

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.1 OPREDELITEV IN POMEMBNOST ORGANIZACIJE	3
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	5
1.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur	5
1.2.2 Enovite organizacijske strukture	6
1.2.2.1 Tehnična struktura	6
1.2.2.2 Komunikacijska struktura	7
1.2.2.3 Motivacijska struktura	8
1.2.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	8
1.2.3 Zložena oziroma sestavljena organizacijska struktura - ravnalna struktura	9
1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI	10
1.3.1 Opredelitev organizacijskega procesa	10
1.3.2 Upravljalno-ravnalni proces	11
1.4 VPLIVI NA ORGANIZACIJO	12
1.4.1 Mehanistična in organska organizacija	12
1.4.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	14
1.4.2.1 Vpliv okolja na organizacijo	14
1.4.2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo	15
1.4.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	16
1.4.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	17
1.4.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	18
1.4.3 Organizacijske spremenljivke	18
1.5 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR NA RAVNI PODJETJA	19
1.5.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	20
1.5.2 Produktno-matrična organizacijska struktura	21
1.5.3 Decentralizirana organizacijska struktura	22
1.5.4 Projektno-matrična organizacijska struktura	24
1.5.5 Mrežna organizacijska struktura	25
1.5.6 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura	26
2 PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ	27
2.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ	27
2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA	28
2.3 USMERITEV V KAKOVOST	28

2.4	POSLOVANJE DRUŽBE V LETIH 2002 IN 2003	29
3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA REVOZ	31
3.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA KOT CELOTE	31
3.1.1	Organizacijska struktura direkcije človeških virov	33
3.1.2	Organizacijska struktura finančne direkcije	34
3.1.3	Organizacijska struktura industrijske direkcije	36
3.1.3.1	Organizacijska struktura departmaja presernica	37
3.1.3.2	Organizacijska struktura departmaja karosernica	38
3.1.3.3	Organizacijska struktura departmaja lakirnica	38
3.1.3.4	Organizacijska struktura departmaja montaža	39
3.1.4	Organizacijska struktura direkcije za sodelovanje z dobavitelji	39
3.2	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETJA REVOZ	41
4	KRITIČNA ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA REVOZ	42
4.1	ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE V PODJETJU	42
4.1.1	Specializacija	42
4.1.2	Formalizacija	42
4.1.3	Centralizacija in odločanje	43
4.1.4	Kompleksnost organizacije podjetja	43
4.1.5	Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete	44
4.1.6	Profesionalizacija	44
4.2	SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE	46
4.2.1	Okolje podjetja Revoz in organizacija	46
4.2.2	Tehnologija podjetja Revoz in organizacija	47
4.2.3	Velikost podjetja Revoz in organizacija	47
4.2.4	Cilji in strategija podjetja Revoz in organizacija	48
4.2.5	Zaposleni podjetja Revoz in organizacija	49
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA REVOZ	49
5.1	ZNAČILNOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE PODJETJA	49
5.2	PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA	51
	SKLEP	53
	LITERATURA	54
	VIRI	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	20
Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura	22
Slika 3: Decentralizirana organizacijska struktura	23
Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura	25
Slika 5: Primer podjetja z mrežno organizacijsko strukturo	26
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Revoz	32
Slika 7: Organizacijska struktura direktorije človeških virov	33
Slika 8: Organizacijska struktura finančne direktorije	35
Slika 9: Organizacijska struktura industrijske direktorije	36
Slika 10: Organizacijska struktura departmaja presernica	37
Slika 11: Organizacijska struktura departmaja karosernica	38
Slika 12: Organizacijska struktura departmaja lakirnica	38
Slika 13: Organizacijska struktura departmaja montaža	39
Slika 14: Organizacijska struktura direktorije za sodelovanje z dobavitelji	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo	13
Tabela 2: Najpomembnejše značilnosti okolja podjetij v drugem in tretjem valu	15
Tabela 3: Prihodki, odhodki in dobiček podjetja Revoz v letih 2003 in 2002 v 1.000 SIT	29
Tabela 4: Bilanca stanja podjetja Revoz na dan 31.12. 2003 in 31.12. 2002 v 1.000 SIT	30
Tabela 5: Kvalifikacijska struktura konec leta 2003	45

UVOD

»Tam zunaj je pragozd!« Te besede smo slišali iz ust predsednika uprave nekdanje skupine Chrysler, ki je kmalu po tem izgubila samostojnost in prešla pod okrilje nemško-ameriškega koncerna DaimlerChrysler. Ironična in še kako resnična trditev, ki izhaja iz dejstva, da se današnje poslovno okolje spreminja hitro in v smereh, ki jih ni mogoče vnaprej napovedati, podjetja pa se vsak dan srečujejo z različnimi priložnostmi in tudi nevarnostmi. Ideje se uresničujejo z izjemno hitrostjo, proizvodi so obsojeni na vse krajši življenjski cikel, trendi ob svoji dokončni uveljavitvi kmalu postanejo stvar preteklosti. Tehnološki napredek s povečevanjem znanja je skupaj z uveljavljanjem kriterijev globalnega trga eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo. Danes govorimo o t.i. informacijski družbi, temelječi na znanju, ki se zdi edina prava konkurenčna prednost za dolgoročno rast in razvoj globalno usmerjenih podjetij.

Nosilci gospodarjenja so podjetja in druge združbe, katerih uspešnost temelji na ljudeh in razmerjih med njimi. Ta razmerja tvorijo organizacijo, ki ji zaradi negotovega in hitro spreminjajočega se okolja namenjamo vse več pozornosti. Organizacija sodi med najpomembnejše dejavnike uspeha, nanjo pa vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki, ki se jim mora organizacija prilagoditi. Iz tega tudi izhaja, da ni enotne organizacijske strukture, ki bi bila primerna za vsa okolja. Ker je vsaka družba izpostavljena drugačnim dejavnikom, ki se skozi čas spreminjajo, potrebuje tudi ustrezno organizacijsko strukturo, ki se nenehno prilagaja omenjenim dejavnikom. Pri tem je v veliko pomoč organizacijska teorija, zlasti pa analiza in oblikovanje organizacije.

Podjetje Revoz iz Novega mesta kot edini slovenski proizvajalec avtomobilov v zadnjem času doživlja velik napredek. Na lestvici največjih slovenskih izvoznikov in uvoznikov, ki jo vsako leto objavi slovenski časnik Gospodarski vestnik, je Revoz že vrsto let na prvem mestu, prav tako se v sam slovenski vrh uvršča tudi po prihodkih. Skupina Renault je pred kratkim od države odkupila stoddrotni delež podjetja, hkrati pa se v Novem mestu obeta proizvodnja novega Renaultovega avtomobila nižjega razreda. Vse to ima močan vpliv na poslovanje, zato se zdi primerno skrbno preučiti podjetje predvsem z vidika njegove organizacijske strukture. Predmet preučevanja diplomskega dela je torej organizacija podjetja Revoz s poudarkom na kritični presoji njene ustreznosti in na tej osnovi predlaganih ukrepov za izboljšanje organizacije podjetja.

Cilj diplomskega dela je celovita analiza organizacije podjetja Revoz, opozarjanje na probleme njene (ne)ustreznosti in iskanje najbolj primerne organizacije. Organizacija podjetja je namreč močno dinamična kategorija, ki zaradi nenehnega spreminjanja situacij v podjetju in okolju zahteva prilagajanje. Namen preučevanja organizacije je v postavitvi učinkovite organizacije in njenem spreminjanju, zlasti izboljšanju. S tem je namen tudi večje doseganje smotrnejšega poslovanja, večja učinkovitost in večja uspešnost poslovanja.

Analiza organizacije je metoda, ki jo uporabimo za ugotavljanje obstoječega in določitev želenega (teoretičnega) stanja, nato pa ugotavljamo odstopanja dejanskega od teoretičnega stanja in navajamo predloge za izboljšave. V svojem primeru sem uporabljal pretežno kvalitativni pristop – prebiranje gradiva o podjetju in okolju, v katerem deluje, intervju z vodilnimi zaposlenimi, iskanje relevantnih informacij na svetovnem spletu. Hkrati sem prebiral strokovno literaturo s področja analize organizacije, organizacijske teorije in ravnanja. Na koncu sem oba vidika združil in na ta način primerjal dejanske ugotovitve s teoretičnimi in tako ugotovil morebitna odstopanja.

Diplomsko delo obsega pet poglavij. Prvo govori o organizaciji, oblikah organizacijskih struktur, njihovih lastnostih in primernosti v različnih združbah ter organizacijskih in situacijskih spremenljivkah. V drugem poglavju sledi podrobna predstavitev podjetja in njegovega nastanka, kratka zgodovina in reprezentativni podatki o poslovanju v letih 2002 in 2003. V skladu s temeljnim problemom analize organizacije ob tem predstavim tudi njegovo vizijo in poslanstvo. V tretjem poglavju sledi opredelitev organizacije podjetja z opisom in značilnostmi sedanje organizacijske oblike, v četrtem pa kritična analiza organizacije z vplivom organizacijskih in situacijskih spremenljivk. V sklepnem petem poglavju skušam podati glavne ugotovitve in predloge sprememb v organizaciji podjetja Revoz ter napovedati trende v njegovem okolju.

Pri izdelavi diplomskega dela sem naletel na neenotno pojmovanje določenih pojavov, ki ga uporabljajo avtorji s področja organizacije. V diplomskem delu uporabljam izrazje, ki ga za pojave iz obravnavanega področja navajajo domači avtorji, kot sta Lipovec (Lipovec, 1987, str. 34–35, 50) in Rozman (Rozman, 1996, str. 5–18). Avtorja prevajata besedo “management” kot ravnanje podjetja, glavnega managerja pa, v skladu s prevodom besede management, imenujeta ravnatelj. Organizacijo opredeljujeta kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje ciljev združbe.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 OPREDELITEV IN POMEMBOST ORGANIZACIJE

V organizacijski literaturi obstajajo številne opredelitve organizacije, ki se med seboj razlikujejo, zato o enotnem razumevanju organizacije ne moremo govoriti. S preučevanjem organizacije se ukvarja vrsta različnih znanstvenih disciplin (Rozman, 2000a, str. 27). Te pristopajo k raziskovanju s svojih zornih kotov, pa tudi povezano. Vsaka znanost vidi združbo drugače, saj preučuje samo svoj del, medtem ko ostale dele zanemari. S preučevanjem združbe se ukvarja predvsem sociologija, člane združbe in njihove lastnosti preučuje psihologija. Razne avtorje in njihovo razumevanje področja teorije organizacije lahko v grobem razdelimo v tri skupine.

Prva skupina avtorjev, med katere sodijo Weber, Nordsieck in Mellerowicz, organizacijo opredeljujejo kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih sestavin, največkrat dejavnosti, naprav ali ljudi v neaktivnem smislu, torej brez medsebojnega vpliva. Glavni poudarek pri njihovih opredelitvah je na tehničnem usklajevanju sestavin, ki tvorijo nek proces. Ta sicer zgolj tehnični proces imenujejo organizacija. Ivanko (1992, str. 30) pravi, da je organiziranje številnih dejavnosti neprekinjen proces, ki ga je potrebno opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces. Organizacija torej pomeni bolj ali manj formalen proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. Gre torej za organizacijo dela.

V drugo skupino sodijo predvsem avtorji s področja sociologije (Leitner, Daft), ki organizacijo opredeljujejo kot organsko povezano in medsebojno usklajeno skupino ljudi, ki z ustreznimi sredstvi ustvarjajo postavljene cilje (Rozman, 2000, str. 15). Ameriški sociolog Bertram Gross meni, da organizacija tako omogoča ljudem, da lahko združeni v njej izvedejo tudi večje naloge, ki bi bile za posameznika neizvedljive. Po njegovem mnenju vsak posameznik postane močnejši, če že neformalno sodeluje z drugimi ljudmi, še mnogo močnejši pa v formalni, zavestno uravnavani organizaciji (Lipovec, 1987, str. 16).

Pri tretji opredelitvi organizacije pa gre za sestav razmerij med ljudmi. Kot najprimernejša opredelitev organizacije je Lipovčeva (Lipovec, 1987, str. 35): **»Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«** Ta opredelitev je stvarno sestavljena iz dveh delov. Prvi del, ki govori o množici medsebojnih razmerij med ljudmi in tako poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, statičen. Drugi del definicije pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura, to je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

Organizacija je torej struktura in proces. Oba elementa sta povezana, saj struktura brez procesa ne bi nastala in obratno. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Teh razmerij je več vrst, vendar nobeno izmed njih ni statično. Z njimi se združba šele oblikuje, razmerja vzdržujejo njen obstoj in dajejo združbi njene značilnosti. Raznovidna razmerja pa hkrati zagotavljajo tudi smotrnost njenega delovanja. Razmerja pravzaprav nastajajo v delovanju združbe, obenem pa prav ta razmerja ustrezno oblikujejo to delovanje in ga členijo na posamezne procese, s čimer zagotavljajo njegovo smotrnost.

Za uspeh delovanja podjetij in drugih združb je organizacija bistvenega pomena. Kljub pomembnosti je področje organizacije v veliki meri še slabo in različno opredeljeno, poleg tega pa sem posegajo tudi strokovnjaki drugih znanstvenih disciplin. Ustrezna organizacija je eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Biti mora dinamična in sposobna omogočiti izvajanje sprememb v podjetju, prilagojenih spremembam v okolju. Dobra organizacija mora torej podjetju zagotavljati skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnosti obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, sproščanje in polno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmognosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij podjetja, usklajenost različnih razmerij oz. notranjo harmonijo podjetja.

Intenzivno organizacijsko preoblikovanje podjetij je osnovna značilnost sedanjega obdobja (Kovač, 2001, str. 83). Procesi spreminjanja, racionalizacije, zmanjševanja števila zaposlenih, predvsem pa procesi združevanja so vsakdanji pojav. Sedanje obdobje lahko označimo kot obdobje hitrega notranjega prestrukturiranja gospodarstva, ki je bilo in je še vedno v podjetjih usmerjeno v doseganje večje učinkovitosti in s tem v utrjevanje konkurenčnega položaja. Zato ne preseneča pojav vedno novih organizacijskih predlogov, ki prinašajo bolj ali manj nova spoznanja o zakonitostih delovanja organizacije. Lipovec (1987, str. 18) pravi, da je organizacija v vzajemni zvezi s kvaliteto in obsegom nalog, ki se objektivno, na temelju doseženega tehničnega in ekonomskega napredka postavljajo pred družbo in pred ljudi nasploh. Spremembe so lahko organizaciji vsiljene ali pa se pojavijo kot odgovor na potrebe okolja ali potrebe organizacije same. Kurt Lewin opredeljuje organizacijsko preoblikovanje kot sistematični proces prehoda iz enega stanja v drugega, ki poteka v treh korakih: odmrznitev, preoblikovanje in zamrznitev. Faza odmrznitve ponazarja pomembnost intenzivnih priprav na spremembe, faza ponovne zamrznitve pa pripravljenost upoštevati spremembe, ki sčasoma postanejo trajne (Moorhead, Griffin, 1998, str. 560).

1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da vplivajo drug na drugega, s tem pa med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo, tako da so ta razmerja organizacija s tem nastale združbe. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga običajno imenujemo kar organizacijska struktura. Z razmerji povezani ljudje dobivajo določene vloge, ki jih imenujemo tudi funkcije, te vloge pa so preprosto povedano otrdela razmerja med njimi. Razmerja imajo določene lastnosti ali določila, v katerih se razlikujejo (Rozman, 2000, str. 25): jakost ali moč, smer, trajanje, dinamika, enakopravnost in formalnost. Ivanko (1992, str. 31) organizacijsko strukturo razume kot ustroj oziroma smotrno razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Zmogljivosti pa so vsi kadrovske, materialni, finančni in drugi razpoložljivi viri v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev.

Če se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo **enovite strukture**. Vendar pa so take strukture v stvarnosti redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. V realnosti se zaradi tega enovite strukture ponavadi pojavljajo v povezavah, tako da je več enovitih struktur povezanih medsebojno v novo, **sestavljeno strukturo**. Lahko pa govorimo tudi o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo zložena organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 61).

V vzajemnem delovanju medsebojna razmerja med ljudmi nastajajo neodvisno od obstoja kakšne združbe. Vsa taka razmerja in seveda tudi strukture, ki nastajajo nenamerno in ne glede na to, ali že obstaja kakšna združba ali ne, imenujemo **neformalne strukture**. Lipovec (1987, str. 62) zraven navaja še J. Littererja, ki meni, da so neformalne organizacije tiste strukture, ki jih ni predpisala kaka zakonita oblast, temveč samoniklo izraščajo iz okoliščin in koreninijo v potrebah in željah ljudi. Neformalne organizacijske strukture so bolj elastične in prilagodljive. Moorhead in Griffin (1998, str. 295) omenjata neformalne skupine in jih delita na prijateljske skupine, ki izraščajo iz potreb članov po prijateljstvu in druženju, ter interesne, ki nastajajo zaradi skupnih aktivnosti in ciljev. **Formalne strukture** so po drugi strani tiste organizacijske strukture, ki so načrtovane in oblikovane z namenom doseganja zastavljenih ciljev v okviru kakšne združbe. Poudarek je torej na načinu vzpostavljanja razmerij v združbi, ki se vrši s predpisi o medsebojnem delovanju. Tu pa je potreba opomniti na raziskave, ki opozarjajo, da se uspešne sodobne združbe posebno ne navdušujejo nad formalno organizacijsko strukturo, ker je ta toga in neelastična. Zaradi svojega zapletenega načina organiziranja dela, odločanja idr. se organizacija prepočasi odziva na vplive okolja, hkrati pa je tudi notranje prestrukturiranje neučinkovito in počasno (Ivanko, 1992, str. 20).

1.2.2 Enovite organizacijske strukture

1.2.2.1 Tehnična struktura

Lipovec (1987, str. 71) kot temelj vsega delovanja človeka in tudi podjetja, njegovega poslovanja, razume delovni proces. Prav v tem procesu dela in zato, da bi lahko potekal, nastajajo tudi razmerja med ljudmi v podjetju. Delovni proces moramo zato imeti za naravno, samostojno osnovo organizacijskih razmerij med ljudmi in organizacijskih struktur.

Delo, kot ga je definirjal Marx, je proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v obliko, ki je uporabna za njegovo življenje, in to menjavo uravnava in kontrolira. Za človeško delo je značilno, da si človek že pred začetkom dela v svoji glavi izoblikuje predstavo, ki jo potem v delovnem procesu uresniči kot rezultat dela. Človek zaradi tega ne spreminja le naravne snovi, temveč v tem naravnem procesu obenem tudi uresničuje svoj znani, zavestni cilj, ki določa način njegovega delovanja in ki mu podreja svojo voljo. Dokler traja delo, je zaradi tega potrebno ne le to, da človek napreza svoje organe, temveč je potrebna tudi njegova smotrna volja, ki se v delu pokaže kot pozornost (Lipovec, 1987, str. 71).

S **tehnično delitvijo dela** celotno delovno nalogo podjetja, s katero dosega svoj družbenoekonomski cilj, razdelimo na delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge združujemo, tako da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog, pri tem pa združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg (Rozman, 2000, str. 6). Delovne naloge izvajajo zaposleni in pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih, sosedskih, pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave. Ta tehnična razmerja sovpadajo z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo. Od tehnične pa je potrebno ločiti **družbeno delitev dela**, ki se pojavi, ko posameznih delnih procesov ne opravlja več isti človek, ampak različni ljudje in v različnih časovnih obdobjih. Če se ta delitev torej izvede v družbi, govorimo o družbeni delitvi dela.

Delovne naloge dodelimo v izvedbo posameznim delovnim mestom, ki jih pojmujejo za najmanjše organizacijske enote v podjetju. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravke ali skupino opravkov oziroma opravil. Od tega, koliko opravkov je združenih v posamezno delovno nalogo, to je, kako natančno je skupna naloga razdeljena v delovne naloge, in od tega, na kakšen način je ta delitev izvedena, je tudi odvisno, koliko je delovnih mest v podjetju (Lipovec, 1987, str. 75).

