

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA -
PRIMER PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.**

Ljubljana, november 2003

SIMONA MAVSAR

IZJAVA

Študentka MAVSAR SIMONA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. NINE TOMAŽEVIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25. novembra 2003

Podpis:

KAZALO

STRAN

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.	2
1.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.	3
2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE	4
3. POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	5
3.1. SESTAVINE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	6
3.1.1. Naloge	6
3.1.2. Nosilci	6
3.1.3. Odnosi	6
3.2. MEHANICISTIČNE IN ORGANSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	7
3.3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK	9
3.3.1. Enostavna organizacijska struktura	10
3.3.2. Poslovno- funkcijska organizacijska struktura	11
3.3.3. Produktno-matrična organizacijska struktura	12
3.3.4. Projektno-matrična organizacijska struktura	14
3.3.5. Decentralizirana organizacijska struktura	16
3.3.6. Druge organizacijske strukture	17
3.3.7. Organizacijska struktura podjetja Porsche Slovenija d.o.o.	18
4. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK	20
4.1. ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE V PODJETJU PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.	22
5. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	23
5.1. TEHNIČNA STRUKTURA	23
5.1.1. Opredelitev tehnične strukture	23
5.1.2. Prednosti tehnične delitve dela	24
5.1.3. Tehnična struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	25
5.2. MOTIVACIJSKA STRUKTURA	25
5.2.1. Opredelitev motivacijske strukture	25
5.2.2. Motivacijska struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	26
5.3. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA	27
5.3.1. Opredelitev komunikacijske strukture	27
5.3.2. Zvrsti komunikacijskih omrežij	28
5.3.3. Komunikacijska struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	28
5.4. OBLASTNA STRUKTURA	29
5.4.1. Opredelitev oblastne strukture	29
5.4.2. Oblastna struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	30
5.5. RAVNALNA STRUKTURA	30
5.5.1. Opredelitev ravnalne strukture	30
5.5.2. Ravnalna struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.	31
5.6. SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI	31
6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	32
6.1. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	32

6.2.	ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU PORSCHE SLOVENIJA d.o.o	34
7.	ORGANIZACIJSKI PROCESI	34
7.1.	UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCES	35
7.1.1.	Proces planiranja	35
7.1.2.	Proces uveljavljanja	35
7.1.3.	Proces kontroliranja	37
8.	UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI ORGANIZACIJE V PODJETJU PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.	38
8.1.	PREDNOSTI ORGANIZACIJE	38
8.2.	SLABOSTI ORGANIZACIJE	38
8.3.	PREDLOGI IZBOLJŠAV ORGANIZACIJE	38
	SKLEP	39
	LITERATURA	41
	VIRI	42

UVOD

V zadnjem desetletju je prišlo na področju organizacije do številnih sprememb, ki izhajajo iz hitrega razvoja tehnologije. Pojavljajo se različne organizacijske oblike, tako da ima podjetje na voljo precej možnosti, da izbere najboljšo za učinkovito in uspešno poslovanje. Učinkovitost in uspešnost podjetja sta čedalje bolj odvisni od kadrov, njihovih sposobnosti, znanj in skupnih vrednot. Zaposleni so pri delu povezani, ker za doseg skupnega cilja, za katerega se podjetje zavzema, med seboj sodelujejo, komunicirajo. V današnjih razmerah mora organizacija temeljiti na ustreznem informacijskem sistemu, ki mora biti povezan s temeljnim procesom v podjetju.

Podjetja iščejo vedno nove možnosti za doseganje prednosti pred drugimi podjetji, za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti. Čedalje večje zanimanje podjetij za nove organizacijske prijeme kaže na to, da so potrebne spremembe organizacijskih struktur, saj stare oblike ne omogočajo konkurenčne prednosti. Za sodobne organizacije sta značilni raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov. Če hočejo biti podjetja učinkovita in uspešna, morajo poiskati nove potencialne tudi v strukturi organizacije.

Za temo "Organizacijska struktura - primer podjetja Porsche Slovenija d.o.o." sem se odločila, ker sem področje proučevanja organizacije spoznala pri več predmetih na fakulteti ter zaradi izkušenj, ki sem jih pridobila z delom v omenjenem podjetju.

Cilj diplomskega dela je prikazati organizacijske strukture, organizacijske spremenljivke, organizacijsko kulturo ter organizacijske procese nasploh in za obravnavano podjetje Porsche Slovenija d.o.o. ter ugotovitev prednosti in slabosti organizacije v omenjenem podjetju.

Namen diplomskega dela je preučiti celovito organizacijo podjetja Porsche Slovenija d.o.o. ter opozoriti na probleme oziroma pomanjkljivosti, saj lahko le-te močno poslabšujejo učinkovitost ter posledično uspešnost poslovanja ter tudi dolgoročni obstoj podjetja. Organizacija podjetja je namreč dinamična kategorija, ki zaradi nenehnega spreminjanja situacij v podjetju in okolju zahteva prilagajanje. Prek predlaganih organizacijskih sprememb želim posredno vplivati na večjo izkoriščenost zmogljivosti podjetja, izboljšanje obvladovanja razmer v okolju in s tem izboljšano učinkovitost in uspešnost poslovanja.

V diplomskem delu sem skozi teorijo oblikovanja organizacijske strukture raziskala organizacijsko strukturo podjetja Porsche Slovenija d.o.o., ekskluzivnega uvoznika avtomobilov znamk Volkswagen, Audi, Seat, Škoda in Porsche, s ciljem preučevanja primerne organizacijske strukture, s katero bi omenjeno podjetje ohranilo in še povečalo svojo konkurenčnost.

Diplomsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. Najprej sem teoretično preučevala organizacijo in njeno razumevanje. Uporabila sem znanja iz razpoložljive domače in tuje literature s področja organizacijske teorije in izkušnje iz prakse ter jih primerjala z dejansko situacijo v obravnavanem podjetju. Organizacijske strukture in spremenljivke ter organizacijske procese sem za podjetje Porsche Slovenija d.o.o. opisovala sproti v poglavjih.

Diplomsko delo je razdeljeno na osem poglavij. **V prvem poglavju** sem predstavila podjetje Porsche Slovenija d.o.o., njegovo zgodovino ter razvoj.

V drugem poglavju sem opredelila organizacijo, kjer sem naletela na problem, da avtorji s področja organizacije uporabljajo različne in neenotne izraze ter pojme, ko obravnavajo usmerjanje delovanja podjetij. Pri preučevanju in prevajanju temeljnih pojmov v zvezi z usmerjanjem delovanja podjetij sem se zgledovala po slovenskih avtorjih, kot so Lipovec, Rozman in Mihelčič. Navedeni avtorji prevajajo besedo »management« kot ravnateljevanje podjetja, ki sestoji iz naslednjih procesov oziroma funkcij: načrtovanje, uveljavljanje organizacije ter kontrola. Glavnega managerja pa, v skladu s prevodom besede management, imenujejo ravnatelj.

Tretje poglavje je namenjeno opredelitvi organizacijske strukture. Predstavila sem sestavine organizacijske strukture ter njene oblike: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, projektno-matrično, decentralizirano in ostale. Pojasnjeni sta organska in mehanicistična organizacijska struktura. Prav tako sem v tem poglavju opisala organizacijsko strukturo obravnavanega podjetja.

V četrtem poglavju sem opredelila organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijsko strukturo in sicer formalizacijo, specializacijo, kompleksnost, profesionalizacijo, centralizacijo ter odločanje. Najprej sem organizacijske spremenljivke obravnavala s teoretičnega vidika, potem pa tudi z vidika obravnavanega podjetja Porsche Slovenija d.o.o..

Peto poglavje zajema organizacijske strukture in sicer so opredeljene tehnična, motivacijska, komunikacijska, oblastna in ravnalna struktura ter spremembe v organizacijski strukturi. **V šestem poglavju** sem opredelila oblikovanje organizacijske kulture tako s teoretičnega vidika kot tudi s praktičnega. **Sedmo poglavje** je namenjeno opredelitvi organizacijskih procesov in sicer so zajeti procesi planiranja, uveljavljanja ter kontroliranja.

V osmem poglavju sem povzela ugotovitve o značilnostih organizacije podjetja Porsche Slovenija d.o.o., opredelila prednosti obstoječe organizacijske strukture ter navedla slabosti sedanje organizacije. Prav tako sem podala nekaj predlogov za izboljšanje trenutne organizacije, s katerimi želim podjetju svetovati optimalnejšo oziroma učinkovitejšo strukturo obstoječe organizacije.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.

Podjetje: Porsche Slovenija d.o.o.
Naslov: Bravničarjeva ul. 5
1000 Ljubljana, Slovenija
Število zaposlenih: 95 sodelavcev

1.1. Zgodovina in razvoj podjetja Porsche Slovenija d.o.o.

- 1. julija 1993 je podjetje kot Porsche Inter Auto d.o.o. začelo z dejavnostjo uvoznika vozil znamk Volkswagen in Audi.
- Le nekaj mesecev kasneje, tj. novembra istega leta, je bila podpisana pogodba za uvoz vozil SEAT.
- Oktobra leta 1996 je podjetje podpisalo pogodbo o uvažanju vozil Porsche.
- Od 25. januarja 1996 se podjetje imenuje Porsche Slovenija d.o.o..
- S 1. januarjem 2003 je podjetje uradni zastopnik za vozila znamke Škoda.

Podjetje Porsche Slovenija je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ustanovitelj podjetja pa je avstrijska družba Porsche GmbH s sedežem v Salzburgu. Podjetje ima danes registrirane naslednje dejavnosti: trgovina z motornimi vozili, vzdrževanje in popravila motornih vozil, trgovina z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila, dajanje avtomobilov v najem, oglaševanje, trgovina na drobno z rabljenim blagom, pomožne dejavnosti, povezane s finančnim posredništvom in druge.

Podjetje Porsche Slovenija d.o.o. ima razvito trgovsko mrežo, v kateri je trenutno za znamko Volkswagen pooblaščenih 28 trgovcev, za znamko Audi 15 trgovcev, za znamko SEAT 16 trgovcev, za znamko Škoda 13 trgovcev in en uradni prodajalec vozil Porsche. Zaradi zakona o skupinski uredbi bo sledilo preoblikovanje tako trgovske mreže kot tudi samega poslovanja.

Podjetje je pristojno za kakovosten razvoj prodajne organizacije. Leta 1994 je začelo uresničevati smernice proizvajalcev o ločevanju blagovnih znamk. Danes je ločitev znamk v njihovi organizaciji že zaključena.

Pri proizvajalcih zastopa podjetje interese njihovih kupcev in svoje prodajne organizacije. S pooblaščenimi trgovci za znamke Volkswagen, Audi, SEAT in Škoda gojijo partnerske odnose; z njimi so omrežno povezani s sodobno informacijsko tehnologijo. Na vseh področjih, ki zadevajo avtomobilsko panogo, nudijo partnerjem podporo. Prodajno-servisna organizacija temelji na enostopenjski ureditvi, kar pomeni, da pooblašчени partnerji z uvoznikom neposredno sodelujejo. Med partnerji in končnimi kupci ni posrednikov.

Za podjetje je značilna enotna zunanja podoba, ki temelji na smernicah proizvajalcev. Pri tem dosledno upoštevamo stališče ločevanja znamk.

Prizadevamo si za ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med tovarnami Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda in Porsche na eni strani ter slovenskimi dobavitelji na drugi strani. Poleg tega se zavzemamo za to, da bi s temi tovarnami sodelovalo čimveč slovenskih dobaviteljev.

V podjetju se zavzemamo za politiko odprtega komuniciranja, v kateri se odražajo naši cilji. S svojim delovanjem podpiramo tudi različne kulturne, športne in humanitarne dejavnosti.

Eden najpomembnejših projektov v letu 2003 je bila priprava na pridobitev certifikata ISO 9001: 2000. Podjetje je moralo izpolniti vse zahtevane kriterije, opredeljene po ISO normah, ter kriterije, ki jih je postavila matična tovarna VW v Wolfsburgu. Podjetje se je pripravilo zelo učinkovito in tako uspešno zaključilo projekt ter pridobilo certifikat. Podjetje se zaveda, da to ni zaključena faza, saj je treba nenehno vpeljevati ustrezne izboljšave, tako v navodila, procese kot tudi samo organizacijo. Z vidika organizacije je bila pridobitev certifikata še en korak naprej, saj je podjetje s tem še bolj razvilo organizacijsko poslovanje. Naslednji korak,

ki ga bo podjetje v zvezi z ISO certificiranjem naredilo, pa je pripraviti svojo trgovsko mrežo, torej vse svoje pooblaščenec trgovce za hišne znamke, za pridobitev omenjenega certifikata.

2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

V literaturi najdemo najrazličnejše opredelitve organizacije, zato o enotnem razumevanju organizacije ne moremo govoriti. Pogosto se zgodi, da avtorji zamenjujejo cilje podjetja in druge elemente podjetja s cilji organizacije in drugimi elementi v organizaciji podjetja v obliki razmerij med ljudmi. Večina avtorjev opredeljuje organizacijo najprej splošno in šele nato konkretno za različne združbe, na primer podjetja. Organizacijo opredelimo kot sestav razmerij, podjetje pa kot sestav ljudi.

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 zmožnosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij podjetja, usklajenost različnih razmerij oziroma notranjo harmonijo podjetja.

Lipovec je povezal različne pristope ter organizacijo podjetja opredelil kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34-35).

Lipovecova opredelitev je sestavljena iz dveh delov:

- prvi del je sestav razmerij med ljudmi, ki so bistvo organizacije. Med zaposlenimi v podjetju prihaja do povezovanja in sodelovanja, med njimi se tvorijo vezi, **razmerja**. Razmerja so torej tisto, kar drži podjetje skupaj, so organizacija. Zanje je značilna negibnost, statičnost
- drugi del definicije poudarja zagotavljanje obstoja in drugih značilnosti podjetja ter uresničevanja cilja združbe, kar predstavlja dinamičen **proces**, v katerega se struktura razvija. Organizacija ni nespremenljiva, neprestano se obnavlja, prilagaja in spreminja.

Takšna opredelitev zajema tako strukturo kot tudi proces. Za nastanek organizacijskih razmerij in strukture je organizacijski proces nujen, saj predstavlja okvir, v katerem se struktura razvija in deluje. Organizacijska oblika je učinkovita samo v procesu.

