da proizvaja z najnižjimi stroški, je funkcionalna, mehanistična struktura najboljša (Daft, 1991, str. 299). Čim bolj stremi strategija podjetja k inovativnosti in razlikovanju proizvoda od konkurenčnih, bolj je primeren organski strukturni pristop z timi, decentralizacijo in mogoče divizijsko matrično strukturo. Ko je negotovost okolja velika, je pomembna lateralna koordinacija in organizacija naj bi imela organsko strukturo. Za proizvodna podjetja, nepretrgan proces in spreminjajočo tehnologijo je značilna organska struktura, medtem ko je mehanistična struktura primerna za masovno proizvodnjo. Storitvene tehnologije so naravnane k ljudem, toda storitve, kot je hotel, so rutinske in jih je mogoče kontrolirati z mehanistično strukturo. Storitve, intenzivno usmerjene na ljudi, kot so univerze in zdravstvene klinike, so bolj organsko strukturirane.

4.3. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na organizacijske spremenljivke. Z njimi je v veliki meri določena organizacijska struktura oz. njeni sestavni deli: tehnična, komunikacijska, motivacijska, ravnalna struktura. Kakšna bi morala biti organizacijska struktura ali procesi, pa je odvisno od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk. Zato ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije in enega samega procesa planiranja ali opisa delovnega mesta.

V nadaljevanju opisujem naslednje spremenljivke, ki jih navaja Rozman (2000, str. 28), obravnava pa jih tudi večina avtorjev:

- okolje podjetja,
- tehnologija v podjetju,
- velikost podjetja,
- cilji in strategije podjetja,
- zaposleni v podjetju.

4.3.1. VPIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO

Organizacije so tesno povezane z okoljem, saj okolje vpliva na njih in tudi same vplivajo na okolje. V vse bolj spreminjajočem se okolju je zelo pomembno, da so podjetja sposobna hitrega odzivanja na spremembe, saj je to značilnost, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih. Sposobnost prilagajanja spremembam je zlasti pomembna za tista podjetja, ki se morajo prilagajati bolj pogosto in na hitro, torej za tiste, kjer je zunanje okolje bolj dinamično. In prav ta sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v vse bolj spreminjajočem se okolju je lastnost, ki loči uspešne organizacije od neuspešnih.

Neuspeh v poskusih prilagajanja je v številnih primerih pogojen predvsem s slabostmi v organizacijskih procesih in zato tudi s togo organizacijsko sestavo. To vodi običajno do propada združbe ali do spremembe njenega statusa, npr. tako, da združbo kupi uspešnejša združba, da se združi itn. (Mihelčič, 1999, str. 157).

Okolje se deli na več podsistemov (Vila, Kovač, 1997, str. 156):

- splošno okolje,
- specifično operativno okolje,
- interno okolje.

Splošno okolje sestavljajo:

- splošno politično okolje in vlada,
- pravno okolje,
- tehnološko okolje,
- demografsko okolje,
- socio-kulturno okolje.

Za poslovanje podjetja ni vseeno, kakšen je političen režim, kajti iz njega izvirajo temeljne ekonomske postavke države. To bo imelo vpliv na možnosti poslovanja v določeni državi. S tem je povezano tudi pravno okolje, ker morajo podjetja upoštevati in izpolnjevati zahteve zakonov države, ki pa imajo lahko močan vpliv na poslovanje.

Določena okolja imajo lahko posebne zahteve glede na tehnologijo, ki si jo želi podjetje instalirati. Nadalje ima lahko okolje tudi stališče, da določenih tehnologij sploh ne sprejema. Iz tega sledi, da je potrebno poznati tehnološko raven vsega okolja. Demografsko okolje opredeljujejo različni podatki, ki se nanašajo na populacijo določene regije ali države. Socio-kulturno okolje pa je opredeljeno z vrednotami, ki so značilne za družbeno okolje v nekem kraju ali državi. Nanaša se na splošne moralne vrednote, način družinskega življenja in stila življenja na sploh.

Specifično operativno okolje je iz:

- splošnega ekonomskega okolja,
- kupcev,
- virov surovin in dobaviteljev,
- konkurence,
- delovne sile in
- interesnih skupin.

Splošno ekonomsko okolje ima veliko vlogo pri poslovanju podjetja, saj opredeljuje način, kako ljudje v nekem okolju ali državi proizvajajo, distribuirajo in uporabljajo različne dobrine

in storitve. Kupci so najpomembnejši faktor, ki bo deloval na uspešnost in učinkovitost podjetja.

Viri surovin morajo biti blizu podjetja, da obstajajo transportne povezave in da so ugodne cene surovin. Vsak proizvajalec mora tudi vedeti, kaj ga čaka na tržišču, kako močno je konkretno konkurenčno podjetje, koliko proizvaja, po kakšnih cenah, v kakšni kvaliteti, kateri so njegovi glavni kupci ipd.

Nadalje je potrebno poznati tržišče delovne sile, ali so ljudje dovolj izobraženi za delo v podjetju, ali imajo dovolj veščin za delo, kakšna je starost populacije, ipd. Vse več je tudi različnih interesnih skupin, ki imajo nekakšne posebne cilje, za katere si prizadevajo in s tem dejansko ščitijo nek določen interes. Glede finančnih institucij je vprašanje, ali so le-te s kreditiranjem sposobne spremljati razvoj gospodarstva, ki so mu od časa do časa potrebni kratkoročni ali dolgoročni krediti.

Notranje okolje sestavljajo:

- delničarji s svojo pravico glasovanja,
- razne interesne skupine,
- nameščenci,
- vodstvo podjetja in
- ostali faktorji.

Delničarji s svojo pravico glasovanja postavljajo določene zahteve, ki bodo vplivale na cilje strategije podjetja. Med te delničarje se lahko z nakupom delnic pomešajo določene interesne skupine in postavljale določene zahteve. Nameščenci vplivajo s svojimi željami, potrebami in vrednotami, ki jih zastopajo, s svojimi navadami, odnosom do dela, disciplino. Podobno velja za vodstvo podjetja, ki ima svoje vizije, strategije in ideje, kako uspešno voditi podjetje.

V podjetjih morajo pri svojih odločitvah upoštevati, da je okolje vse bolj nestabilno in negotovo. Negotovost okolja obstaja, ko imajo managerji malo informacij o dogodkih v okolju in njihovem vplivu na organizacijo (Moorhead, Griffin, 1992, str. 577). Dva faktorja vplivata na negotovost okolja: kompleksnost in spremenljivost. Kompleksno in nestabilno okolje je najbolj negotovo.

Slika 1: Tipi negotovosti okolja

| | |
|--|---|
| <p>S NIZKA NEGOTOVOST</p> <p>T 1. Majhno število faktorjev in elementov</p> <p>A v okolju.</p> <p>B 2. Faktorji in elementi so si podobni.</p> <p>I 3. Faktorji in elementi ostajajo enaki.</p> <p>L</p> <p>N</p> <p>O</p> <p>S</p> <p>T</p> | <p>NIZKA USMERJENA NEGOTOVOST</p> <p>1. Veliko število faktorjev in elementov v okolju.</p> <p>2. Faktorji in elementi si niso podobni.</p> <p>3. Faktorji in elementi se ne spreminjajo.</p> |
| <p>O VISOKA USMERJENA</p> <p>K NEGOTOVOST</p> <p>O 1. Majhno število faktorjev in elementov v</p> <p>L okolju.</p> <p>J 2. Faktorji in elementi so si podobni.</p> <p>A 3. Faktorji in elementi se vztrajno spreminjajo.</p> | <p>VISOKA NEGOTOVOST</p> <p>1. Veliko število faktorjev in elementov v okolju.</p> <p>2. Faktorji in elementi si niso podobni.</p> <p>3. Faktorji in elementi se vztrajno spreminjajo.</p> |

KOMPLEKSNOŠT OKOLJA

Vir: Moorhead, Griffin, 1992, str. 577.

Negotovost okolja in kompleksnost podjetja sta neposredno povezana. Velika negotovost okolja vodi k večji kompleksnosti. Kompleksnost okolja se povečuje s številom zunanjih elementov, ki so pomembni za poslovanje podjetja. V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj elementov. Stabilnost-nestabilnost pa se nanaša na spreminjanje elementov okolja. Večje, nenadne spremembe, predstavljajo nestabilno okolje.

Podjetja imajo na voljo več načinov, da se prilagodijo okolju. Rozman (2000, str. 42) navaja naslednje tri načine:

1. **Mejni oddelki** so povezani s centrom in z okoljem. Prenašajo informacije v obeh smereh: odkrivajo spremembe v okolju in sporočajo spremembe v podjetju. Tako vsak element okolja kontrolira oseba ali oddelk v podjetju. V sredini ostaja tehnični del-proizvodnja, ki ga drugi oddelki zapirajo in varujejo pred vplivi, saj absorbirajo negotovost, fluktuacije, da je lahko proizvodnja stabilna.
2. Lawrence in Lorsch sta opredelila organizacijsko **diferenciacijo** kot različnost med ravnatelji v različnih oddelkih in kot različnost v strukturi teh oddelkov. Negotovost okolja povzroči, da ostanejo oddelki močno specializirani in strokovni, da obvladujejo okolje. Ker so sektorji okolja različni, so tudi ljudje, norme, obnašanje ljudi različni. Posledica teh različnosti je, da je usklajevanje med oddelki težko.
3. V stabilnem okolju predvidevanje okolja ni pogosto in je podrobno. V nestabilnem okolju se veliko več ukvarja podjetje s **predvidevanjem in planiranjem**. Poudarek je dan strateškem planiranju, ki je že v osnovi opredelitev planiranja v negotovem okolju. V gotovem okolju bo poudarek dan letnemu in klasičnemu dolgoročnemu planiranju. Vodenje v negotovem okolju bo bolj participativno, demokratično; komuniciranje lateralno; motiviranje vezano na spreminjanje in manj na dosežene rezultate.

4.3.2. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO

Najpomembnejše raziskave na področju tehnologije je opravila Joan Woodward (Rozman, 2000, str. 31), ko je prikazala povezanost med strukturo, tehnologijo in učinkovitostjo podjetij. Tehnologije je razčlenila v tri osnovne razrede, ki ustrezajo tudi zgodovinskemu nastopu: posamična proizvodnja, serijska in masovna proizvodnja ter procesna proizvodnja.