Oglejmo si še **proces tehnične delitve dela** v treh zaporednih fazah, ki jih navaja isti avtor:

1. faza: umišljeno razčlenjevanje procesa dela ali poslovanja v opravke (faza razčlenjevanja ali analize dela);
2. faza: povezovanje opravkov v delovne naloge različne kompleksnosti, oblikovanje delovnih mest in njihovo povezovanje v oddelke (faza oddelčenja);
3. faza: dodeljevanje delovnih nalog osebju, tehnična delitev dela je izvedena šele s to zadnjo fazo, ko je delo dokončno razdeljeno.

Tehnična razmerja in strukture razmerij med ljudmi so torej posledica tehnične delitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja s posameznimi delovnimi mesti, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja. Vsak način delitve dela daje drugačen tip izvedbene funkcije, vsak tip pa zagotavlja boljše delovanje nalog ene vrste, medtem ko navadno ne zagotavlja optimalnega delovanja nalog drugih vrst.

1.2.2.2 Komunikacijska struktura

Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Komuniciranje pa je oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil (Lipovec, 1987, str. 101). Prejemniki in oddajniki so v medsebojnem razmerju, ki je določeno z vsebino in obsegom komuniciranja, prav tako pa tudi s smerjo. Glede na smer je lahko razmerje eno- ali pa dvosmerno, pri slednjem sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik, komunikacije pa glede na smer lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali navpične. Ta delitev je pomembna, saj so navpične, še zlasti pa neposredne navpične povezave značilne za hierarhijo, vodoravne povezave pa za time (Rozman, 2000, str. 7).

Glavne sestavine komunikacij so **sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal**. Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj ti štirje elementi, so najpreprostejši komunikacijski sistem. V takšnem razmerju s tem nastaja enovito razmerje med oddajnikom in sprejemnikom, nastalo s komuniciranjem. Preprosti komunikacijski sistemi so v stvarnosti zelo redki. V resnici so takšni preprosti sistemi medsebojno povezani v kompleksnem sistemu, ki ga imenujemo komunikacijsko omrežje, v katerem je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, nekateri pa so lahko obenem sprejemniki in oddajniki, povezani med sabo s komunikacijskimi kanali. **Komunikacijsko omrežje** lahko nastaja popolnoma spontano, samo od sebe, celo ne glede na to, ali obstaja kakšna združba ali ne, lahko pa se oblikuje zavestno. Delo, tehnično razdeljeno na množico delovnih mest in oddelkov, namreč zahteva, da se delne naloge med seboj usklajujejo, koordinirajo, da bi se lahko izvršila skupna delovna naloga. Sredstvo koordinacije pa so prav komunikacije.

Vsak komunikacijski sistem je torej tudi sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Ker je struktura v bistvu samo mreža razmerij ali pa sistem razmerij, lahko govorimo tudi o **komunikacijski strukturi**. Ker ta struktura nastaja izvirno že

s komuniciranjem, je komunikacijska struktura tudi eden od temeljev, na katerih se gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura.

1.2.2.3 Motivacijska struktura

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljitev. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano delovanje. **Motiv** je hotenje doseči cilj, pri tem pa se člani združbe medsebojno podpirajo, pa tudi omejujejo (Rozman, 2000, str. 7).

Lipovec (1987, str. 109) meni, da motiv na neki umišljeni način povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. **Motivi** so hotenja, ki se porajajo na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje, zbujanje teh hotenj pa imenujemo **motivacija**. Motivacija se začne s kakim povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja, ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Če želimo poznati razloge za delovanje posameznikov v organizaciji in če želimo vedeti, kako in koliko je vsak člen organizacije sposoben delovati, moramo vedeti, kako je motiviran.

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi in združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način med seboj povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v tej združbi. Imenujemo jo **mreža motivacijskih razmerij** oziroma **motivacijska struktura** in je prav tako kot druge strukture eden od vidikov ali sestavin organizacijske strukture.

Mehanizem motiviranja je individualen, psihični mehanizem in torej predmet preučevanja psihologije, toda brž ko ljudje v svojih potrebah ali pa s cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastajajo med njimi razmerja motivacije, ki pa so organizacijsko dejstvo. Tako kot nam torej psihični mehanizem motiviranja pojasnjuje razloge za delovanje posameznika, tako nam motivacijske strukture pojasnijo pretežne razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijska struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne.

1.2.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju, ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, marveč jo nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izvirajoče iz tehnične strukture in del odgovornosti, povezane z

motivacijsko strukturo. Prenesti pa jim mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo, izvirajoča torej iz položaja v podjetju, je **avtoriteta**.

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo **oblastna razmerja in strukture**, ali **strukture avtoritete**. Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu.

1.2.3 Zložena oziroma sestavljena organizacijska struktura - ravnalna struktura

Enovite strukture, kot so tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti prilagojene druga drugi, zlasti ostale oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo **zložena organizacijska struktura** ali **ravnalna struktura**. To pomeni, da se v procesu delegiranja ne tvori le enovita ravnalna struktura, torej se ne prenašajo le oblast ali pooblastila, temveč tudi delovne dolžnosti in odgovornost. Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. Ravnalna struktura je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura.

Ravnalna struktura je torej sestavljena iz (Lipovec, 1987, str. 153):

- **sestava razmerij pooblastil** ali splošnejše oblasti, ki predstavljajo enovito ravnalno strukturo in se podaljšuje v izvedbeno strukturo;
- **sestava razmerij delovnih dolžnosti**, ki je pravzaprav prilagojena tehnična struktura;
- in **sestava razmerij odgovornosti**, ki pomenijo pripravljenost prevzemanja pozitivnih in negativnih posledic v zvezi z izvedbo delovne naloge. Gre torej za oblastni strukturi prilagojeno motivacijsko strukturo.

Klasični organizacijski nauk pravi, da mora biti obseg zadolžitev, odgovornosti in oblasti (avtoritete) medsebojno usklajen in enak. Danes pa na splošno velja, da naj bi bila odgovornost po eni strani večja od zadolžitve, po drugi strani pa tudi od avtoritete, saj naj bi manjkajočo moč položaja bilo potrebno dopolniti z močjo osebnosti. Tako sestavljeno strukturo Lipovec (1987, str. 153) imenuje formalno strukturo, ki vsebuje tako ravnalno kot tudi izvedbeno funkcijo. Pri tem namreč pride do namerne povezave več enovitih struktur v sestavljeno, in sicer tako, da si ravnalna struktura kot struktura pooblastil podredi in prilagodi tako tehnično, motivacijsko kot tudi komunikacijsko strukturo.

S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene ravnatelje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, s čimer se tvorijo razmerja, znana kot **hierarhija**. Toda z

izoblikovanjem hierarhične lestvice, kjer so razmerja nadrejenosti in podrejenosti natančno določljiva, je izoblikovana šele ena razsežnost ravnalne strukture, ki ji pravimo vertikalna razsežnost, pomeni pa število instanc. Drugo dimenzijo ravnalne strukture pa sestavlja število podrejenih instanc eni nadrejeni instanci, to horizontalno razsežnost ravnalne strukture pa imenujemo kontrolni razpon. Ta s svojo širino pogojuje učinkovitost ravnanja, odvisen pa je od področja delovanja in stopnje na hierarhični lestvici.

Ravnalna funkcija, ki jo najprej predstavlja samo ravnatelj, se z delegiranjem razvleče v vertikalni in horizontalni smeri v hierarhično piramido. Glede na njene značilnosti in značilnosti kontrolnega razpona poznamo dve skrajni obliki (Lipovec, 1987, str.159):

- **visoko ravnalno strukturo**, ki omogoča podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, vendar zaradi dolgih komunikacijskih kanalov povzroči, da je podjetje počasno in nefleksibilno. Druga slabost je, da vsa pobuda in ustvarjalnost prihaja v resnici le z vrha piramide, posledica pa je slaba izrabljenost sposobnosti zaposlenih;
- **plosko ravnalno strukturo**, za katero je značilen širok kontrolni razpon oziroma malo instanc. Taka ureditev je možna, če ravnatelj delegira ravnalcem na podrejenih stopnjah široka pooblastila in odgovornost za izvedbo njihovih dolžnosti, posledica tega pa je samostojno koordiniranje delovanja podrejenih ravnalcev. Prednosti so zlasti hitre komunikacije ter večja ustvarjalnost in prilagodljivost zaposlenih.

1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

1.3.1 Opredelitev organizacijskega procesa

Spoznali smo, da je organizacijska struktura sestavljena iz mnogih enovitih struktur, zato lahko pričakujemo, da bo tudi organizacijski proces sestavljen iz mnogih procesov. Lipovec (1987, str. 213) **organizacijski proces** opredeli kot proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Treba je torej ločevati med izvedbenim procesom oziroma procesom poslovanja in tistim procesom, ki zagotavlja njegovo izvajanje in smotrnost.

Govorimo lahko o dveh osnovnih vrstah organizacijskih procesov (Lipovec, 1987, str. 216–217). **Samonikli ali neformalni** organizacijski procesi nastajajo na osnovi nenamernih struktur. S postopnim spreminjanjem navad in stališč ter trajnejšim vzajemnim delovanjem se postopoma izoblikujejo neka pravila in norme. Samoniklo nastale norme in pravila so določila o tem, kako naj se vsak sodelujoči vede in kako naj deluje. Ponavadi se razvijejo za tista področja delovanja, na katerih sodelujoči menijo, da morajo vplivati drug na drugega, če želijo, da bi se delovanje nadaljevalo; to so navadno področja, kjer so ljudje medsebojno odvisni. Samonikli organizacijski procesi, ki nastajajo na osnovi nenamernih struktur, tako postopno povzročajo nastanek novih struktur, te pa nove in navadno bolj izdelane organizacijske procese.

V formalni združbi, kot je podjetje, pa je organizacija mnogo podrobnejša in bolj izdelana, zato so tudi organizacijski procesi bolj zavestni in podrobneje izoblikovani. Imenujemo jih **namerni ali formalni** organizacijski procesi. Kljub temu da je poslovanje formalni proces, ni celotni organizacijski proces. Pri poslovanju gre le za proces izvajanja, ki temelji na tehnični strukturi. Tisto, kar organizacija je in kar daje značilnosti razmerjem med ljudmi, pa sta predvsem upravljalna in ravnalna funkcija. Formalni proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja je torej proces upravljanja in proces ravnanja. Oba procesa združujemo v enoten, upravljalno-ravnalni proces.

1.3.2 Upravljalno-ravnalni proces

Upravljalno-ravnalni proces je torej namerni organizacijski proces, ki zagotavlja obstoj, značilnosti in smotno uresničevanje cilja podjetja. Je proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev ter proces planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 218). Za podrobnejši pregled ga moramo razdeliti na posamezne sestavne procese oziroma faze, kar pomeni, da gledamo na upravljalno-ravnalni proces kot na enoten proces, ki se začne in končuje. Takšnemu vidiku oporeka kritika, češ da se v praksi faze upravljalno-ravnalnega procesa opravljajo sočasno in ne v nekem strogem zaporedju, tako da je tudi začetek in konec samega procesa težko določiti. Kljub temu lahko izluščimo nekatere osnovne značilnosti sestavnih procesov oziroma faz, vendar je organizacijska literatura o številu faz in njihovih značilnostih zelo neenotna.

V osnovi se pisci strinjajo samo glede obstoja dveh sestavin upravljalno-ravnalnega procesa: **načrtovanja** (planiranja) in **kontroliranja**, glede razumevanja teh sestavin pa se že pojavljajo različna stališča. Če faze upravljalno-ravnalnega procesa kljub temu obravnavamo z vidika zaporednosti, pomeni faza načrtovanja začetek, faza kontroliranja pa konec tega procesa. Za proces spreminjanja organizacije bi lahko trdili tudi nasprotno, da se začne s kontroliranjem. Največja razhajanja se pojavljajo v zvezi z vprašanjem, kaj so vmesne faze med načrtovanjem in kontroliranjem. Posamezni avtorji omenjajo **koordiniranje**, vendar se je kmalu razvilo mnenje, da koordiniranje ni posebna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa, temveč njegova celotna vsebina, saj je tudi načrtovanje samó koordiniranje dejanskih ciljev s postavljenimi. Koordinacija je torej vsebina celotnega organizacijskega procesa.

Večina piscev soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa **organiziranje** kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture. To pomeni, da si v fazi načrtovanja zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to načrtovano organizacijo tudi izpeljemo. To pomeni, da začnemo organizirati pravzaprav že v fazi načrtovanja in zato ne moremo šteti, da zajema faza organiziranja celotno organiziranje. Če bi faza organiziranja vključevala organiziranje v celoti, potem bi ga morala faza načrtovanja izključevati. Iz tega lahko sklepamo, da gre v

drugi fazi za implementacijo organizacije oziroma za tisti del upravljanja-ravnalnega procesa, ki mu pravimo **uveljavljanje**. Uveljavljanje, ki ga v širšem smislu sestavljajo kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje, v podjetju izvajajo ravnatelji (Rozman, 1996a, str. 12).

Upravljalno-ravnanjski proces torej sestoji iz treh faz: načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja. V fazi načrtovanja lahko govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi uveljavljanja o organizaciji v ustvarjanju ter v fazi kontroliranja o organizaciji v analiziranju in spreminjanju. Tako vidimo, da je celoten upravljalno-ravnanjski proces dejansko proces organiziranja in obenem organizacijski proces ali drugače rečeno, **upravljalno-ravnanjski proces ali organizacijski proces je po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontroliranjem** (Lipovec, 1987, str. 229).

1.4 VPLIVI NA ORGANIZACIJO

1.4.1 Mehanistična in organska organizacija

Organizacijske strukture, povezane v kompleksni organizacijski strukturi, prevzemajo določene pojavnosti, ki nastajajo s procesom **oddelenja**. Oddelenje pomeni dodeljevanje razdeljenega dela oddelkom in posameznikom ob istovrstnem vzpostavljanju hierarhične, komunikacijske in motivacijske strukture tako, da bo omogočeno čim bolj smotrno doseganje cilja. Prvi omejitveni dejavnik pri oblikovanju organizacijske strukture so zakonske zahteve, predvsem pri oblikovanju strukture upravljanja. Drugi, za uspešnost poslovanja najpomembnejši omejitveni dejavnik pa so stroški, saj mora združba za uspešno zadovoljevanje kriterija smotrnosti dosegati cilje s kar najnižjimi stroški.

Pri vzpostavljanju razmerij, povezanih v organizacijsko strukturo, je treba oblikovati organizacijsko ravnotežje, ki je razmerje med stabilnostjo in prilagodljivostjo organizacije. To pomeni, da mora organizacijska struktura privzeti takšno obliko, ki bo na eni strani zagotavljala njeno urejenost, ubranost in stabilnost, po drugi strani pa mora biti dovolj prilagodljiva, da bo lahko reagirala na spremembe v dinamičnem okolju, v katerem deluje. Na oblikovanje organizacijskih struktur vplivajo situacijske spremenljivke. Glede na zahteve okolja, v katerem podjetje deluje, sta Burns in Stalker (Vecchio, 1991, str. 536–537) oblikovala **dva modela organizacije**: mehanističnega in organskega.

Mehanistična organizacija ustreza stabilnemu okolju. Njene značilnosti so visoka specializacija, standardizacija, formalizacija, centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnimi komunikacijami. Takšna organizacija je lahko uspešna le v stabilnih razmerah, kakor hitro pa se v okolju zgodijo spremembe, se mehanistična organizacija zaradi svoje organiziranosti in togosti nanje ni sposobna odzvati. Mehanistično organizacijo zahteva predvsem množinska tehnologija. **Organski model organizacije** je odgovor na nestabilno ter kompleksno okolje in temelji (Burns, Stalker, 1969, str. 346) na manj podrobni delitvi dela in

manjši stopnji formalizacije odnosov med udeleženci podjetja. Organska organizacija je prilagodljiva, med organizacijskimi ravnmi nima večjih ovir, dobro izrablja strokovnost, ki je prisotna v podjetju. Komunikacije med zaposlenimi so bolj podobne horizontalnim posvetovanjem kot vertikalnemu ukazovanju. V organski organizaciji delovna mesta niso natančno opredeljena in ob nenadni spremembi sprejmejo nove delovne naloge vsi zaposleni. Takšno podjetje nima strogih formalnih pravil delovanja.

Različni odzivi na nestabilnost okolja pomenijo tudi organizacijsko diferenciacijo. Podjetje oblikuje različne oddelke različno, odvisno od tega, kako negotovost okolja vpliva na posamezne oddelke. Ti imajo različne organizacijske značilnosti, pa tudi različne vodstvene usmeritve. Bolj ko je okolje kompleksno in spremenljivo, večje so organizacijske razlike med posameznimi oddelki. To zahteva močnejšo integracijo, ki se kaže v prizadevanjih za sodelovanje oddelkov pri doseganju skupnega cilja.

Tabela 1: Primerjava med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo

Mehanistična organizacijska struktura	Organska organizacijska struktura
Naloge so visoko specializirane.	Naloge težijo k neodvisnosti.
Naloge na bi ostale visoko definirane, razen če jih spremeni višje vodstvo.	Naloge se nenehno prilagajajo in redefinirajo v medsebojni interakciji.
Svojske naloge (pravice, obveznosti in metode) so natančno predpisane.	Pospešene vloge (odgovornosti za dosežke so splošno opredeljene) so spremenljive.
Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacije je hierarhična.	Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežasta.
Komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi.	Komuniciranje je dvostransko, tako vertikalno kot horizontalno.
Komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih in zahtevanih informacij od podrejenih.	Komunikacije so predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravnmi v organizaciji.

Vir: Možina, 1994, str. 413.

Vsak model organizacije ima tako svoje prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Prednosti enega so navadno pomanjkljivosti drugega in obratno. Mehanistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja. Kajzer (2001, str. 31) ugotavlja, da prihaja v sodobnih podjetjih do zamenjave birokratske organizacije s fleksibilnejšimi vrstami organizacij, ki za razliko od prejšnje temeljijo na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, samoorganiziranju in samokontroli ter sodelovanju.

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo podjetja. V nadaljevanju si pogledimo, kako njihove posamezne značilnosti ustvarjajo razne predpogoje različnim vrstam organiziranosti.

1.4.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

V tem primeru gre za dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na organizacijsko strukturo. Če podjetje hoče postati ali ostati uspešno, se mora neprestano prilagajati tem vplivom. Vplive imenujemo situacijske spremenljivke, ki jih sestavljata dve podskupini dejavnikov: notranji dejavniki, kot so velikost podjetja, proizvodni program, uporabljena tehnologija, kadri in organizacijska kultura, ter zunanji dejavniki, kot so konkurenca, struktura kupcev, razvoj tehnologije, gospodarski trendi in institucionalni pogoji.

Učinkovitost organizacije je odvisna od tega, kako se organizacija s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim dejavnikom. Vpliv je obojestranski, tako kot okolje vpliva na organizacijo, tudi ta vpliva na okolje s svojim delovanjem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138–139). Najpogosteje obravnavani situacijski dejavniki so okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategija podjetja ter zaposleni.

1.4.2.1 Vpliv okolja na organizacijo

Rozman (2000, str. 40) opredeljuje **okolje kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu**. Po drugi strani ga Robbins (1998, str. 500) razume kot skupek vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

V okolju so se v zadnjih dveh desetletjih zgodile – in se še kar naprej dogajajo – korenite spremembe, ki so in še bodo v temelju spreminjale našo družbeno in še zlasti gospodarsko življenje. To preobrazbo imenujemo (Kajzer, 2001, str. 29) preskok z drugega na tretji val, preobrazbo iz industrijske v postindustrijsko družbo. Najpomembnejše značilnosti v okolju podjetij v industrijski in postindustrijski družbi so razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 2: Najpomembnejše značilnosti okolja podjetij v drugem in tretjem valu

Značilnosti	Industrijska družba (družba »drugega vala«)	Postindustrijska družba (družba »tretjega vala«)
• tržišče	trg proizvajalca	trg kupca
• poslovno okolje	stabilno	turbulentno
• konkurenčna prednost	količina	kakovost
• temeljni model podjetja	privatno lastniško podjetje	podjetje kot kvazi-javna institucija
• tip sistema	zaprt sistem	odprt sistem
• zgradba sistema	urejenost	fleksibilnost
• hierarhija	struktura-proces-strategija	strategija-proces-struktura

Vir: Kajzer, 2001, str. 29.