Lipovecova definicija organizacije povezuje več različnih opredelitev organizacije:

- **tehnično opredelitev organizacije** (Nemci): organizacija je učinkovit, tvoren proces usklajevanja, kombiniranja elementov (delovnih sredstev, dejavnosti, naročil, ljudi v neaktivnem smislu) za izpolnitev skupne delovne naloge. Poudarek je na tehničnih razmerjih in učinkovitosti
- **procesna opredelitev organizacije** (Francozi): organizacija je proces izvajanja smotrnosti izvedbe, je proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja. Poudarek je na procesu
- **opredelitev organizacije kot združbe**: organizacija je socialna enota (združba), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. Poudarek je na ljudeh.

Procesi spreminjanja, racionalizacije, zmanjševanja števila zaposlenih, predvsem pa procesi združevanja so tudi v našem okolju 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.

3. POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega. Zaradi medsebojnih vplivov se njihova individualna dejanja povezujejo in prilagajajo. Med njimi zato nastanejo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo.

Če gre za odnos med dvema osebama, ki imata enako zadolžitev, se med njima oblikuje t.i. **enostavno razmerje**. Ker pa ima vsaka izmed njiju drugačna razmerja do drugih oseb, je posledica tega nastanek t.i. **zloženega razmerja**. V združbi nikoli ne gre samo za eno razmerje. Vsak človek, ki stopa vanjo, stopi hkrati tudi v odnos z drugimi ljudmi. S tem pa nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo **organizacijska struktura**.

Na razmerja med ljudmi in na njihove vloge vplivajo zlasti naslednji dejavniki:

- možnost za delovanje ljudi (naravni, tehnični dejavniki)
- lastnosti ljudi (fizične, psihične lastnosti)
- družbeno-ekonomske značilnosti delovanja.

V vzajemnem delovanju nastajajo medsebojna razmerja med ljudmi neodvisno od obstoja združbe. Taka razmerja in iz tega izhajajoče strukture nastajajo nenamerno in jih imenujemo **neformalne strukture**. Neformalne strukture so v podjetju vedno prisotne in posredno vplivajo na obstoj in delovanje podjetja.

Formalne strukture pa so tiste, ki nastajajo zavestno, namerno v okviru določene združbe. Njihov namen je doseči zastavljene cilje podjetja.

Organizacijska struktura ni statičen ampak dinamičen element organizacije. Stalne spremembe v podjetju povzročijo, da se tudi organizacijska struktura spreminja v odvisnosti od vplivnih faktorjev organizacije. Pod vplivom neprestano spreminjajočih se notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije se spreminjajo elementi organizacijske strukture, njihovo spreminjanje pa tako vodi v prilagoditev same organizacijske strukture.

Organizacijska struktura sledi ciljem podjetja. Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja je zelo pomemben za oblikovanje organizacijske strukture podjetja. Podjetje, ki deluje v nestabilnem, nemirnem okolju, je primorano spreminjati svojo organizacijsko strukturo bolj, kot pa če bi delovalo v mirnem in stabilnem okolju.

3.1. Sestavine organizacijske strukture

3.1.1. Naloge

Pojem "**naloga**" razumemo kot nekaj, kar je potrebno opraviti, ali kot dogajanje, ki se mora dogoditi. Naloge so ena izmed osnovnih sestavin, ki jih konstruktor uporablja pri kreiranju organizacije in organizacijske strukture v podjetju. Opredeljene morajo biti natančno, da bo tisti, ki bo nalogo dobil, vedel, kaj hoče organizator in kako jo bo opravil.

S predmetom poslovanja je opredeljena skupna naloga podjetja. Členimo jo na poslovne funkcije, ki predstavljajo medsebojno povezana različna opravila. Najpomembnejše poslovne funkcije v podjetju so finančna, nabavna, proizvodna, prodajna in kadrovska funkcija.

Za vsako podjetje je potrebno določiti svoje funkcije, ki ustrezajo dejavnosti in posebnostim vsakega podjetja. Zato konstruktorji različno oblikujejo grupiranje nalog v funkcije in členitev funkcij na naloge. Manjše naloge se namreč vedno pojavljajo v okviru organizacijskih funkcij in predstavljajo vsebino dela, ki ga je potrebno opraviti.

3.1.2. Nosilci

Nosilci so pomembni elementi organizacijske strukture, saj predstavljajo njene sestavne dele, ki jih imenujemo tudi organizacijske enote. Posamezen nosilec ali organizacijska enota predstavlja mesto, kjer se opravljajo določene naloge. Njihova sestavljenost in velikost sta različni. Imenujemo jih tudi divizije, sektorji, službe ali oddelki.

V organizacijski strukturi so te organizacijske enote razporejene od največjih do najmanjših, od divizij in sektorjev do posameznih delovnih mest, odvisno od organizacijskih ravni, ki v organizaciji obstajajo.

3.1.3. Odnosi

Odnosi predstavljajo medsebojna razmerja, ki se vzpostavijo in razvijejo med nalogami in njihovimi nosilci. Obstajata dve vrsti povezav. Prva predstavlja razmerje, ki se vzpostavi med nalogami in nosilci, ki opravljajo naloge. Te odnose je najtežje vzpostaviti. Prikazujemo jih z različnimi diagrami in tabelami. Druga predstavlja odnose med samimi nosilci, ki nastanejo zaradi nalog, katere morajo vsi nosilci opraviti skupaj. Gre za odnose, ki jih imajo eni nosilci do drugih, prikažemo pa jih v organizacijski shemi. S povezavo nosilcev in nalog sklenemo organizacijski proces načrtovanja organizacije, katerega rezultat je, da vsak nosilec dobi samo tiste naloge, ki jih mora opraviti, da doseže cilj.

Ena naloga lahko zahteva tudi več izvajalcev, od katerih eden odloča, drugi jo organizira, tretji pa izvede. Pri tem se lahko pokažeta oba odnosa, torej odnos med nalogo in nosilci, posredno pa se pokaže, v kakšnih odnosih so nosilci med seboj zaradi določene naloge. Vse naloge, dodeljene nekemu nosilcu, predstavljajo opis delovnega mesta. V praksi je najbolje, da se naloge in nosilci povežejo med seboj po najkrajši poti (Rozman, 2000, str. 127-131).

3.2 Mehanicistične in organske organizacijske strukture

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot nek sistem, kot ustroj, s katerim ravnamo organizacijo. Ta ustroj ima **formalni** in **neformalni vidik**. Za formalno organizacijsko strukturo je značilna načrtnost, zato pa tudi neelastičnost in počasen, največkrat prepočasen odziv na potrebne spremembe in okolje. Za neformalno organizacijsko strukturo pa niso značilna vnaprejšnja načrtovanja. Nastaja spontano, je zelo elastična in prilagodljiva, uporabljena pa v sodobnih organizacijah. Lahko rečemo, da je za mehanicistično organizacijsko strukturo značilen formalni, za organsko pa neformalni vidik. Vsak model organizacije ima tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Prednosti enega so navadno pomanjkljivosti drugega in obratno. Prednosti mehanicistične organizacije so podobne prednostim birokratske organizacije. Mehanicistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja in jo je mogoče programirati s pravili. Sodobna podjetja imajo namesto birokratske organizacije zelo pogosto fleksibilnejše vrste organizacije, ki za razliko od birokratske temeljijo na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, samoorganiziranju in samokontroli ter sodelovanju.

Pri **organski organizacijski strukturi** gre za decentralizirano organizacijo. Lastnosti organskega modela organiziranosti:

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

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

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

Prednosti mehanicistične organiziranosti so enake prednostim birokratske organizacije, ker je mehanicistični model enak idealnemu tipu birokratske organizacije. Danes se priznava, da obstajajo meje birokracije. Organizacije, ki se preveč zanašajo na pravila in procedure, lahko postanejo nerodne, toge in počasne v prilagajanju spremembam.

Glavne razlike med organsko in mehanicistično organizacijsko strukturo, glede na različne organizacijske spremenljivke, nam prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Razlike med mehanicistično in organsko organizacijsko strukturo

	MEHANICISTIČNA	ORGANSKA
1.	Večja stopnja centralizacije, odločanje koncentrirano na vrhu	Večja stopnja decentralizacije, odločanje je razporejeno po organizaciji
2.	Relativno zaprta do vplivov okolja, poskuša jih minimizirati in zmanjšati negotovost	Relativno odprta do vplivov okolja, se jim prilagaja
3.	Delovna opravila so ločena na majhne specializirane dele, visoka specializacija	Delovna opravila se sproti prilagajajo glede na izkušnje zaposlenih
4.	Precejšnja formalizacija aktivnosti	Manjša formalizacija aktivnosti
5.	Veliko število pravil, stroga hierarhija avtoritete in nadzora	Malo število pravil, minimalna hierarhija avtoritete in nadzora
6.	Naloge so zelo definirane ter jasno opredeljene in specificirane v organigramu in predpisih, tehnične metode so predpisane	Poudarek je na specifičnih nalogah in medsebojni povezanosti nalog
7.	Definiranost delovnih opravil se spreminja izjemoma	Procedure so splošne, člani organizacije prevzemajo odgovornost za izvršitev nalog ne glede na status ali vlogo, ki jo imajo
8.	Vir moči je položaj	Vir moči je znanje in strokovnost
9.	Znanje in nadzor med delom sta centralizirana	Znanje in nadzor nad delom sta razporejena po vseh ravneh organizacije
10.	Komuniciranje je navpično, od zgoraj navzdol	Komunikacije so odvisne od tega, kje je potrebna informacija in imajo obliko informiranja in svetovanja
11.	Tendenca po fiksni strukturi	Stalno prilagajanje strukture novim razmeram
12.	Koordinacija je dosežena predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Koordinacija je dosežena z različnimi sredstvi in medsebojnim sodelovanjem, važno izvrševanje nalog in ne toliko lojalnost in poslušnost

Vir: Kavčič, 1991, str. 185.

Obstoj in uspešnost organizacije sta v veliki meri odvisna od tega, kako se je organizacija sposobna prilagajati spremembam v okolju. Zato poskušajo podjetja z organskim modelom organizacije čim bolj omiliti te nenehne spremembe in iščejo vedno nove načine, kako zadovoljiti stranke. Ko je strategija podjetja takšna, da proizvaja z najnižjimi stroški, je funkcionalna, mehanicistična struktura najboljša (Daft, 1986, str. 299). Čim bolj stremi strategija podjetja k inovativnosti in razlikovanju proizvoda od konkurenčnih, bolj je primeren organski strukturalni pristop s timi, decentralizacijo in mogoče divizijsko matrično strukturo. Ko je negotovost okolja velika, je pomembna lateralna koordinacija in organizacija naj bi imela organsko strukturo. Mehanicistična struktura je primerna za masovno proizvodnjo. Storitvene tehnologije so naravnane k ljudem, toda storitve, kot je hotel, so rutinske in jih je mogoče kontrolirati z mehanicistično strukturo. Storitve, intenzivno usmerjene na ljudi, kot so univerze in zdravstvene ustanove, so bolj organsko strukturirane.

3.3. Vrste organizacijskih oblik

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetja, je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. V zadnjem obdobju se na področju organiziranosti uspešnih in učinkovitih podjetij dogajajo precejšnje spremembe. Značilna je eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti podjetij. Skupna značilnost spreminjanja sodobne organiziranosti je upoštevanje vedno večjega števila organizacijskih spremenljivk, zlasti tistih, ki so povezane s človeškim dejavnikom v podjetjih.

Značilnosti spreminjanja organiziranosti v časovni razsežnosti (Ivanko, 1992, str. 10) oz. primerjava **organizacije v preteklosti**:

- trajnost organizacijskih rešitev
- celovita organizacijska regulacija
- usmerjenost navznoter
- primarna usmerjenost na nacionalno tržišče
- hierarhični odnosi
- nosilec funkcije (specialist)

in organizacije, ki bo lahko izpolnjevala potrebe v prihodnosti:

- problemsko usmerjanje začasnih organizacijskih rešitev
- fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija
- eksterna, v okolje usmerjena organiziranost
- globalna usmerjenost na širša tržišča
- interaktivno delovanje med sodelavci
- nosilec odgovornosti (podjetnik)
- vodenje dnevnih bitk.

Načini organiziranosti podjetij so bili v preteklosti precej statični, saj spremembe niso bile tako velike, 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.

Pri organiziranju struktur upoštevamo **dve temeljni načeli strukturiranja** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141):

- **centralizacija**
- **decentralizacija.**

Centralizacija je izražena kot zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno.

Prednosti centralizacije:

- specializacija (omogoča večjo izrabo strojev)
- manjši proizvodni stroški
- enotna poslovna politika
- enoten nastop na trgu.

Pomanjkljivost centralizacije se pokaže v primeru prevelike specializacije, ki otežuje izvrševanje kompleksnih nalog.

Značilnosti decentralizacije:

- večja svoboda posameznikov in skupin
- večja odgovornost pri delu
- višji stroški poslovanja.

Izbira in uporaba določene organizacijske strukture je odvisna od **vodstvene filozofije** ravnateljev. S to filozofijo razumemo odnos ravnateljev do nalog in do ljudi. Značilno je, da k ljudem usmerjeni ravnatelji sprejemajo interakcijske organizacijske strukture, k nalogam usmerjeni ravnatelji pa organizacijske strukture z avtoritativnim odločanjem. Pomembna naloga ravnateljstva je, da prilagaja organizacijsko strukturo vsem spremembam v podjetju in okolju, v katerem deluje. Ravnateljstvo mora težiti za tem, da v prilagajanju organizacijske strukture v podjetju doseže trdnost in povezanost. Ravnateljstvo ima določeno svobodo pri oblikovanju in prilagajanju organizacijske strukture. To svobodo pa mu omejujejo globalne družbene vrednote, tehnologija in drugi dejavniki.

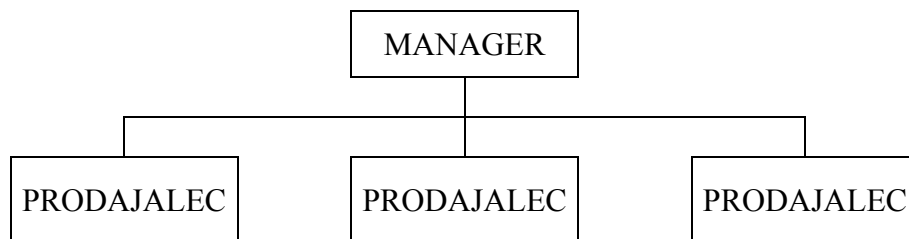
V povezavi s centralizacijo in decentralizacijo lahko razvrstimo organizacijske strukture v **pet glavnih tipov** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147)

- enostavna organizacijska struktura
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura
- produktno-matrična organizacijska struktura
- projektno- matrična organizacijska struktura
- decentralizirana organizacijska struktura.