Za posamično proizvodnjo je značilna proizvodnja posameznih izdelkov ali izdelkov v majhnih količinah. Proizvodnja pa se odvija zaporedno, to pomeni, da je proizvodnja drugega mogoča šele, ko je predhodni izdelek končan. Proizvodni proces ni standarden in to velja tudi za izdelke. Posamična proizvodnja ima malo ravnalnih ravni in s tem razvito ustno komuniciranje; ima nizko formalizacijo, centralizacijo in kompleksnost.

Serijska in množinska proizvodnja je primerna za proizvodnjo standardnih izdelkov v velikih količinah. Pri tej vrsti tehnologije se proizvaja večje število enakih proizvodov ali sestavnih delov proizvoda tako, da najprej opravijo prvo proizvodno operacijo pri vseh proizvodih in šele nato naslednje, vse do končne operacije.

Pri množinski proizvodnji pa se proizvaja isto vrsto proizvoda v tolikšnih količinah, da na vsakem delovnem mestu trajno izvajajo vedno iste operacije. Na vsakem delovnem mestu poteka samo ena faza procesa proizvodnje pri velikih količinah proizvodov, ki nato v celoti preidejo v naslednjo fazo. Za množinsko proizvodnjo sta značilni visoka formalizacija in centralizacija.

Procesna tehnologija poteka v kontinuiranem proizvodnem procesu. Delo je mehanizirano in avtomatizirano, rezultati pa so povsem predvidljivi. Avtomatizacija izključuje nekvalificirano delovno silo in vključuje strokovno, katere naloga je predvsem kontrola procesa.

Tabela 2: Povezanost tehnologije in strukture

| značilnosti organizacije | tehnologija | | |
|---------------------------------|-------------|--------------|----------|
| | posamična | masovna | procesna |
| število ravnalnih ravni | 3 | 4 | 6 |
| obseg kontrole | 24 | 48 | 15 |
| neposredno/posredno delo | 9 : 1 | 4 : 1 | 1 : 1 |
| ravnatelj/vsi zaposleni | malo | srednje | visoko |
| število kvalificiranih delavcev | visoko | nizko | visoko |
| formalizacija | nizko | visoko | nizko |
| centralizacija | nizko | nizko | nizko |
| ustno komuniciranje | visoko | nizko | visoko |
| pisno komuniciranje | nizko | visoko | nizko |
| struktura | organska | mehanistična | organska |

Vir: Rozman, 2000, str. 33.

Zgornja shema prikazuje glavne ugotovitve, do katerih je prišla Woodwardova (Rozman, 2000, str. 33). Rezultati kažejo, da različne tehnologije postavljajo različne zahteve do posameznikov in do družbe, kar mora upoštevati ustrezna organizacijska struktura. Tako posamični in procesni tehnologiji bolj ustreza organska struktura, masovni pa mehanska struktura. Pri posamični in procesni tehnologiji imamo delovna mesta z nizko specializacijo, ki pa so zelo raznolika. Takšna delovna mesta so najbolje organizirana s strukturo, za katero so značilne nizka kompleksnost, formalizacija in centralizacija.

Organizacijska skladnost pomeni, da je oblika organizacije skladna s tehnologijo. Tako uspešna podjetja iz vsake kategorije tehnologije s pridom izkoriščajo značilnosti organizacijske oblike.

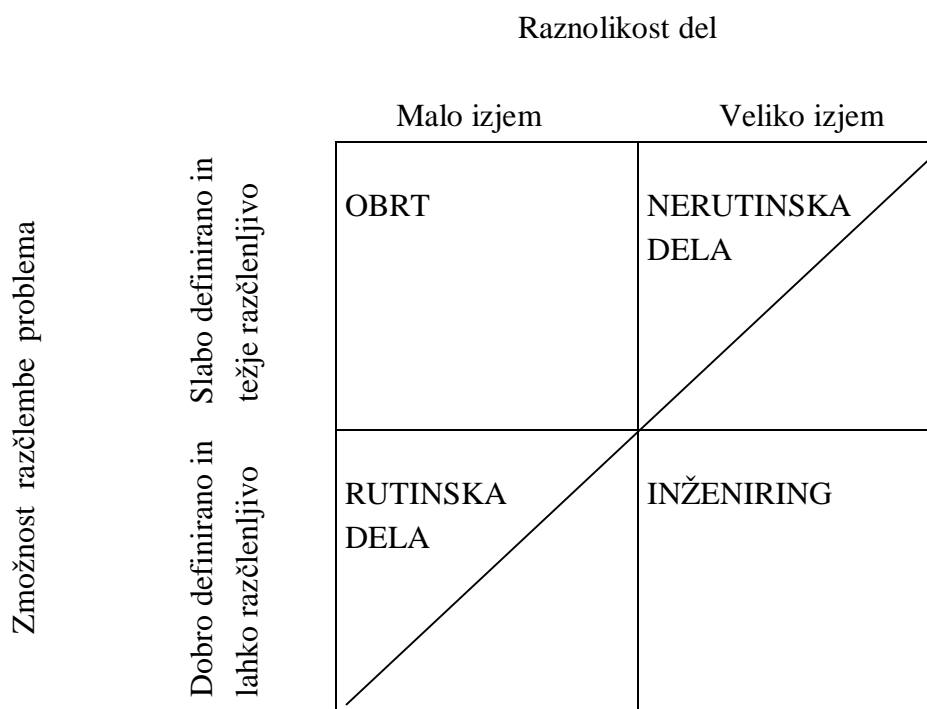
a) Organizacija glede na raznolikost in členitev del

Perow je preučeval bolj kot proizvodno tehnologijo, tehnologijo, ki uporablja znanje. Pri njej je opredelil dve spremenljivki (Robbins, 1990, str. 182).

Prva spremenljivka je **raznolikost delovnih nalog**, ki pa je odvisna od tega, koliko izjem se pojavlja v vsakodnevnem delu. Primer najnižje variabilnosti je delo za tekočim trakom, kjer je vsak gib prej predviden in tako dovoljuje le malo izjem.

Druga spremenljivka je **zmožnost analiziranja problemov ali primernost za analizo**. V vsaki organizaciji se pojavljajo problemi, ki so si med seboj zelo različni. Eni so taki, ki jih je mogoče relativno hitro razrešiti, drugi pa so za organizacijo lahko tudi nerešljivi. Kadar je možno vnaprej predpisati način reševanja problema, je primernost za analizo velika.

Slika 2: Tehnološka matrika po Perowu



Vir: Robbins, 1990, str. 184.

Rutinska tehnologija ima malo izjem, novosti in razmeroma lahko analizirajo probleme. Gre predvsem za rutinska dela, kot so delo za tekočim trakom, naloge bančnih uslužbencev ...

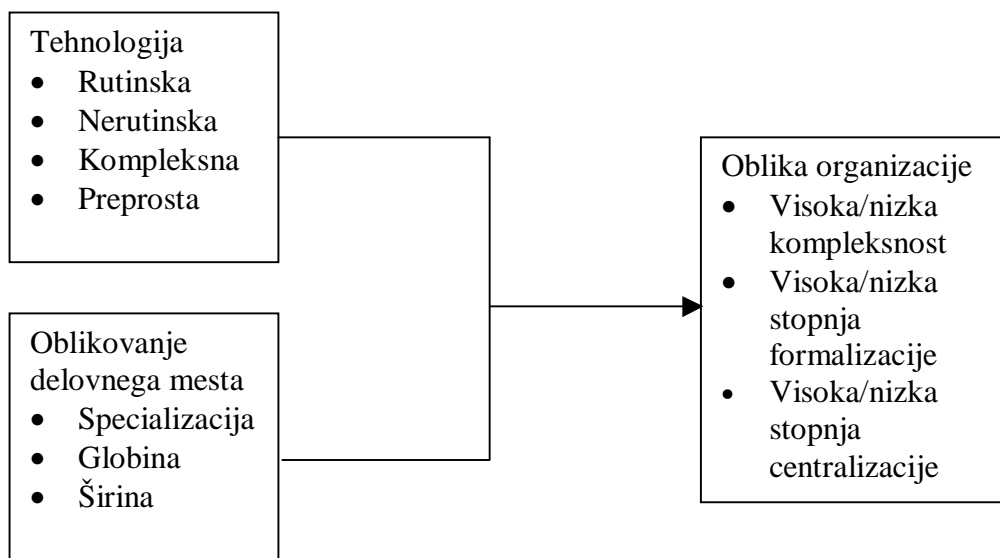
Inženirska tehnologija ima mnogo izjem, vendar jih lahko obravnavamo na racionalen in sistematičen način. Primer je proizvodnja težke strojne opreme. Obrtna proizvodnja ima

opravka z relativno težkimi problemi, toda z omejenim številom novosti in sprememb. V to skupino štejemo delo umetnikov, izdelovanje čevljev, ipd.

Nazadnje je nerutinska tehnologija označena z velikimi spremembami kot tudi težko rešljivimi problemi. Primera te tehnologije sta strateško planiranje in osnovne raziskovalne dejavnosti.

Tehnologija vpliva na oblikovanje delovnih mest, slednja pa vplivajo na obliko organizacij. Stopnja tehnologije, ki jo management vključi pri oblikovanju posameznih delovnih mest, pogojuje organizacijsko obliko (Dimovski, 2000, str. 50).

Slika 3: Tehnologija in organizacijska oblika



Vir: Dimovski, 2000, str. 51.

Hellriegel (Ivanko, 1999, str. 98) pa navaja z vidika vpliva tehnologije za oblikovanje organiziranosti naslednje tipe oz. vrste tehnološke soodvisnosti:

- združena soodvisnost,
- posledična soodvisnost,
- vzajemna soodvisnost.

Združena soodvisnost je vrsta tehnološke soodvisnosti, v kateri je malo izmenjave informacij in virov med posamezniki in/ali oddelki. Vsak oddelek mora upoštevati določene standarde in pravila.

Posledična odvisnost je vrsta tehnološke soodvisnosti, pri kateri je malo izmenjavanja informacij in virov med posamezniki in/ali oddelki. Označuje tok informacij in virov med

posamezniki znotraj istega oddelka ali med oddelki. Zahteva skrbno načrtovanje, saj izložek enega oddelka postane vložek drugega oddelka.