V literaturi omenjajo štiri dimenzije organizacijskega okolja: stabilnost, kompleksnost, tržna raznolikost in sovražnost. Okolje podjetja lahko razdelimo na pet manjših celot: **naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično tehnološko okolje, politično-pravno in kulturno okolje** (Pučko, 1993, str. 10).

Najpogostejša vidika okolja, ki ju je treba pri oblikovanju organizacije upoštevati, sta njegova spremenljivost in kompleksnost, ki se izražata v večji ali manjši stopnji negotovosti. Glede na stopnjo negotovosti je okolje, v katerem združba deluje, bodisi stabilno in preprosto ali pa nestabilno in kompleksno. Za stabilno okolje so značilni majhna stopnja izdelkov, malo tehnoloških sprememb, stalni konkurenti, kupci, dobavitelji ter stabilna gospodarska politika. Nasprotno pa je za nestabilno okolje značilna visoka stopnja spremenljivosti izdelkov, tehnologije, delovanja udeležencev na tržišču, političnih in gospodarskih razmer. Odgovor podjetij na različne vplive okolja je oblikovanje take organizacijske strukture, ki ustreza zahtevam okolja. Zato je organizacija združb, ki delujejo v stabilnem okolju, drugačna od organizacije tistih, ki delujejo v spremenljivem okolju.

Stabilno in preprosto okolje omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanistična organizacija, medtem ko je za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo osebja ter strateškim planiranjem. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142).

1.4.2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo

S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). Pri tem so vhodni elementi, proizvodi in storitve mišljeni v najširšem smislu. Pomembne raziskave o

povezanosti tehnologije in organizacije je opravila Joan Woodward, ki je tehnologijo razčlenila v tri osnovne skupine: posamično, serijsko ali množinsko in procesno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140).

Posamična tehnologija zahteva manj ravni ravnateljstva, delo je kvalificirano, delovodje delajo v tesni povezavi z delavci; večinoma v majhnih skupinah. Pri **množinski proizvodnji** je potrebnih več ravni ravnateljstva, delo je nekvalificirano, rutinsko, visoko formalizirano. V **procesni tehnologiji** pa se število ravni ravnateljstva v primerjavi s posamično tehnologijo podvoji. Delež neposrednih delavcev je majhen. Formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki v posamični in procesni tehnologiji, poudarjeni pa v množinski. Vidimo, da določena tehnologija dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna tehnologija zahtevata organsko, množinska pa mehanistično organizacijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140–141).

Poznamo pa še delitev tehnologije na **proizvodno** in **storitveno**. Proizvodna podjetja imajo večjo usklajenost tehnologije, so bolj avtomatizirana, manj fleksibilna. Imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, standardizacije in decentralizacije. Storitvena tehnologija zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141).

Posamezni oddelki v podjetju imajo lahko različne tehnologije, ki se razlikujejo glede na pogostost novosti in sprememb v tehnologiji ter glede na možnost delitve dela. Oddelke razdelimo v štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Rutinska tehnologija je mehanistična, nerutinska pa zahteva organsko strukturo. Obrtniška in inženirska tehnologija sta pretežno organski. Nobena organizacijska tehnologija ni dobra ali slaba sama po sebi, njena ustreznost je odvisna od tega, ali je v soglasju s situacijskimi spremenljivkami, med njimi je tehnologija zagotovo med najpomembnejšimi. Podjetja morajo izbrati organizacijsko obliko v skladu z uporabljenimi tehnologijami, če želijo, da bo organizacija zagotavljala smotrnost poslovanja.

1.4.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Vsa podjetja nenehno težijo k rasti in razvoju. S tem podjetje pridobi določene konkurenčne prednosti, hkrati pa se sooči z zahtevnejšim obvladovanjem in usklajevanjem organizacije same. **Velikost podjetja določajo število zaposlenih, prodajna ali dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja** (Rozman, 2000, str. 47). V velikih podjetjih je uspešnost v veliko večji meri odvisna od ravnateljstva kot v malih podjetjih.

Velika podjetja imajo v primerjavi z manjšimi bolj specializirane procese, večji pomen imajo odločanje nižjih ravni ravnateljev in imajo bolj razvejano administracijo. Posamezni kadri so bolj specializirani. Podjetje potrebuje tudi več planiranja, kontrole in koordinacije, vodenje se

razprši po enotah, tako je delo specializiranega delavca lažje nadzorovati in standardizirati. Zaradi večje stopnje formalizacije je podjetje bolj predvidljivo in odprto za napad s strani konkurence. Pripadnost zaposlenih v podjetju je manjša. Manjša podjetja pa so precej bolj prilagodljiva in se lahko omejijo na ožji trg tako regijsko kot po proizvodih. V organizacijskem smislu gre za organsko organizacijo, enostavno organizacijo, kjer so podjetniki obenem tudi ravnatelji. Majhna podjetja so zelo inovativna in pripravljena na tveganje z lastnimi sredstvi in ugledom, prisotna pa je tudi velika pripadnost podjetju.

1.4.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji pomenijo zaželeno stanje, doseganje ciljev pa predstavlja uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Pučko (2000, str. 35) povzema po Druckerju, da so podjetju potrebni cilji na osmih področjih, in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih sredstev, stopnje donosnosti, kakovosti dela posloводства in razvijanja te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti. Cilji podjetja se razlikujejo glede na kratkoročnost in dolgoročnost. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični strukturi. Doseganje dolgoročne uspešnosti, ki je povezano z usposabljanjem kadrov, poudarjanjem inovativnosti, razvoja itd., pa zahteva pretežno organsko strukturo.

Cilji so torej zaželena prihodnja stanja, ki si jih prizadevajo doseči posamezniki ali organizacije. S cilji ljudje usmerjajo svoje delovanje, ki se začne s postavljanjem in konča z doseganjem ciljev. Cilji v podjetju morajo biti dosegljivi, odvisni pa so predvsem od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje mora imeti več ciljev, ker različne enote v podjetju ne morejo imeti enakih ciljev kot celotno podjetje. Organizacijska veda razlikuje tri temeljne vrste ciljev: cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143). Glavni **cilj poslovanja** je dobiček oziroma rentabilnost in njej podrejeni cilji, ki jih mora podjetje zasledovati, če hoče ostati na trgu v boju s svojimi konkurenti. **Sistemske cilje** so povezani z dolgoročnim gledanjem in mednje štejemo izobraževanje zaposlenih in razvijanje informacijskih sistemov. **Procesni cilji** pa so najbolj povezani z organizacijo in z njimi ugotavljamo njeno učinkovitost. Mednje štejemo skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot ter obseg in smer komuniciranja.

Pri obravnavi ciljev se srečamo tudi s strategijami. **Strategija je pot za doseganje dolgoročnih planskih ciljev.** Uresničevanje strategije zahteva smotno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov, kar dosežemo z učinkovito organizacijsko strukturo. Različnim strateškim usmeritvam ustrezajo različne organizacijske rešitve. Podjetje mora doseči uskladitev med organizacijsko strukturo in poslovnimi strategijami. Pri tem pa moramo upoštevati tudi povratni vpliv, saj tudi organizacijska struktura vpliva na izbiro

strategije podjetja. Ob tem velja omeniti znano Chandlerjevo pravilo, ki pravi, da morajo strukture slediti strategijam in ne obratno.

1.4.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

V združbah se tvorijo razmerja in strukture in ljudje so tisti, ki povzročajo razmerja, tako da združbe brez ljudi ni. Posamezniki se med seboj razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih, kot so samostojnost, usposobljenost ipd. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Osebnostne lastnosti vplivajo na vodenje, motiviranje, komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije. V podjetju nas predvsem zanimajo organizacijsko vodenje, akcije in reakcije zaposlenih. Upoštevati moramo, da so posamezniki delu različno predani in stvari različno dojemajo, zato učinkovito vodenje zahteva dobro poznavanje teh razlik.

V podjetju zaposleni navadno delujejo v skupinah in njihov cilj je cilj podjetja. Vedenje skupine je v veliki meri odvisno od tehnologije, velikosti skupine, kulture podjetja, medsebojnega razumevanja in različnosti med sodelavci. Člani imajo v skupini različne vloge in vedenje prilagajajo pričakovanjem skupine. Tako skupina vpliva na posameznika, in sicer na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in njegov razvoj.

1.4.3 Organizacijske spremenljivke

Organizacijske spremenljivke so tiste značilnosti organizacijske strukture, po katerih se združbe med seboj razlikujejo. Prilagajajo se situacijskim spremenljivkam. Zato ni pomembno le, kakšna je organizacija, temveč je bistvena tudi medsebojna harmonija organizacijskih spremenljivk. Organizacijska teorija obravnava vrsto organizacijskih spremenljivk, ki jih različni avtorji različno povezujejo. Večina navaja naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145):

- **specializacija ali tehnična delitev dela:** delitev skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge in dodelitev teh nalog posameznikom ali skupinam. Specializacija je spremenljivka, ki najbolj vpliva na oddelčenje;
- **standardizacija:** podrobna opredelitev organizacijskih postopkov, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način;
- **formalizacija:** obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Visoka stopnja formalizacije zahteva veliko pisnih dokumentov, kot so opisi delovnih mest, priročniki, pravila o ravnanju v določenih situacijah. Visoko formalizirana organizacija je lahko učinkovita v naslednjih razmerah (Kavčič, 1999, str. 124): ob relativno stabilni

tehnologiji, ob proizvodnji izdelkov ali storitev z dolgim življenjskim ciklusom, pri sorazmerno nizki usposobljenosti zaposlenih in v relativno stabilnem okolju;

- **razpon kontrole in hierarhija avtoritete:** določa, kdo je komu podrejen in kdo komu odgovoren, s tem pa določa tudi kontrolni razpon, kar pomeni, koliko ljudem je kdo nadrejen. Ožji kontrolni razpon je prisoten pri kompleksnejših nalogah, kadar so podrejeni slabo kvalificirani ali nimajo izkušenj in kadar gre za delovanje v timih. To s seboj prinaša višje stroške, nižjo učinkovitost in fleksibilnost, zato v sodobnih podjetjih s pomočjo novih informacijskih tehnologij vse bolj prihaja do širjenja kontrolnega razpona in zmanjševanje števila organizacijskih ravni (Schermerhorn, et al., 2000, str. 219);
- **centralizacija:** ali se avtoriteta za odločanje nahaja na nižjih (decentralizirana organizacijska struktura) ali višjih ravneh (centralizirana organizacijska struktura);
- **kompleksnost:** vertikalna – predstavlja število ravni v podjetju, horizontalna – pomeni število oddelkov na določeni ravni, prostorska – obstoj lokacije delov podjetja. Kompleksnost organizacije je (Dimovski, 2000, str. 22–23) neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov ter predstavlja število različnih delovnih mest (razvrščanj poklicev) in število različnih enot ali oddelkov. Kompleksnost torej predstavlja razlike med delovnimi mesti in enotami;
- **profesionalizacija:** obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Večja kot je povprečna izobrazba zaposlenih, večja je profesionalizacija;
- **kadrovska konfiguracija:** pove nam, kako in kje so ljudje zaposleni. Delež ene vrste zaposlenih primerja z vsemi ali z drugimi skupinami.

Oblika organizacije mora ustrezati situacijskim spremenljivkam, ki poleg notranjih dejavnikov odražajo tudi zahteve okolja, v katerem združba deluje in se mu mora s svojo organizacijo prilagajati.

1.5 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR NA RAVNI PODJETJA

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetja, je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. V zadnjem obdobju lahko zasledimo pravo eksplozijo organizacijskih oblik in postopkov. Skupna značilnost spreminjanja sodobne organiziranosti je upoštevanje vse večjega števila organizacijskih spremenljivk, zlasti tistih, ki so povezane s človeškim dejavnikom v podjetjih. Načini organiziranosti podjetij so bili v preteklosti precej statični, saj spremembe niso bile tako burne, globoke in številne, kot so sedaj. Bistvena razlika v novih načinih organiziranosti podjetij glede na starejše načine je zlasti v večji prilagodljivosti in v stalnem spreminjanju organizacije podjetij.

Od situacijskih spremenljivk je torej odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije so pojavne oblike organizacijskih struktur temeljito opisane, velika večina avtorjev navaja naslednje oblike: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, decentralizirano in projektno-matrično,

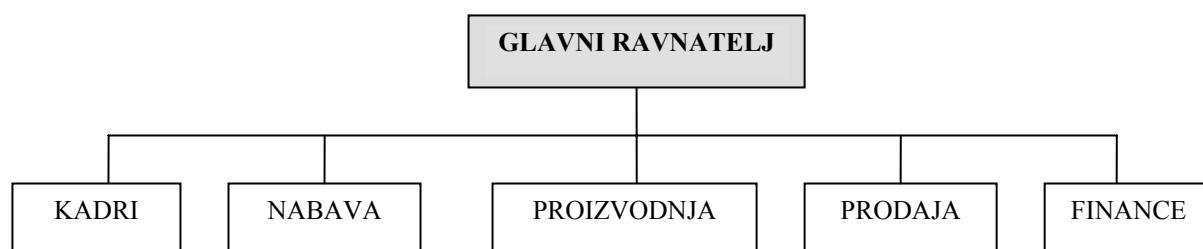
mi pa bomo poleg pomembnejših klasičnih na kratko spregovorili tudi o dveh sodobnih oblikah in sicer o mrežni in procesni organizacijski strukturi.

1.5.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Mala in srednje velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti.

Poslovno-funkcijska organiziranost podjetja temelji na **osnovnih poslovnih funkcijah** – kadrovanje, nabava, proizvodnja, prodaja in finance, ki tvorijo reprodukcijski proces in so organizirane v posebnih organizacijskih enotah, oddelkih ali sektorjih. S tem zadosti zahtevi, da se istovrstne naloge opravljajo na istem mestu. Funkcijske organizacijske enote vodijo funkcijski ravnatelji, ki so odgovorni za uspešnost posameznih enot, za uspeh celotnega poslovanja pa je odgovoren glavni ravnatelj, ki te poslovne funkcije usklajuje. Poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko prikazuje slika 1.

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



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

Lastnosti situacijskih dejavnikov v poslovno-funkcijski organizacijski obliki so:

- **okolje:** predvidljivo, stabilno, ne preveč kompleksno, z nizko stopnjo spreminjanja izdelkov, tehnologije, konkurenčnih in gospodarskih razmer;
- **tehnologija:** množična proizvodnja enovrstnih, standardiziranih izdelkov;
- **velikost podjetja:** manjša industrijska podjetja;
- **strategija podjetja:** rast podjetja s povečevanjem proizvodnje in tržnega deleža istovrstnih proizvodov.

Usklajenost strukture s situacijskimi dejavniki zahteva, da je takšna organizacija v odločanju močno centralizirana s strogo hierarhijo avtoritete, omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo, pogosto sta v dokajšnji meri prisotni formalizacija in standardizacija. Na podlagi tega lahko trdimo, da je poslovno-funkcijska struktura pretežno mehanistična.

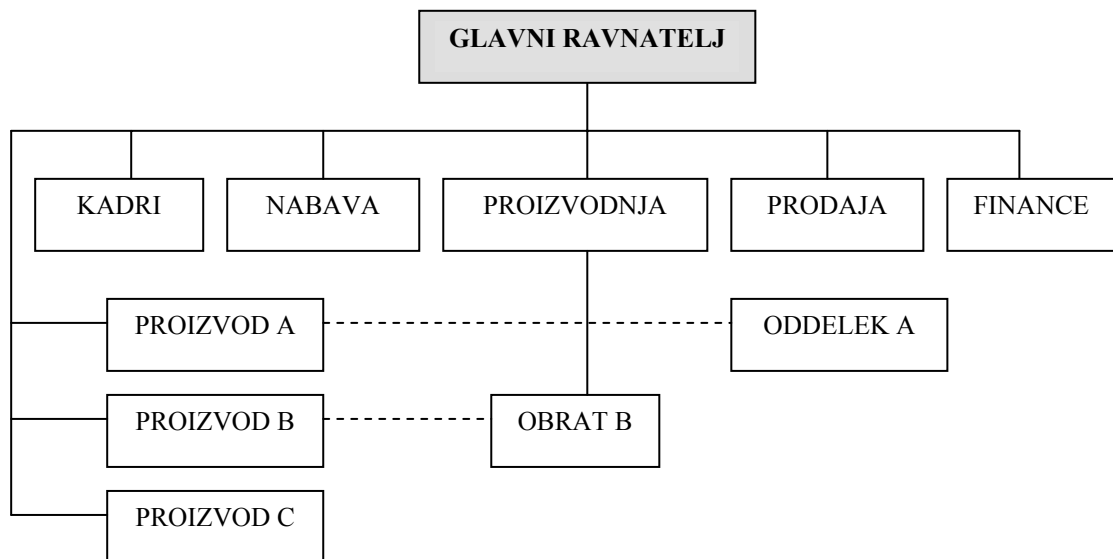
Poslovno-funkcijska organizacijska oblika na podlagi poslovno-funkcijske specializacije omogoča večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu, poleg tega oblikuje enotnost nastopanja navzven, saj potekajo povezave z okoljem z enega mesta. Posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje, zato je izkoriščanje zmogljivosti veliko, zaradi enostavnosti pa je ta oblika tudi zelo pregledna in omogoča učinkovito kontroliranje na najvišji ravni. Z rastjo podjetja pa postanejo procesi v takšni strukturi nepregledni in slabo obvladljivi, kar posledično pomeni znižanje ravni uspešnosti poslovanja.

Med druge slabosti štejemo tudi nepovezanost posameznih funkcij, kar vodi v njihov samostojen in nepovezan razvoj. Lahko postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Za izvajanje skupnih nalog, ki zajemajo več poslovno-funkcijskih področij, je potrebno veliko usklajevanja. Kot dopolnitev čiste poslovno-funkcijske oblike in zaradi odpravljanja njenih slabosti, kot so dolgi in slabi komunikacijski kanali ter pogosti konflikti med oddelki, podjetja v linijsko hierarhijo uvajajo funkcijske oblike štabne enote, ki so svetovalnega značaja. Temeljijo na strokovnosti in so v pomoč najvišjemu vodstvu pri pripravi in izvrševanju odločitev ter usklajevanju dejavnosti. Hkrati pa so v pomoč tudi pri izvajanju nadzora izvedbe sprejetih rešitev.

1.5.2 Produktno-matrična organizacijska struktura

Značilnost produktno-matrične strukture je, da sta **funkcijska in produktna organizacijska struktura združeni** znotraj posameznega oddelka. Posamezni oddelki so odgovorni tako poslovno-funkcijskemu managerju kot tudi produktnemu managerju. Prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, drugi za uspešnost proizvodnega programa, oba pa imata enake pristojnosti (Bošnjak, 2000, str. 61).

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153.

V praksi so se oblikovale različne organizacijske rešitve za vključitev produktnega ravnatelja (ravnatelja skupine proizvodov) v organizacijsko obliko. Možna oblika integracije je **štabna enota**, kjer ravnatelj skupine proizvodov nima nobenih pristojnosti v linijski organizacijski strukturi. Možna oblika integracije je tudi **samostojna organizacijska raven**, kjer ravnatelj skupine proizvodov dobi pristojnosti v skladu z linijsko organizacijsko strukturo, vendar mora posegati tudi na druga poslovno-funkcijska področja, kar povzroča konflikte. Tretja možna oblika integracije je **matrična organizacijska oblika**, kjer so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu ravnatelju kot tudi ravnatelju skupine proizvodov.