3.3.1. Enostavna organizacijska struktura

Prisotna je v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Glavni ravnatelj je lastnik, ki opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Lastnik je nosilec novih zamisli in osrednja oseba v tej strukturi. Odgovornosti so jasne. Reagiranje na posamezne spremembe je hitro, stroški vzdrževanja strukture so nizki, ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od ravnateljev.

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147.

3.3.2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Je centralizirana organizacijska struktura. Do šestdesetih let je bila prevladujoča organizacijska oblika, ki se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij, pa tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje, zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Osnovne značilnosti:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa ravnanja
- glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano.

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v združbi uveljavi poslovno-funkcijska organizacijska struktura, so:

- okolje: stabilno, predvidljivo
- tehnologija: rutinska
- velikost: majhno, srednje podjetje
- cilj: notranja učinkovitost, tehnična specializacija
- strategija: količinska in tržna rast
- zaposleni: specializacija in profesionalizacija.

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148-149):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu
- enotnost nastopanja navzven. Posamezne povezave z okoljem potekajo za različne organizacijske enote z enega mesta
- razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, zaradi koncentracije znanja na posameznem poslovno-funkcijskem področju
- zelo veliko je izkoriščanje zmogljivosti, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja dela za celotno podjetje
- sposobnost doseči funkcijske cilje.

Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture:

- nepovezanost, neusklajenost med poslovnimi funkcijami. Ker njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano, največkrat postanejo samozadostne in se razvijejo mimo potreb podjetja. Osamosvojitve in preraščanje okvirov potreb podjetja so največje nevarnosti, katerih uravnoteženje in pravilne razvojne usmeritve postajajo z rastjo podjetja vse težje
- izvedba skupne naloge, ki posega na več poslovno-funkcijskih področij, se običajno prilagaja potrebam in zahtevam posameznega področja, ne glede na zahteve in potrebe naloge podjetja kot celote
- nepreglednost ciljev podjetja
- počasnost odločanja in odzivanja na spremembe okolja
- ta oblika ni prikladna za velika podjetja z več prodajno-proizvodnimi programi. V podjetju z enim proizvodom je medsebojno usklajevanje med poslovnimi funkcijami področij še pregledno, pri nadaljnji diverzifikaciji pa se preglednost izgubi. Kot posledica te pomanjkljivosti so se oblikovale **modifikacijske oblike** poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Poleg čisto linijskih oblik so se oblikovale štabno linijske organizacijske strukture, kolegijski način vodenja in uvedba produktnih vodij. **Štabne enote** podpirajo ravnalske odločitve (za plan, ekonomsko analizo, organizacijo, kontrolo, nagrajevanje, informatiko). Štabi se oblikujejo kot pomoč ravnalskih delovnih mest, ter opravljajo strokovni, neoperativni del. Ne sprejemajo odločitev in ne delegirajo nalog. Ločimo **splošne štabe** (kot podpora najvišjemu ravnateljstvu podjetja) in **specifične štabe** (natančno določeno strokovno področje, nastopajo na najvišji ali srednji ravni ravnateljstva).

Kljub navedenim pomanjkljivostim je poslovno-funkcijska organizacijska struktura prevladujoča. V manjših podjetjih prevladujejo linijske oblike, z večanjem podjetja pa se uvajajo štabi.

Slika 2: Poslovno – funkcijska organizacijska struktura



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

3.3.3. Produktno-matrična organizacijska struktura

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v združbi uveljavlja produktno-matrična organizacijska struktura, so:

- okolje: zelo nestabilno
- tehnologija: nerutinska
- velikost: srednje veliko podjetje
- cilji in strategija: poudarek na produktih, specializaciji
- zaposleni: specializacija po poslovnih funkcijah.

Vzroki za nastanek produktnega ravnanja:

- naraščanje kompleksnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom
- uvajanje diverzifikacije proizvodnih programov.

S širjenjem proizvodnje podjetja na več med seboj različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo:

- **različno proizvodnjo**
- **in/ali različno prodajo**
- **in/ali razlikovanje v drugih poslovnih funkcijah**

se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Poudarek te strukture je še vedno na poslovnih funkcijah, ki se začnejo povezovati za skupine proizvodov ali proizvodne programe. To povezovanje opravljajo produktni ravnatelji.

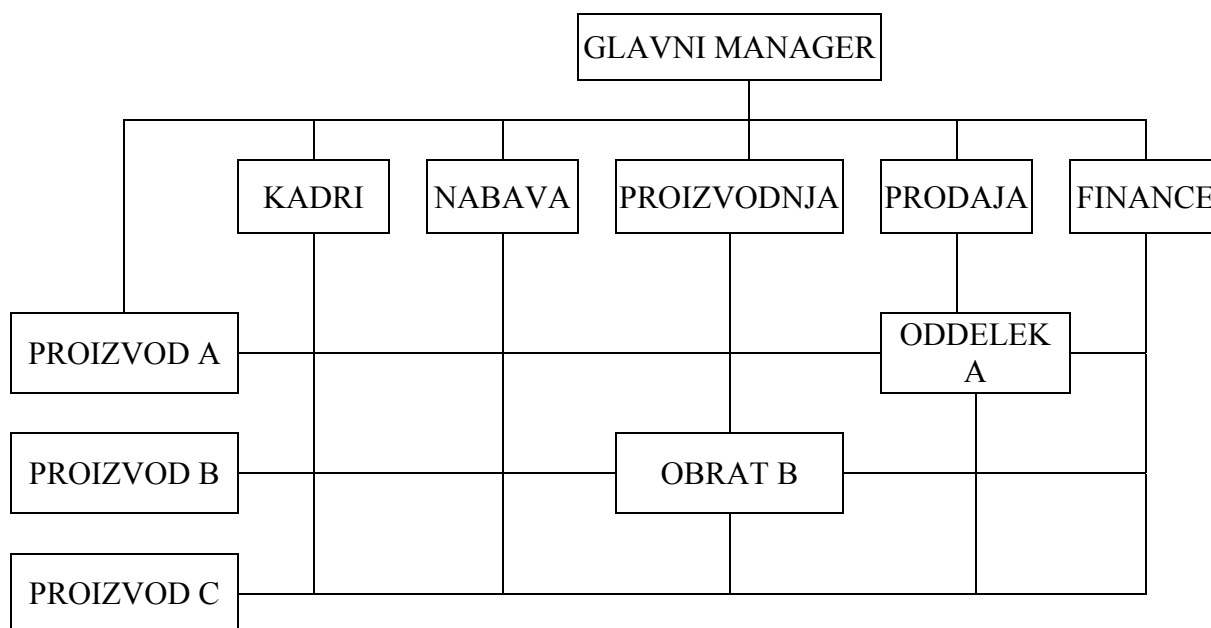
Osnovne naloge produktnega ravnateljstva:

- zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo proizvoda ali skupine proizvodov na trgu (informacije o konkurenci, kupcih, trgih)
- oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitev in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana
- kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev, planov in sodelovanja pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezane z določenim proizvodom.

Produktno ravnanje je kombinacija principov, organizacijskih metod, oblik in instrumentov, ki izhajajo iz tržno usmerjenega podjetja. V praksi so se oblikovale rešitve za vključitev produktnega ravnanja v organizacijsko strukturo. Najpogostejše oblike integracije so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154):

- **produktno ravnanje kot štabna enota** je danes prisoten v kar nekaj podjetjih. Kot štabna enota nima produktni ravnatelj nobenih pristojnosti pri linijskih organizacijskih strukturah, njegova vloga je priprava strokovnih podlag za sprejemanje odločitev linijskih ravnalcev. Prednost je v celovitem spremljanju razvoja posameznih proizvodov, največja pomanjkljivost pa v omejenih pristojnostih
- **produktno ravnanje kot samostojna organizacijska raven** – produktni ravnatelj ima vse pristojnosti in odgovornosti, ki so povezane s tržno problematiko proizvoda tudi v linijski organizaciji. To pomeni, da so naloge produktnega ravnatelja enakovredne drugim nalogam v podjetju, produktni ravnatelj enakovredno uveljavlja svoje zamisli in predloge. Še vedno pa obstaja pomanjkljivost – produktni ravnatelj mora pri pripravi predlogov za oblikovanje dolgoročne marketinške usmeritve nujno vključiti tudi druga poslovno-funkcijska področja
- **produktno ravnanje kot matrična organizacijska struktura** - integracijo med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvajanju nalog produktnega ravnatelja skuša doseči matrična organizacijska struktura. Njena poglobljena značilnost je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu ravnalcu kot produktnemu ravnalcu. Oba imata enake pristojnosti. Poslovno-funkcijski ravnatelj skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, produktni ravnatelj skrbi za uspešnost proizvodnega programa. Pomanjkljivost pa je v dvojni odgovornosti, obsežni koordinaciji in kontroli.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



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

3.3.4. Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del.

Podjetja za izvedbo enkratnih multidisciplinarnih projektov pogosto uvajajo v svojo organiziranost projektno-matrične organizacijske strukture. V teh oblikah skušajo z angažiranjem strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij za izvedbo določene naloge izkoristiti prednosti tako funkcijske kot decentralizirane organizacijske oblike in se v največji možni meri izogniti pomanjkljivostim obeh oblik organizacije.

Projektno-matrična organizacijska oblika se vzpostavi po potrebi, za posamezne projektne naloge. Ima začasen značaj, zahteva interdisciplinaren pristop za reševanje zastavljene naloge in uvajanje timskega dela. Z uvedbo funkcije vodje projekta v funkcijsko obliko se v matrični strukturi vzpostavi dvojni sistem ravnateljstva in odgovornosti. Člani projektne ekipe so sočasno odgovorni ravnatelju projekta in svojemu funkcijskemu ravnatelju. Prav ta dvojnja nadrejenost je tudi največja pomanjkljivost matrične strukture, saj povzroča nejasnosti v organizaciji in lahko vodi v organizacijske konflikte. Le-ti so še posebej izraziti v primeru križanja razmerja nadrejeni-podrejeni, v funkcionalni in projektni hierarhiji. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji. Organizacijsko gledano gre za fleksibilno organizacijo, saj se po končanem projektu, pa tudi med potekom, struktura spremeni, opusti. Projektov je čedalje več, pa tudi projektna struktura in projektno ravnanje postajata vse pomembnejša. Projektno ravnanje je sestavljeno iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta. Projektne ravnatelj je vodja skupine, ki rešuje probleme. Planiranje projekta pomeni zamišljanje in usklajevanje vseh aktivnosti v projektu ob upoštevanju trajanja, povezanosti in stroškov. Stroške je potrebno planirati po aktivnostih tako, da bodo ob danem trajanju projekta čim nižji, oziroma, da se bodo zaradi skrajševanja projekta čim manj povečali. S kontrolo projekta se ugotavlja odstopanje izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k njegovi uresnitvi. Z organiziranjem projekta razumemo določanje odgovornih skupin in oseb za

projekt, za njegove aktivnosti in odnose med njimi. Odgovorni sta predvsem usmerjevalna in izvedbena skupina.

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v združbi uveljavlja projektno-matrična organizacijska struktura, so:

- okolje: stabilno
- tehnologija: nerutinska
- velikost: srednje veliko podjetje
- cilji: poudarek na projektih in specializaciji
- zaposleni: specializacija po poslovnih funkcijah.

Prednosti projektno-matrične organizacijske strukture:

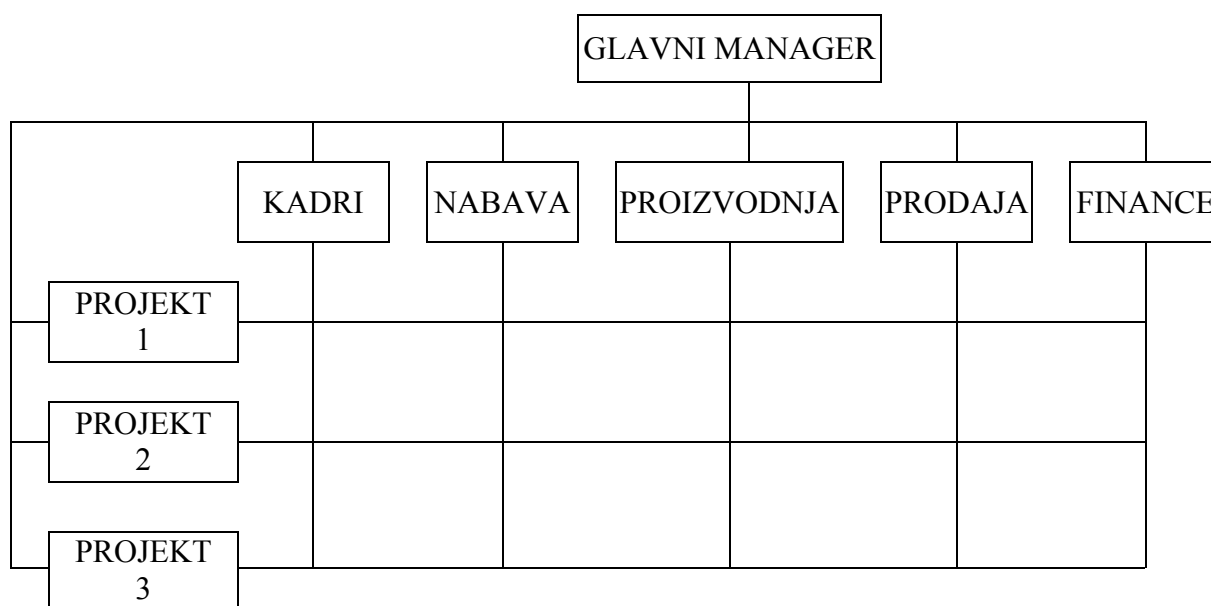
- pri izvedbi določenih nalog ta oblika združuje vse potrebne izvajalce z različnih področij
- uveljavlja se sodelovanje različnih strokovnjakov
- interdisciplinaren pristop pri iskanju rešitev problema
- boljša izraba človeških virov
- možnost razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti.

Pomanjkljivosti projektno-matrične organizacijske strukture:

- dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Strokovnjaki s posameznih področij, ki sodelujejo v skupini pri reševanju določenega problema, so disciplinsko podrejeni funkcijskemu ravnatelju, strokovno in delovno pa projektному ravnatelju
- dolgo uvajanje v delo
- velika poraba časa za sestanke.

Ta organizacijska struktura se je uveljavila pri izvedbi velikih projektov v letalski in vesoljski industriji. Podjetja so jo začela uporabljati v sedemdesetih letih, vendar doslej ni postala prevladujoča organizacijska oblika (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158-161).