Pri recipročni soodvisnosti vsi posamezniki ali oddelki drug z drugim sodelujejo. Informacije in viri tečejo nazaj in naprej vse dotlej, dokler naloga ni končana. Tako mora struktura organiziranosti zagotavljati razvito komuniciranje med oddelki, saj se samo s planiranjem ne da odpraviti vseh problemov, ampak je potrebno to narediti z medsebojnimi stiki. Najprimernejša je matrična struktura organiziranosti.

b) Tehnologija fleksibilne proizvodnje

Razvoj tehnologije fleksibilne proizvodnje omogoča managerjem računalniško integriranje trženja, oblikovanja, proizvodnje, kontrole zalog, upravljanja z materiali in kontrole kakovosti v kontinuirano operacijo. Učinek tovrstne tehnologije se kaže v zvišanju fleksibilnosti proizvodnje, hitrejšem oblikovanju proizvodov in vzpostavitvi opreme. Poglavitni managerski problem je upravljanje neodvisnih aktivnosti, ki se morajo hitro odzivati na hitro se spreminjajoče se razmere (Dimovski, 2000, str. 53).

4.3.3. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJO

Razvoj podjetij vodi od malih zasebnih podjetij, kjer je lastnik obenem manager, preko funkcijsko urejenih podjetij, ki jih vodijo multidisciplinarni managerski teami, ter preko večprogramskih dizijskih srednjih in velikih podjetij z večnivojsko strukturo managementa do skupin podjetij, ki so obenem in velika in majhna (Tavčar, 1996, str. 475).

Velikost podjetja je na prvi pogled lahko določiti, in to s številom zaposlenih delavcev v podjetju. Vendar če pogledamo bolj natančno, lahko vidimo, da je določiti meje podjetja zelo težko, saj je včasih celo težko določiti, kdo je v podjetju in koga ni.

Ponavadi merimo velikost podjetja s številom vseh zaposlenih v podjetju, vrednostjo premoženja organizacije, celotno prodajo v predhodnem letu, ipd. (Moorhead, Griffin, 1992, str. 599). Predpostavlja se, da imajo večje organizacije bolj kompleksno strukturo kot pa manjše organizacije. To potrjujejo tudi raziskave na področju povezav med velikostjo in strukturo. Večja velikost je povezana z večjo specializacijo, večjim razponom kontrole, več hierarhičnimi ravni in večjo formalizacijo.

Večja velikost organizacije vodi do večje specializacije dela znotraj delovne enote, kar poveča razlikovanje med delovnimi enotami in število ravni v hierarhiji in posledično povečano potrebo po formalizaciji. Z večjo specializacijo znotraj enote se zmanjša potreba po koordinaciji med enotami, tako je razpon kontrole lahko večji.

Po mnenju Kavčiča (1991, str. 184) raziskave dovoljuje sklep, da gre za kombiniran vpliv velikosti in kompleksnosti (vpliv okolja) na organizacijsko strukturo. Ta vpliv se izraža:

1. Z naraščanjem velikosti so organizacije nagnjene k diferenciaciji aktivnosti, da bi dosegale prednosti, ki jih daje specializacija. Zato oblikujejo funkcijske oddelke za ukvarjanje s specifičnimi notranjimi problemi in problemi odnosa z okoljem.
2. Za usmerjanje dejavnosti zaposlenih prihaja do večje formalizacije politik in postopkov.
3. Povečana diferenciacija povzroča težave z integracijo. Za reševanje teh težav pride do oblikovanja večje upravljalne strukture.
4. Ko najvišje vodstvo vidi težave pri uresničevanju osebnega vodenja in kontrole, pride do razvoja jasnejšega sistema kontrole in jasnejšega definiranja vlog.
5. Decentralizacija postane neizbežna, ko ni več mogoče iz enega vrha kontrolirati vseh dejavnosti.

Tabela 3: Nekatero notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti majhnih in velikih podjetij

| Velikost | Notranje prednosti | Notranje slabosti |
|------------------------|---|--|
| Veliko podjetje | <ul style="list-style-type: none"> • izdatne sinergije; • enostavna mobilnost sredstev; • nadkritičnost sredstev tudi za bolj specializirane dejavnosti itd. | <ul style="list-style-type: none"> • togost, neustvarjalnost; • birokratiziranost, križanje interesov, nezanesljivi pretoki informacij itd. |
| Majhno podjetje | <ul style="list-style-type: none"> • velika prosojnost omogoča (malo) podjetniško upravljanje; • velika prožnost in prilagodljivost; • vzdušje podjetnosti in ustvarjalnosti ipd. | <ul style="list-style-type: none"> • zaradi premajhnega obsega sredstev in zato zaostajanje ali pomanjkanje vitalnih funkcij in dejavnosti; • majhnost onemogoča potrebno specializiranje ključnih sodelavcev; • avtorsko vodenje duši ustvarjalnost; • togost, neustvarjalnost. |
| | Zunanji izzivi | Zunanje nevarnosti |
| Veliko podjetje | <ul style="list-style-type: none"> • velika skupna moč ob posameznih konkurentih in partnerjih; • skupna uporaba zmožnosti (npr. globalna mreža trženjskih enot); • velik jamstveni potencial ipd. | <ul style="list-style-type: none"> • šibkost ob okretnejših in napadalnejših konkurentih; • prevzemanje za posamezne programe nesorazmernih tveganj; • neprivlačnost za ustvarjalne sodelavce, manjše odjemalce ipd. |
| Majhno podjetje | <ul style="list-style-type: none"> • dobra konkurenčnost zaradi prožnosti in inovativnosti; • hitro prilagajanje spremembam zaradi majhne vztrajnosti; • neopaznost za velike konkurente ipd. | <ul style="list-style-type: none"> • premajhna moč za prevzemanje velikih poslov in za upiranje močnim konkurentom; • prenizek jamstveni potencial za odjemalce in dobavitelje sredstev; • majhen obseg dosegljivih geopolitičnih tržišč ipd. |

Vir: Tavčar, 1996, str. 476.

Prav tako kot pri živih organizmih ima tudi organizacija določen čas obstajanja. Od svojega nastanka do prenehanja poslovanja se zvrstijo različne razvojne faze, od katerih ima vsaka svoje značilnosti. Z vidika organizacije pa tudi ni vseeno, ali je podjetje na začetku svojega obstajanja ali nekje proti koncu.

Organizacijski življenjski cikel predstavlja zaporedje faz razvoja organizacije in ga obravnavamo v petih razvojnih stopnjah (Ivanko, 1999, str. 103). To so:

- faza nastajanja,
- faza rasti,
- faza diferenciacije,
- faza konsolidacije in
- faza likvidacije.

To so faze zaporedja razvoja in naravnega napredovanja organizacije. Vsaka faza nudi vodjem svojevrstne možnosti in probleme za oblikovanje organiziranosti. Organizacija pri tem nenehno prehaja iz stabilnih razmer v labilne, menjavajo se stabilnost in dinamika, evolucijske in revolucijske faze.

V prvi fazi organizacija raste in postaja vidno kompleksnejša, notranji procesi so, z izjemo tehnike, zanemarjeni. V središču pozornosti so izdelki in tržišče. V fazi rasti organizacija uspešno posluje in predpiše svojo organiziranost. Značilni so močno centralno vodstvo, funkcijska oblika organiziranosti, formalni procesi planiranja in kontrole. V tem položaju pa manjkata diferencirana vizija in inovacije za prihodnost.

V fazi diferenciacije se umirja dinamičen razvoj in pokaže potreba po novi definiciji ciljev. Organizacijo je treba strateško usmerjati, uvajati nove profitne centre in spet je zelo iskana podjetniška iniciativa. V četrti fazi organizacijskega življenjskega cikla poskušajo organizacije obvladati svojo kompleksnost z obsežnimi metodami planiranja in kontrole. Promet organizacija še obvlada, dinamični tržni impulzi pa vse bolj manjkajo.

Faza likvidacije je krizna faza, saj ogroža nadaljnji obstoj organizacije. Če je organizacija revitalizirana, lahko preživi in začne nov življenjski cikel na višji ravni. V nasprotnem primeru organizacija propade ali pa se spremeni njen status.

4.3.4. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO

Ciljnost je temeljna značilnost vsake organizacije. Ustanoviteljem in lastnikom oz. razpolagalcem je organizacija sredstvo za doseganje ciljev (Tavčar, 1996, str. 436). Organizacija je ciljna združba zaposlenih, ki se vključujejo vanjo zato, da bi uspešnejše dosegali lastne (interesne) cilje, in organizacija vključuje zaposlene zato, da bi mogla dosegati

svoje cilje. Med (interesnimi) cilji zaposlenih in (skupnimi) cilji organizacije mora obstajati zadostna skladnost, ki pogojuje uspešnost organizacije.

a) Vpliv ciljev

Lipovec (Lipovec, 1987, str. 257) pravi, da so cilji ali smotri podjetja rezultati, ki jih podjetje želi doseči s svojim poslovanjem. Cilji so samo neki vnaprej zamišljen rezultat, ki pa bo postal dejanski rezultat šele v bolj ali manj oddaljeni bodočnosti, kolikor bo uresničen v bodočem stvarnem poslovanju podjetja. Pomembni pa so zlasti zato, ker se z njimi začneja celotni upravljalno- ravnalni proces, ki je usmerjen v uresničevanje cilja.

Nadalje Lipovec navaja McFarlandovo obravnavanje organizacijskih prednosti ciljev:

- cilji podajajo temeljne pojme o tem, kaj skuša podjetje doseči, s čimer dajejo smisel in smer delu članov, kar je nujno za učinkovito delo;
- cilji omogočajo identificirati podjetje in ga povezati z združbami, od katerih je odvisen njegov obstoj; s tem združijo posameznike in njihove napore ter spodbujajo k delovanju;
- cilji so tudi podlaga za vodenje in usmerjanje podjetja;
- cilji so tudi merila, po katerih se presojujejo in ocenjujejo napore posameznikov in podjetja v celoti;
- cilji pomagajo inspirirati člane podjetja, ker dajejo okvir, v katerega vsakdo lahko razvrsti svoje osebne namene, in ustvarjajo s tem občutek enotnosti in sloge.