Produktno-matrična organizacijska oblika odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog in omogoča razvoj tako poslovno-funkcijskih ravnateljev kot ravnateljev skupine proizvodov. Njena slabost je zlasti v dvojni odgovornosti izvajalcev in obsežni koordinaciji ter povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog.

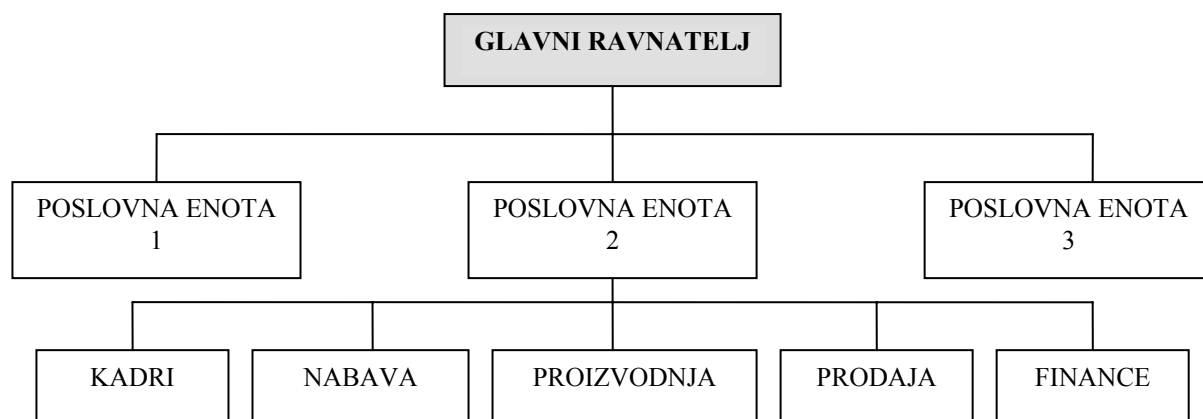
1.5.3 Decentralizirana organizacijska struktura

Odločitev za oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. Diverzifikacija proizvodnega ali prodajnega programa vodi do različnih proizvodnih programov, ki pogosto zahtevajo različen tržni pristop, ki ga je v centralizirani obliki težko uveljaviti. To onemogoča tudi jasno sliko uspešnosti posameznih programov, kar lahko povzroči slabši skupni uspeh. Z rastjo podjetja se večajo posamezni oddelki, ki postanejo

samozadostni in ne delujejo več v skladu s skupnimi interesi. Povezave se širijo tako v navpični kot v vodoravni smeri, kar otežuje učinkovito komuniciranje. Strogo centralizirano odločanje postane prepočasno in s tem neučinkovito.

Za odpravo teh težav se je razvila decentralizirana organizacijska oblika, ki jo nekateri avtorji imenujejo tudi **produktna**, **divizijska**, **korporacijska** ali **poslovno-enotna**. Ta oblika je prisotna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Za decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko obliko je (Robbins, 2000, str. 256) značilna osnovna členitev podjetja na decentralizirane poslovne enote z lastnimi proizvodi, kupci in tekmeci. Za to organizacijsko obliko je značilna tudi decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote operativno samostojne, kar je izraženo v njihovi odgovornosti za doseganje cilja poslovne enote, dobička.

Slika 3: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Robbins, 2000, str. 256.

Lastnosti situacijskih dejavnikov, ki privedejo do decentralizirane organizacijske oblike, so: nepredvidljivo, hitro spreminjajoče se okolje s hitrim tehnološkim razvojem, spreminjajočimi se navadami odjemalcev in hitrimi reakcijami konkurentov, nerutinska tehnologija z neodvisnimi proizvodnimi programi. Značilna je predvsem za velika podjetja s horizontalno razvejanimi proizvodnimi programi.

Čeprav je osnovna značilnost decentralizirane organizacijske oblike prav njena decentralizacija odločanja, s katero se to prenese bližje operativnim problemom in je zaradi tega hitrejša, organizacija pa je bolj fleksibilna, pa decentralizacija vendarle ni absolutna. Na najvišji ravni se sprejemajo odločitve o globalnih ciljih podjetja, korporacijskih strategijah, razvojni in naložbeni dejavnosti, prisotne pa so tudi nabavne in finančne odločitve, ki so skupne vsem poslovnim enotam. V ta namen so v centrali podjetja organizirani centralni oddelki, kot so strateško-planski ali finančni, pa tudi štabne enote, ki so v pomoč ravnanju sestavljenega podjetja pri pripravi odločitev na celostni ravni.

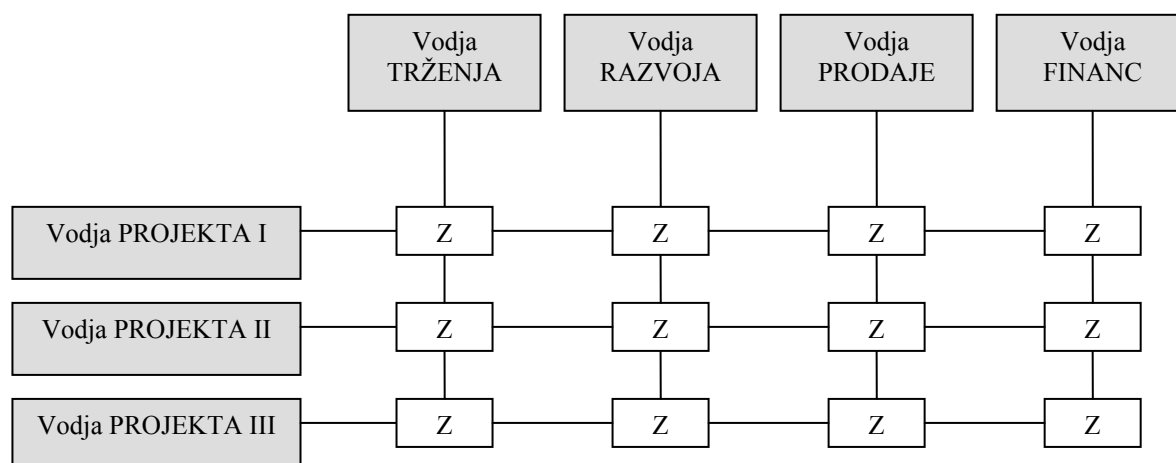
Kot sem že omenil, decentralizirana organizacijska oblika rešuje nekatere probleme poslovno-funkcijske organizacijske oblike. Vendar se na drugi strani pojavljajo problemi, ki izvirajo predvsem iz prevelikega osamosvajanja posameznih organizacijskih enot, to pa povzroči medsebojno konkurenco med enotami sestavljenega podjetja. Hkrati se lahko pojavljajo neracionalna raba virov, podvajanje zmogljivosti, postavljanje lastnih ciljev pred cilje podjetja, težji nadzor in koordinacija med posameznimi organizacijskimi enotami. Kljub pomanjkljivostim je decentralizirana oblika prevladujoča v večjih in velikih podjetjih v razvitih okoljih, ker zagotavlja večjo odzivnost na spremembe okolja, s tem pa tudi večjo konkurenčnost. Na podlagi navedenega težko določimo, ali je struktura decentralizirane oblike organizacije mehanistična ali organska. Za natančno določitev moramo analizirati organizacijo konkretne združbe in pri tem ugotoviti, ali so v večji meri zastopane spremenljivke mehanicistične ali organske strukture.

1.5.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

Doslej obravnavane organizacijske strukture so potem, ko so vzpostavljene, pretežno stalne in nespremenljive (nenehno ponavljanje zlasti operativnih del). Gledano razvojno pa zaposleni v podjetju vpeljujejo nove proizvode, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo reorganizacije in podobno. Te enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo **projekti**. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji.

Projektno-matrična organizacijska struktura se torej vzpostavi po potrebi, za posamezne projektne naloge. Ima začasen značaj, zahteva interdisciplinaren pristop za reševanje zastavljene naloge in uvajanje skupinskega dela. Z uvedbo funkcije vodje projekta v funkcijsko obliko se v matrični strukturi vzpostavi dvojni sistem vodenja in odgovornosti (Moorhead, Griffin, 1998, str. 493). Člani projektne ekipe so sočasno odgovorni vodji projekta in svojemu funkcijskemu vodji (kot prikazuje slika 5). Prav ta dvojna nadrejenost je hkrati največja pomanjkljivost matrične strukture, saj povzroča nejasnosti v organizaciji in lahko vodi v organizacijske konflikte. Ti so še posebej izraziti v primeru križanja razmerja nadrejeni-podrejeni v funkcionalni in projektni hierarhiji.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Legenda

Z - zaposleni

Vir: Moorhead, Griffin, 1998, str. 493.

Projektno-matrična organizacijska oblika je podobna produktno-matrični (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). Poglavitna razlika med njima je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Projektno-matrična organizacijska oblika je občasna, podjetja jo uvajajo za uvedbo določenega projekta in se uporablja v pretežno projektnih dejavnostih. Značilnosti obeh organizacijskih oblik ter njune prednosti in slabosti so si podobne. Glavne prednosti projektno-matrične organizacijske oblike so v njeni prilagodljivosti, spodbujanju skupinskega dela in hitri odzivnosti na spremembe okolja. Iz navedenega sledi, da je projektno-matrična struktura pretežno organska.

1.5.5 Mrežna organizacijska struktura

Zaradi velikih prednosti, ki jih prinašajo sodobne komunikacije in informacijska tehnologija na eni strani ter vse večjega konkurenčnega boja na drugi, je vse več pozornosti namenjeno mrežni organizacijski obliki. **Ta ohranja le jedro z nekaj najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami, ki opravlja tudi funkcijo koordiniranja, ostale pa da v zunanje izvajanje** (t.i. »outsourcing«). Pogosti primeri dejavnosti, ki jih podjetja dajo v zunanje izvajanje, so: varnostna služba, transport, prehrana, čiščenje prostorov itd. Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerske odnose in strateška zavezištva, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju. Glavna prednost virtualne združbe, kot organizacijsko obliko imenuje Robbins (2000, str. 257), je njena prilagodljivost, slabost pa pomanjkljiv nadzor ravnateljstva nad posameznimi deli poslovnega procesa. Rozman (2000, str. 100) jo po drugi strani imenuje mreža podjetij, njene prednosti pa izhajajo iz tega, da se lahko podjetja s takšnim organizacijskim ustrojem osredotočijo na svoje ključne prednosti, ob tem shajajo z

manjšim številom neposredno zaposlenih, zunanji izvajalci ob upoštevanju narave dela, ki ga opravljajo, pa so lahko geografsko precej oddaljeni. Slika 6 prikazuje primer podjetja z mrežno organizacijsko strukturo in zunanjim izvajanjem vseh glavnih poslovnih funkcij.

Slika 5: Primer podjetja z mrežno organizacijsko strukturo



Vir: Robbins, 2000, str. 258.

1.5.6 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura

Vodoravna ali procesna organizacijska oblika temelji na procesih. Njena uvedba je povezana s temeljito prenovi poslovnih procesov. **Značilnosti vodoravne ali procesne organizacijske oblike** (Rozman, 2000b, str. 159, 160) se kažejo v tem, da je vertikalna hierarhija skrčena, skupne so le nekatere funkcije (npr. finance, kadri), ravnalna dela pa so prenesena na najnižjo možno raven. V procesni organizacijski obliki se pojavijo procesni ravnatelji, ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektnih ravnateljev tudi neprestano uravnavajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov, spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih. Meje med oddelki so izbrisane ali celo ukinjene, gre za organiziranost na osnovi delovnih procesov, kar presega meje poslovnih funkcij.

Procesna organizacijska oblika spodbuja specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu, to pa lahko privede do tega, da postanejo zaposleni preveč ozko usmerjeni in izgubijo širši pogled na proizvodni proces (Moorhead, Griffin, 1998, str. 450). Naj na koncu tega poglavja le še poudarim, da se organizacijske strukture v praksi redko kažejo v čisti obliki.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ

2.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ

Korenine podjetja segajo v sredo petdesetih let, ko so v Agroservisu začeli popravljati kmetijsko mehanizacijo. Pod imenom Moto Montaža je podjetje začelo sestavljati lahka gospodarska vozila, leta 1959 pa se je preimenovalo v industrijo motornih vozil (IMV). Podjetje je v letih od 1967 do 1972 sodelovalo z British Motor Company, leto kasneje pa je na temelju kooperacijske pogodbe s francoskim Renaultom začelo s proizvodnjo modela renault 4. Junija 1988 je bil v skladu s takratnimi predpisi in na podlagi skupnih vlaganj Renaulta in IMV-ja ustanovljen Revoz. V njegovem programu se je konec leta 1989 priljubljeni »katrci« pridružil renault 5, ki je svojo življenjsko pot sklenil julija 1996 po skoraj petindvajsetih letih. Aprila 1993 je stekla proizvodnja modela clio, ki ga je leta 2001 nasledil novi clio.

Leta 1990 se je Revoz preoblikoval v delniško družbo. Njen kapital sta si delila IMV in Renault S.A. Leto kasneje je Renault s 54 odstotki prevzel večinski delež v podjetju, decembra 2001 je ta znašal že 67 odstotkov, v začetku leta 2004 pa je od manjšinskih delničarjev odkupil še preostali delež in tako postal edini lastnik Revoza.

Revoz je danes edini proizvajalec avtomobilov v Sloveniji. Podjetje je z okoli 8-odstotnim deležem že vrsto leto največji slovenski izvoznik. Tovarna je v celoti vključena v sistem Renaultove Direkcije proizvodenj, ki povezuje evropske tovarne za izdelavo osebnih in lahkih gospodarskih vozil. Revoz je ena od treh tovarn v Evropi, kjer izdelujejo uspešen Renaultov model clio, leta 2002 so jih izdelali rekordnih 126.661, kar predstavlja dnevno proizvodnjo okoli 560 avtomobilov. Ti so v večini namenjeni tržiščem zahodne Evrope, saj v povprečju že 5 odstotkov letne proizvodnje zadovolji potrebe domačega trga, na katerem je clio z več kot 10-odstotnim tržnim deležem najboljše prodajan model v Sloveniji.

Leto 2004 je za Revoz prelomno leto, ki ga zaznamujejo predvsem priprave na t.i. projekt X44, novo vozilo nižjega razreda, ki bo z letom 2007 nastajalo izključno na Dolenjskem. Projekt je vreden štiristo milijonov evrov, v katerem država sodeluje z desetimi odstotki sredstev, prinesel pa bo tudi okoli tisoč novih delovnih mest v Revozu in pri njegovih dobaviteljih. Poleg tega bodo na Dolenjskem še letos prevzeli dodatne količine cliov iz Renaultove španske tovarne Valladolid, tam bodo namreč pričeli izdelovati popolnoma nov model, zaradi česar bo potrebnih okoli 400 novih delavcev v delni nočni izmeni.

2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA

V začetku je Revoz združeval tako industrijsko kot komercialno dejavnost, v zadnjih letih pa je postajala vse bolj izrazita potreba po ločitvi obeh dejavnosti, saj je podjetje Revoz v celoti usmerjeno v izvoz in domače tržišče predstavlja zgolj nekaj odstotkov njegove proizvodnje. Tako se je 1. junija 2002 komercialna dejavnost organizirala v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija, medtem ko je Revoz ohranil svoje pristojnosti na industrijskem področju. Podjetje Renault Slovenija oskrbuje slovensko tržišče s celotno paleto Renaultovih vozil, ki so v lanskem letu na slovenskem tržišču dosegli 25,7-odstotni delež, kar je bil najboljši rezultat takoj za Francijo.

Podjetje Revoz ima svoj sedež na Belokranjski 4 v Novem mestu. Matična številka podjetja je 5405084. Glavne dejavnosti so: proizvodnja motornih vozil, proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila in njihove motorje, trgovina na drobno in debelo z motornimi vozili, rezervnimi deli in dodatno opremo, vzdrževanje in popravila motornih vozil, finančni zakup in najem avtomobilov ter arhitekturno, gradbeno in drugo projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje.

Potem, ko se je Revoz osredotočil izključno na industrijsko dejavnost, sta mu ostala le dva kupca. Prvi je Renault s.a.s., Francija, ki kupuje vozila clio, namenjena za izvoz, in avtomobilske dele, ki jih vgrajujejo v vozila Renaultove tovarne v Franciji. Drugi je domači kupec Renault Slovenija, ki kupuje vozila clio za komercializacijo na slovenskem tržišču. Leta 2003 je načrtovana prodaja znašala 118.200 vozil, od tega je bilo 61% cliov z bencinskim, 39% pa z dizelskim motorjem. Vozila clio iz Revoza so bila prek Renaultove distribucijske mreže odpremljena v naslednje države (po deležu): Italijo (31,4%), Francijo (16,3%), Nemčijo (11,5%), Španijo (7%), Slovenijo (6,5%), Poljsko (5,3%), Hrvaško (3,8%), Avstrijo (3,3%), Madžarsko (2,7%), Švedsko (2,5%), Švico (1,8%), ostalo Evropo (4,2%) ter Afriko in ostali svet (4%).

2.3 USMERITEV V KAKOVOST

Podjetje za proizvodnjo in komercializacijo avtomobilov Revoz se je dne 26.5.1998 registriralo na Okrožnem sodišču v Novem mestu kot delniška družba z osnovnim kapitalom 13.199.632.000 tolarjev in je od 3. februarja 2004 v stoddostni lasti družbe Renault s.a.s., Francija. Nominalna vrednost delnice je 2.000 tolarjev, knjigovodska vrednost konec leta 2003 pa 5.775 tolarjev, delnice pa ne kotirajo na borzi.

Z namenom zagotoviti odličnost poslovanja, so v Revozu že pred leti razvili sistem zagotavljanja kakovosti, ki ga zdaj le še potrjujejo v okviru rednih presoj EAQF in ISO 9002. O ustreznosti ravnanja z okoljem ter o nenehnem prizadevanju za trajnostni razvoj priča že leta 1999 pridobljen certifikat ISO 14001.

Vizija podjetja Revoz je postati ena od donosnih baz, potrebnih za Renault pri njegovem razvoju na evropskih tržiščih, in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih: znižati logistične stroške, doseči konkurenčne nabavne cene in zagotoviti najboljšo delovno silo tako, da bo postalo zgled evropske uspešnosti za ostale tovarne.

2.4 POSLOVANJE DRUŽBE V LETIH 2002 IN 2003

Poslovanje podjetja se kaže skozi njegovo uspešnost, ki je zajeta v bilancah stanja in uspeha. Prihodki in odhodki so prikazani v naslednji tabeli.

Tabela 3: Prihodki, odhodki in dobiček podjetja Revoz v letih 2003 in 2002 v 1.000 SIT

Kategorija	Obdobje 1. 1. 2003 – 31. 12. 2003	Obdobje 1. 1. 2002 – 31. 12. 2002	Indeks 03/02
A. Poslovni prihodki	177.126.937	213.251.190	83,1
B. Stroški iz poslovanja	175.715.623	211.333.726	83,1
C. Dobiček iz poslovanja	1.411.314	1.917.464	73,6
Č. Prihodki iz financiranja	1.894.199	1.913.626	99,0
D. Odhodki iz financiranja	762.138	1.390.012	54,8
E. Dobiček iz red. delov.	2.543.375	2.441.078	104,2
F. Izredni prihodki	220.940	180	-
G. Izredni odhodki	22.500	7.872	285,8
H. Celotni dobiček	2.741.815	2.433.386	112,7
I. Davek iz dobička	784.032	416.934	188,0
J. Čisti dobiček	1.957.783	2.016.452	97,1

Vir: Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003, 2004.