Slika 4: Projektno - matrična organizacijska struktura



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

3.3.5. Decentralizirana organizacijska struktura

Odločitev za oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi in morajo se upoštevati značilnosti teh programov. Čista poslovno-funkcijska oblika ni več ustrezna. Ustrezna rešitev je produktna ali produktno-matrična organizacijska struktura, vendar pa se tudi tu z večanjem podjetja in širjenjem proizvodnih programov poudarjajo značilnosti posameznih proizvodnih programov in potreba po operativni osamosvojitvi. V ZDA se pojavi decentralizirana organizacijska struktura v večjih podjetjih v petdesetih letih, v Evropi pa v sedemdesetih letih. Obvladovanje podjetja z enega mesta, v tržnih razmerah šestdesetih let, postane skoraj nemogoče. Na podlagi diverzifikacije proizvodnega programa se oblikujejo decentralizirane organizacijske enote.

Tako poslovne enote oblikujemo na podlagi trga ali odjemalca, kateremu je proizvod namenjen. Ravnateljstvo sestavljenega podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja. Ravnatelji poslovnih enot izdelajo svoje poslovne cilje in taktike, ter jih uskladijo z globalnimi cilji.

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v združbi uveljavi decentralizirana organizacijska struktura, so:

- okolje: spremenljivo, nepredvidljivo
- tehnologija: nerutinska
- velikost: veliko podjetje
- cilji: zunanja učinkovitost
- zaposleni: specializacija po poslovnih funkcijah.

Prednosti decentralizirane organizacijske strukture:

- lažje se določi tržni položaj poslovne enote
- hitrejša odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu
- tesnejša povezanost s kupci organizacijske enote
- hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo
- zadovoljstvo kupcev
- visoka koordinacija znotraj poslovnih enot
- globalne cilje in strategijo postavlja ravnateljstvo.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske strukture

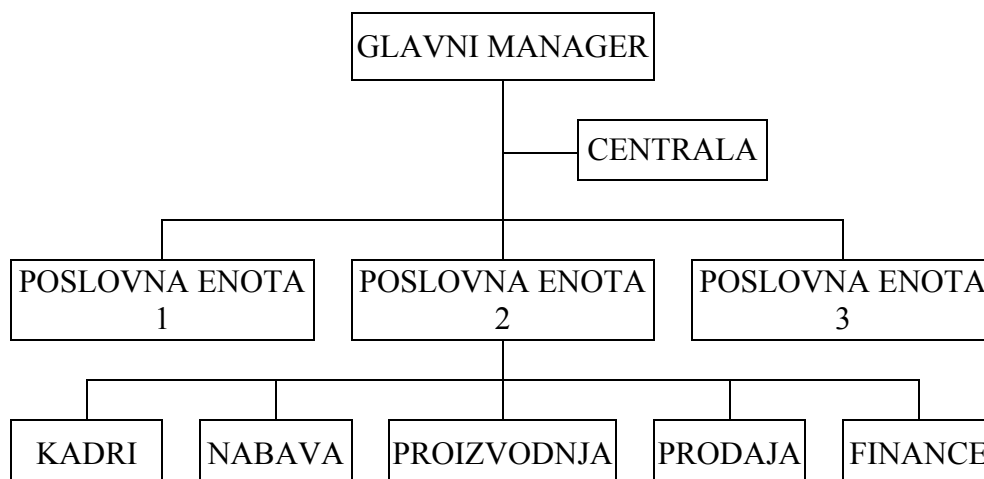
- potreba po ponovni združitvi posameznih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev
- vodje poslovnih enot, pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov, postavljajo v ospredje kratkoročne interese enot in zanemarjajo dolgoročno vizijo razvoja podjetja
- notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami
- integracija med poslovnimi enotami je težavna
- zmogljivost poslovnih funkcij je slabo izkoriščena
- osamosvajanje poslovnih enot.

Decentralizacija odločanja v decentralizirani organizacijski obliki ima več oblik. Razlikujejo se po obsegu, pristojnosti in odgovornosti tako osrednjega dela sestavljenega podjetja, kot tudi posameznih organizacijskih enot.

Različna je tudi **samostojnost poslovnih enot**, ki imajo lahko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 154-157):

- **stroškovno naravo** – značilno za stroškovno enoto je, da je njen vodja odgovoren za stroške svoje organizacijske enote. Odgovornost se kaže v zmanjšanju stroškov s pomočjo izboljševanja organizacije in izvedbe
- **poslovno naravo** – poslovna enota je zaokrožena enota, ki ima vsebinsko vse poslovne funkcije, vsaj proizvodno in prodajno pa ima organizirano pri sebi. Obseg odgovornosti ravnatelja se poveča, odgovoren je vsaj za proizvodnjo in prodajo proizvodov in storitev svoje organizacijske enote. Poslovni rezultat se obravnava kot dobiček poslovne enote, katere samostojnost je omejena in določena s postavljenimi poslovnimi politikami
- **naložbeno naravo** – značilno za naložbeno enoto je, da je odgovorna za doseganje poslovnega uspeha in za svoj razvoj. Višino sredstev za investicije določi ravnateljstvo celotnega podjetja, torej lahko poslovna enota odloča o naložbah do dogovorjene višine.

Slika 5: Decentralizirana organizacijska struktura



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

3.3.6. Druge organizacijske strukture:

- **hibridna ali konglomerantna organizacijska struktura** – razlikovanje poslovnih funkcij po poslovnih enotah, nekatere poslovne funkcije ostanejo centralizirane
- **sektorska organizacijska struktura** – povezovanje poslovnih enot in najpomembnejših poslovnih funkcij
- **mreža podjetij** – dejavnosti, ki ne predstavljajo konkurenčne prednosti, opravljajo zunanji izvajalci.

V zadnjem obdobju pa se poleg navedenih oblik organizacijskih struktur v uspešnih podjetjih vse bolj uveljavljajo tudi **principi timskega dela**. Timsko delo predstavlja izvajanje določene naloge s pomočjo skupine strokovnjakov z različnih strokovnih področij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208). Timsko delo se razlikuje od skupinskega, saj je pri skupinskem delu naloga razdeljena na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo,

pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge. Namen timskega dela ni v poenotenju stališč članov tima, temveč v osvetlitvi problemov in upoštevanju pogledov z različnih zornih kotov.

Temeljni način dela članov tima je kooperativno sodelovanje, zato je pravilna izbira posameznih članov izredno pomembna. Pravilna izbira članov tima naj bi temeljila tako na strokovnih sposobnostih kot na osebnostnih lastnostih. Član tima naj bi imel predvsem naslednje lastnosti: ciljno usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, sposobnost integracije, pripravljenost sprejemati odgovornost, lojalnost in pokončnost, pripravljenost izražanja mnenja, dobro zdravstveno stanje.

Ustvarjanje timsko zasnovane organiziranosti podjetja je potrebno razumeti kot poslovno strategijo, ki naj bi predvsem izboljšala operativno raven poslovanja podjetja. Pri tem je pomembno razumeti, da je uvedba timsko zasnovane organiziranosti povezana s spreminjanjem podpirajočih sistemov, kot so: izobraževalni, informacijski, kadrovski in drugi.

Timsko delo zahteva od ljudi razvoj znanja in občutka za skupinsko dinamiko, sklepanje kompromisov, razprave, prepričevanja, organiziranja, vodenja in druge, tudi ravnateljske sposobnosti. Problemi, ki se kažejo in ki jih morajo podjetja reševati, so namreč vse bolj zapleteni in posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, tem problemom ni več kos. Timi pa so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov.

Prednosti timov so zlasti v tem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166), da aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika, medsebojno izravnavajo prednosti in slabosti posameznih članov, vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev, izboljšajo komunikacijske poti, povečajo fleksibilnost podjetja. **Slabosti timov** so predvsem naslednje: visoki stroški uvajanja (izobraževanja, treningi), velika izguba časa zaradi razprav v skupini, nejasna razmejitev odgovornosti, osamosvojitve timov in odtujitev od problemov, neupoštevanje individualizma.

3.3.7. Organizacijska struktura podjetja Porsche Slovenija d.o.o.

Podjetje Porsche Slovenija d.o.o. sodi med **srednje velika podjetja**. Odločitve so **centralizirane** s pomočjo **linijskega tipa ravnateljstva**. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije, ravnatelji poslovnih funkcij pa dela znotraj posameznih funkcij. V podjetju je omogočena učinkovita izraba zmogljivosti, ker delajo zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi skupaj.

Podjetje ima srednje kompleksno organizacijo, katere zapletenost želi znižati s pomočjo podrobnega spleta predpisov, ki naj bi zajeli vse dogodke, ki si jih je mogoče zamisliti, zato je v podjetju vzpostavljena **formalizirana organizacija**. Posledica tega je, da je kontrola izvajanja delovnih postopkov dokaj stroga. Napačna ravnanja se dosledno pripisujejo le pomanjkljivostim določenih zaposlenih oz. pomanjkljivostim organizacijskih delov podjetja.

Delo med poslovnimi oddelki in znotraj le-teh 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 poslovnih oddelkov), kar ima za posledico veliko **navpičnega komuniciranja** in pomeni, da podjetje

deluje centralizirano. V podjetju je delovanje ravnateljev precej **avtoritativno**, zato je prevladujoč način reševanja konfliktov avtoritativno poseganje s strani ravnateljev, ki ponavadi sprejmejo neko obliko dokončnega sklepa, s čimer sicer hitro razrešijo konflikt, vedno pa ne odpravijo njegovih vzrokov.

S **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** podjetje Porsche Slovenija d.o.o. dosega:

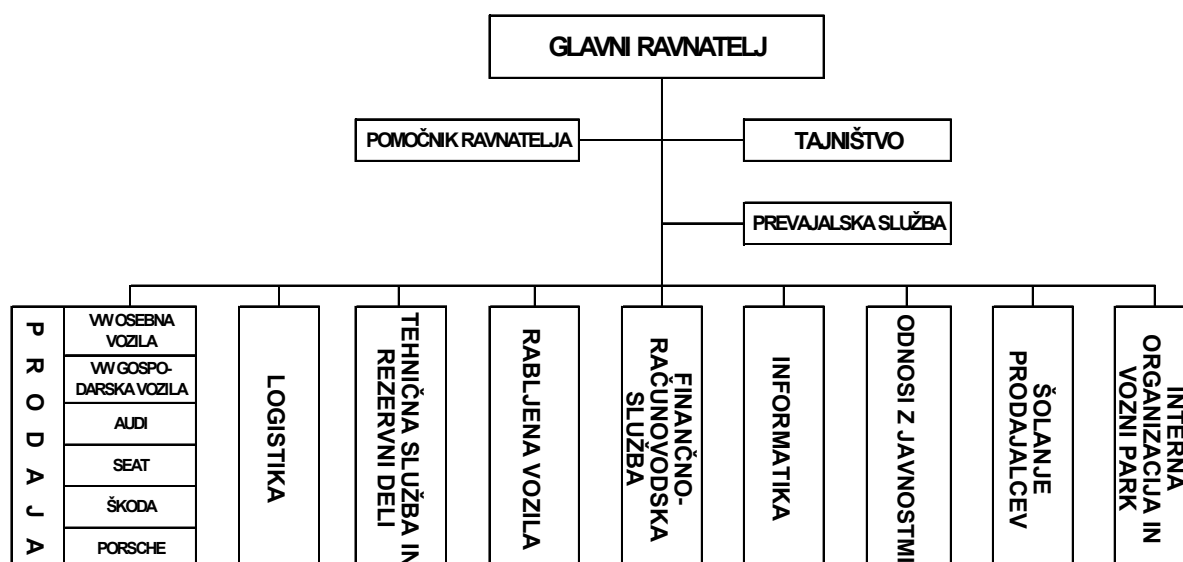
- večjo prilagodljivost, koordinacijo in učinkovitost na ciljnih področjih (npr. na avtomobilskem trgu)
- ter skuša optimizirati usklajenost med cilji podjetja in cilji posameznih poslovnih oddelkov ter koordinacijo med njimi in v njih.

Kljub prednostim pa obstaja tudi **nevarnost** nastajanja konfliktov med poslovnimi oddelki in centraliziranimi poslovnimi funkcijami.

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. uveljavlja poslovno-funkcijska organizacijska struktura, so:

- **okolje**, v katerem podjetje posluje, je stabilno in je poslovno-funkcijska organizacija zato primerna. Pomembno je hitro odločanje in odzivanje na spremembe okolja
- **velikost podjetja**: podjetje Porsche Slovenija d.o.o. sodi med srednje velika podjetja
- **tehnologija**: investiranje – uvajanje novih in izpopolnjenih pristopov (optimalno razvita trgovska mreža) tako v smislu servisnih storitev kot tudi prodajnih usmeritev h kupcem je v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. ključ uspeha že od ustanovitve dalje
- **cilji in strategija**: podjetje Porsche Slovenija d.o.o. je strategijo prodaje usmerila na celoten slovenski trg s ciljem doseganja določenega tržnega deleža tako po posameznih blagovnih znamkah kot tudi za podjetje kot celoto
- **zaposleni**: stopnja izobraženega kadra narašča, tendenca je na izobraževanju zaposlenih.

Slika 6: Organizacijska struktura družbe Porsche Slovenija d.o.o.



Vir: Organizacijski priročnik Porsche Slovenija d.o.o.

4. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK

Organizacijska struktura in organizacijski procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Tu je manj pomembno kakšna je organizacija, kot ali so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Strukture in razmerja morajo biti usklajene med seboj. Naslednja pomembnost je ta, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskim spremenljivkami. Organizacijske strukture podjetij so različne in imajo različne lastnosti. Te lastnosti opišemo z organizacijskimi spremenljivkami, ki zavzemajo različne vrednosti. Z njimi določamo značilnosti tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture kot sestavnih delov organizacijske strukture in značilnosti organizacijske strukture kot celote. Organizacijske spremenljivke so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144-146):

- **formalizacija** se nanaša na napisana pravila in procedure in je običajno pisno dokumentiranje ali izpričevanje delovnih pravil, politik in postopkov (Mihelčič, 1999, str. 536). Formalizacija torej pomeni (Rozman, 2000, str. 26) obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih in so običajno napisani. Več ko je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, manj ko jih je, bolj je neformalna. Visoko formalizirana organizacija je lahko učinkovita v naslednjih razmerah (Kavčič, 1999, str. 124):
 - ob relativno stabilni tehnologiji, ki zahteva rutinsko delo delavca
 - ob proizvodnji izdelkov ali storitev z dolgim življenjskim ciklusom
 - pri sorazmerno nizki usposobljenosti zaposlenih
 - in v relativno stabilnem okolju.
- **specializacija** predstavlja (Mihelčič, 1999, str. 265) delitev dela, bodisi navpično bodisi vodoravno, med posamezniki znotraj združbe. Specializacija pomeni delitev skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. To pomeni, da delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, ampak je skupna naloga razčlenjena na manjše naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času. Razdelitev skupne naloge je lahko izvedena po različnih merilih in omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posameznik ne bi zmogli. Delitev dela na naloge se nanaša na to, v kolikšni meri so delovna mesta specializirana. Najpomembnejša odgovornost ravnateljev na tem področju je oblikovati takšna delovna mesta, ki omogočajo, da ljudje opravljajo prave naloge ob pravem času. Sposobnost razdeliti vse naloge v manjše in specializirane aktivnosti je glavna prednost organizacijskih naporov. Poglavitna ravnateljska odločitev pri tem je določiti raven specializacije delovnih mest. Specializacija dela je torej tista prvina organizacijskega tkiva, ki teži k temu, da se z njeno pomočjo zviša produktivnost in da se čim učinkoviteje dosežejo zastavljeni cilji. Načelo specializacije dela je tradicionalno vodilo ravnateljem, ki določajo vsebino posameznih delovnih mest in ravnatelji v zadnjih letih usmerjajo pozornost tudi na alternativne načine oblikovanja delovnih mest, pri čemer se osredotočajo na timsko delo.
- **standardizacija** pomeni, da se enake delovne naloge v celotnem podjetju izvajajo na enak način. V mislih imamo standardizacijo predmetov dela, dokumentov, postopkov.
- **kompleksnost** predstavlja razlike med delovnimi mesti in enotami. Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije. To so vertikalna, horizontalna in prostorska razsežnost. Vertikalna razsežnost pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov ali število delovnih mest na določeni ravni, s prostorsko pa razumemo obstoj ene ali več dislociranih enot. V podjetjih, ki imajo več različnih vrst delovnih mest in enot, nastaja

več kompleksnih ravnateljskih in organizacijskih problemov, kot pa v podjetjih z manj delovnimi mesti in oddelki.

- **profesionalizacija** je obseg formalne izobrazbe in dodatnega izobraževanja. Meri se s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju. Izrazimo jo s številom let, ki jih je posameznik porabil za pridobivanje znanj in sposobnosti. Profesionalizacija je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. V bodoče naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi in proizvodni procesi ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov (konkurenčne prednosti) podjetja, saj so danes prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji. Izjema pa je intelektualni kapital (Možina, 2001, str. 21), ki predstavlja za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. S tega vidika bo vse večji poudarek na znanju, ki je v lasti posameznikov, saj je takšno znanje težje »krasti« kot formalno izraženo in tako vsem dosegljivo znanje podjetja. Novost pri preučevanju znanja danes v primerjavi s preteklostjo je preučevanje kolektivnega znanja podjetja in ne več znanja posameznika. Kolektivno znanje podjetja je seštevek znanj posameznikov (Rozman, 2001, str. 43-46), vendar ne neodvisnih posameznikov, temveč v podjetje povezanih članov, ki si prizadevajo za doseg cilja podjetja. Zato je kolektivno znanje več kot vsota znanj posameznikov. Znanje mora biti različno, a usklajeno. Usklajevanje pa je metoda organizacije in obenem vsebina upravljalno-ravnalnega procesa. To pomeni, da je od organizacije podjetja v veliki meri odvisno tudi znanje podjetja.
- **kadrovska struktura** pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni, ter obsega razmerja režijski delavci – strokovnjaki, izvajalci – ravnatelji... (Rozman, 2000, str. 27). Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosegajo na tržišču najboljši položaj tista podjetja, ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti. Uspešno je torej tisto podjetje, ki zna stopnjevati oziroma pospeševati vključevanje čim večjega števila ljudi v inovativno dejavnost, ki je ključnega pomena za napredek v podjetju. Praviloma posameznika zanimajo interesi podjetja toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničuje svoje lastne interese (Gabrijelčič, 1993, str. 37).
- **centralizacija** se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje, oz. centralizacija predstavlja lokacijo tistih v hierarhiji podjetja, ki so pristojni za sprejemanje odločitev. Gre torej za koncept delegiranja pristojnosti med delovna mesta v podjetju, ki se nanaša na sprejemanje odločitev in ne na opravljanje dela. Centralizacijo lahko opredelimo kot veliko osredotočenje ali zgoščenost pravice sprejemanja pomembnejših odločitev, ki je omejena le na zaposlene na najvišjih in osrednjih organizacijskih ravneh, kajti vse odločitve v podjetjih niso enako pomembne. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo tako, da ravnatelji na višjih ravneh v podjetju sprejemajo vse pomembne odločitve, ravnatelji na vseh ostalih ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Tipična ravnateljska praksa je delegirati pristojnosti za opravljanje rutinskih odločitev, vendar obdržati pristojnosti za strateške odločitve. Stopnja delegiranja pristojnosti je lahko razmeroma visoka ali nizka. Razmeroma visoka stopnja delegiranja pristojnosti pospešuje zaupanje ravnateljev v podrejene, odpravlja mišljenje, da zna ravnatelj sam vse narediti najbolje, vzpodbuja razvoj profesionalnih ravnateljev, lahko vodi v konkurenčno klimo v podjetju, prispeva k sposobnosti podjetja, da se hitreje odziva na spremembe. Razmeroma nizka stopnja delegiranja pristojnosti je najpogostejši razlog za preveliko obremenitev ravnateljev in premajhno obremenitev podrejenih.
- **odločanje** je proces opredeljevanja problema ali priložnosti in izbira med različnimi smermi ukrepanja (Mihelčič, 1999, str. 550). Ravnatelji obvladujejo podjetje z

odločanjem in uveljavljanjem teh odločitev in zato je odločanje temeljna dejavnost ravnateljev. Organizacija podjetja naj bi bila skladna z osnovnimi vrstami odločanja v podjetju, kriteriji razlikovanja osnovnih vrst odločanja pa so naslednji (Dimovski, 2000, str. 2):

- predmet odločitev, ki predstavlja odločanje glede na proizvod ali poslovni proces
- nosilec odločitev, ki predstavlja odločanje glede na raven posameznika ali skupine pri odločanju v podjetju
- in merilo odločanja, ki predstavlja odločanje glede na različna merila uspešnosti ali ocenjevanja v podjetju.

V podjetjih tudi razlikujemo glede na našete kriterije tri osnovne zvrsti odločanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 29):

- odločanje o proizvodu in procesu
- odločanje o celotnem poslovanju
- ter odločanje o poslovnih funkcijah.

4.1. Organizacijske spremenljivke v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Organizacijske spremenljivke v obravnavanem podjetju so naslednje:

- **formalizacija** oziroma obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih, je v podjetju na visoki ravni. V opisih delovnih mest so jasno opredeljene delovne naloge, ki jih je nosilec določenega delovnega mesta dolžan izpolnjevati, prav tako so določene zahteve, pooblastila, predpostavljene in nadomeščanje v času odsotnosti. V podjetju so natančno opisani delovni procesi za posamične delovne naloge, iz katerih je razvidno, kdo, kako, kdaj in s kom sodeluje. Razvidni so vhodni elementi procesa in kot rezultat izhodni elementi.
- **specializacija** oziroma delitev dela je razvidna že po organigramih znotraj vsakega oddelka, bolj podrobna razčlenitev je navedena v opisih delovnih mest. Delovna mesta so specializirana in omogočajo opravljati delovne naloge učinkovito, pravočasno in usklajeno znotraj oddelka. Ravnatelj oddelka se usmerja oziroma osredotoča na timsko delo.
- opisi delovnih procesov, delovnih navodil in določenih dokumentov so **standardizirani**, kar pomeni, da so napisani na enak način. Potrebna vsebina opisa vsakega delovnega procesa oziroma delovnega navodila je:
 - namen
 - področje veljavnosti
 - definicija pojmov
 - pristojnost
 - opis postopka
 - potrebna sredstva in orodja
 - dokumentacija rezultatov
 - odgovoren za spremembe.
- **kompleksnost** se nanaša na tri dimenzije. To so vertikalna, horizontalna in prostorska razsežnost. V podjetju je prisotna vertikalna razsežnost in sicer v treh ravneh. Prva raven predstavlja najvišje ravnateljstvo (generalni direktor), drugo raven predstavljajo ravnatelji

posameznih oddelkov in tretja raven so ostali zaposleni oziroma delovna mesta v oddelkih. Horizontalna razsežnost je po oddelkih različna.

- **profesionalizacija** v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. je visoka, kar pomeni, da je povprečna izobrazba zaposlenih v podjetju visoka. Upoštevana je tako formalna izobrazba kot tudi dodatno izobraževanje zaposlenih.
- **centralizacija** je v podjetju izrazita. Pravice sprejemanja najpomembnejših odločitev je omejena na najvišjo raven, torej ravnateljstvo podjetja. Ravnatelj podjetja delegira pristojnosti za opravljanje določenih odločitev ravnateljem posameznih oddelkov, le-ti pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo svoje naloge. Stopnja delegiranja pristojnosti je v podjetju razmeroma nizka.
- **odločanje** je temeljna dejavnost najvišjega ravnateljstva. Glavni ravnatelj izbira med različnimi smermi ukrepanja in obvladuje podjetje z uveljavljanjem teh odločitev.
- **kadrovska struktura** v podjetju je sledeča:
 - izobrazbena: 49% zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, 22% višješolsko in 29% ima visokošolsko izobrazbo
 - po spolu: od vseh zaposlenih je 58% moških in 42% žensk
 - starostna: 58% je mlajših od 35 let (stanje na dan 30.10.2003).

5. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 184) z oblikovanjem organizacije razumejo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. Spreminjanje obstoječe organizacije pa je njeno preoblikovanje.

Spremenjeni načini življenja in dela ter spremenjeno okolje zahtevajo spremenjene izdelke in storitve, zahtevajo drugačno organizacijo, zato se postavlja problem spreminjanja organizacije; zahtevajo drugačen način razmišljanja. Pri tem se ne smemo več zadovoljiti s prevladujočimi oblikami današnjega dne, temveč z modeli dela in življenja, ki bodo veljala jutri. To pomeni, da je potrebno pravočasno izvajati spremembe in se tudi spremembam prilagajati. Procesi spreminjanja organizacije podjetij so vse krajši, saj se spremembe pojavljajo čedalje hitreje.

5.1. Tehnična struktura

5.1.1. Opredelitev tehnične strukture

Sleherno podjetje ima temeljno delovno nalogo, ki jo s svojim ravnanjem – delovanjem tudi uveljavlja. S tehnično delitvijo dela razdelimo to celotno delovno nalogo podjetja, s katero dosega svoj temeljni cilj, na delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših opravil. Delovne naloge izvajajo zaposleni in pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih pa vse do zgolj tehničnih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133). **Struktura**

povezav med ljudmi, postavljenih na ustrezna delovna mesta z dodeljenimi delovnimi nalogami, se imenuje tehnična struktura.

Da bi delovni proces nemoteno potekal, ga razčlenimo na delne delovne procese. Posameznih delovnih procesov ne opravlja več en sam človek, ampak jih opravljajo različni ljudje v različnem času.

Proces **tehnične delitve** dela poteka v **treh zaporednih fazah**:

1. skupno delovno nalogo podjetja razstavimo na manjše, delne delovne naloge. Proces dela razčlenimo naprej vse do najpreprostejših opravil, ki zahtevajo samo en gib, in jih ni mogoče več razčleniti. Koliko bo podjetje razčlenilo svoj proces dela je odvisno od vsakega podjetja posebej. Razčlenjujemo pa ga glede na vrsto proizvodnje, lastnosti zaposlenih, uporabljene tehnologije
2. v drugi fazi tehnične delitve dela združujemo v delovne naloge več opravkov, ki so podobni
3. v zadnji fazi procesa tehnične delitve dela, ko delovne naloge dodelimo v izvedbo posameznim izvajalcem na ustreznih delovnih mestih, nastajajo razmerja med temi izvajalci.

S tehnično delitvijo dela pridemo do različnih razmerij in struktur, ki so predvsem tehnične. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja oddelkov v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133-134).

5.1.2. Prednosti tehnične delitve dela

Prednosti, ki jih v vsaki organizirani združbi zagotavlja tehnična delitev dela, so (Lipovec, 1987, str. 71-80):

- omogoča izvesti takšne naloge, ki so za posameznika fizično, strokovno in/ali časovno preobsežne in zato zanj neizvedljive
- omogoča povečati proizvodnost oziroma učinkovitost dela
- omogoča izboljšati in izenačiti kakovost izdelkov in storitev
- omogoča zmanjšati produkcijske stroške.

Te prednosti pa so pogojene:

- z dovolj velikim obsegom aktivnosti oziroma obsegom dela
- s stabilnostjo vseh dejavnikov pri delu in prvin v okolju
- z možnostjo učinkovite koordinacije razdeljenega dela
- z organizacijsko mejo tehnične delitve dela, ki postavlja mejo psihofizične lastnosti delavca. Delo namreč ne sme biti enolično in utrujajoče, kar bi povzročilo padanja storilnosti
- z ekonomsko mejo tehnične delitve dela, ki je tam, kjer začnejo povprečni proizvodni stroški naraščati oziroma ne padajo več.

Po izvedeni tehnični delitvi dela se v podjetju soočimo tudi s posledicami, ki nastanejo neposredno zaradi razčlenitve procesa dela. To so predvsem različno zahtevne delovne naloge v izvedbi, kot tudi delovne naloge, ki nastanejo zaradi potrebe po usklajevanju enostavnih delovnih nalog.

5.1.3. Tehnična struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Tehnologija, ki jo ima podjetje, določa strukturo nalog, le-ta pa določa strukturo organiziranosti. V podjetju Porsche Slovenija d.o.o. je izrazita tehnična delitev dela, ki je v podjetju urejena po posameznih poslovno-funkcijskih oddelkih in nadalje znotraj teh oddelkov. Lahko rečem, da ima podjetje tehnično strukturo na podlagi delovnih nalog oziroma po namenu.

Prisotno je ločevanje blagovnih znamk, kar pomeni, da so organizirane enote, specializirane po znamkah Audi, Seat, VW – osebna vozila, VW – gospodarska vozila, Škoda in Porsche, ki so samo ohlapno povezane, zaradi česar velikokrat oslabi celotna organizacijska struktura podjetja. Podjetje pozornost usmerja na dejavnike, kot so kvaliteta dela, strokovnost in prihranki, ki so razlog za večjo učinkovitost razdeljenega dela.