Nadvse pomembno je kakšni so cilji organizacije – po obsegu in po vsebini. Morajo biti dosegljivi, kar pa je odvisno tudi od okolja, v katerem podjetje deluje, od poslovanja oziroma prizadevanj in hotenj. Cilji nimajo smisla brez meril uspešnosti, ki omogočajo merjenje dosežkov pri izvajanju strategij. Značilnosti ciljev je, da podjetju dajejo legitimnost (dobiček), usmerjajo posameznike, hkrati jih motivirajo, zmanjšujejo negotovost ter predstavljajo kriterij pri odločanju in merjenju ali ocenjevanju poslovanja.

Temeljni cilj podjetja imenujemo uspešnost, cilj organizacije podjetja pa je uporabna vrednost, je učinkovitost. Tako je učinkovitost oziroma ustrezna organizacija ena od dejavnikov uspešnosti podjetja. Rentabilnost je eden pomembnejših ciljev, ostali pa so še produktivnost, diverzifikacija in fleksibilnost ter specializacija.

Različne vrste ciljev pogojuje različno organizacijsko strukturo. Tako so uradni, taktični, operativni in dejanski cilji, ki jih določajo posamezniki pogojeni predvsem z mehanistično organizacijsko strukturo. Nasprotno pa se bolj okvirni, strateški, zadovoljujoči, postopni, prednostni cilji, ki jih določajo koalicije pojavljajo predvsem v organski organizacijski strukturi.

Smotri so najbolj temeljni in najbolj trajni (dolgoročni) cilji in kot taki so najbolj splošni; tekoči cilji pa so najbolj konkretni in podrobni. Smotri so vrhovi sistemov podrobnejših razvojnih (srednjeročnih) in tekočih (sprotnih, npr. enoletnih) ciljev.

b) Vpliv strategij

Na snovanje strategij po mnenju Tavčarja (1996, str. 436) vplivajo številni dejavniki. To so:

- dejavniki uspešnosti, katerih izhodišče so notranje prednosti in slabosti organizacije ter izzivi in nevarnosti v okolju, torej priložnosti in problemi;
- vrednote in ambicije managementa, ki dodajajo neizbežni emocionalni in iracionalni vidik k sistematičnemu in logičnemu odločanju;
- obveznosti do družbenega okolja so kakovost življenja, skrb za ljudi in njihov razvoj, varovanje okolja in še marsikaj, od česar se podjetje ne more distancirati;
- notranja kultura organizacije so zlasti vrednote, vzorniki, navade in neformalna razmerja.

Oblikovanje organizacijske strukture in procesov, ki bi ustrezali sprejeti strategiji podjetja, je pomembna faza v procesu strateškega managementa. Vsaka sprememba strategije podjetja zahteva uskladitev obstoječe strukture in procesov z novimi zahtevami.

Organizacijska strategija izhaja iz poslovne strategije, ki ju skupaj včasih imenujemo strategija združbe ali strategija (upravljanja in) ravnateljstva. Pojem organizacijske strategije je tudi lahko zelo široko opredeljen in pokriva njeno razumevanje večino tistega, kar pojmuje pod poslovno strategijo. Poglavitna naloga organizacijske strategije je, da prek organizacijskih procesov vzpostavi taka organizacijska razmerja ter organizacijske sestave, vloge in sisteme v združbi, ki bodo olajšala in pospeševala doseganje ciljev in izrabo prednosti združbe (Mihelčič, 1999, str. 218).

Eden klasičnih modelov medsebojne povezanosti strategije in strukture je raziskava zgodovinskega razvoja nekaterih ameriških podjetij Alfreda D. Chandlerja (Vila, Kovač, 1997, str. 272). Svoje izsledke je strnil v ugotovitev, da obsega razvoj organiziranosti velikih podjetij štiri stopnje:

- prva stopnja predstavlja usmerjenost v rast s pomočjo širitve proizvodnje (vertikalna integracija),
- druga stopnja je funkcijska organiziranost in iskanje notranje racionalizacije,
- tretja stopnja obsega rast s pomočjo diverzifikacije,
- četrta stopnja predstavlja prehod iz funkcijske v divizijsko obliko organiziranosti.

Na osnovi empiričnih proučevanj je Chandler postavil temeljno izhodišče, da strukture sledijo strategijam. To pomeni, da si podjetje najprej oblikuje strategijo in akcijske programe in na tej osnovi postavi primerno organizacijsko strukturo.

Tavčar (1996, str. 436) navaja tudi dvojnost strategij. Prvo imenuje politika za danes (tekoča politika), ko management izvaja začrtano razvojno politiko, učinkovito izrablja dejavnike uspešnosti podjetja, ustvarja izide za tekočo rabo (npr. dividende lastnikom) in sredstva za razvoj podjetja.

Druga pa je politika za jutri (razvojna in temeljna politika). Pri tej strategiji management snuje nove kombinacije ("formule uspešnost") dejavnikov uspešnosti podjetja za naslednje obdobje.

Če podjetje nima tekoče politike, ki bi bila posledica in udejanjanje razvojne politike, so sprotni rezultati lahko celo ugodni. Vendar gre to največkrat na račun dolgoročne varnosti in uspešnosti podjetja.

Tabela 4: Različnost tekoče in razvojne politike podjetja

| Usmeritve managementa | »Politika za danes« tekoča politika podjetja | »Politika za jutri« razvojna politika podjetja |
|------------------------------|---|---|
| Dejavniki uspešnosti | Izrabljanje jasno opredeljenih današnjih dejavnikov uspešnosti podjetja. | Snovanje jasno opredeljenih jutrišnjih dejavnikov uspešnosti podjetja. |
| Zmožnosti podjetja | Učinkovito izrabljanje obstojećih zmožnosti, programov podjetja. | Snovanje novih zmožnosti, programov podjetja. |
| Središče pozornosti | Obstoječe priložnosti, urejenost, sredstva. | Pripravljanje jutrišnjih priložnosti, urejenosti, sredstev. |

Vir: Tavčar, 1996, str. 438.

4.3.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO

Organizacija je človeška stvaritev in je sestavljena iz ljudi, najmanj iz dveh, zaradi tega ima sociologija eno najpomembnejših vlog v organizaciji (Vila, Kovač, 1997, str. 81). Skupine ne moremo obiti, ker je organizacija sama po sebi skupina, v katero pa vendar prihaja človek kot posameznik z vsemi svojimi osebnimi značilnostmi, česar enostavno ne moremo in smemo spregledati. Na vse to je vplivalo okolje, v katerem je človek rojen s svojo kulturo, običaji in navadami, starši, šola in stroko, ne smemo pa zanemariti tudi prisotnosti genov.

Človek je glavni element organizacije, saj brez človeka ni organizacije, brez človeka organizacija ne obstaja. Človek je ključni, osnovni faktor organizacije in zato je njegovo organizacijsko obnašanje podlaga teoriji in praksi organizacije.

Vedenje posameznikov je v veliki meri odvisno od njihove osebnosti, njihove sposobnosti za delo, gledanjem na okolje in od učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Managerji spoznavajo vedenje in ga poskušajo predvideti, to jim pomaga doseči, da podrejeni opravijo svoje naloge tako, kot se od njih pričakuje. Eden pomembnih pogojev za integracijo posameznika v organizacijo je prožnost v strukturah mišljenja, občutenja in delovanja.

Ljudje se razlikujemo med sabo po različnih lastnostih. Razlikujemo se po sposobnostih, ki jih ločimo na fizične, psihomotorične in spoznavne oz. mentalne. V podjetju najpogosteje preučujemo lastnosti obvladovanja vplivov okolja, avtoritativnosti, načina doseganja ciljev in prevzemanja tveganja.

Možina (2000, str. 131) navaja, da ima vsak posameznik v organizacijski strukturi svoje mesto in to vpliva na njegovo vedenje. Mesto, ki ga tako zavzema v strukturi imenujemo položaj in pove, kje v organizaciji je glede na druge sodelavce, hkrati pa iz njega izhaja vloga posameznika, ki opredeljuje pravice in dolžnosti in pove, kaj posameznik dela.

Za povezovanje posameznika in organizacije pa je značilno naslednje:

1. Čim bolj gremo k proizvodnim nalogam, tem bolj sta za posameznika pomembni neposredno delo in okolje. Psihosocio-tehnično okolje vpliva in kontrolira ter oblikuje vedenje posameznika. Sem prištevamo takšne vplive, kot so spremembe v tehnologiji, načrtovanju dela, delovnih nalog, v sistemih nagrajevanja, v metodah poučevanja in drugo.
2. Čim točneje opredeljujemo naloge, tem bolj lahko posameznik kontrolira svoje delo in okolje; s tem nastajajo pomembne spremembe v medsebojnih odnosih. Odnosi med posamezniki se nanašajo na zaupanje, odkritost, dopuščanje razlik v stališčih, nadalje na podatke, ki se tičejo osebne rasti, pristanka na delegiranje, sodelovanje, možnosti doseganja individualnih ciljev v okviru ciljev podjetja.

Za mehanistično organizacijo je značilna stroga delitev dela, natančno določene dolžnosti in opravila ter močna specializacija, zato so v izvedbi zaposleni večinoma ljudje z nižjo izobrazbo. Nasprotno pa pri organski organizaciji dela niso strogo opredeljena, opravila niso rutinska, zato so tudi v operativi zaželeni visoko izobraženi in samoiniciativni ljudje, ljudje, ki znajo uporabiti svoje znanje.