Revoz je poslovno leto 2003 zaključil z 2.742 milijoni tolarjev bruto dobička oziroma, po zmanjšanju za davek iz dobička v višini 784 milijonov, z 1.958 milijoni tolarjev čistega dobička. Doseženi izid je za 3% nižji kot leto poprej, kar je posledica izločitve komercialne dejavnosti. Brez prispevka prenesene dejavnosti k rezultatu poslovanja družbe v letu 2002 je poslovni izid leta 2003 v primerjavi z letom poprej višji za 19 odstotkov. Družba ima dobiček tako iz poslovnega kot iz finančnega delovanja, prvi je v primerjavi z letom poprej nižji za 26 odstotkov, kar je posledica nižje proizvodne aktivnosti ter že omenjenih organizacijskih sprememb. Čisti dobiček je na posamezno delnico leta 2004 znašal 297 SIT, dividende pa to leto niso bile izplačane, saj je bil bilančni dobiček v celoti prenesen v naslednje leto kot nerazporejeni dobiček.

Tabela 4 prikazuje bilanco stanja za leti 2003 in 2002. Iz nje je razvidno, da ima podjetje 83% lastnih virov in 17% dolgov, kar pomeni, da podjetje skromno izkorišča zunanje vire financiranja. Na drugi strani ima med sredstvi 49% stalnih sredstev in 51 % gibljivih sredstev, kar je glede na visoko kapitalno intenzivnost proizvodnje avtomobilov ustrezno razmerje.

Tabela 4: Bilanca stanja podjetja Revoz na dan 31.12. 2003 in 31.12. 2002 v 1.000 SIT

Kategorija	Stanje na dan 31. 12. 2003	Stanje na dan 31. 12. 2002	Indeks 03/02
SREDSTVA			
A. Stalna sredstva	22.777.563	24.249.545	93,9
B. Gibljiva sredstva	23.293.565	20.316.146	114,6
AKTIVA SKUPAJ	46.192.964	44.588.212	103,6
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV			
A. Kapital	38.116.986	36.687.188	103,9
B. Rezervacije	542.251	473.028	114,6
C. Finančne in poslovne obveznosti	7.025.886	6.997.054	100,4
Č. Pasivne časovne razmejitve	507.841	430.942	117,8
PASIVA SKUPAJ	46.192.964	44.588.212	103,6

Vir: Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003, 2004.

Konec leta 2003 je vrednost vseh sredstev podjetja znašala 46.193 milijonov tolarjev in je bila v primerjavi z letom poprej višja za 1.605 milijonov tolarjev. Pri tem se je vrednost stalnih sredstev znižala za 1.472 milijonov tolarjev, gibljiva sredstva in aktivne časovne razmejitve pa so se povišali za 3.077 milijonov tolarjev. Delež stalnih sredstev družbe je bil tako konec leta 2003 49-odstoten, kar je za pet odstotnih točk manj kot leto poprej. Med gibljivimi sredstvi so se najbolj povečale kratkoročne finančne naložbe, povezane z večjim stanjem v bankah, kar odraža boljše kratkoročno finančno stanje družbe. Kapital družbe je konec leta 2003 znašal 38.117 milijonov tolarjev in se je v primerjavi z letom poprej povečal za štiri odstotke. Sprememba je posledica čistega dobička tekočega leta ter izplačila dividend iz rezultata leta 2002. Družba je konec leta 2003 s kapitalom financirala 83 odstotkov poslovnih sredstev, kar je podobno kot leta 2002.

Koeficient obračanja sredstev, izračunan iz razmerja med prihodki v obdobju in povprečnim stanjem sredstev, je v letu 2003 znašal 3,9, kar je nekoliko slabše kot leto poprej, ko je bila vrednost koeficienta 4,5. To je vsekakor negativno vplivalo na uspešnost poslovanja v obdobju, saj vsak reprodukcijski tok prinese tudi poslovni rezultat. Čista dobičkonosnost lastniškega kapitala, izračunana iz razmerja med čistim poslovnim izidom ter povprečnim

stanjem lastniškega kapitala, se je v letu 2003 glede na leto poprej povečala za 0,7 odstotne točke in je znašala 5,4% odstotka, kar kaže na povečanje uspešnosti poslovanja z vidika lastnika.

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA REVOZ

3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA KOT CELOTE

Konec leta 2003 je bilo v Revozu 2.108 zaposlenih, od tega 1.933 v proizvodnji in njenih spremljevalnih službah. Med zaposlenimi je nekaj več kot 20 odstotkov žensk, povprečna starost pa je okoli 38 let. Že vrsto let v podjetju beležijo rahel upad števila zaposlenih, vendar se v naslednjem letu obeta nov zaposlitveni val zaradi začetka proizvodnje novega vozila. Glede na število zaposlenih ga uvrščamo med velika podjetja.

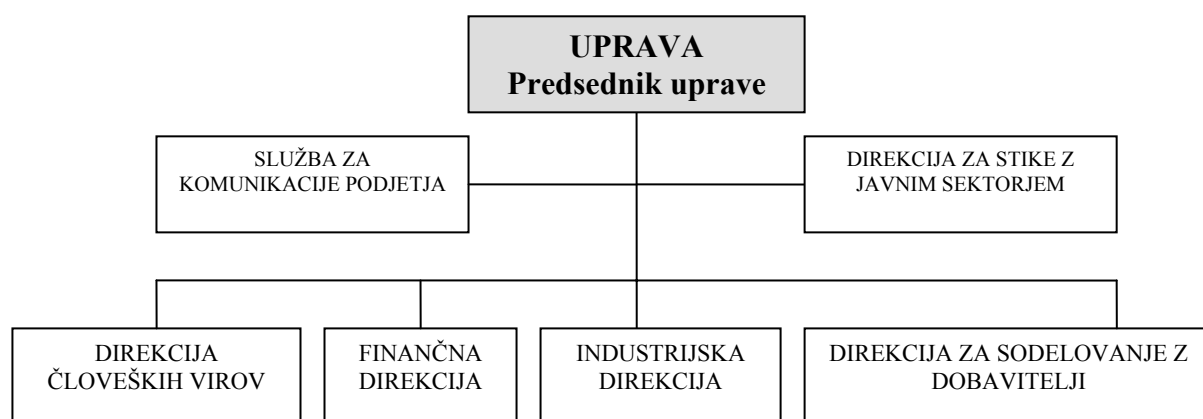
Ker je novomeško podjetje pravzaprav ena izmed poslovnih enot krovne družbe Renault, je pri preučevanju organizacije potrebno upoštevati tudi njegovo multinacionalno naravo. Moorhead in Griffin (1998, str. 76) govorita o multikulturnem podjetju, ki ga opredelita kot združbo ljudi z različnim kulturnim, socialnim in izkustvenim ozadjem, ki skupaj prispevajo k uresničevanju njim lastnih ciljev in ciljev podjetja kot celote. Za decentralizirana podjetja, ki delujejo globalno, je značilna osnovna členitev na poslovne enote, ki je izvedena bodisi na podlagi proizvoda bodisi na podlagi trga ali obeh (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155). Za Skupino Renault je značilna členitev na podlagi proizvoda, saj je posameznim obratom dodeljena proizvodnja enega ali v skrajnem primeru le nekaj modelov avtomobilov. Pri multinacionalnih podjetjih gre za koordinacijo med produkti, funkcijami in geografskimi lokacijami. Ta koordinacija je otežena zaradi velike oddaljenosti med posameznimi poslovnimi enotami, hkrati pa ravnatelje med seboj oddaljujejo tudi različne kulture. Prednosti takšne organizacijske oblike so predvsem poznavanje lokalnega trga, izboljšanje konkurenčnih prednosti in globalna ponudba izdelkov. Posamezne poslovne enote so organizirane v skladu s potrebami krovne družbe, ki tudi oblikuje smernice, cilje in strategije na ravni celotnega podjetja. Ta značilnost obravnavanega podjetja se kaže predvsem v odsotnosti prodajne in razvojne funkcije, nesamostojnosti glede strateškega odločanja ter uvajanju strategij in postopkov, predpisanih s strani Skupine Renault.

Preden bom razčlenil organizacijsko strukturo podjetja kot celote ter v naslednjih poglavjih strukturo njegovih delov, naj pojasnim, da bom ob podajanju dejstev v zvezi z obstoječo organizacijsko strukturo hkrati povzel tudi konkretne predloge sprememb, ki se nanašajo na posamezno direkcijo, oddelek ali službo.

Iz slike 6, ki prikazuje organizacijsko strukturo podjetja Revoz, je razvidna razdelitev na štiri področja:

- industrijska direkcija, ki zaposluje 93 odstotkov zaposlenih;
- finančna direkcija, ki zaposluje 3 odstotke zaposlenih;
- direkcija za sodelovanje z dobavitelji, ki zaposluje odstotek zaposlenih;
- direkcija človeških virov, ki zaposluje 2 odstotka zaposlenih.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Revoz



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, 2004.

Podjetje vodi štiričlanska uprava, ki jo poleg predsednika uprave sestavljajo ravnatelji posameznih direkcij. Uprava nadzornemu svetu redno posreduje podatke o doseženih rezultatih, o predvidevanjih za posamezne mesece, o makroekonomskem okolju ter o pričakovanih za prihodnost. Nadzorni svet sestavljajo štirje predstavniki delničarjev in dva predstavnika zaposlenih. Tedensko v podjetju zaseda kolegij, ki ga sestavljajo člani uprave in vodje pomembnejših oddelkov in služb in je predvsem svetovalnega značaja. Uprava zaseda po potrebi, vendar obstajajo težnje, da bi se uvedla redna tedenska frekvenca zasedanja.

Vsaka od direkcij je samostojna, za njihovo ravnanje so zadolženi direktorji, ki so neposredno odgovorni predsedniku uprave. Direkcije imajo v svojem sestavu nižje organizacijske ravni oz. oddelke, obrate in službe, za katere je prav tako odgovoren vodja. Omeniti velja, da v okviru industrijske direkcije, ki jo v podjetju imenujejo »tovarna«, delovno mesto direktorja zaseda kar sam predsednik uprave, saj je velik del dejavnosti podjetja vezan prav na industrijsko direkcijo in je s tem ta najpomembnejša. Tisti, ki torej usklajuje podjetje kot celoto, lahko z malo dodatnega napora usklajuje tudi industrijsko direkcijo, zato se mi zdi takšna odločitev smiselna.

Podjetje ima poleg poslovno-funkcijskih področij organizirani tudi štabni enoti, službo za komunikacije podjetja ter direkcijo za stike z javnim sektorjem in splošne dejavnosti, ki sta neposredno podrejeni upravi. Medtem ko je štabna služba za komunikacije podjetja zadolžena

za komuniciranje podjetja navzven, to pomeni, da opravlja naloge v zvezi z informiranjem javnosti, opravlja direkcija za stike z javnim sektorjem in splošne dejavnosti drugačno delo, kot bi lahko sicer razbrali iz njenega imena. Sodeluje pri posredovanju notranjih informacij zaposlenim, ukvarja se s poštnimi storitvami, organizacijo avtobusnih prevozov in jo neposredno zasedata le dva zaposlena. Podobne zadolžitve pa ima tudi služba za interne komunikacije znotraj industrijske direkcije (glej poglavje 3.1.2), zato prihaja do nejasne razdelitve delovnih nalog in njihovega podvajanja. Smiselna rešitev bi bila združitev vseh treh služb v enotno **štabno službo za komunikacije podjetja**, ki bi bila zadolžena tako za notranje kot zunanje komunikacije in bi pomenila precejšnjo racionalizacijo dela v oddelku, večjo učinkovitost in prilagodljivost potrebam podjetja ter izboljšano medsebojno komunikacijo.

Preden določimo vrsto organizacijske strukture, si pogledjmo organiziranje nižjih organizacijskih ravni. Na ta način bomo lahko strnili posamezna področja v podjetje kot celoto in z upoštevanjem organizacijskih in situacijskih spremenljivk določili njeno ustreznost.

3.1.1 Organizacijska struktura direkcije človeških virov

Podjetje Revoz pri pridobivanju novih kadrov izhaja iz ugotavljanja in preučevanja potrebnih lastnosti kandidatov za posamezno delovno mesto. Vse naloge v zvezi s kadrovsko funkcijo se izvajajo v okviru direkcije človeških virov. Ker s človeškimi viri ponavadi razumemo zaposlene in njihove zmožnosti, bi bilo z vidika pravilne rabe slovenskega jezika primernejše poimenovanje direkcija za razvoj zmožnosti zaposlenih. Obravnavano podjetje se srečuje tako s problemom pridobivanja ustreznih strokovnjakov kot tudi s pridobivanjem proizvodnih delavcev. Čeprav je ponudba strokovnjakov na trgu vse večja, je večja tudi konkurenca podjetij, da jih pridobijo, kar pomeni, da mora podjetje Revoz vse več pozornosti nameniti vabljujivim pogojem dela v najširšem pomenu. Pomanjkanje proizvodnih delavcev podjetje rešuje z njihovim »uvozom« iz različnih koncev Slovenije.

Slika 7: Organizacijska struktura direkcije človeških virov



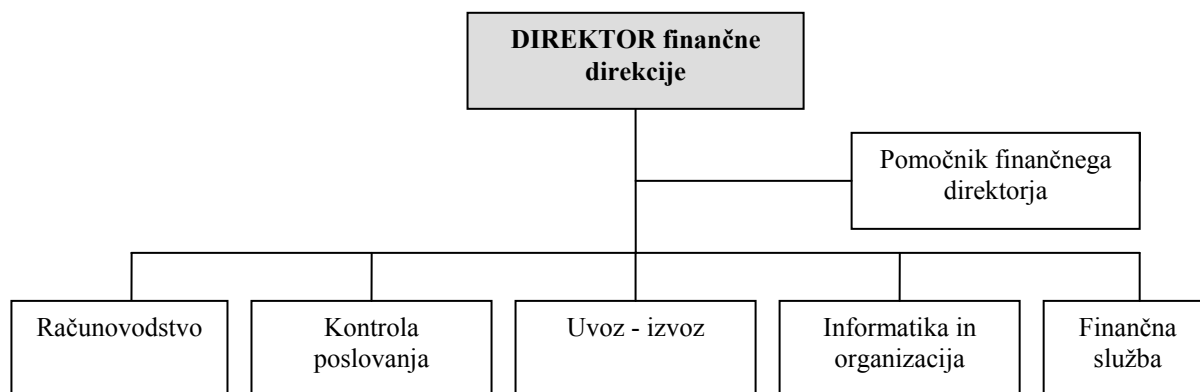
Vir: Interni podatki podjetja Revoz, 2004.

Glavne naloge direktije človeških virov so poleg zaposlovanja, vodenja poklicnih poti, izobraževanja, vodenja evidence zaposlenih in njihovih lastnosti tudi uvajanje disciplinskih postopkov, podajanje predlogov za prenehanje delovnega razmerja ali prekvalifikacijo ter organiziranje internih izobraževalnih seminarjev. Za oblikovanje plana izobraževanja in usmerjanje poklicnih poti zaposlenih odgovorni direktije človeških virov uporabljajo informacije, ki jih dobijo s pomočjo letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih s strani njihovih nadrejenih. Letni razgovori predstavljajo možnost za poglobljen razgovor med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjem o opravljenem delu in o delu vnaprej, prevzemu novih odgovornosti in iskanju rešitev. V službi za vodenje razvoja zaposlenih je organiziran odbor za spremljanje poklicne poti. Ta na podlagi obsežnega informacijskega sistema na ravni samega podjetja kot tudi na ravni krovne družbe Renault ocenjuje in usmerja poklicno pot vodilnih kadrov, tako da ravnateljem posreduje potrebne informacije, ki jih ti potrebujejo za imenovanje zaposlenih na posamezna delovna mesta. V direktiji sta organizirani tudi službi za prevajanje in pravne zadeve, ki bi jih bilo po mojem mnenju bolje dati v zunanje izvajanje, saj obseg delovnih nalog ne opravičuje potrebe po obstoju posebnih služb. Prednosti, ki bi jih prinesel takšen ukrep, bi bili predvsem nižji stroški in večja strokovnost opravljenega dela s strani specializiranih zunanjih izvajalcev. Ob tem pa bi bilo treba paziti na ustrezen nadzor nad izvajanjem zaradi nevarnosti odliva notranjih informacij v javnost. Prizadevanja za zagotavljanje varstva pri delu in ustreznih delovnih razmer je ena izmed smernic podjetja, enotna za celotno Skupino Renault. V ta namen je bila ustanovljena služba za varnost in varstvo pri delu, ki ugotovljene kazalce varnosti redno posreduje vodstvu, ta pa na njihovi podlagi presoja učinkovitost preventivnega sistema za zagotavljanje varnega dela in sprejema potrebne ukrepe.

3.1.2 Organizacijska struktura finančne direktije

Finančna direktija, ki ponuja delo približno trem odstotkom zaposlenih, v svojem delokrogu poleg dejavnosti financiranja, računovodstva in službe za informatiko ter organizacijo vključuje tudi službo kontrole poslovanja in uvozno-izvozno službo. Finančna služba kot poslovna funkcija spremlja tok denarja v poslovnem ciklu in skrbi za ustrezne finančne vire, računovodska služba pa kot informacijska funkcija evidentira poslovne dogodke tekom poslovnega cikla. Ker računovodstvo ni organizirano kot samostojna poslovna funkcija, je umeščenost v finančno direktijo sicer smiselna, zaradi potrebe po njeni neodvisnosti in objektivnosti pa bi bilo potrebno natančneje razmejiti njene naloge in pristojnosti od tistih, ki jih opravljata finančna služba in služba za kontrolo poslovanja.

Slika 8: Organizacijska struktura finančne direkcije



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, 2004.

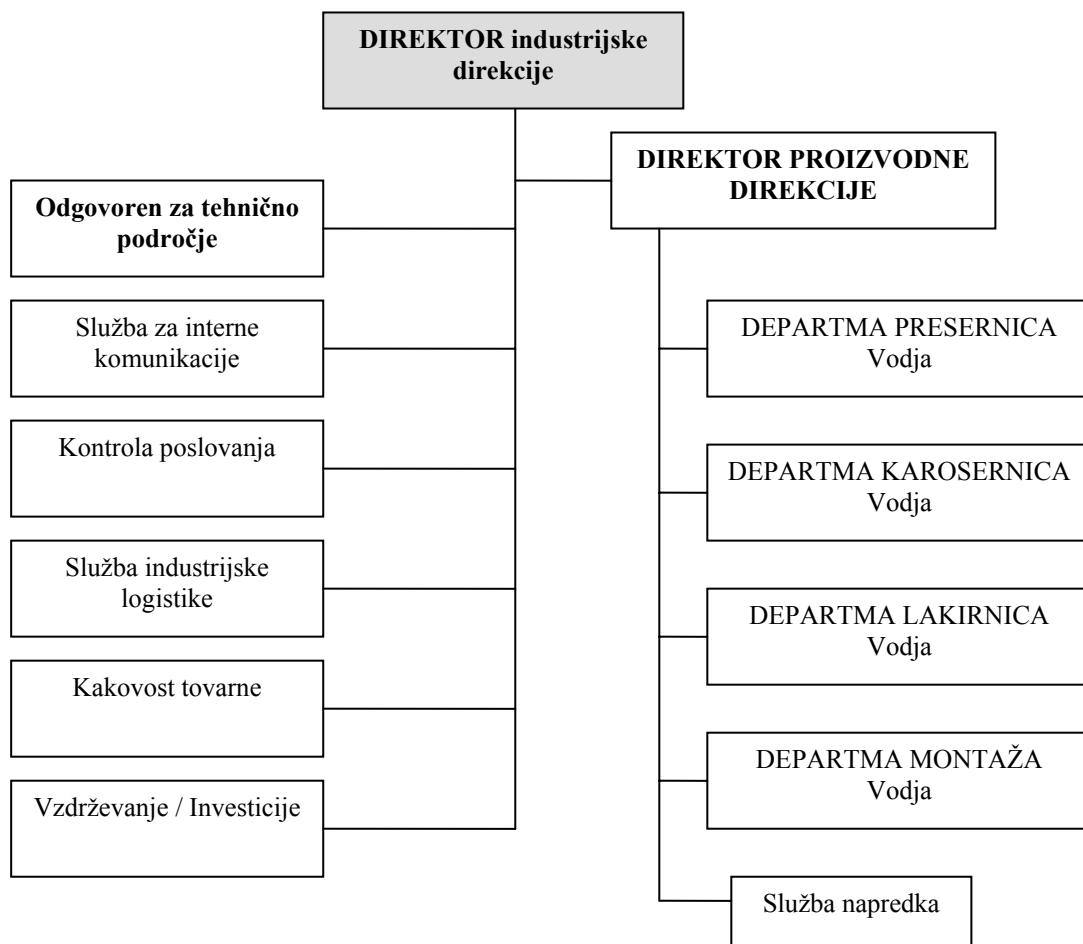
Ker se služba za kontrolo poslovanja nahaja tudi v okviru industrijske direkcije, predlagam njuno združitev v neodvisno analitsko **štabno službo za planiranje in kontrolo (kontroling)**, ki bi sodelovala v planiranju in kontroli poslovanja, delovala kot zbirališče vseh informacij in zagotavljala poslovanje v skladu z zamišljenim. Zaradi povezanosti planiranja in kontrole bi bilo po mojem mnenju v štabno službo smiselno vključiti tudi službo napredka, ki se sedaj nahaja v okviru industrijske direkcije (glej naslednje poglavje).