Podjetje se zaveda, da je na ta način v isti organizacijski enoti zbrano vse delo za isti namen, kar olajšuje koordinacijo in da je taka organizacijska enota manj odvisna od drugih organizacijskih enot. Podjetje zagotavlja zadosten obseg dela v oddelku, da omogoča podrobno specializacijo osebja v okviru posameznih delovnih mest in da omogoča lažjo izmenjavo mnenj in izkušenj med zaposlenimi znotraj oddelkov. Po drugi strani pa obstajajo pomanjkljivosti te delitve in sicer težje izmenjevanje mnenj z zaposlenimi iz drugih oddelkov, osredotočenje na primarni cilj oddelka in ne na uresničevanje poslovnega cilja podjetja.

Vsako delovno mesto ima podjetje opisano in sicer po naslednjih točkah:

- opis delovnih nalog
- funkcije delovnega mesta in cilji
- določene so opravilne zahteve
- določene so vodstvene zahteve
- določen je predpostavljeni
- klasifikacija oz. rang delovnega mesta
- določeno je nadomeščanje oz. zastopanje nosilca delovnega mesta v času odsotnosti.

5.2. Motivacijska struktura

5.2.1. Opredelitev motivacijske strukture

Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej določenemu cilju in čigar uresničitev zadovolji kakršnokoli potrebo, je **motivirano delovanje**. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničevanje nekega cilja. **Motiv** je razlog, da človek deluje. Motivi so hotenja, ki se pojavljajo v človeški notranjosti na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija. **Motivacija** je, gledano z vidika ravnateljev, zbujanje potreb ali zavesti o potrebi, ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev, da bi te potrebe zadovoljili (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Motivacija se začne z nekim povodom ali pobudo, ki izvira iz človeške notranjosti ali pa tudi iz njegovega okolja (Lipovec, 1987, str. 109-110).

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe posameznikov povezane. Povezave ali razmerja potreb dveh oseb in njihovih ciljev imenujemo **motivacijska razmerja**.

Iz motivacijskih razmerij nastane mreža ali struktura potreb in ciljev, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. **Motivacijska struktura** pojasni razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo in v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo njihovo delovanje. Poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Delovanje se kaže kot iskanje sredstev, s katerimi bo potreba zadovoljena. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstev za zadovoljitev le-teh.

Motiviranje zaposlenih postaja vse bolj kompleksno, vendar še vedno v praksi prevladuje osnovno načelo, da ravnatelji poskušajo z nagrajevanjem in kaznovanjem doseči zaželena vedenja zaposlenih in tako omogočiti poslovanje podjetja brez večjih motenj in negotovanj. Podoben je odnos lastnikov podjetij do ravnateljev.

Vsako človeško delovanje pa ni motivirano. Precejšen del človeškega delovanja se ne konča z zadovoljitvijo potreb, ker za to niso dane objektivne možnosti. Takšno delovanje imenujemo **frustrirano delovanje**.

Z rastočimi hierarhičnimi stopnjami raste zadovoljstvo z uresničitvijo višjih potreb, medtem ko sta varnost in socialne potrebe osnovna faktorja zadovoljitve na nižji ravni. Da bi na delovnih mestih pri posameznikih dosegli ustrezno motivacijo, moramo ustvariti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Ljudje bodo dobro delali le, če bodo zadovoljni z delom oziroma če jih določeno delo zadovoljuje.

Motivacijsko razmerje v podjetju se kaže kot razmerje med izvajalcem oziroma zaposlenim in njegovimi potrebami in ravnatelji, ki določajo delovno nalogo in s tem tudi nagrado. Ravnatelji določajo tudi kdaj so izvajalci upravičeni do nagrade. Nagrada je lahko izražena kot denarna nagrada, pohvala, varnost. Nagrade se ne določajo poljubno, temveč po kriteriju, ki se izrazi v tržnem mehanizmu, nanj pa se veže učinek dela.

5.2.2. Motivacijska struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Podjetje se zaveda, da motiviranje vodi k usklajenemu delovanju ljudi, to pa je eden od osnovnih pogojev za doseganje poslovnih ciljev v največji meri. Z nagrajevanjem poskuša podjetje doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Podrejeni ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S temi cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje.

Enkrat letno poteka v podjetju pogovor med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Analizira se preteklo delo v smislu uresnitve oz. realizacije dogovorjenih ciljev, ugotavljajo se vzroki odklona od teh ciljev in določijo se smernice dela v prihodnje. Pogovor vključuje tudi vprašanja ne le v zvezi s samim delom posameznika ampak tudi posameznikova pričakovanja, želje in interese v zvezi z njegovim osebnim razvojem. Ocena delovne uspešnosti ni samo kontrola dela, ampak tudi osnova za napredovanje, ugotavljanje prednosti in slabosti sodelavcev, s tem pa tudi za planiranje kariere.

Odločitev o višini plače je v rokah vodstva podjetja, odvisna je od tržne cene delovne sile, od zahtevnosti delovnih nalog oz. od lastnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da delovno nalogo uspešno opravijo. Te lastnosti pa so zlasti potrebno znanje in sposobnost zaposlenega, njegova odgovornost, napor pri delu in delovni pogoji.

V podjetju obstaja več **instrumentov motiviranja**:

- denarne nagrade
- pohvale
- priznanja
- napredovanja.

V podjetju se zavedajo, da so poleg nagrajevanja za motivacijo zaposlenih pomembne tudi delovne razmere, da se zaposleni počutijo v podjetju dobro in varno, to pomeni, da politika podjetja ne zanemari medsebojnih odnosov, prav tako se zavedajo pomembnosti ustreznega zasebnega življenja zaposlenih.

5.3. Komunikacijska struktura

5.3.1. Opredelitev komunikacijske strukture

Pojem "**komuniciranje**" izhaja iz latinske besede "comunicare" in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Beseda "komunikacija" pa prav tako izvira iz latinske besede "communis" in pomeni "skupen". Oddajnik torej želi vzpostaviti "skupnost" s prejemnikom (Ivancevich, Matteson, 1990, str. 633).

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

Glavne sestavine komunikacije so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227):

- **sporočila**, so informacije v najširšem smislu, saj vključujejo vse ideje, odločitve in podobno. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kar naj bi oba razumela na enak način
- **oddajnik** je oseba, lahko tudi skupina ali pa naprava, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba, ali skupina ali naprava sprejela
- **sprejemnik** je prav tako oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo sprejme. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika
- **kanal** je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Zanj je značilna zmogljivost, ki se nanaša tako na obseg kot na hitrost komuniciranja.

S komuniciranjem se med ljudmi oblikujejo posebna razmerja. Vsak **komunikacijski sistem** je sestav razmerij med ljudmi, ki nastanejo s komuniciranjem in zaradi njega. V **preprostem komunikacijskem sistemu** se oblikuje razmerje med oddajnikom in sprejemnikom. V **kompleksnejših komunikacijskih sistemih** pa nastane mreža razmerij med oddajniki in sprejemniki. Govorimo o **komunikacijski strukturi**.

Najosnovnejši načini komuniciranja so:

- ustno
- pisno
- nebesedno
- elektronsko.

Komunikacije so lahko **neformalne** ali **formalne**. Posebej velja omeniti delitev glede na smer komunikacij. **Komunikacije navzdol** ali **navzgor** so značilne za hierarhične situacije.

Navpične komunikacije potekajo med različnimi hierarhičnimi nivoji, kar je razlika od **vodoravnih** komunikacij, ki potekajo na istem hierarhičnem nivoju. Prav tako je lahko informacija enostranska ali obojestranska. Pri **enostranskem komuniciranju** oddajnik odda sporočilo, sprejemnik ga sprejme, ne da bi ga lahko razčistil ali vplival na poročanje. Pri **obojestranskem komuniciranju** poteka sporočilo od oddajnika k sprejemniku in od sprejemnika k oddajniku.

Komunikacijsko omrežje lahko nastane popolnoma spontano, neformalno, samo od sebe, lahko pa se mreža oblikuje zavestno, po vnaprej pripravljenem načrtu, da bi to omogočilo s prenosom sporočil uresničiti delovne naloge podjetja. Delovni proces, tehnično razdeljen na množico delovnih mest in oddelkov zahteva namreč za svojo uresničitev, da se razčlenjeni elementi med seboj usklajujejo in koordinirajo, da bi s tem omogočili uspešno izvesti skupno delovno nalogo. Sredstvo koordinacije, ki je potrebno za dosego takšnega rezultata, so prav komunikacije. Koordinacija dela zahteva, da se v združbi oziroma podjetju vzpostavi učinkovito komunikacijsko omrežje.

Komunikacijske strukture se med seboj razlikujejo. Do razlik prihaja zaradi neenakih medsebojnih razmerij med člani omrežja (oddajniki, sprejemniki, posredniki), vsebine, obsega in smeri komuniciranja.

5.3.2. Zvrsti komunikacijskih omrežij

Različne oblike medsebojnega komuniciranja so vzrok različnih komunikacijskih omrežij. Tipična komunikacijska omrežja so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235):

- veriga
- ipsilon
- kolo
- prstan
- vsi kanali.

Komunikacijske strukture v obliki **verige**, **ipsilona** in **kolesa** so tipične **hierarhične komunikacijske strukture**. Veriga predstavlja tipično linijo, ipsilon je delno vezan na funkcionalno strukturo, kolo pa izrazito poudarja vlogo vodje, ki je osrednja oseba. V teh oblikah sta hitrost in natančnost komuniciranja velika, prav tako vloga vodje, sodelovanje podrejenih je zanemarljivo. **Prstan** ali krog je še vedno hierarhična struktura, s tremi ravnmi, vendar so ponavadi v njem tudi vodoravne komunikacije. Struktura **vseh kanalov** pa je značilna **nehierarhična komunikacijska struktura**, prisotna v projektih in timskem delu. Vključuje največje možno število komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazito vlogo vodenja.

5.3.3. Komunikacijska struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Če želimo uspešno izvršiti neko delovno nalogo, ki je tehnično razdeljena, moramo imeti ustrezno komunikacijsko strukturo. Razumevanje sporočil mora biti enako pri oddajniku in sprejemniku.

V obravnavanem podjetju poteka komuniciranje v okviru formalne organizacijske strukture pa tudi izven nje. Najpogostejši način komuniciranja je **ustno komuniciranje**. Ta način komuniciranja je prisoten na vseh konferencah, sestankih in produktnih šolanjih, kjer

poskušajo na neposreden način, z razgovorom, razrešiti določene poslovne probleme, komentirati sicer napisane letne in operativne plane, ter poslovno politiko podjetja. Z namenom preprečitve izgube informacij se v večji meri naredijo zapisniki.

Pisno komuniciranje v podjetju predstavljajo predvsem razni organizacijski predpisi, obvestila in sporočila, ki jih izdaja ravnateljstvo podjetja ali druge ravni ravnanja.

Glede na **vrsto** in **smer komuniciranja** v podjetju uporabljajo obojestransko in enostransko komuniciranje navzdol in navzgor. Komunikacije **navzdol in navzgor** so značilne za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni poročajo o izvedbi. Zaradi množice komunikacij se pogosto omeji sporočanje na najpomembnejše. Pri tem pa se pomembnost informacij lahko različno interpretira, kar povzroča težave v hierarhičnem komuniciranju. Praviloma so hierarhične komunikacije neposredne in le izjemoma so dovoljene posredne komunikacije, ki pomenijo preskok preko posamezne ravni ravnateljstva. **Vodoravne** komunikacije so med zaposlenimi v oddelkih na isti hierarhični ravni. V primeru odprtih vprašanj oziroma če ne pride do sporazumnih rešitev, je potrebno komunicirati z nadrejenimi. Najbolj uspešno reševanje nalog poteka v podjetju ob **komuniciranju po hierarhiji** vendar od vrha navzdol. Zato se kljub svojim pomanjkljivostim največ uporablja komunikacijska struktura **kolo ali vsi kanali**.

Motnje v komuniciranju nastajajo predvsem zaradi **filtriranja informacij** in zaradi nejasnosti pristojnosti, ki posledično vplivajo na komunikacijo. Tako tisti, ki so nižje v hierarhični strukturi navadno ne dobijo vseh ali pravih informacij o odločitvah ravnalne strukture. Motnje v komuniciranju nastajajo zaradi slabe **sposobnosti poslušanja** sprejemnika, kar pa ni v zvezi s slušnim organom, temveč v strokovni sposobnosti reagiranja ali pa zaradi premalo jasnega delegiranja nalog oz. prenašanja le-teh naprej. V nekaterih primerih ni povratnih informacij, zato se lahko zgodi, da naloga ni zadovoljivo opravljena, nastala škoda pa se le težko popravi.

5.4. Oblastna struktura

5.4.1. Opredelitev oblastne strukture

Oblast je moč, ki je povezana z delovno nalogo in ki izvira iz položaja v podjetju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.135). **Oblastna struktura** izhaja iz lastništva v podjetju in nastane zaradi večanja in širjenja podjetja. Lastnik je nosilec vse oblasti v podjetju. Ker je skupna delovna naloga preobsežna, jo lastniki dajejo v izvedbo glavnemu ravnatelju. Skupaj z njo pa jim dajo tudi oblast ali avtoriteto za njeno izvršitev.

Ravnatelj svoje delovne naloge ne more izvesti sam, zato en del prenese na svoje podrejene. S tem se prične **proces delegiranja ali pooblaščenja**, ki pomeni prenašanje delovne naloge in ustrezne oblasti navzdol na sodelavce.

V procesu pooblaščenja se od glavnega ravnatelja navzdol, do zadnjega posamičnega izvajalca, oblikuje **hierarhična lestvica**. Obsega več ravni in predstavlja **vertikalno razsežnost oblastne strukture**. **Horizontalna razsežnost** predstavlja kontrolni razpon, ki pomeni število podrejenih instanc eni nadrejeni instanci. Na višjih ravneh je praviloma kontrolni razpon ožji kot na nižjih ravneh.

Z oblikovanjem hierarhične lestvice v vertikalni smeri in kontrolnim razponom v horizontalni smeri, se oblikuje **hierarhična piramida**, ki je značilna oblika oblastne strukture. V procesu delegiranja se oblast prenaša na nižje ravni. Če večino oblasti zadrži vrh piramide, govorimo o **centralizaciji in ozkem kontrolnem razponu**. Če pa se večji del oblasti prenaša na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o **decentralizaciji in širokem kontrolnem razponu**.