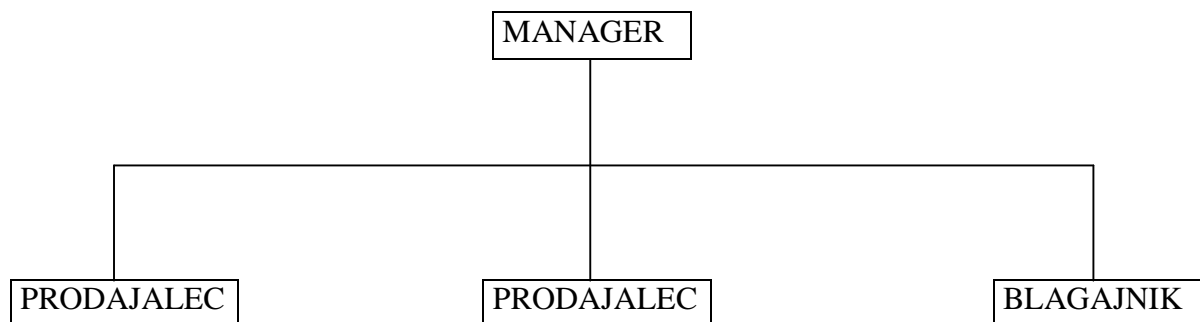
5. VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK

V podjetjih se pojavljajo različne oblike organizacijskih struktur. Zgodovinski razvoj poteka od enostavnih, prek funkcijskih, decentraliziranih do matričnih oblik organizacije podjetij. Te oblike predstavljajo klasične strukture, vendar v podjetjih ponavadi ne nastopajo v njenih čistih oblikah, ampak v kombinaciji z drugimi.

5.1. ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Manjša podjetja le z nekaj zaposlenimi imajo ponavadi enostavno organizacijsko strukturo. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Z rastjo malega podjetja, z rastjo števila zaposlenih in obsega del pa sam lastnik ne zmore več opravljati vseh funkcij sam, ampak jih mora delegirati sodelavcem in s tem podjetje preraste okvire enostavne organizacijske oblike.

Slika 4: Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Pri tej strukturi je tehnologija enostavna, okolje predvidljivo, cilji so jasni, prav tako odgovornosti. Komuniciranje je pretežno ustno.

5.2. POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

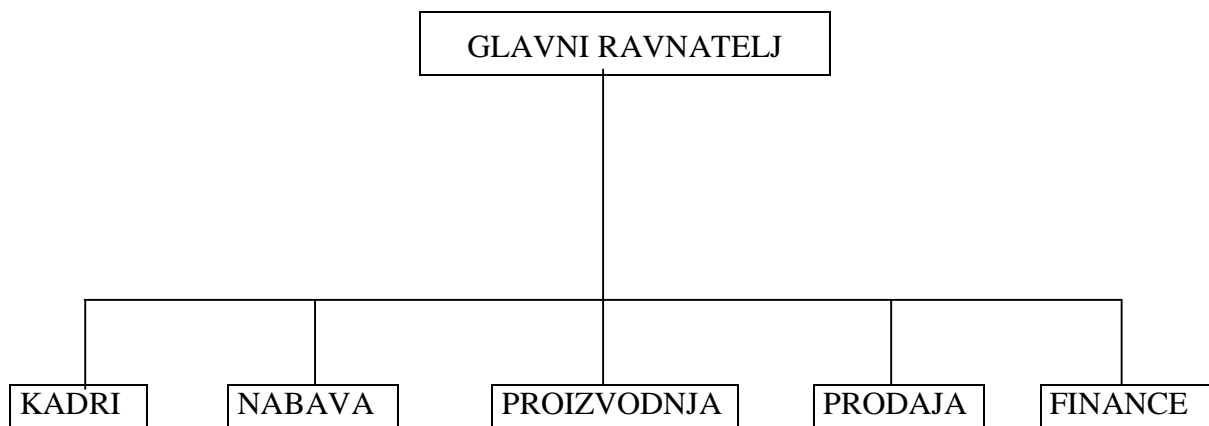
V funkcijski strukturi so dejavnosti v podjetju združene na podlagi istih aktivnosti od najnižje organizacijske ravni do najvišje organizacijske ravni. Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije, ravnatelji poslovnih funkcij pa dela znotraj posameznih funkcij.

Poslovno-funkcijska oblika je primerna za mala in srednje velika podjetja, za stabilno in ne preveč kompleksno okolje s pretežno rutinsko proizvodnjo. Primerna je tudi za podjetja, ki ponujajo omejeno število proizvodov ali storitev.

Prednosti te oblike so v tem, da omogoča učinkovito izrabo zmogljivosti, saj dopušča da zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi delajo skupaj, iz česar sledi tako velik razvoj specializiranih znanj kot tudi posameznih funkcij.

Ko vsaka funkcijska skupina dela tisto, kar je dobro za njo, potem lahko pride do razhajanja pri doseganju ciljev, ki si jih zastavi podjetje kot celota. Ta osamosvojitve in preraščanje okvirov potreb so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Poleg tega je potrebno tudi veliko medsebojnega usklajevanja, ko morajo različni oddelki biti povezani za izvedbo specialne naloge.

Slika 5: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

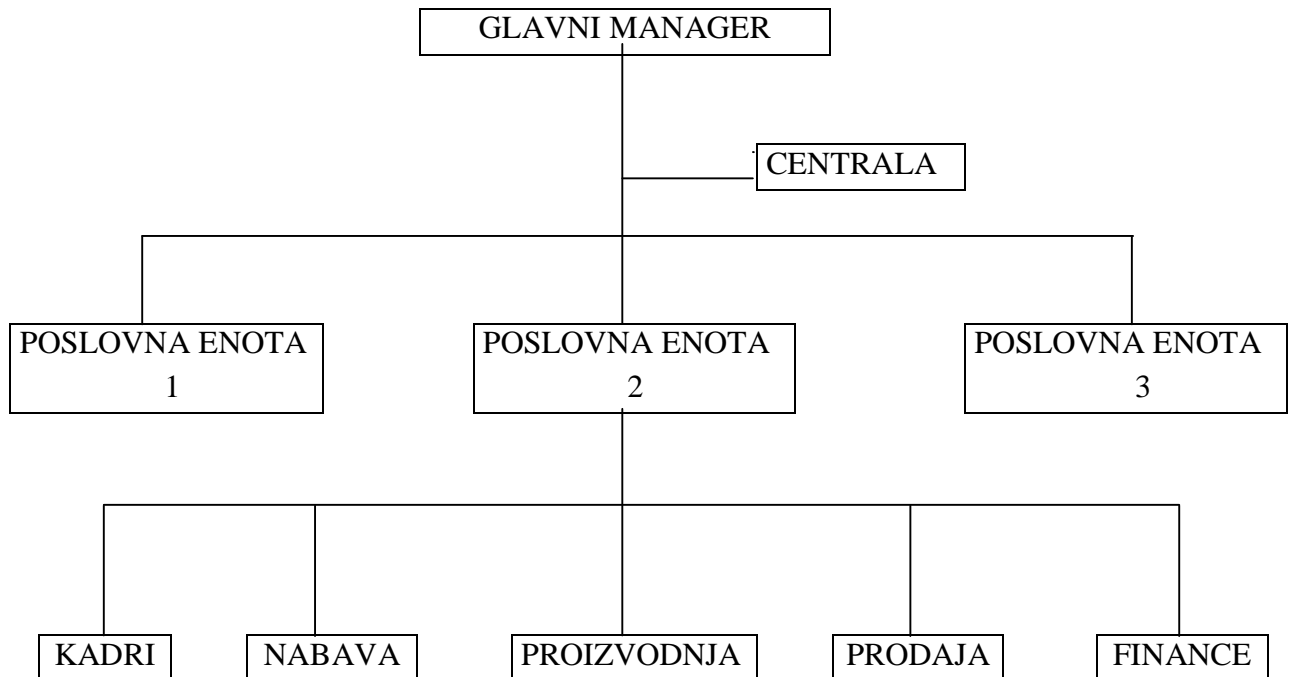


Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148.

5.3. DECENTRALIZIRANA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Značilnosti decentralizirane organizacijske strukture so, da je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Obstaja decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote vsaj v operativnem smislu samostojne.

Slika 6: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155.

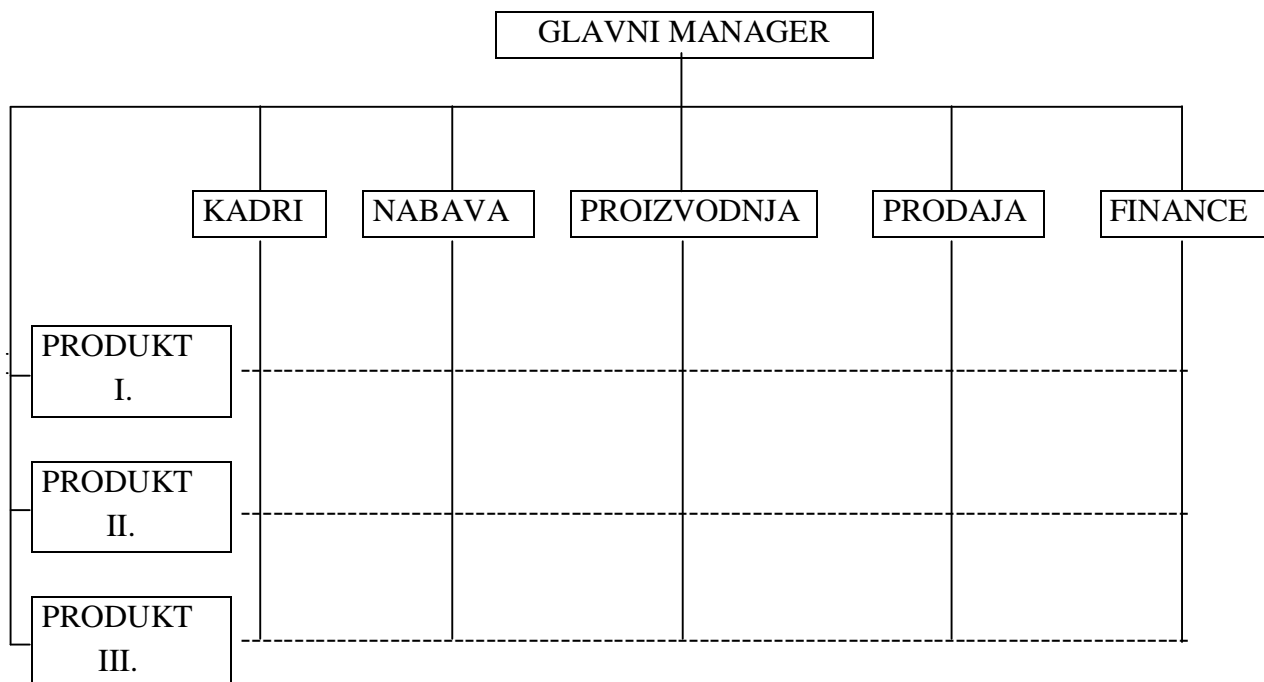
V tej strukturi se oblikujejo decentralizirane organizacijske enote na podlagi diverzifikacije proizvodnega programa, torej delitev na podlagi proizvodnih programov in na podlagi trgov ali odjemalcev. Z decentralizirano organiziranostjo dosežemo tudi večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe. Fleksibilnost organiziranja pa se kaže v temeljnih zahtevah vsake organizacije, namreč obvladovati konkurenco z inovacijami in stalnim zniževanjem stroškov.