Štabna služba za planiranje in kontrolo bi bila neposredno podrejena direktorju podjetja oziroma najvišjemu vodstvu, njena naloga pa bi bila skrbeti za informacije na vseh ravneh odločanja in analizirati vse podatke, ne glede na katero raven odločanja se nanašajo. Informacije, ki jih zbira analitska služba, so informacije o podjetju in iz okolja ter računovodske in neračunovodske informacije. Te je potrebno analizirati in posredovati tistim, ki jih potrebujejo za poslovne odločitve. V veliki meri je na takšno službo prenesena tudi odgovornost, da odloči, katere informacije so bistvene za posamezno vrsto odločitve, kar pomeni, da mora zelo natančno poznati hierarhijo odločanja, proizvodni proces, pomembnost posamezne poslovne funkcije glede na položaj podjetja v okolju ter odločujoče informacije iz okolja. Potrebne podatke o uresničenih ekonomskih kategorijah, ki so predmet prikazovanja v računovodskih izkazih ali pa le posredno vplivajo na ekonomske kategorije v računovodskih izkazih, dobi iz računovodstva, jih analizira in spremeni v informacije. Veliko podatkov in informacij pa praviloma ni predmet računovodskega evidentiranja in jih ni mogoče dobiti iz računovodstva, pač pa le z mesta njihovega nastanka, to je od posameznih poslovnih funkcij ali s posameznih organizacijskih ravni. Pri pridobivanju teh informacij v obravnavanem podjetju igra ključno vlogo služba za informatiko in organizacijo, ki z administriranjem poslovno-informacijskega sistema zagotavlja neposredne, primerno zgoščene informacije iz vseh poslovnih dejavnosti. Poleg tega izvaja računalniško podporo v smislu sistemskih in celovitih rešitev za celotno podjetje. V Revozu prav sedaj poteka projekt posodobitve informacijskega sistema, kar je z vidika večje ekonomičnosti, fleksibilnosti in usmerjenosti informiranja k rešitvam izjemno pozitivno.

3.1.3 Organizacijska struktura industrijske direkcije¹

Področje industrijske direkcije je daleč najobsežnejše področje, ki zaposluje 93% vseh zaposlenih in obsega praktično celotno osnovno dejavnost podjetja. Industrijsko direkcijo poleg proizvodne direkcije, kjer poteka dejanska montaža vozil, dopolnjujejo različne tehnične službe, ki skrbijo za nemoten proizvodni proces, industrijsko logistiko, kontrolo poslovanja in kakovosti ter investicije. V podjetju za posamezne dele proizvodnje uporabljajo francoski izraz »departma«, kar iz vidika pravilne rabe slovenskega jezika ni primerno, zato predlagam uporabo izraza oddelek. Organizacijska struktura industrijske direkcije je prikazana v sliki 9, zaradi omejenosti prostora pa so posamezni oddelki in službe nanizani vertikalno, čeprav so med seboj z vidika hierarhije enakovredni.

Slika 9: Organizacijska struktura industrijske direkcije



Direktorju sta neposredno podrejena odgovorni za tehnično področje, ki nadzoruje in usklajuje delovanje tehničnih služb, in direktor proizvodne direkcije, ki jo sestavljajo štirje oddelki, razdeljeni glede na faze izvedbenega procesa. Služba za interne komunikacije opravlja nekatere naloge, ki so sicer v domeni štabne službe za stike z javnim sektorjem in

¹ Vir vseh v tem poglavju prikazanih slik so interni podatki podjetja Revoz za leto 2004

splošne dejavnosti, zato tu prihaja do podvajanja aktivnosti, rešitev pa bi bila že prej omenjena združitve v enotno štabno službo za komunikacije. Prav tako po reorganizaciji predlagam ukinitve samostojne službe napredka, organizirane znotraj proizvodne direkcije, in njeno priključitev štabni službi za planiranje in kontrolo. Njene sedanje naloge so s sistemom razširjanja ciljev konkretizirati in kvantizirati proizvodne načrte, ki jih na podlagi plana napredka začrta krovna družba Renault.

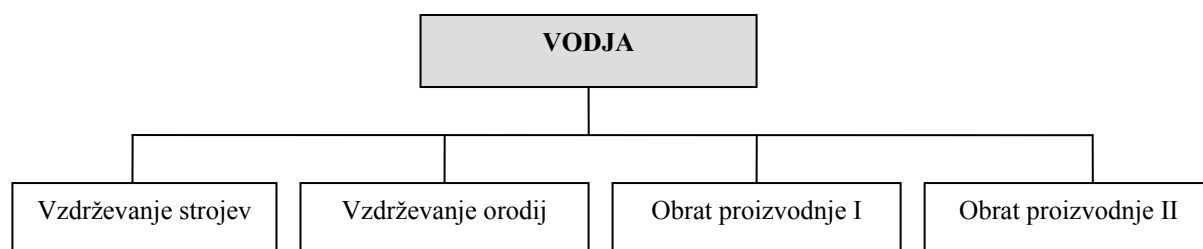
Podjetje Revoz namenja veliko pozornosti kakovosti poslovanja, o čemer priča pridobljen certifikat ISO 9002. Poleg kontrole kakovosti poslovnih procesov pa je potrebna tudi kontrola samega izvedbenega procesa. V ta namen je v okviru industrijske direkcije organizirana služba kakovosti tovarne. Služba za kakovost bdi nad vstopno, medfazno in končno kontrolo kakovosti, gre pa pravzaprav za kontrolo izvedbe proizvodnega procesa, ki mora biti neposredno prisotna v okviru proizvodnje. Služba industrijske logistike skrbi za vse materialne tokove znotraj proizvodnje in v povezavi s specializiranim podjetjem za distribucijo vozil, ki se nahaja v območju tovarne in ki skrbi za odpremo dokončanih vozil v distribucijske centre. Menim, da je z vidika stroškov in učinkovitosti t.i. »outsourcing« zadnje faze logistike za podjetje zelo koristen. Investicijski projekti in koordinacija vzdrževalnih enot se odvijajo v službi za vzdrževanje in investicije.

Podjetje je z uvajanjem Proizvodnega sistema Renault, dosledno uporabo standardov na delovnem mestu in uporabo orodij za reševanje problemov v zadnjem času precej povečalo produktivnost in spoštovanje zaporedja ter delovnega časa, v katerem vozila zapustijo montažni trak. Čeprav se v podrobnejšo analizo organizacije proizvodnje ne bom spuščal, bom v nadaljevanju zaradi boljšega pregleda nad osnovno dejavnostjo podjetja na kratko opisal posamezna podpodročja proizvodne direkcije in okviren potek proizvodnega procesa.

3.1.3.1 Organizacijska struktura departmaja presernica

Proizvodni proces se začne v oddelku za preoblikovanje pločevine – presernici. Pločevina prihaja v tovarno v kolutih, delavci jo razrežejo v plošče različnih velikosti, na stiskalnicah pa s pomočjo orodij plošče po različnih operacijah dobijo končno obliko odpreška. Oddelek ima lastni službi za vzdrževanje strojev in orodij, razdeljen pa je na dva obrata.

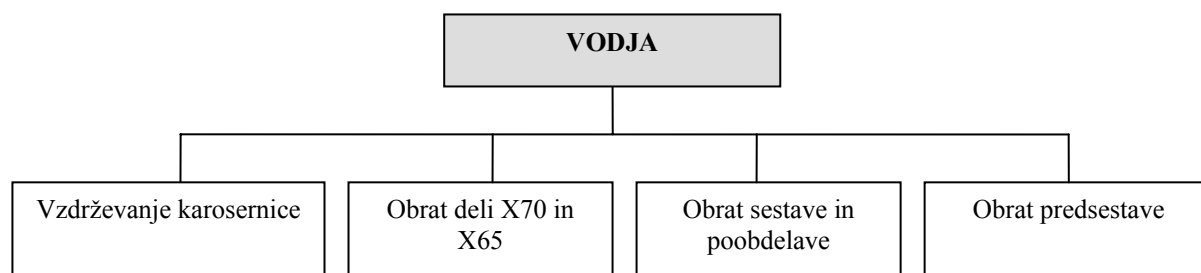
Slika 10: Organizacijska struktura departmaja presernica



3.1.3.2 Organizacijska struktura departmaja karosernica

Odpreški gredo v oddelek za sestavo in varjenje karoserij – karosernico, kjer določijo geometrijo in prvo obliko vozila. V zaporedju robotiziranih operacij sestave in varjenja odpreške najprej sestavijo v podsklope, nato pa zvarijo v karoserijo avtomobila ter nanjo namestijo odpirne elemente, kot so vrata in pokrov motorja. V sestavljalne priprave pnevmatsko vpnejo vložene dele in jih z varjenjem ročno oziroma z roboti zvarijo. Karosernico sestavljajo trije obrati in služba vzdrževanja.

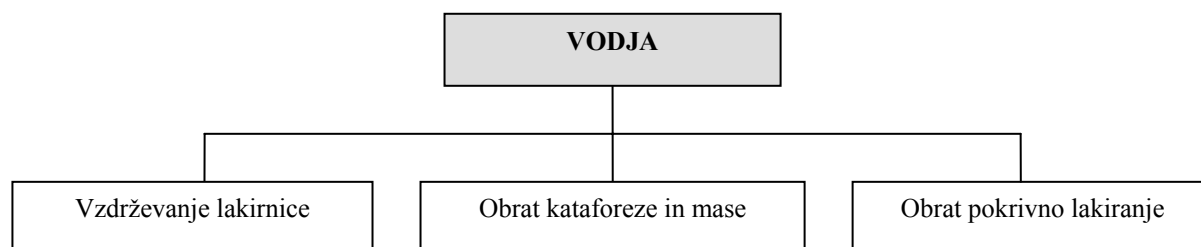
Slika 11: Organizacijska struktura departmaja karosernica



3.1.3.3 Organizacijska struktura departmaja lakirnica

Sestavljene karoserije po visečem transportu odpotujejo v lakirnico. Proces površinske zaščite je razdeljen v tri faze: priprava pločevine, tesnjenje in lakiranje. Pločevino med večstopenjsko predobdelavo zaščitijo proti rjavenju, sledi tesnjenje spojev in nameščanje protizvočnih oblog, na koncu sledi zaščitni sloj na spodnjem delu karoserije proti udarcem ter nanosi predlaka in pokrivnega laka. Oddelek lakirnica je razdeljen na obrat kataforeze in mase, obrat pokrivnega lakiranja, ki ju zopet dopolnjuje služba vzdrževanja.

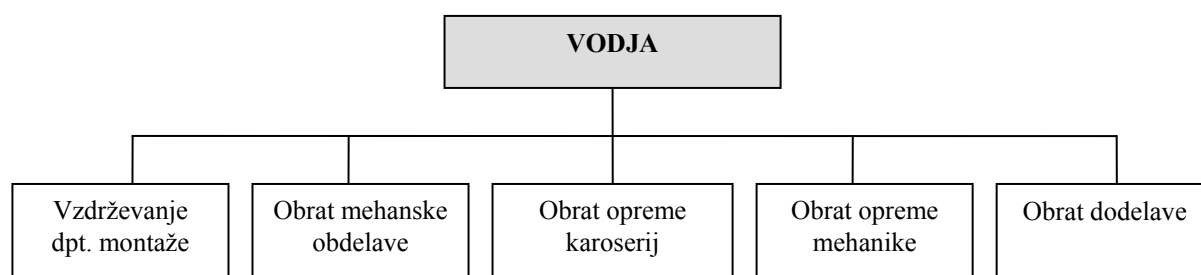
Slika 12: Organizacijska struktura departmaja lakirnica



3.1.3.4 Organizacijska struktura departmaja montaža

Ob izhodu iz zbirnega skladišča polakiranih karoserij se prične oddelek montaže, kjer vgradijo vso notranjo opremo, krmilne in pogonske sklope. Vrata s pomočjo obešal dostavijo na stransko linijo opreme vrat, kjer opravijo celotno montažo opreme. Motorje in menjalnike pripravijo za vgradnjo na stranski liniji, nato pa jih vgradijo kot celoto. Ko so vozila popolnoma opremljena, sledijo zagon motorja, različne nastavitve in testiranje na preizkusni stezi. Dokončana vozila odpeljejo v CAT – specializirano podjetje za distribucijo vozil, ki se nahaja v območju tovarne, ta pa jih nato s tovornjaki ali z vlakom dostavi v prodajno mrežo. Montažo sestavlja petero med seboj povezanih obratov in služba vzdrževanja.

Slika 13: Organizacijska struktura departmaja montaža



Kot je mogoče razbrati iz organigramov posameznih delov proizvodnje, ima vsak departma ali oddelek v proizvodnji organizirano eno ali več služb za vzdrževanje. Njihova ločena organiziranost sicer pomeni veliko ažurnost pri odpravi napak ali okvar na napravah, po drugi strani pa bi njihova nepovezanost pomenila nizko storilnost zaposlenih, slabo izkoriščenost delovnih sredstev in otežen nadzor nad delovanjem vzdrževalnih služb. Kljub temu da so deli službe vzdrževanja zaradi medsebojne oddaljenosti obratov umeščeni na ločenih lokacijah, je njihovo izvajanje uravnavano z enega mesta, zato je vzpostavitev enotne tehnične službe vzdrževanja znotraj industrijske direkcije smotrna poteza. Služba hkrati opravlja tudi analize v zvezi z investicijami v proizvodno opremo, ugotovitve in iz njih izhajajoče potrebe po novih naložbah pa posreduje službama industrijske opreme in terciarnih nakupov in storitev znotraj direkcije za sodelovanje z dobavitelji (glej naslednje poglavje), ki opravljata dejanske nakupe. Prepričan sem, da bi podrobnejša analiza organizacije posameznih proizvodnih obratov obrodila dodatna koristna spoznanja, vendar bi to presegalo okvire tega diplomskega dela, poleg tega pa sam proizvodni proces poteka v skladu s postopki, ki jih predpisuje krovna družba Renault in ne sodijo v okvir odločanja vodstva podjetja Revoz.

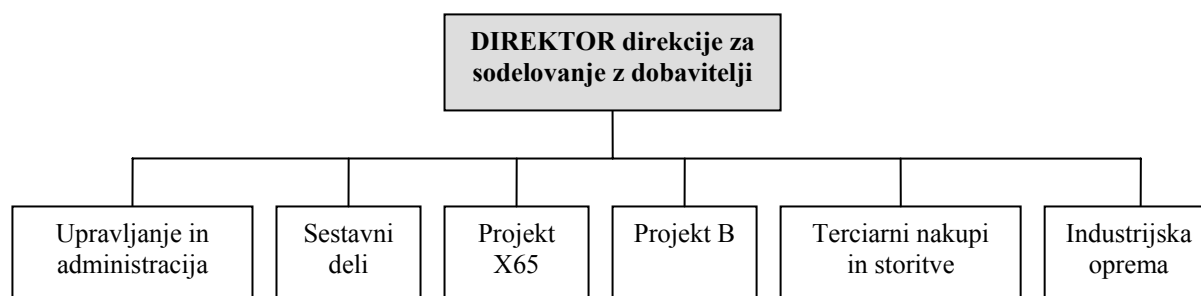
3.1.4 Organizacijska struktura direkcije za sodelovanje z dobavitelji

Podjetja za svoje delovanje potrebujejo surovine, delovno silo in kapital. Če katerega od virov začne primanjkovati, se zviša njegova cena ali zniža kakovost, kar močno vpliva na uspešnost

doseganja poslovnih ciljev podjetja ali celo ogrozi njegov obstoj (Robbins, 2000, str. 106). Dobavitelji so torej eden ključnih elementov, ki omogoča nemoten proizvodni proces in od podjetij zahteva plodno sodelovanje, ki temelji na zaupanju.

Podjetje Revoz je imelo konec leta 2003 skupaj 753 aktivnih dobaviteljev na domačem in tujem trgu, od tega je bilo 624 domačih in 129 tujih, skupna vrednost nabav pa je znašala 173,4 milijarde tolarjev oziroma 741,2 milijona evrov. Od tega je bilo oddelku nabave Revoza zaupane okrog 25 odstotkov nabave, ostalo je zagotovila krovna družba Renault, to pa kaže na omejeno samostojnost direkcije. Podjetje posveča posebno pozornost sodelovanju z dobavitelji, pri čemer si prizadeva doseči stalni napredek na področju kakovosti, stroškov in rokov, poleg tega pa tudi delovati na področju povečanja produktivnosti dobaviteljev, ki temelji na tehničnih izboljšavah izdelkov. Iz tega vidika je smiselno vsebinsko razširjeno ime direkcije za sodelovanje z dobavitelji, ki se že samo po sebi ne omejuje zgolj na osnovni nabavni proces.

Slika 14: Organizacijska struktura direkcije za sodelovanje z dobavitelji



Vir: Interni podatki podjetja Revoz, 2004.

V okviru direkcije delujejo tri službe, ki pokrivajo posamezna področja nabave: sestavni deli, industrijska oprema ter terciarni nakupi in storitve, zraven pa so organizirani še služba administracije in upravljanja ter dva projektna oddelka, ki sta vezana na priprave v zvezi s proizvodnjo novega vozila. Projektni pristop k reševanju problemov znotraj direkcije za sodelovanje z dobavitelji se kaže pri nakupih tehnično-tehnološke opreme in njeni uvedbi v prakso, ki pa organizacijsko ni izločen iz formalne organizacijske strukture. Tehnični projekti skoraj vedno vključujejo tudi strokovnjake dobaviteljev. Služba nabave avtomobilskih delov zagotavlja pravočasen serijski nakup specifičnih delov za avtomobil clio, pri čemer je še posebej pomembno, da se dobavitelji nahajajo čim bližje tovarni. Logistični stroški namreč predstavljajo velik del stroškov izdelave vozila, zato so ti v podjetju deležni posebne pozornosti. Z uvedbo enotnega vodenja investicij na ravni tovarne se služba nabave industrijske opreme pravočasno vključuje v posamezne faze projektov, kar pomeni pravočasen predizbor dobaviteljev in boljše delovanje mednarodnega postopka nabave. V službi terciarnih nakupov (potrošni material) in nakupov storitev so organizirani odbori za uvrstitev dobaviteljev na seznam odobrenih dobaviteljev, kar izboljšuje preglednost

sodelovanja navzven in učinkovitost nabavnega procesa v celoti, prav tako pa je nabava storitev s področja izobraževanja centralizirana. Menim, da je organiziranost direkcije za sodelovanje z dobavitelji ustrezna.