5.4.2. Oblastna struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Ravnanje podjetja je zaupano **ravnatelju**, tj. generalnemu direktorju, ki del svojih nalog delegira podrejenim ravnalcem. S tem prenaša na njih tudi moč, oblast in odgovornost.

Podrejeni **ravnalci** v skladu s tehnično razdelitvijo dela vodijo posamezne funkcije poslovnega procesa. S sprejemom te naloge so za uspešnost opravljenega svojega dela odgovorni ravnatelju. Ravnalci, ki vodijo posamezne funkcije poslovnega procesa, delijo svoje delo po hierarhiji naprej in z njim oblast in odgovornost do zaposlenih, katerih delo ni več mogoče razdeliti.

Oblastna struktura ima obliko **piramide**. Oblast prehaja od ravnatelja po hierarhični lestvici navzdol.

5.5. Ravnalna struktura

5.5.1. Opredelitev ravnalne strukture

Ravnatelj podjetja je nosilec ravnalne funkcije. Od upravljanja prejema v izvršitev skupno nalogo podjetja, ki jo je dolžan izvesti. Govorimo o njegovi zadolžitvi. Za izvršitev zadolžitve in njeno pravilnost, ter za ugodne in neugodne posledice v zvezi s tem je ravnatelj odgovoren upravljanju, kar imenujemo odgovornost.

Zadolžitve, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj v sorazmerju. Obsegu delovnih dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti, obsegu obeh pa mora ustrezati obseg oblasti. Če se spremeni obseg ene kategorije, se mora spremeniti oziroma prilagoditi obseg drugih dveh kategorij.

V procesu delegiranja ali pooblaščenja nastaja **zložena ali ravnalna organizacijska oblika**, ki je sestavljajo tri enovite strukture:

- tehnična struktura, ki je sestav razmerij zadolžitev
- motivacijska struktura, ki je sestav razmerij odgovornosti
- oblastna struktura, ki je sestav razmerij pooblastil ali oblasti.

Te tri se druga drugi prilagajajo in medsebojno povezujejo tako, da tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo. Pri tem si oblastna struktura prilagodi in podredi tehnično, motivacijsko in tudi komunikacijsko strukturo.

5.5.2. Ravnalna struktura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

V obravnavanem podjetju je prisotna **linijska zvrst ravnalne hierarhije**, ki neposredno temelji na tehnični delitvi dela. Vsak nadrejeni svojo kompleksno nalogo razdeli na delne naloge in jih dodeli v zadolžitev podrejenim ravnalcem ali izvajalcem. Tem delegira tudi ustrezne pristojnosti. Vsak podrejeni ima samo enega predstojnika in temu odgovarja za celotno nalogo, za izvedbo katere je zadolžen.

Zaradi svoje jasnosti je omogočena stroga kontrola, s čimer se zagotavlja velika delovna disciplina. Odgovornost vsakega podrejenega je zelo jasna ter natančna razmejitev nalog, zaradi česar je možno pripisati rezultate tistemu ravnalcu, čigar oddelek jih doseže.

5.6. Spremembe v organizacijski strukturi

Temeljne stopnje v procesu spreminjanja organizacije podjetij naj bi bile naslednje (Gabrijelčič, 1993, str. 28):

- stalnost oziroma red
- sprememba
- stalnost oziroma red na višji stopnji.

Že v stopnji stalnosti oz. reda bi morali razmišljati, kako obstoječe stanje izboljšati. V stopnji sprememb pa bi morali zaposlene prepričati o koristnosti in smiselnosti načrtovanih sprememb. Včasih je razmeroma preprosto ugotoviti, kam želimo iti, zelo težko pa je tja priti. Zato je obvladovanje prehodnega stanja najtežji del obvladovanja sprememb. Ljudje se bojijo, da bodo spremembe, ki vedno pomenijo tveganje, poslabšale njihov položaj. Zato ravnatelji pogosto zavirajo spremembe. Prav ravnatelji pa predstavljajo tisti del zaposlenih v podjetju, ki mora pri uvajanju sprememb odigrati ključno vlogo. Ravnateljstvo mora namreč zagotavljati učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja. Naloga najvišjega ravnatelja je, da sporoča sodelavcem svojo vizijo in jo deli z njimi. Bistveno je, da se sodelavci seznanijo z vizijo sprememb in jo razumejo. S tem ravnatelj doseže, da prispevajo k njej s svojimi idejami in da jih bodo prenašali v skupine, ki jih vodijo. S tem bo med zaposlenimi zagotovljena pripravljenost na spremembe in voljnost za njihovo sprejemanje. Pomembno je torej sporočiti, kakšna sprememba se bo uvajala in zakaj je potrebna ter kako bo vplivala na zaposlene. Če je le mogoče, naj bi poudarjali, kakšne bodo neposredne koristi spremembe. S tem bo v podjetju zagotovljeno ugodno ozračje. Organizacijske spremembe naj bi podpirala večina zaposlenih, kar je zagotovilo, da le-te ne bodo ostale zgolj na papirju.

Izvedba organizacijskih sprememb lahko odstopa od zamisli, kajti dejanske okoliščine so lahko drugačne od tistih, ki smo si jih zamišljali. Možina (2000, str. 51) ugotavlja, da si je lahko zapomniti informacijo, da »uvajanje sprememb v združbi naleti na odpor pri članih«, da pa je mnogo zahtevnejše (s)poznati vzroke odpora in mehanizme njegovega delovanja.

Uvajanje sprememb zahteva precej časa. Uspeh uvedbe je odvisen od spremembe v ustaljenih navadah mnogih posameznikov v podjetju. Spremembe delovnih navad zahtevajo mnogo časa, še zlasti, če so te navade globoko v ljudeh, kar velja za večino zaposlenih v podjetjih. Zgodovina podjetja v veliki meri opredeljuje naravo in obseg sprememb. Vpliv tradicije na obnašanje vseh članov podjetja spada med pomembne dejavnike. Težava ni toliko v sprejemanju novih idej, kot je v opuščanju starih. Menim, da je potrebno kot kriterij za odločanje o organizacijskih spremembah tudi upoštevati splošno gospodarsko načelo, in sicer v naslednjem smislu: uspešna sprememba organizacije podjetja je tista, ki daje najboljši

rezultat v smislu razmerja med cilji spremenjene organizacije podjetja in sredstvi za doseg te ciljev.

Pri spreminjanju organizacije podjetij gre za **odločitve z dolgoročnimi posledicami**. Spreminjanje organizacije podjetij je ena od tistih oblik delovanja ravnateljev, kjer se le-ti ne bi smeli odpovedati čim večjemu številu strokovno pripravljenih informacij. Njihova uporaba namreč lahko prepreči sicer predvidljive neugodne posledice in poveča možnost nastopa pričakovanih učinkov uvajanja sprememb. Zato je pri procesu spreminjanja organizacije podjetij zelo **pomembna pripravljalna faza**, ki mora posredovati odgovore na vprašanja, kateri so ključni organizacijski problemi, s katerimi se bomo ukvarjali. Pomembno je natančno opredeliti cilje spremenjene organizacije podjetja in oceniti pričakovane učinke sprememb. Eden najpomembnejših ciljev sodobno organiziranih in zato uspešnih podjetij je prav gotovo postati učeče se podjetje, ki je sposobno izkoristiti najboljše izkušnje in znanje in kjer se zaposleni uče drug od drugega.

Zelo pomemben cilj nove organizacije podjetja je tudi **oblikovanje takšne kulture**, kjer so cilji zaposlenih usklajeni s cilji podjetja, kjer se vsak zaposleni dobro počuti in lahko v polnosti razvija svoje potenciale, kar se odraža v zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se posledično odraža tudi v uspešnosti podjetja kot naslednjem cilju nove organizacije podjetja.

Najvišjemu ravnatelju podjetja je lahko v veliko pomoč pri uvajanju organizacijskih sprememb strokovna skupina ljudi oziroma **tim za uvajanje sprememb**. To so ljudje, ki v resnici uvedejo spremembe. Tim za uvajanje sprememb naj bi bil sestavljen iz notranjih in zunanjih članov. Notranji člani dobro poznajo delovanje podjetja, kar je v prvi vrsti prednost, vendar tudi slabost. Slabost se kaže v tem, da notranji člani tima sploh ne mislijo, da je z organizacijo podjetja kaj narobe. Zato v večini primerov sami notranji sodelavci ne morejo izpeljati organizacijskih sprememb. Njihovi individualni pogledi so v večini primerov preozki, zato bi se najverjetneje zgodilo to, da bi organizacijo samo nekoliko prilagodili obstoječi in ne doprinesli skoraj nič k ustvarjanju boljših učinkov. Zunanji člani tima, ki niso zaposleni v podjetju, so lahko bolj nepristranski in lahko zato notranjim članom tima prikažejo drugačne, širše vidike in koristi uvajanja sprememb.

6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

6.1. Oblikovanje organizacijske kulture

Pod pojmom **kulture** si v neki družbi - podjetju predstavljamo celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo sistem vodenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja.

Ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 168) hote ali nehote oblikuje kulturo podjetja oz. ima največji vpliv na njeno oblikovanje. Ravnatelji morajo najprej sami dajati zgled moralnega in etičnega vedenja, kajti zgledi so še vedno najpomembnejše sredstvo vplivanja. Zaposleni namreč počnejo tisto, kar jim narekuje splošno sprejeti sistem vrednot in odnosov v podjetju. Le ravnateljstvo, ki vzpodbuja kulturo in vodenje na osnovi morale in etike, lahko oblikuje moralno poslovno politiko in temu primerno vodenje na podlagi zaupanja in spoštovanja.

Ravnateljstvo podjetja ima na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces oblikovanja, spreminjanja in ohranjanja kulture v podjetju, kot npr. kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ipd. Seveda pa kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja, zato je kultura podjetja »proizvod« vseh zaposlenih v podjetju.

Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja. **Faze oblikovanja kulture** v podjetju so naslednje:

- analiza obstoječe kulture
- vrednotenje kulture
- oblikovanje kulture.

Vzroki za naraščanje zanimanja za organizacijsko kulturo so:

- objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti
- naraščajoče število primerjalnih analiz
- intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika.

Tipologije organizacijske strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 170-173):

Ansoff:

- **stabilni tip kulture:** člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
- **reaktivni tip kulture:** introvertirano usmerjeni, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah
- **anticipativni tip kulture:** introvertirano in navzven usmerjeni, sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje, poudarjajo planiranje
- **eksploativni tip kulture:** člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti, hočejo biti v akciji.
- **usklajevalni tip kulture:** člani so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oz. jo sam oblikovati.

Handy:

- **kultura moči:** podjetje teži k obvladovanju okolice. Člani podjetja ne trpijo med seboj nobene opozicije, med vodilnimi delavci prevladuje »zakon džungle«. Težave nastopijo z rastjo podjetja, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- **kultura vlog:** podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju, temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativen vpliv s pomočjo legalnosti in legitimnosti oslabilen. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno. Konflikte se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil.
- **kultura nalog:** največja vrednota podjetja je doseganje postavljenih ciljev. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se ali dopolnilno usposobijo ali jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju.
- **kultura osebnosti:** podjetje temelji na zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih. Vpliv avtoritete je minimalen, pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Stopnja motiviranosti zaposlenih je visoka.

Deal in Kennedy:

- **prodajna kultura:** predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija hitra. Značilnost podjetij je pragmatičnost, člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timskemu delu in nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti podjetju.
- **špekulacijska kultura:** veliko tveganje, hitra povratna informacija, v ospredju hiter zaslužek. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost. Podjetje posameznika, ki želi uspeti.
- **procesna kultura:** majhno tveganje in počasna povratna informacija. V ospredju je način opravljanja naloge in ne rezultat. Odločitve se pripravljajo natančno in počasi.
- **sistemska kultura:** veliko tveganje in počasna povratna informacija. Veliko tveganje lahko življenjsko ogroža celotno podjetje. Odločitev se sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah.

6.2. Organizacijska kultura v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

V podjetju Porsche Slovenija d.o.o. ni opaziti izrazitega tipa kulture, kar bi lahko pomenilo, da je v podjetju kultura še vedno v fazi oblikovanja.

Kultura podjetja je usmerjena:

- **h kupcu** in sicer na podlagi stikov, poznavanja problemov kupcev, ugotavljanja in skrbi za zadovoljstvo strank
- **k rezultatom:** jasno opredeljeni poslovni cilji, poudarjena delovna mentaliteta ter intenziteta dela
- **k zaposlenim:** razvita interna komunikacija, timsko delo znotraj posameznih poslovnih oddelkov in participacija. V določeni meri obstaja skladnost vrednot podjetja z vrednotami zaposlenih, relativno visoka stopnja samostojnosti posameznika, sodelovanje in podpora ravnateljev podrejenim, v manjši meri pa je zaznati toleriranje konfliktov.

Kultura podjetja je razmeroma prijazna glede pridobivanja novega znanja, lahko pa bi v večji meri vzpodbujala njegovo uporabo in izkoriščanje polnega potenciala znanja, ki obstaja v podjetju.

V podjetju obstajajo vrednote, ki jih imajo samo določene skupine in ne vsi zaposleni, kar kaže na določeno stopnjo nehomogenosti in razlik v kulturi zaposlenih. Za uspeh podjetja je izjemnega pomena usklajenost vrednot posameznikov z vrednotami organizacije.

Kultura organizacije je odsev osebnosti trenutnega ravnatelja in je dediščina osebnosti njegovih predhodnikov. Dejavniki, ki vplivajo na kulturo v podjetju, so tako zunanji kot tudi notranji. Med zunanjimi dejavniki so prisotni predvsem koncernski vplivi ter vplivi panoge in okolja, v katerem podjetje posluje. Med notranjimi dejavniki pa se občuti vpliv posameznih oseb ter razvojne stopnje podjetja.

7. ORGANIZACIJSKI PROCESI

Organizacijski proces je proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja ciljev podjetja. V podjetju ga formalno

predstavljata **proces upravljanja** in **proces ravnanja**, medtem ko **proces izvajanja** izraža vsebino poslovanja podjetja.

7.1. Upravljalno – ravnalni proces

Upravljalno – ravnalni proces določa proces poslovanja podjetja. Na osnovi nadaljnjega raziskovanja je možno dokončno opredeliti organizacijski proces v podjetju takole (Lipovec, 1987, str. 218):

- upravljalno – ravnalni proces, ki je proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev in
- proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer se varuje, zastopa in razvije interese nosilca upravljanja.