Poleg številnih prednosti ima struktura tudi pomanjkljivosti (Ivanko, 1999, str. 59). Te slabosti se najpogosteje kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Med programi oz. panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav jo nekoliko celo spodbujajo, ker jo štejejo za gonilo napredka. Struktura organiziranosti posameznih programske tržnih celot mora biti oblikovana tako, da delujejo druga z drugo in ne druga proti drugi.

Kljub tem pomanjkljivostim pa je struktura prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih in je primerna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi.

5.4. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 7: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161.

Produktno-matrična oblika strukture je kombinacija poslovno-funkcijske in decentralizirane organizacijske oblike. Ker ne gre več za proizvodnjo samo enega proizvoda, se znotraj poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih v skladu s skupinami izdelkov. Vsak oddelek se hkrati odziva produktnemu in poslovno-funkcijskemu vodji.

Projektno-matrična struktura je podobna produktno-matrični, razlika je, da so produktne enote v produktno-matrični organizacijski strukturi stalne, medtem ko so pri projektno-matrični strukturi projekti začasni. Uvajamo jo za uresničevanje takšnih poslovnih ciljev, ki terjajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče izpeljati s čisto poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo.

Za potrebe posameznih specialnih nalog, projektov, se posebnemu vodji projekta dodeljujejo posamezni strokovnjaki, ki jih bo vodja projekta uporabljal v času, ko bo potekala izvedba projekta pri aktivnostih, za katere so specializirani. Prednosti take organizacije so učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je zelo elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje je dober praktičen način izobraževanja bodočih managerjev. Pomanjkljivosti pa zelo veliko komunikacij, sestankov, prevelik poudarek skupinskega odločanja, obstoj stalne možnosti

konfliktov in nejasnost podrejenih glede njihovega vodja - ali je to vodja projekta ali njihov linijski vodja oddelka (Vila, Kovač, 1997, str. 135).

Enostavna, poslovno-funkcijska, decentralizirana in produktno-matrična organizacijska oblika predstavljajo klasične oblike organizacijskih struktur. V praksi pa si managerji prizadevajo za čim bolj učinkovito organizacijsko obliko in posamezne klasične oblike kombinirajo med seboj. Zaradi vse bolj zaostrenih razmer se pojavljajo tudi nove ideje in načini, kako pridobiti konkurenčne prednosti. Nekatere nove smernice so predstavljene v nadaljevanju.

6. NOVEJŠE ŠTUDIJE O TRENDIH V SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

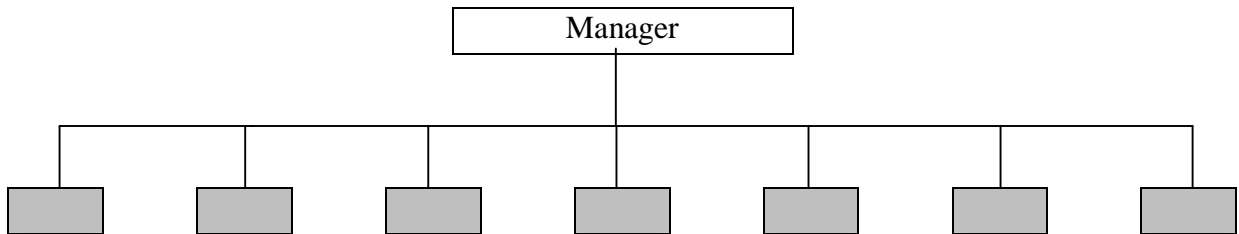
Podjetja se čedalje bolj soočajo s povečano globalizacijo in z njo povezan srčiti boj za vsakega kupca, na različnih svetovnih trgih, kar pomeni nove zahteve na področju hitrih in ustreznih odzivov na zahteve okolja. Tako je danes zajela vse panoge in področja mreža novih povezav, ki je sposobna odgovoriti na različne zahteve kupcev. Te povezave med podjetji so časovno omejene in od samih podjetij ne zahtevajo večjih finančnih vložkov.

Trende v organizacijski praksi obravnavata Schermerhorn in Chappell (2000, str. 133):

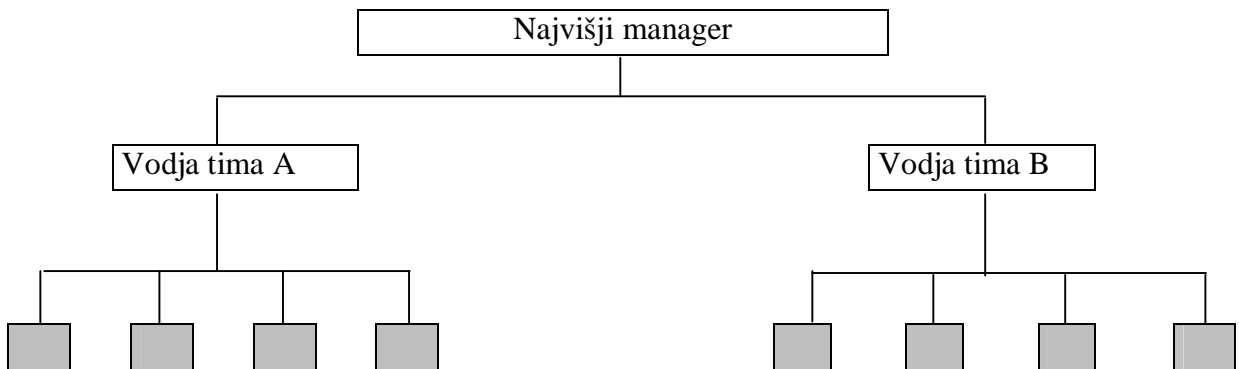
- **Krajše verige ukazovanja.** Krajše verige pomenijo, da ima organizacija malo hierarhičnih nivojev. Z večanjem števila hierarhičnih ravni se povečajo stroški, ovirajo komunikacijo in omejujejo stik najvišjih managerjev z managerji na nižjih ravneh, kar vse lahko upočasnjuje sprejemanje odločitev, to pa lahko pomeni neučinkovitost in slabšo produktivnost.
- **Širši razpon kontrole.** Širok razpon kontrole pomeni, da manager nadzira veliko število ljudi. Organizacije s širšimi razponi kontrole pa so sploščene in imajo malo managerskih nivojev. Tako pridobijo prednost pred organizacijami z več hierarhičnimi ravni, ki je dražja, lahko je manj učinkovita, manj fleksibilna in manj prilagodljiva za stranke.

Slika 8: Kako razpon kontrole oblikuje "sploščeno" ali "visoko" strukturo

- a) Širok razpon kontrole
oblikuje sploščeno strukturo



- b) Ozek razpon kontrole
tvori visoko strukturo



Vir: Scermerhorn, Chappell, 2000, str. 134.

- **Manj enotnosti ukazovanja.** Tradicionalna teorija poudarja načelo enotnosti ukazovanja, kar pomeni, da vsak posameznik poroča enemu nadrejenemu. To načelo se je z uvajanjem matričnih struktur prelomilo, saj je prihajalo do podvajanja ukazov. Zopet pa se uveljavlja manj enotnosti ukazovanja v podjetjih.
- **Več delegiranja in pooblastil.** Pogosta napaka managerjev je, da premalo razdeljujejo dela drugim zaposlenim in tako postanejo preobremenjeni z delom. Potrebno je več delegiranja tako, da so ljudje na vseh nivojih pooblašeni, da sprejemajo odločitve o svojem delu.

- **Decentralizacija z centralizacijo.** Centralizacija in decentralizacija sta se včasih izključevali, sedaj pa lahko podjetja delujejo z visoko decentralizacijo, ne da bi izgubila centralizirano kontrolo. Trenutno gre smer v večji decentralizaciji podjetij, medtem ko jim izkoriščanje prednosti v informacijskih tehnologijah omogoča zadržati kontrolo.
- **Zmanjševanje števila zaposlenih.** Podjetja poskušajo zmanjšati uporabo delovne sile, ker se pri rasti podjetja kaj hitro povečuje tudi število zaposlenih in lahko pride do točke, ko postanejo stroški večji od koristi zaposlenih.

6.1. SPREMINJANJE OBLIKE ORGANIZACIJE ZNOTRAJ MEJA ORGANIZACIJ

Znotraj organizacije se oblikujejo neformalne oblike timov, ki delujejo na principu projektnega pristopa, in zahteva precejšnje koordinacijske napore. Kovač navaja, da sta se v praksi oblikovala dva trenda na področju spreminjanja notranjih meja organizacije (Kovač, 1999c, str. 726). Prvi predstavlja timsko obliko t.i. sekundarne organizacijske strukture in drugi vse bolj prisotno delo na daljavo ali t.i. teledelo.

- a) V podjetjih je veliko nalog in reševanj problemov, ki so temeljila na **timskem** delu, doživelo neuspeh zaradi neusposobljenosti članov tima. Zato je potrebno sistematično usposabljanje posameznikov za vodje in člane timov. Eden od razlogov, da do danes koncept mrežne organizacije ni zaživel, je, da je zahteval preveč koordinacijskega napora. V sedanjem obdobju pa informacijska tehnologija omogoča najrazličnejše oblike informacijskih povezav.

Integracija tima v obstoječo organizacijsko strukturo je eden izmed ključnih dejavnikov oblikovanja timskega dela. Obstoječa organizacijska struktura v podjetjih ima določeno hierarhijo, ki s svojimi elementi, kot so avtoriteta, moč, centralizacija odločanja in drugimi, predstavljajo v določenih razsežnostih oviro za hitrejšo odzivnost podjetja.