3.2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETJA REVOZ

Če strnemo ugotovljena dejstva in prikazane organizacijske sheme, lahko opredelimo organizacijsko obliko podjetja Revoz kot poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, ki jo dopolnjujejo projektni načini dela. Podjetje ima v svoji obliki organizacijske strukture poleg štirih poslovno-funkcijskih področij, ki v svojem sestavu vključujejo še nižje organizacijske ravni, organizirani tudi dve štabni enoti. Meje med posameznimi sektorji in oddelki so zelo ostre, prost pretok ljudi, informacij in idej je precej okrnjen. Podjetje lahko opredelimo kot klasično industrijsko podjetje, katerega posebnost pa je, da je komercialna dejavnost organizirana kot samostojna družba Renault Slovenija, zato v Revozu ni posebej organizirane prodajne funkcije. Ker za zasnovo in razvoj modelov avtomobilov ter za spremembe na obstoječih modelih skrbi krovna družba Renault sama, v podjetju tudi ni prisotnega oddelka za raziskave in razvoj.

Osnovna organizacijska oblika podjetja Revoz je razmeroma toga. Ohranjanje ravnotežja med kontinuiteto redne proizvodnje in razvojem podjetje rešuje s kombinacijo obstoječe organizacijske oblike in projektnih načinov dela. Ti so prisotni v vseh organizacijskih enotah, zato lahko govorimo o neke vrste vzporedni organizacijski obliki podjetja. Problemi na področju projektnega dela v podjetju so v tem, da priprava projektnih rešitev ni neodvisna in izločena iz formalne in obstoječe linijske organizacije. To pomeni, da se poslovno-funkcijska organizacijska oblika delno pokriva s projektnimi načini dela, kar poraja predvsem probleme v zvezi z dvojnimi sistemom vodenja in odgovornosti, linijskim in projektnim (glej poglavje 1.5.5). Menim, da bi bila z zagotavljanjem pogojev in s spodbujanjem zaposlenih za timski način dela zagotovljena večja organizacijska prožnost podjetja. Uspešnost timov je pogojena s pripravljenostjo na spremembe vrhovnega ravnanja, ki mora ugotoviti, kdaj so potrebne določene spremembe, izraziti pripravljenost za njihovo implementacijo in podpreti za to potrebna prizadevanja (Moorhead, Griffin, 1998, str. 342).

Moje mnenje je, da je poslovno-funkcijska organizacijska oblika podjetja Revoz ustrezna, saj gre za veliko podjetje z ozkim proizvodnim programom, s serijsko tehnologijo in istovrstnimi kupci. Takšna oblika je ustrezna tudi z vidika krovne družbe Renault, ki vključuje podjetje Revoz kot eno izmed svojih poslovnih enot. Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike, ki se kažejo v podjetju Revoz, bom podrobneje razložil v naslednjih poglavjih, kjer preučujem značilnosti organizacije ter situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo obravnavanega podjetja.

4 KRITIČNA ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA REVOZ

V prejšnjem poglavju sem predstavil organizacijsko strukturo podjetja in njegovih delov. Poleg ugotavljanja dejanskega stanja pa naloga tega dela zajema tudi ugotavljanje prednosti in slabosti prikazane organizacijske strukture in ovrednotenje ustreznosti opisane organizacijske oblike glede na dane situacijske in organizacijske spremenljivke.

4.1 ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE V PODJETJU

Organizacija zagotavlja, da do poslovanja ali izvedbe v podjetju sploh pride. Formalno organizacijo podjetja ali natančneje njeno organizacijsko strukturo predstavljajo vsi položaji v podjetju. Kako učinkovita bo organizacija, pa je najprej odvisno od usklajenosti različnih razmerij, od notranje harmonije podjetja. Organizacija je ustrezna (Rozman, 1993, str. 74, 75), kadar so njene lastnosti usklajene med seboj in z zunanjimi dejavniki. Celotno strukturo razmerij v organizaciji lahko opredelimo z značilnostmi, po katerih se le-te razlikujejo. Organizacijske strukture se lahko razlikujejo med seboj zlasti po naslednjih organizacijskih spremenljivkah: formalizaciji, kompleksnosti, razponu kontrole ali hierarhiji avtoritete, centralizaciji, specializaciji, profesionalizaciji in kadrovske sestavi.

4.1.1 Specializacija

V podjetju Revoz je delo med sektorji in oddelki podrobno razčlenjeno, tako da je posameznik specializiran za relativno majhen del skupne delovne naloge, kar ustreza velikosti podjetja. Izvedena je torej **visoka stopnja delitve dela**, delovna mesta so razdeljena precej podrobno, kar ustreza razmeram rutinske tehnologije in poslovanju v stabilnem okolju. Slabost tega je enoličnost dela predvsem v proizvodnji, kar posledično privede do znižanja produktivnosti ter zaverovanosti delavcev v svojo delovno nalogo. Visoka stopnja specializacije v obravnavanem podjetju predstavlja tudi prisotnost neusklajenosti med razčlenjenimi procesi dela in zato veliko potrebo po usklajevanju, kajti razdeljena področja dela niso neodvisna, ampak so soodvisna. Ravnateljstvo za usklajevanje natančno določenih nalog uporablja stroge hierarhične principe organizacijske piramide.

4.1.2 Formalizacija

Načini delovanja produkcije pri izdelavi vozil so natančno določeni s pravili in postopki, kar kaže na to, da je **stopnja formalizacije v podjetju visoka**. Pravila in postopki so posredovani v pisni obliki, tako da je njihovo razumevanje nedvoumno. Formalizirana organizacija je

glede na velikost in osnovno dejavnost ustrezna, potrebno je dosledno izvajanje organizacijskih predpisov, da ne pride do drugačnega izvajanja postopkov, kot je zapisano. V obravnavanem podjetju je podrejenost pravilom zelo velika, zato je za zaposlene najpomembneje, da ne kršijo pravil. Zaradi stroge formalizacije poslovanja je delo zaposlenih dostikrat brezosebno, zaposleni delujejo v glavnem le kot uresničevalci pravil. Lahko torej ugotovim, da pomeni formalizirana organizacija za podjetje Revoz šibko točko pri prilagajanju spremembam.

4.1.3 Centralizacija in odločanje

V podjetju Revoz je strateško odločanje osredotočeno na zgornjih položajih (predsednik uprave, direktorji direkcij), zato **podjetje deluje centralizirano**, čeprav so operativne odločitve zaradi velikosti podjetja decentralizirane in usmerjene s politiko in pravili. Ravnatelji se zaradi izjemno ozkega proizvodnega programa in ker je uspešnost odvisna od enega samega proizvoda, pri svojih odločitvah velikokrat opirajo na izčrpne analize, podprte z interdisciplinarnim znanjem. Pri tem so zavezani k dolgoročnemu razvoju in celovitim rešitvam, ne pa h kratkoročnemu uspehu. Pri svojih odločitvah so jim v pomoč informacijski sistemi, ki jih razvijajo in stalno posodablajo tako v okviru skupine Renault kot v okviru lastnih projektov. V skladu s tesno povezanostjo Revoza s krovno družbo Renault je veliko odločitev vezanih na predhodno sprejete smernice in usmeritve. Lahko tudi rečem, da obravnavano podjetje potrebuje spremenjen stil ravnanja, ki bo manj avtoritativen, ki bo namesto na nadzoru bolj temeljil na usmerjanju, svetovanju in pooblašcanju ter bo bolj usmerjen v timsko delo. Zato bi bilo treba vzpostaviti večjo prisotnost delegiranja in participiranja zaposlenih pri odločanju v podjetju. Seveda pa to pomeni tudi zagotovitev predpogoja, ki ga predstavljata predvsem seznanitev zaposlenih s predmetom odločanja. To je najlažje zagotoviti prek sestankov v vseh delih podjetja in s pisnim seznanjanjem sodelavcev.

4.1.4 Kompleksnost organizacije podjetja

Število organizacijskih ravni v podjetju Revoz je srednje veliko, nastopajo štiri organizacijske ravni, in sicer uprava, sektor (direkcija), oddelek (obrat) in služba. Obseg zadolžitev na posamezni ravni je razmeroma velik, saj predstavlja vsak sektor povsem zaključeno poslovno področje v podjetju, vsak oddelek in posamezne službe pa pokrivajo povsem zaključeno delovno področje v okviru sektorja. Na tej osnovi ocenjujem, da **ima podjetje Revoz srednje kompleksno organizacijo**.

4.1.5 Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete

Število ljudi, ki jih v obravnavanem podjetju obvladuje ravnatelj posameznega področja, je zelo različno, na splošno pa velja, da je organizacijska piramida srednje visoka. Zaradi rutinskega in visoko formaliziranega dela je razpon kontrole na najnižji ravni širok. Kar se tiče hierarhije, je podjetje Revoz razdeljeno na štiri področja (direkcijo človeških virov, finančno direkcijo, industrijsko direkcijo in direkcijo za sodelovanje z dobavitelji), pri čemer ima industrijska direkcija z več kot 90 odstotki zaposlenih glavno vlogo, medtem ko ji spremljevalne službe zagotavljajo pomoč. Neenotnost kontrolnega razpona je najbolj očitna na področju proizvodnje, kjer se pojavlja več stopenj kot drugje.

Kontrola izvajanja delovnih postopkov je stroga, kar je posledica že opisane visoke stopnje formalizacije, poleg tega pa družba posveča pomembno pozornost tudi sistemu nagrajevanja, ki spodbuja inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih in je odprt za napredovanje. Podjetje si prizadeva v celoti opraviti letne razgovore z vsemi zaposlenimi in redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo anket. Rezultate primerja tako znotraj matične družbe Renault, kot s sorodnimi slovenskimi podjetji. Pri oblikovanju strateških usmeritev uporablja podatke ankete GZS o organizacijski klimi v Sloveniji, ki podjetje Revoz uvršča nad slovensko povprečje.

4.1.6 Profesionalizacija

Za večino zaposlenih v novomeškem podjetju, ki delajo v proizvodnji, je potrebna **razmeroma kratka doba za pridobitev** tako imenovanih tehničnih in tehnoloških znanj, medtem ko vrhnji in srednji ravnatelji potrebujejo predvsem usklajevalna znanja ter znanja s področja identifikacije problemov. V podjetju se zaradi hitrih sprememb, novih tehnologij in vse večje konkurence zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja, kar pomeni na eni strani pridobivanje formalne izobrazbe ob delu, po drugi pa usposabljanje in pridobivanje novih znanj. S tem namenom podjetje tesno sodeluje s Šolskim centrom Novo mesto.

Tabela 5: Kvalifikacijska struktura konec leta 2003

Izobrazba		2003		2002	
stopnja	naziv	število	struktura	število	struktura
1.	nekvalificiran delavec	787	37,3 %	807	37,6 %
2.	polkvalificiran delavec	225	10,7 %	225	10,5 %
3.	kvalificiran delavec – 2-letna šola	10	0,5 %	10	0,5 %
4.	kvalificiran delavec – 3-letna šola	552	26,2 %	567	26,5 %
5.	srednješolska izobrazba	342	16,2 %	337	15,6 %
6.	višješolska izobrazba	93	4,4 %	98	4,6 %
7/1.	visokošolska izobrazba	32	1,5 %	27	1,3 %
7.	univerzitetna izobrazba	61	2,9%	68	3,2 %
7/M.	magisterij	5	0,2 %	2	0,1 %
7/S.	specializacija	1	0,1 %	1	0,1 %
skupaj		2.108	100 %	2.142	100 %

Vir: Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003, 2004.

Zgornja tabela nazorno kaže, da v obravnavanem podjetju prevladujejo zaposleni z osnovno in poklicno izobrazbo, delež fakultetno izobraženih zaposlenih je majhen. Seveda pa pridobljena formalna izobrazba zaposlenih ne zadostuje za uspešno poslovanje podjetja. Formalna izobrazba daje namreč predvsem temeljno znanje, ostalo znanje ter motivacijo za kreativno reševanje konkretnih problemov pa je možno pridobiti le z delovanjem v konkretni delovni situaciji in z dodatnim izobraževanjem. Potrebna je torej stalna akumulacija znanja v tradicionalnih institucijah formalnega izobraževanja in izven njih (učenje na delovnem mestu, ob sodelovanju z drugimi, izobraževalni seminarji ipd.). S tem namenom v Revozu veliko pozornosti namenjajo izobraževanju, zastavljen je pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicno znanje, napredovati v svojem poklicu ali se usposobiti za delo na delovnem mestu ter s tem širiti tako tehnična kot splošna znanja. V povprečju zaposleni opravijo okoli 100.000 izobraževalnih ur na leto, podjetje pa podeljuje tudi štipendije. Zdi se mi pomembno, da v podjetju Revoz upoštevajo pomen in vlogo znanja v vsakdanjem delu ter da znanje tudi ustrezno vrednotijo ter pozicionirajo.

Ob preučevanju organizacijskih spremenljivk (visoka specializacija, formalizacija, centralizacija odločanja) lahko ugotovimo, da sodi organizacija podjetja Revoz pretežno med mehanistične oblike organiziranosti podjetja. Ob tem je seveda treba poudariti, da v praksi ni podjetja, ki bi bilo v celoti organizirano mehansko ali organsko. Skoraj brez izjeme obstajajo deli podjetja, ki s svojimi organizacijskimi spremenljivkami kažejo na drugačen način organiziranja, kot je osnovni. Ustreznost prevladujoče mehanistične organizacijske strukture podjetja bom pojasnjeval tudi v naslednjem poglavju, ki je namenjeno analizi situacijskih spremenljivk in njihovem vplivu na organizacijo obravnavanega podjetja.

4.2 SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE

4.2.1 Okolje podjetja Revoz in organizacija

Revoz se po doseganju kakovosti že vrsto let uvršča v sam vrh tovarn v skupini Renault, na lestvici produktivnosti avtomobilskih tovarn v Evropi WMRC pa z 82 avtomobili na zaposlenega na leto zaseda šesto mesto. Odličen rezultat pa sam po sebi ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti podjetja, saj je njegovo okolje zaradi negotovih razmer na trgu, močne konkurence med proizvajalci, naglega tehnološkega razvoja in spreminjanja okusov kupcev vse manj stabilno. Dodatno nevarnost za dolgoročen obstoj industrijske panoge v Sloveniji predstavlja vse višji življenjski standard in s tem naraščajoči stroški dela, ki so po Evropi v obliki zapiranja industrijskih obratov že terjali svoj davek. Glede na to, da je podjetje organizirano mehanicistično, se pojavlja vprašanje, ali je dovolj fleksibilno v vse bolj spremenljivem okolju. Kot odgovor se v prvi vrsti pojavlja projektni pristop k reševanju poslovnih izzivov, ki uspešno dopolnjuje obstoječo organizacijo. Visoka stopnja centralizacije in formalizacije po drugi strani zaradi same velikosti in kompleksnosti organizacije zagotavlja stabilnost in učinkovitost.

Druga dimenzija odnosa podjetja s svojim okoljem se kaže v širjenju korporacijske dimenzije znamke, ki je lastna lokalnemu podjetju in ki izkazuje njegov odgovoren odnos do družbenega okolja. S tem namenom se podjetje pojavlja kot sponzor ali donator na kulturnem področju, na področju izobraževanja, svoja sredstva pa namenja tudi humanitarni dejavnosti. Na ta način ustvarja družbeno kulturo, ki je naklonjena podjetju in pomeni pomemben prispevek k naklonjenosti do tovarne, ki v lokalno okolje prenaša tudi nekaj negativnih dejavnikov, kot sta onesnaževanje in hrup. Glede varovanja okolja si podjetje ves čas zadaja jasne cilje napredka za zniževanje oziroma celo odpravljanje negativnih vplivov.

Realizacija investicije v proizvodnjo novega modela v Revozu pomeni okrepitev vloge Slovenije kot evropske proizvajalke avtomobilov in avtomobilskih delov. Poleg širitve dobaviteljske mreže v Sloveniji je treba upoštevati tudi vpliv investicije na povezovanje podjetij in razvoj grozdov. Ob tem je veliko razumevanja o pomembnosti naložbe pokazala tudi država, ki pri projektu sodeluje z deset odstotnim finančnim deležem. Razvoj podjetja Revoz po drugi strani ogroža pomanjkanje predvsem proizvodnega kadra, ki v tovarno že sedaj prihaja iz vse bolj oddaljenih krajev. Vse manj stabilno in kompleksnejše okolje torej zahteva fleksibilnejše podjetje z decentraliziranim odločanjem, čemur je ustrenejša organska organizacijska struktura, zato se bo moralo podjetje Revoz v prihodnje razvijati tudi v tej smeri.

4.2.2 Tehnologija podjetja Revoz in organizacija

Tovarna Revoz proizvaja vozila v velikih serijah na montažni liniji. Gre torej za standardne izdelke, ki gredo najprej v skladišče in nato do distribucijskih centrov, delo je pretežno mehanizirano in predvidljivo ter visoko tehnično kompleksno. Že angleška sociologinja Joan Woodward je v svojih pionirskih raziskavah ugotovila, da masovni oziroma serijski tehnologiji ustreza mehanska struktura (Rozman, 2000, str. 33). Po Woodwardovi so njene značilnosti: natančno določene naloge in odgovornosti, poudarek na pisnem komuniciranju, enotnost komande, velik obseg planiranja, prevladovanje kratkoročnosti na nižjih in dolgoročnosti na višjih ravneh. Hunt meni, da sta za masovno proizvodnjo značilni nekvalificirana delovna sila in usklajevalna, tehnokratska struktura, kar zlasti v prvem delu v celoti ustreza organizaciji obravnavanega podjetja s prevladujočim deležem nekvalificiranih in nizko kvalificiranih delavcev.

Vse večja zahteva po produktivnosti in težnja po diverzifikaciji izdelkov zahtevata uvedbo fleksibilnih avtomatiziranih procesov, kjer se vse bolj izključuje nekvalificirano delovno silo in vključi strokovno, ki predvsem oblikuje in kontrolira proces. Avtomatizacija tehničnega sistema, ki so jo z velikimi koraki že uvedli predvsem nekateri japonski avtomobilski proizvajalci, pa pomeni spreminjanje mehanske strukture v organsko v okviru dolgoročnega procesa, ker je le z uspešnim povezovanjem strukture in tehnologije, kot zaključuje Woodwardova, podjetje lahko uspešno. Strateško zaveznitvo med francoskim Renaultom in japonskim Nissanom, za katerega je značilna precej večja kapitalna intenzivnost proizvodnje, je še dodatno zagotovilo, da bo do takšnih sprememb prišlo tudi v novomeškem Revozu. V podjetju je torej zaenkrat še prisotna t. i. organizacijska skladnost, ki pomeni usklajenost organizacije podjetja s tehnologijo, v prihodnje pa bo slej ko prej z bistveno večjimi stopnjami avtomatizacije in modularne proizvodnje prišlo do postopnega približevanja značilnostim organske organizacije.

4.2.3 Velikost podjetja Revoz in organizacija

Po 51. členu Zakona o gospodarskih družbah v Sloveniji (1993) so podjetja razvrščena v tri skupine: mala, srednja in velika podjetja. Kriterij števila zaposlenih razvršča podjetje Revoz med velika podjetja, po standardni klasifikaciji dejavnosti pa sodi v kategorijo »proizvodnja motornih vozil«.

Revoz je sicer po vseh merili, kamor sodijo število zaposlenih, dodana vrednost proizvodov in premoženje podjetja, veliko podjetje, iz česar izhaja tudi njegova sorazmerno kompleksna organizacijska struktura. Skorajšnji začetek proizvodnje novega vozila zagotavlja njegovo nadaljnjo rast in razvoj, kar prinaša hkrati pozitivne in negativne učinke. Med prve štejemo ekonomijo obsega z zniževanjem stalnih stroškov na enoto proizvoda, večjo pogajalsko moč podjetja predvsem pri dobaviteljih, ki jih skuša Revoz čim bolj geografsko približati in s tem

znižati logistične stroške ter privlačnost podjetja za strokovnjake in možnost specializacije. Negativne posledice rasti podjetja, s katerimi se srečujejo tudi v Revozu, se kažejo zlasti v težavnosti usklajevanja poslovnih funkcij, oteženi kontroli, pomanjkanju fleksibilnosti in enoličnosti dela, s katero se srečuje prevladujoči proizvodni kader.

Z zornega kota življenjskega cikla je podjetje že prešlo fazo mladosti in se trenutno nahaja v fazi sredine življenja, ki jo lahko z vidika temeljnih značilnosti organizacije imenujemo tudi formalizirana faza. Trenutna velikost podjetja se bo z naložbo v nove proizvodne zmogljivosti še povečala, število zaposlenih od tega vsaj za tretjino.

4.2.4 Cilji in strategija podjetja Revoz in organizacija

Strategija dolgoročnega razvoja v podjetju Revoz se trdno navezuje na cilje, ki jih želi doseči matična naveza Renault – Nissan, ki po velikosti sodi med prvih pet avtomobilskih proizvajalcev na svetu s srednjeročnim ciljem leta 2010 prodati štiri milijone vozil. Čeprav je Renaultov razvoj povsem centraliziran, je vsaka industrijska podružnica posebej dolžna zagotavljati stalno izboljševanje proizvodnega procesa, ki je izražen v tako imenovanem planu napredka. Ta vsebuje strateške usmeritve, ki omogočajo doseganje ciljev na področju kakovosti, stroškov, rokov, zmožnosti zaposlenih in okolja. Sistem razširjanja ciljev in aktivnosti je zastavljen tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh vodi k doseganju ciljev na ravni celotnega podjetja.

Prednostna naloga novomeške tovarne je zagotavljanje kakovosti za notranje in zunanje kupce, hkrati pa zmanjševanje globalnih stroškov in dobava naročenih izdelkov v zahtevanem času. Menim, da obstoječa organizacijska struktura takšno strategijo podpira, saj je področje trženja izločeno iz podjetja, od tod izhajajo tudi v proizvodnjo usmerjeni in kvantitativno izraženi cilji, kamor sodijo predvsem produktivnost, učinkovitost proizvodnje in spoštovanje dobavnih rokov. To pomeni, da sodi Revoz s tega zornega kota v sklop podjetij, ki so bližje mehanistični strukturi organizacije, iz navedenega pa tudi lahko sklepamo, da je strategija kot načrtana pot za uresničevanje dolgoročnih planskih ciljev v obravnavanem podjetju tesno povezana z njegovo organizacijo.

Cilji in strategije močno vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi, zato je pomembno, da so zanje sprejemljivi ali delujejo celo motivacijsko. Le na ta način jih zaposleni uresničujejo hitreje in bolj kakovostno, v nasprotnem primeru lahko pride celo do odkritega nasprotovanja. Praviloma posameznika cilji in strategije podjetja zanimajo toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničujejo svoje lastne cilje. Zato so izredno pomembna prizadevanja za okrepljeno povezovanje ciljev in strategij podjetja s cilji zaposlenih.

4.2.5 Zaposleni podjetja Revoz in organizacija

V podjetju Revoz izobraževanju posvečajo veliko pozornosti, zato je že pred leti osvojilo koncept »učечеge se podjetja« in medtem prejelo že več priznanj s tega področja. Učeca se podjetja si prizadevajo doseči cilje s pomočjo stalnega izpopolnjevanja in izobraževanja vseh zaposlenih ter lastnega spreminjanja kot odgovor na novo nastajajoče zahteve in potrebe okolja (Moorhead, Griffin, 1998, str.207). V podjetju se zavedajo, da je posameznik bolj motiviran za svoj razvoj, če je tudi sam odgovoren za svoje učenje in razvijanje kompetenc, kar seveda prispeva k hitrejši rasti in k večji konkurenčni sposobnosti podjetja. S tem namenom zaposlenim vseskozi ponujajo dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja, zato sodelujejo tudi s Šolskim centrom Novo mesto. V letu 2002 je bilo na primer v različne programe izobraževanja vključenih kar 77 odstotkov zaposlenih, Revoz pa pri tem sodeluje tudi s svojimi dobavitelji in partnerji. Z namenom podpreti strokovno in osebnostno rast ter okrepiti pripadnost podjetju, je vzpostavljen sistem priznavanja, v okviru katerega nedenarno nagrajujejo zaposlene za dosežene uspehe, izjemna prizadevanja ali za dolgoletno zvestobo podjetju.

Veliko pozornosti v obravnavanem podjetju namenjajo kakovosti socialnega dialoga. Dva izvoljena predstavnika zaposlenih redno sodelujeta pri delu nadzornega sveta, rezultati pa kažejo predvsem na večjo fleksibilnost pri politiki gibanja plač. Menim, da bi morali na ta način prilagoditi tudi delovanje ravnateljev, da bi namesto klasičnega nadzora povečali pooblastila in soudeležbo zaposlenih pri odločanju, saj večina gospodarsko razvitih okolij že uvaja tako imenovane participativne stile vodenja. V podjetju bi morala biti v večji meri prisotna tudi zavest, da je kakovost izdelkov odvisna tudi od pogojev, v katerih zaposleni delajo.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA REVOZ

5.1 ZNAČILNOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE PODJETJA

Sedanja organizacijska oblika podjetja Revoz je poslovno-funkcijska, dopolnitev osnovne organizacijske oblike podjetja pa predstavljajo projektni načini dela. Podjetje ima srednje kompleksno organizacijo, zato je z namenom njenega uravnavanja vzpostavljena formalizirana organizacija. Posledica tega je, da je kontrola izvajanja delovnih postopkov stroga, delo med sektorji in oddelki je podrobno razčlenjeno, zato je posameznik specializiran in odgovoren za relativno majhen del skupne delovne naloge. Skoraj vsa moč odločanja je osredotočena na gornjih položajih (ravnatelj podjetja, ravnatelji sektorjev), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in pomeni, da podjetje deluje centralizirano.

Podjetje je po svojem organizacijskem ustroju torej bliže klasičnemu modelu organiziranosti kot pa sodobnim fleksibilnim organizacijskim oblikam.

Trenutna organizacija podjetja Revoz je pretežno mehanistična. Taka organizacija omogoča s pomočjo relativno visoke stopnje formalizacije vzdrževanje reda in discipline v poslovanju podjetja. Takšna organizacija podjetja omogoča relativno visoko stopnjo specializacije in koncentracije znanja, zato so organizacijski deli podjetja učinkoviti. Mehanistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja, čeprav je to vse manj značilno za okolje podjetja Revoz, ki je vedno manj stabilno. Ugotavljam, da obstoječa organizacija zaenkrat pretežno ustreza, čeprav ima nekaj pomanjkljivosti, ki jih navajam v naslednjem odstavku.

Sedanja organizacija ne zagotavlja podjetju usklajenega in hitrega odzivanja na spremembe okolja, zlasti če te zahtevajo povezano akcijo poslovnih funkcij. Organizacija podjetja zaradi visoke specializacije dostikrat spodbuja tekmovanje, zato zaposleni ne znajo dovolj dobro sodelovati. Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike se v podjetju Revoz kažejo tudi pri usklajevanju poslovnih funkcij in v nejasnostih v zvezi z odrejanjem delovnih nalog in njihovim podvajanjem. Prisotni so še otežena kontrola poslovnih procesov kot posledica velikosti podjetja in neustrezne organiziranosti analitske službe, pomanjkanje fleksibilnosti in enoličnost dela, s čimer se srečuje prevladujoči proizvodni kader. Projektno delo ni dovolj institucionalizirano, saj priprava projektnih rešitev ni neodvisna in izločena iz formalne in obstoječe linijske organizacijske strukture, sedanja organizacija podjetja še premalo vzpodbuja timsko delo. Organizacija podjetja vključuje tudi izvajanje neključnih dejavnosti, kar po eni strani zvišuje stroške, večja število zaposlenih, ravnateljem pa onemogoča ukvarjati se pretežno s ključnimi dejavnostmi.

5.2 PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA

Razvoj, oblikovanje in vzpostavljanje organizacije podjetja je izredno kompleksno delo z mnogimi vidiki in problemi, ki so med seboj soodvisni. Pri tem je treba poleg ciljnega stanja upoštevati še omejitve, ki izvirajo iz obstoječega stanja podjetja in odnosa podjetja z okoljem. Z navedenimi predlogi sprememb naj bi organizacija obravnavanega podjetja zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti.

Če povzamem ugotovitve posameznih postavk kritične analize organizacije, lahko trdim, da organizacija podjetja Revoz ustreza glede velikosti, ciljev in strategije, glede tehnologije in okolja pa le delno. Vse večji pritiski na konkurenčnost industrijskih podjetij v smislu večje produktivnosti in zagotavljanja ustrezne ravni kakovosti zahtevajo uvajanje fleksibilne avtomatizacije, ki znižuje stroške dela in zmanjšuje potrebo po neposrednem nadzoru izvajanih operacij. Trenutna organizacija proizvodnje v podjetju Revoz z visokim deležem ročnega dela zaenkrat sicer še ustreza zahtevam, ki jih postavlja lastnik, vendar se že pojavljajo težnje po vse večji prisotnosti avtomatiziranih naprav in robotizirani proizvodnji. Na to pot bo moral stopiti tudi novomeški Revoz, če hoče ohraniti svoj položaj na trgu in povečati produktivnost. Posodobitev proizvodnje se obeta že s kratkoročnim naložbenim valom do leta 2006, ki je povezan z začetkom proizvodnje novega vozila nižjega velikostnega razreda.

Neizprosni boj za kupce zahteva vse večje prilagajanje izdelkov njihovim lastnim željam, zato se avtomobilska industrija srečuje tudi z vse večjo diverzifikacijo z diferenciranimi, individualnemu kupcu prirejenimi izdelki. Ključno vlogo pri zadovoljevanju individualiziranih potreb ne igra podjetje samo, marveč skupaj z dobavitelji, ki so sposobni zagotoviti ustrezno vrsto, količino in kakovost sestavnih delov in sistemskih sklopov, ki jih podjetje potrebuje v določenem trenutku, seveda z nizkimi stroški. Podjetje Revoz bi moralo še naprej vlagati veliko napora v plodno sodelovanje z dobavitelji, jim od vsega začetka stati ob strani in spodbujati njihov lastni razvoj in tehnične izboljšave njihovih izdelkov. Zaradi visokega deleža logističnih stroškov je treba dobavitelje tudi čim bolj približati tovarni, pri tem pa upoštevati priporočila Skupine Renault, ki za svoje poslovne enote centralizirano izvaja velik del nabave.

Med elemente izboljšav v organizaciji podjetja Revoz lahko štejemo še kvalitetno in celovito sodelovanje zaposlenih v projektnih skupinah, tesnejše sodelovanje pri uvajanju izboljšav za doseganje skupnih ciljev podjetja, redefinicijo vloge ravnateljev v smeri nadomestitve avtoritativnega stila vodenja s pooblaščenjem in nadomestitev strogega nadzorovanja z usmerjanjem in delitvijo odgovornosti z zaposlenimi ter večjo vključenost posameznikov v odločanje. Potrebna bi bila nadaljnja humanizacija podjetja v smeri njegovega približevanja zaposlenim, razširitev informacijskih tokov in s tem večja razpoložljivost informacij, potrebnih za sprejemanje operativnih odločitev tudi na nižjih nivojih in nadaljevanje vseživljenjskega učenja zaposlenih.

Dopolnjena organizacija podjetja Revoz naj bi zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti v sedanji organizaciji podjetja. Organizacija podjetja naj bi postala manj toga in bolj fleksibilna, hkrati pa naj bi zagotavljala racionalnejše poslovanje. Podjetje bi moralo zaradi racionalizacije poslovanja nekatere dejavnosti spremljevalnih služb, kot sta službi prevajanja in pravne zadeve, izločiti v zunanje izvajanje. Nedavne raziskave namreč kažejo, da od stotih največjih ameriških korporacij kar 77 odstotkov posamezne dejavnosti daje v zunanje izvajanje (Robbins, 2000, str. 11). Podjetje naj bi še naprej ohranilo osnovno poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, jo še naprej dopolnjevalo s projektnimi načini dela in zadržalo ter nadgradilo štabno enoto kot trajno organizacijsko obliko za pomoč ravnateljstvu podjetja. Če na kratko povzamem ugotovitve iz poglavja 3.1, potem predlagam ustanovitev štabne službe za komunikacije in štabne službe za planiranje in kontrolo. S prvo bi se znebili nejasnih nalog in zadolžitev ter njihovega podvajanja, s tem pa dosegli večjo učinkovitost dela, izboljšano prilagodljivost potrebam podjetja ter izboljšano horizontalno komunikacijo znotraj službe. V zvezi z ustanovitvijo službe za planiranje in kontrolo se pojavlja vprašanje, ali je takšna centralizirana služba najcenejša in najbolj učinkovita, predvsem če podatke zbira iz posameznih služb. Zaradi oddaljenosti teh služb od mesta nastanka informacij in stroškov za njihovo pripravo se je namreč v mnogih podjetjih uveljavila ideja, da analitska služba ni služba na ravni podjetja, ampak vsak skrbi za podatke in informacije za svojo raven odločanja. Po drugi strani pa enotna služba deluje najbolj usklajeno, najlaže pride do informacij iz okolja, ki so lahko za podjetje zelo pomembne, in ima največ vpogleda v celovito delovanje podjetja.

Predlagane izboljšave organizacije podjetja v smislu vzpostavljanja novih organizacijskih enot ne bi povečale števila zaposlenih, nasprotno, združevanje nekaterih služb bi prispevalo celo k njihovem zmanjšanju. Prepričan sem, da bi v podjetju s premišljeno analizo in posledično izdelano strategijo človeških virov našli med zaposlenimi primerne kadre za opravljanje obstoječih in novih nalog.

Prednosti tako izboljšane organizacije podjetja Revoz vidim v naslednjem: zagotovljena boljša usklajenost med podjetjem in okoljem, večja usklajenost delovanja v podjetju, večja uspešnost izvajanja pomembnejših projektov z izločitvijo iz obstoječe linijske organizacije, učinkovitejši proizvodni proces po uvajanju tehnoloških izboljšav, višja kakovost proizvodov in zadovoljnejši lastniki podjetja. Dalje lahko izpostavim izboljšano kontrolo poslovnega procesa in ustrežnejšo podporo odločanju vodstva podjetja, neprekinjeno izboljševanje podjetja kot dobrega okolja za delo z namenom, da se zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih izboljšata in se s tem omogoči realizacija poslovnih strategij podjetja, ravnanje razvoja zaposlenih kot načrtno ravnanje s človeškimi zmoglostmi podjetja in poudarjen pomen zaupanja v delo zaposlenih kot nadomestilo strogemu nadzoru.

Uvajanje organizacijskih sprememb je zahtevna naloga. Predlogi in pristopi v diplomskem delu skušajo podati praktične usmeritve za uvajanje sprememb v organizaciji podjetja Revoz, zato ne posreduje zgolj interpretacije obstoječih teorij in empiričnih izkušenj, temveč skuša

tudi nakazati, kako jih uporabiti v praksi. Ne glede na koristna spoznanja, ki so rezultat diplomskega dela, je za izboljšave in dopolnitve še precej prostora. Še posebno dobrodošli bi bili dodatni objektivni podatki, ki bi dopolnili obstoječa mnenja in ocene ter omogočili dodatno preverjanje njihove veljavnosti.

SKLEP

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je ključnega pomena tudi in predvsem organizacija. V zadnjem času je značilna eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, sodobna podjetja pa uporabljajo predvsem kombinacije dveh temeljnih modelov organizacije, mehanističnega in organskega. Uporabnost teh modelov oziroma njunih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo. Zato je pri oblikovanju organizacije podjetja pomembno upoštevati sporočilo situacijske teorije, ki pravi, da ni ene same najboljše organizacije in da je v primerih konkretnih podjetij najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Najustreznejša organizacija podjetij je torej odvisna od situacije oziroma od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Organizacija podjetij je pogosto neustrezna in ovira nemoteno doseganje cilja podjetja. Tega sicer ne moremo trditi za stanje organizacije v podjetju Revoz, je pa res, da predvsem spremembe v tehnologiji in okolju zahtevajo tudi spremembe v organizacijski strukturi podjetja. Večji premiki v osnovni strukturi po mojem mnenju niso potrebni, bi pa lahko z nekaj ukrepi, ki sem jih nakazal v prejšnjem poglavju, dosegli večjo učinkovitost in lažje doseganje ciljev. Podjetje bi moralo posvetiti največ pozornosti kvalitetskemu in celovitemu sodelovanju zaposlenih v projektnih skupinah in timih, spodbujanju zaposlenih k uvajanju inovativnih postopkov pri delu, ustreznemu nagrajevanju, spremembi stila vodenja od avtoritativnega k usmerjevalnemu, izobraževanju zaposlenih in nenazadnje spreminjanju kulture podjetja. Njena pomembnost izhaja iz dejstva, da le-ta pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, procesi njenega nastajanja in spreminjanja pa predstavljajo trajen proces, ki ga v največji meri oblikuje ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi in usmeritvami. Podjetje Revoz se, tako kot na mnogih področjih, tudi v smislu kulture močno naslanja na krovno družbo Renault, ki stremi k njenemu poenotenju ne glede na geografsko lego posameznih podružnic. Na podoben način, kot smo definirali kulturo, lahko to storimo z organizacijo v splošnem smislu ali v primeru obravnavanega podjetja. Gre torej za stalen in dinamičen proces, ki zagotavlja smotno uresničevanje ciljev delovanja združbe.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. Burns Tom, Stalker G. M.: Mechanistic and Organic Systems. Organisations: Systems, Control and Adaptations. 2. izdaja. New York : Willy, 1969. 348 str.
3. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
4. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 410 str.
5. Kajzer Štefan: Kaj je pričakovati od "virtualnega" podjetja?. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja: Management visokih tehnologij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. str. 29–38.
6. Kavčič Bogdan, Kovač Jure et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 378 str.
7. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2001. str. 83–89.
8. Michel Bouton: Novemu avtu bomo nazdravili tako s cvičkom kot s šampanjcem: Intervju z Michelom Boutonom, predsednikom uprave Revoza. Zelena pika (Priloga Dnevnika), Ljubljana, 26. 06. 2004. str. 22,23.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
10. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior, Managing People and Organizations. 5. izdaja. Boston : Houghton Mifflin Company, 1998. 622 str.
11. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1042 str.
12. Pučko Danijel: Planiranje v podjetju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.

13. Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. Zbornik referatov 8. letega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000. str. 31–48.
14. Robbins Stephen: Organizational Behavior - Concepts, Controversies and Application. 8. izdaja. Upper Saddle River : Prentice - Hall, 1998. 673 str.
15. Robbins Stephen: Managing Today!. 2. izdaja. Upper Saddle River : Prentice - Hall, 2000. 651 str.
16. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacije podjetja. Zbornik referatov 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1993. str. 74–81.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993a. 310 str.
18. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: Management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija in kadri, Kranj, 29(1996), 1. str. 5–18.
19. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Delovni zvezki št. 29. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996a. 20 str.
20. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
21. Rozman Rudi: Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnanju. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju : Zveza organizatorjev Slovenije, 2000a. str. 23–29.
22. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Zbornik referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000b. str. 152–165,
23. Schermerhorn John et. al.: Organizational Behavior. 7. izdaja. New York : John Wiley & Sons, 2000. 538 str.
24. Vecchio Robert P.: Organizational Behaviour. Orlando : The Dryden Press, 1991. 644 str.

VIRI

1. Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2002
2. Letno poročilo podjetja Revoz za leto 2003
3. Poročilo o ravnanju z okoljem podjetja Revoz za leto 2002
4. Poročilo o ravnanju z okoljem podjetja Revoz za leto 2003
5. Gradivo službe za komunikacije podjetja Revoz, 2004
6. Spletne strani podjetja Revoz. [URL: <http://www.revoz.si>], februar 2004
7. Spletne strani skupine Renault. [URL: <http://www.renault.com>], februar 2004
8. Spletne strani Ministrstva za gospodarstvo RS. [URL: <http://www.mg-rs.si>], 2. 5. 2004
9. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93)