Seveda pa obstajajo razlike med teami, ki so organizirani vzporedno s hierarhično organizacijsko strukturo, in teami, ki so sestavni del organizacijske strukture. Posameznik v opisani organizaciji je pod pritiskom nenehnega menjavanja vloge. Določen čas je vpet v hierarhično strukturo in določen čas v timski način dela. Tako se hierarhične razsežnosti zrcalijo v timski organizaciji in zmanjšujejo učinkovitost timskega dela zaradi preslikav razmerij iz obstoječe strukture v timsko.

- b) Druga oblika preseganja tradicionalnega pojmovanja notranjih meja organizacije je **delo na daljavo** ali teledelo. Uvajanje teledela omogoča sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija, ki lahko organizacijsko povezuje delo na med seboj oddaljenih lokacijah. Na ta način se organizacijo v klasičnem pomenu prostorske enote

dobesedno ukinja. Tako delo omogoča nagrajevanje tistih, ki prispevajo nove in originalne zamisli, stranski učinek pa je tudi preglednost opravljenega dela posameznika.

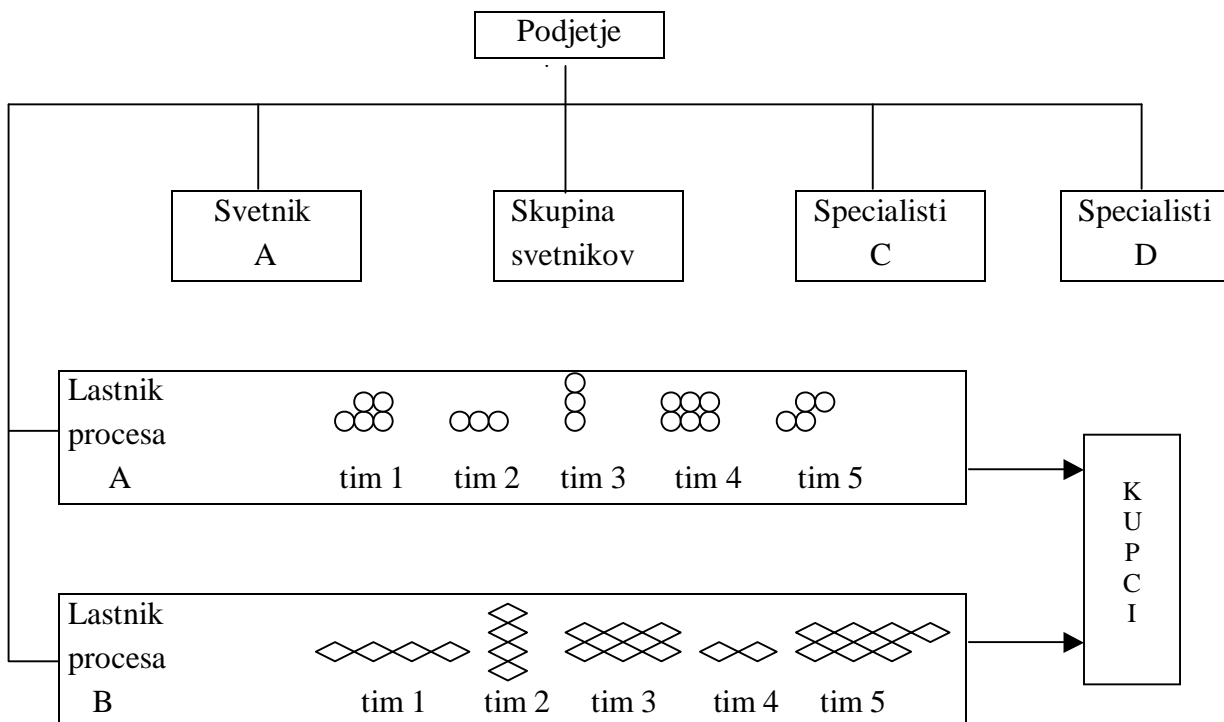
Kovač tu navaja tudi ime t.i. "fluidne" organizacije, povzeto po nekaterih avtorjih. Njena značilnost je obstoj prostorske distance med mestom izvajanja dela in mestom izvajanja koordinacije ter uporabe rezultatov dela.

V novejših pristopih se vse bolj poudarjajo **proces** v podjetjih, saj v njih poteka veliko različnih procesov. Večina pomembnih procesov pa je takšnih, da tečejo skozi več funkcij, oddelkov in služb. Ko preučujemo nek proces, opažamo težave pri prehodu iz enega oddelka v drugega, iz ene funkcije v drugo (Vila, 1999, str. 20). Tu pride do zastojev, ki so posledica tega, kako je bil posel v predhodni službi narejen in kdaj se bo v naslednji službi pričel. Poleg tega se posamezne funkcije ukvarjajo samo same s sabo, s tistim, kar se dogaja znotraj njihovih meja, tako pride na mejah med funkcijami do prekinitve tokov. Rešitev je v tem, da proces razumemo kot celoto in ga tudi vodimo kot celoto.

V procesni organizaciji ni klasičnih oddelkov in služb, temveč timi izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem. Tim ima lahko svojega vodjo, ki je eden od izvajalcev. Njegova naloga je izključno koordinacija opravljanja naloge. Majhni timi so lahko tudi brez vodje in funkcionirajo na osnovi medsebojnega sodelovanja v direktnem kontaktu.

Prav tako izginjajo klasične funkcije, ker se te naloge izvajajo v procesih. Zaželjeni so svetniki in specialisti za različna področja poslovanja, katerih naloga je izobraževanje in strokovna pomoč profesionalcem v procesnih timih ali opravljanje nekaterih nalog, ki ostanejo še na nivoju celotnega podjetja.

Slika 9: Prikaz procesne organizacije



Vir: Vila, 1999, str. 24.

Čista procesna organizacijska struktura ima samo tri hierarhične nivoje. To so:

- direktor,
- lastnik procesa, kjer je poudarek na sodelovanju timov in zavrnitvi koncepcije, ko managerji ukazujejo in kontrolirajo,
- člani timov.

Nivoji v procesni organizaciji pomenijo izginjanje visokih organizacijskih struktur, ki so okorne in katerih hierarhija ovira fleksibilnost poslovanja (Vila, 1999, str. 24). Procesna organizacija je težje izvedljiva v organizacijah, kjer je težko ločiti posamezne funkcije na dele, ki bi jih dodelili procesom (Ivanko, 1999, str. 72). Takrat ko nepreglednost nad procesi in nezmožnost delitve funkcij na dele povzroča težave pri uvajanju procesne organizacije, uvedemo tako obliko strukture, ki v večji meri zadrži funkcijske strukture organiziranosti. Procesna organizacija je primerna za podjetja, ki imajo zelo spremenljivo okolje in se v samem podjetju dogajajo nenehne tehnološke in druge spremembe.

6.2. SPREMINJANJE OBLIKE ORGANIZACIJE ZUNAJ MEJA ORGANIZACIJ

Omejiten dejavnik podjetij niso več lastni viri, temveč znanje, ideje, ki se kažejo kot inovativne rešitve organiziranja poslovanja. Pri tem pa v veliki meri koristijo sodobno

informacijsko tehnologijo in telekomunikacije za vzdrževanje ter razvoj svojih konkurenčnih sposobnosti.

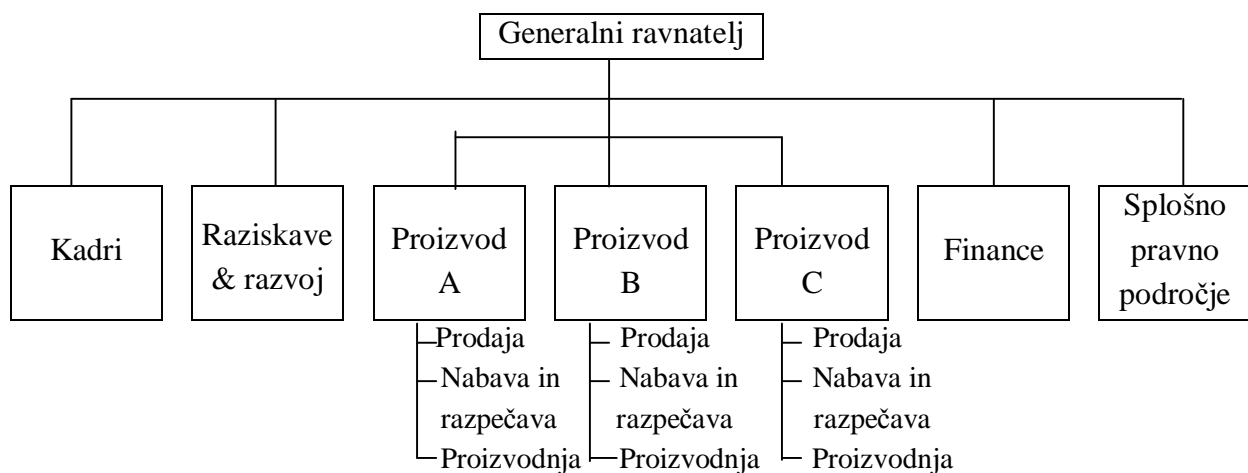
Z rastjo globalne konkurence in vse bolj dinamičnega ter hitrega tehnološkega razvoja je skoraj nemogoče biti uspešen, ne da bi se poslovno in razvojno tesneje povezovali s svojimi poslovnimi partnerji. Sodobna podjetja se povezujejo s svojimi poslovnimi partnerji ter skušajo oblikovati optimalne poslovne verige dodajanja nove vrednosti.

a) Hibridne organizacijske oblike

Hibridna organizacijska struktura je kombinacija značilnosti funkcijske in produktne organizacijske strukture. Značilno je, da se nekatere poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri produktni organizacijski strukturi. Nasprotno pa nekatere funkcije, ki so pomembne za celotno podjetje, ostanejo centralizirane.

S kombiniranjem značilnosti produktne in funkcijske organizacijske strukture lahko podjetje doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter učinkovitost na drugih, boljšo usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot in boljšo koordinacijo med poslovnimi enotami in v njih. Kljub prednostim, pa obstaja nevarnost prekomernega povečanja administracije in pa nastajanja konfliktov med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami (Bošnjak, 1998, str. 62).

Slika 10: Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak, 1998, str. 63.

b) Mrežne organizacije

Winkler opredeli medorganizacijske povezave kot medsebojno povezana samostojna podjetja, ki so gospodarsko povezana in imajo relativno stabilne medsebojne povezave (Kovač, 1999a, str. 325).

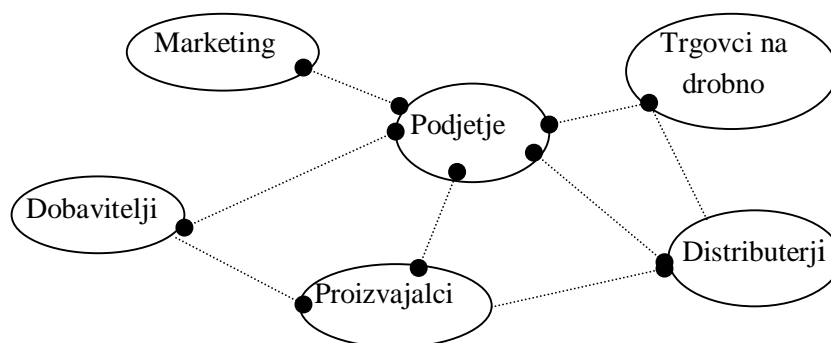
Navaja pa tudi naslednje skupne značilnosti mrežnih organizacijskih povezav:

- so posebna oblika medpodjetniškega sodelovanja;
- predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji (individumi, skupinami, organizacijskimi in skupinami organizacij);
- medsebojno usklajevanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tržnih razmerij;
- obstaja vzajemna povezanost;
- sodelujoče organizacije so lahko gospodarsko samostojne;
- vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem itd.);
- obstajajo tako dinamične kot stabilne povezave;
- osnovne značilnosti so: decentralizacija, heterarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja.

Uspešna podjetja so prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju del, ki jih dobro poznajo, za katere so bolj usposobljena pri katerih imajo ključne zmožnosti, vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvajajo zunanji izvajalci. V prid temu je tudi vse hitrejši razvoj informacijske tehnologije, ki znižuje stroške usklajevanja oz. tako imenovane transakcijske stroške.

Tako se oblikujejo mreže parterjev in nastane mrežna organizacija podjetij in s tem tudi množica razmerij, ki bo zahtevala izredno dobro koordinacijo in komunikacijo med partnerji v mrežni organizaciji.

Slika 11: Mrežna struktura



Vir: Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 368.

Prednosti strukture organiziranosti v obliki dinamične mreže so v visoki stopnji fleksibilnosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti. Ta oblika omogoča, da se pri nekem projektu zbere veliko več znanja, kot bi se ga v drugih tipih struktur, in to brez dodatnega zaposlovanja (Ivanko, 1999, str. 65).

Problemi, ki se pojavljajo pri povezovanjih v mreže, so sama izbira strateškega partnerja; obstaja možnost, da partner postane konkurent; težje je izvajanje nadzora in pa zagotavljanje učinkovitega vodenja. Prav zaradi tega, ker strateška partnerstva temeljijo na dolgoročnih odnosih, bodo uspešne tiste povezave, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju.

c) Navidezne mrežne organizacije

Pri označevanju organizacijskih mrežnih povezav se uporablja pojem " virtualen", ki pomeni navidezen. S tem označujemo zelo ohlapno in začasno obliko mrežnih medorganizacijskih povezav. V ospredju je postopno preseganje organizacijskih meja tako notranjih kot tudi meja z okoljem. Podjetje ni več materialna, temveč virtualna enota. Cilj virtualnega podjetja je preseganje časovne in prostorske omejitve in nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo. To zelo nazorno izpostavlja t.i. procesni pogled na organizacijo. V tem primeru nas ne zanima struktura, ampak potek celotnega procesa verige dodane vrednosti, ki poteka med posameznimi organizacijskimi enotami, vključenimi v virtualno podjetje.

Navidezna organizacijska oblika je način združevanja ali povezovanja specializiranega znanja v skupno nalogo. Podjetja se med seboj povežejo z namenom izkoriščanja komplementarnih spretnosti in izkušenj pri zasledovanju skupnih strateških ciljev.

To povezovanje pa jim omogoča napredujoča informacijska tehnologija, ki je izboljšala povezave tako znotraj organizacij kot tudi z elementi iz okolja. Tako lahko podjetja s šibko tehnologijo poslujejo z manj zaposlenimi in manj zapletenim notranjim sistemom. Namesto tega vzpostavijo povezave s partnerji, ki so geografsko oddaljeni.

Razlika med mrežno organizacijo in navidezno organizacijo je, da prva zadrži popoln strateški nadzor, pri navidezni pa se sodelujoča podjetja odrečejo delu nadzora in sprejmejo koncept soodvisnosti delovanja.

Virtualno organiziranost spremljajo tudi določene slabosti (Vila, Kovač, 1999, str. 67). Virtualna organiziranost predpostavlja veliko stopnjo discipliniranosti udeležencev. Če eden izmed partnerjev iz kakršnega koli vzroka ne izpolni svojih obveznosti, ima to lahko velike posledice za celotno virtualno organiziranost. Čvrsta povezanost močnih podjetij lahko pripelje do monopola. Managerji virtualnih podjetij morajo hkrati uspešno voditi lastno podjetje. Poleg tega pa virtualna organiziranost temelji na popolnem zaupanju udeležencev, hkrati pa omejuje prostost managerjev.

SKLEP

Pri oblikovanju organizacijske strukture moramo upoštevati več dejavnikov. Tako kot večina avtorjev obravnavam v svojem diplomskem delu naslednje dejavnike: okolje, tehnologijo, velikost podjetja, cilje in strategije ter zaposlene v podjetju. Te dejavnike imenujemo s skupnim imenom situacijske spremenljivke.

Eden najpomembnejših situacijskih dejavnikov, ki vpliva na organizacijo podjetja, je okolje. Ta vpliv pa je dvosmeren, saj tudi podjetje vpliva na okolje. Organizacijsko strukturo prilagajamo predvsem spremembam, ki nastajajo v okolju. Od tega, kako hitro in učinkovito se podjetje prilagaja spremembam, pa je odvisna uspešnost poslovanja podjetja.

Za doseganje določenih ciljev je potrebno najprej opredeliti tehnologijo, ki pomeni pot za doseg teh ciljev. Pri serijski in množinski tehnologiji je primerna mehanistična, pri posamični in procesni pa organska struktura.

Tako kot se spreminja velikost podjetja, se tudi njegova organizacija. Majhna podjetja so centralizirana, večja se decentralizirajo in formalizirajo. Cilji so tudi pomembni za uspešno delovanje organizacije. Med njimi je najpomembnejša rentabilnost, ostali pa so lahko še produktivnost, diverzifikacija in fleksibilnost ter specializacija. V mehanistični organizacijski strukturi se pojavljajo uradni, taktični in operativni cilji; med tem ko pa nastopajo v organski strukturi okvirni, strateški in postopni cilji.

Zaposleni tvorijo razmerja in strukture, ki se v določeni meri prilagajajo strukturi, deloma pa se tudi struktura prilagodi njim. Če so naloge opredeljene z natančnimi navodili in predpisi, tako kot je to značilno za mehanistično organizacijo, so lahko v izvedbi ljudje z nižjo izobrazbo. Pri organski organizaciji se pričakuje od ljudi več samoiniciativnosti, uporabo svojega znanja v praksi, saj naloge niso strogo specializirane.

V prihodnosti bo še več novih oblik v razvoju organizacijskih struktur. Osnovna značilnost pa je že sedaj in bo tudi v prihodnosti kombiniranje različnih oblik organizacijskih struktur, da bi se preseglo pomanjkljivosti klasične organizacijske strukture.

Cilj podjetij v prihodnosti bo dvigniti učinkovitost delovanja organizacijskih struktur in oblikovanje oblik, ki se bodo sposobne hitreje odzivati na zahteve okolja. Nove oblike organizacijskih struktur spreminjajo načine integracije in poskušajo preseči negativne razsežnosti specializacije. Organizacijske strukture postajajo vse bolj vodoravne, organske, kar pomeni opuščanje mehanističnih oblik. Organska organiziranost je najbolj učinkovita takrat, ko je njeno okolje zelo nestabilno in ko so v organizaciji nenehno tehnološke in druge spremembe, takšno okolje pa imajo danes skoraj vsa podjetja. Prav tako je vse več sploščenih organizacij, z manj hierarhičnimi ravnmi.

LITERATURA

1. BOŠNJAK Marko: Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Gradivo za vaje in seminar. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 45 str.
2. DAFT Richard L.: Management. Chicago: The Dryden Press, 1991. 744 str.
3. DIMOVSKI Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
4. GATEWOOD Robert D., TAYLOR Robert R., FERRELL O.C.: Management: Comprehension, Analysis, and Application. Chicago: Irwin, 1995. 713 str.
5. HALL Richard H.: Organizations. New Jersey: Prentice- Hall Inc., Englewood cliffs, 1987. 339 str.
6. HIGGINS James M.: The Management Challenge: An Introduction to Management. New York : Macmillan, 1991. 781 str.
7. IVANKO Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
8. JOHNS Gary: Organizational Behavior, Understanding Life at Work. New York: Harper Collins, 1992. 695 str.
9. KAVČIČ Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
10. KOVAČ Jure: Mrežne organizacije. Kovač Jure ur.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija, 1999a. str. 321-338.
11. KOVAČ Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kavčič B., Kovač J., ur.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999b. str. 143-169.
12. KOVAČ Jure: Sodobne medorganizacijske povezave. VUKOVIČ Goran ur.: Evropska skupnost in management : zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. Kranj: Moderna organizacija, 1999c. str. 725-730.
13. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.

14. MIHELČIČ Miran: Organizacija in organiziranje. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
15. MOORHEAD Gregory, GRIFFIN Ricky W.: Organizational Behavior. Dallas : Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.
16. MOŽINA Stane: Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
17. ROBBINS Stephen P.: Organization Theory – Structure, Design and Applications. New Jersey: Prentice Hall, 1990. 552 str.
18. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
20. SCHERMERHORN John R., Jr., CHAPPELL David S.: Introducing Management. New York: J. Wiley, cop., 2000. 271 str.
21. TAVČAR Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
22. VILA Antun: Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. Kovač Jure ur.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju, 1999. str. 17-37.
23. VILA Antun, KOVAČ Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 319 str.