Tako konkretno opredeljen proces Lipovec imenuje upravljalno–ravnalni proces, ki se razvije s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem.

7.1.1. Proces planiranja

Lipovec definira **planiranje** kot, na podlagi predvidevanja bodočnosti, zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovanega v politike, postopke, predračune in programe. Planiranje je torej sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj. Temeljni cilj je določen z načinom gospodarjenja.

Planiranje v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. - cilji v podjetju so okvirno opredeljeni s strateškim planom, kjer so podane temeljne smeri delovanja in usmeritve podjetja. Operativni cilji so izvedeni iz strateških. Konkretizacija tovrstnih poslovnih ciljev so poslovni načrti posameznih enot (npr. v prodaji ločeno po blagovnih znamkah izdelani letni plani v dogovoru z matičnimi tovarnami), ki se pripravljajo in sprejemajo na podlagi preteklih obdobij, realnih zmožnosti podjetja ter ocenjevanja prihodnosti. Podjetje mora pripraviti točen »budget« za eno leto vnaprej, ter oceno le-tega za še nadaljni dve leti. V budgetu mora podjetje vključiti investicije, katere bo v določenem obdobju izvedlo, prihodke poslovanja, bruto dobiček, stroške ter število prodanih vozil.

Ti plani se v veliki meri tudi uresničujejo, saj se v njihovo realizacijo vlaga veliko sredstev, znanja ter truda zaposlenih.

7.1.2. Proces uveljavljanja

Zamisel v fazi planiranja je potrebno udejanjiti v fazi ustvarjanja v praksi. Fazo ustvarjanja Lipovec poimenuje **proces uveljavljanja**, ki kot drugo fazo upravljalno–ravnalnega procesa sledi procesu planiranja. Proces uveljavljanja je enotna faza, v kateri se hkrati uveljavljata dve povsem različni zadevi:

1. **ustvarjanje organizacije** s kadrovanjem, vodenjem, motiviranjem in komuniciranjem
2. **poslovanje organizacije**, ki ga organizirajo ravnatelji, izvajajo pa izvajalci.

Komuniciranje in motiviranje sem že obravnavala, zato bom predstavila samo kadrovanje in vodenje (točki 5.2, 5.3).

Kadrovanje je bistveni del ustvarjalne faze upravljalno – ravnalnega procesa in sestoji iz iskanja, izbiranja, najemanja, izobraževanja, nagrajevanja, premeščanja, napredovanja, odpuščanja in upokojevanja osebja.

Ravnateljstvo se opredeljuje kot vpliv na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju za doseganje ciljev podjetja. Uspešno ravnateljstvo je tisto, ki v pravilni meri kombinira usmerjanje delavcev k delovnim nalogam in v njihovo osebno zadovoljstvo.

Kadrovanje v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

V zadnjem času podjetje namenja več pozornosti kadrovanju, saj se zaveda, da je le-to ključnega pomena za uspešno poslovanje. Pridobivanje kadrov v podjetju je različno, predvsem z razpisi in priporočili.

V podjetju je možno dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje v okviru raznih seminarjev, tečajev in podobno. Pri pridobivanju novih delavcev imajo vodje posameznih oddelkov oz. enot znotraj oddelkov precejšnjo samostojnost pri izbiri, vendar pa morajo predhodno pridobiti soglasje glavnega ravnatelja o upravičenosti potreb. Ta jo obravnava in nato s svojimi pripombami in predlogi potrdi ali zavrne.

Vodenje v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Ravnateljstvo uspešno ravna in usmerja podjetje Porsche Slovenija d.o.o., prizadeva pa si tudi k bolj demokratskem pristopu ravnateljstva. Tudi pri ostalih ravnalnih kadrih je ta lastnost prisotna, vendar vsem ne uspeva v pravilni meri uveljaviti svoje avtoritete, saj nekateri nastopajo preveč avtoritativno in s tem povzročajo prikrito nezadovoljstvo in nemotiviranost, nekateri pa s preveliko demokracijo povzročijo, da je njihova avtoriteta na prenizki ravni, s čimer slabijo svojo vlogo ravnatelja.

V vsakem podjetju, tako tudi v podjetju Porsche Slovenija d.o.o., prihaja do sporov, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri vodenju zaposlenih. Vzroki sporov so različni: različno razumevanje nalog ali celo nerazumevanje nalog, različno razumevanje ciljev, strokovno razhajanje in podobno. Spori imajo pozitivne in negativne posledice, so pa objektivna danost, ki se ji, razen v idealiziranem modelu organizacije, ki obstaja samo teoretično, ne moremo izogniti.

Ravnatelj lahko razrešuje spore s klasičnim pristopom v spor in njegovo razrešitvijo (soočanje, zamenjave, organizacijske spremembe) ali s kreativnim pristopom (pomiritev, komuniciranje, osredotočenje na skupni problem). Velik problem nastane, ko pride do sporov med vodilnimi kadri. Takrat prevzame vlogo ravnatelja generalni direktor. Običajno se ti spori dokončno razrešijo, v redkih primerih jih le umirijo, med udeleženci potem ostanejo večje ali manjše zamere, ki se bolj ali manj uspešno prikrivajo, vendar pa ne smejo predstavljati resne ovire pri delu.

7.1.3. Proces kontroliranja

Proces kontroliranja je ugotavljanje odklonov, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korekcijskih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanja načrtovanih ciljev. V procesu uveljavljanja plana kontrola odkriva tudi ovire, ki jih je treba odpraviti.

Kontrola se prične z ugotovitvijo izvedbe, slednjo se primerja s planom, ter ugotavlja vzroke, ki so odstopanje povzročili. Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana, za kar zahteva pripravljene plane in ustrezno organizacijo. S tem samih odstopanj ne more preprečiti, lahko jih le odkriva in hitreje kot jih, bolj je učinkovita in s tem uspešna (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 253-255).

Oba procesa, planiranje in kontrola, sta v tesni medsebojni povezavi. Ustrezno postavljena v medsebojni odnos z izvedbo, dobita svojo pravo vlogo. Bolj ko je plan dolgoročen, bolj je kontrola dolgoročna.

Proces kontroliranja v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Kontroliranje celotnega poslovanja podjetja izvaja glavni ravnatelj podjetja na podlagi pripravljenih različnih poročil (tedenskih, mesečnih, letnih oziroma po potrebi dogovorjenih in sicer prodajnih, finančnih in tržnih), znotraj posameznih oddelkov pa funkcijo kontrole izvaja ravnatelj oddelka.

V podjetju je prisotna notranja revizija poslovanja, ki jo določi ustanovitelj podjetja, torej Porsche GmbH, in seveda tudi zunanja revizija.

Kontroliranje v smislu nadzora s strani ustanovitelja Porsche GmbH poteka predvsem v obliki posredovanja različnih finančnih poročil s strani Porsche Slovenija d.o.o., kot so mesečni izkazi uspeha, število prodanih vozil, prihodki iz poslovanja, bruto dobiček ter poročilo o stroških.

Delovanje zaposlenih se spremlja tudi z letnimi razgovori, ki potekajo med ravnatelji oddelkov in zaposlenimi teh oddelkov. Tu se ugotavljajo odmiki med planiranimi in dejanskimi dosežki zaposlenih. Vsako leto se ponovno določijo oziroma dogovorijo novi cilji za leto, ki prihaja in se določijo smernice delovanja zaposlenega v podjetju.

Podjetje ima določeno vrsto pravilnikov, s katerimi so zaposleni seznanjeni in jih morajo dosledno upoštevati:

- pravilnik o delovnem času, nadurah in dopustu
- pravilnik o varovanju zaupnih in osebnih podatkov ter o varovanju dokumentarnega gradiva
- pravilnik o izvajanju ukrepov proti pranju denarja
- pravilnik o dnevnicah in drugih potnih stroških
- pravilnik o voznem parku
- pravilnik za nakup in uporabo računalniške strojne in programske opreme ter mobilnih telefonov
- pravilnik o izobraževanju in usposabljanju sodelavcev v podjetju.

8. UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI ORGANIZACIJE PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA d.o.o.

8.1. Prednosti organizacije

- poslovno-funkcijska organizacijska struktura, primerni odnosi v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. in timsko delo znotraj posameznih poslovnih oddelkov omogočajo večjo specializacijo in izrabo znanj zaposlenih
- enosmerno kontroliranje omogoča vrhu sprotno in tekoče spremljanje poslovanja in hitrejšo reagiranje na probleme
- komunikacijske strukture v večini programov, znotraj poslovnih oddelkov in infrastrukturi so nehierarhične, kar vpliva pozitivno na rezultate dela in odnose v podjetju
- ustrezen je odnos do planiranja in ustrezno so pripravljene planske dokumente za vse oddelke
- uspešno motiviranje zaposlenih
- usmerjenost h kupcu.

8.2. Slabosti organizacije

- linijski tip vodenja slabše izrablja sposobnosti ljudi, saj pobuda v glavnem prihaja z vrha piramide in pogosto izključuje razne možnosti sinergije
- ločevanje blagovnih znamk prispeva k temu, da je delovanje podjetja kot celote v določenih trenutkih razdrobljeno, posledice, ki lahko nastanejo, so nizka fleksibilnost, neusklajenost, počasnost reagiranja
- delitev dela je takšna, da se preveč razvijejo specialisti za posamezna področja delovanja v podjetju, ki so ozko usmerjeni
- podjetje nima v zadostni meri razvite kadrovske službe
- premajhen interes za izobraževanje svojega kadra.

8.3. Predlogi izboljšav organizacije

Izobraževanje in strokovno usposabljanje v podjetju sicer nista zanemarjena, toda na določenih področjih dela bi ju bilo lahko več. Podjetje se mora zavedati, da so prav zaposleni najpomembnejši dejavnik za napredek podjetja. Brez razvijanja človeškega potenciala je pričakovani razvoj nemogoč. Značilnosti ljudi, njihove značajske in fizične karakteristike, njihovo znanje in tudi intuicijske sposobnosti so osnova prihodnjega razvoja. Tako dogajanje pogojuje predvsem ustrezna kultura podjetja in skupne vrednote zaposlenih. V obravnavanem okolju bi bilo potrebno vpeljati sodobno upravljanje človeških virov, ki si postavlja za cilj, da so zaposleni seznanjeni s strategijo razvoja podjetja in neposredno vpeti vanjo ter da so pri svojem delu zadovoljni in razvijajo ter sproščajo tudi svoje notranje zmožnosti in talente, da so ves čas na tekočem ne le s svojo stroko, pač pa tudi z drugimi veščinami, kot je obvladovanje sodobnih računalniških znanj, timskega dela in javnega nastopanja. Le podjetja s tako opredeljeno strategijo človeških virov v svoji poslovni strategiji lahko dosegajo konkurenčno prednost v zelo hudi konkurenci.

Predlagana izboljšava organizacije podjetja je v večji meri razviti kadrovsko funkcijo, rezultat le-te bi bil viden predvsem:

- v večji usklajenosti delovanja v podjetju
- omogočen bi bil razvoj zaposlenih kot načrtno ravnanje s človeškimi potenciali podjetja
- v večjih možnostih, da zaposleni, ki imajo ideje, le-te tudi prikažejo in uresničijo
- v povečani kooperativnosti med posameznimi poslovnimi oddelki
- v politiki nagrajevanja, ki bo usklajena s cilji, sposobnostmi in rezultati dela zaposlenih v podjetju.

Obravnava podjetja mora stremeti k učeči se organizaciji, katere sestavine so:

- jasna vizija in poslanstvo
- opredeljeni cilji in strategija
- organizacijska kultura
- primerni viri, znanja ter sredstva
- sprejemljivost za spremembe in
- usmerjenost k odličnosti in dosežkom.

SKLEP

Organizacija nas obkroža od rojstva skozi celo življenje, saj neprestano stopamo v razmerja z drugimi ljudmi. Z njo se srečujemo v okviru družine, šole, prometa, dela - v bistvu nas spremlja ves čas in na vsakem koraku. V svojem diplomskem delu sem za opredelitev organizacije izbrala Lipovčevo opredelitev organizacije. Lipovec je organizacijo podjetja opredelil kot sestav razmerij med ljudmi-člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34-35).

Uspešno poslovanje združbe je ključnega pomena ne samo za uspešno gospodarstvo, marveč tudi za blaginjo ljudi in družbe kot celote. Kot eno najbolj pomembnih vprašanj se v vsaki družbi postavlja vprašanje, kaj storiti, da bo poslovanje podjetja uspešno. Uspešnost združbe pa je odvisna od vrste dejavnikov. Na današnji stopnji razvoja je uspešnost združbe precej odvisna od ravnanja, učinkovitost pa je odvisna od organizacijske strukture družbe.

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je ključnega pomena tudi in predvsem organizacija. V zadnjem obdobju se na področju organizacije uspešnih in učinkovitih podjetij dogajajo številne spremembe. Značilna je eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti podjetij. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacije dveh temeljnih modelov organizacije. To sta mehanicistični in organski model. Uporabnost teh modelov oziroma njunih kombinacij je odvisen 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. Najpomembnejše situacijske spremenljivke so: tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni. Situacijske spremenljivke predstavljajo pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij, zato se značilnosti organizacije in kulture podjetij v veliki meri skladajo. Pomembnost kulture izhaja iz dejstva, da le-ta v veliki meri

vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, vendar se procesi njenega nastajanja in spreminjanja ne zgodijo »iz danes na jutri«. Te procese in kulturo samo v največji meri oblikuje ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi in usmeritvami.

Med najpomembnejšimi situacijskimi dejavniki, ki vplivajo na organizacijo podjetja, je okolje. Ta vpliv je dvosmeren, saj tudi podjetje vpliva na okolje. Organizacijsko strukturo mora podjetje prilagajati predvsem spremembam, ki nastajajo v okolju. Od tega, kako hitro in učinkovito se podjetje prilagaja spremembam, je odvisna uspešnost poslovanja podjetja.

Zaposleni tvorijo razmerja in strukture. Če so naloge opredeljene z natančnimi navodili in predpisi, tako kot je to značilno za mehanicistično organizacijo, so lahko v izvedbi ljudje z nižjo izobrazbo. Pri organski organizaciji se pričakuje od ljudi več samoiniciativnosti, uporabo svojega znanja v praksi, saj naloge niso strogo specializirane.

V prihodnosti bo še večji poudarek na razvoju novih oblik organizacijskih struktur. Le-te bodo kombinacija obstoječih organizacijskih struktur z razvijajočimi se novimi prijemi spopadanja podjetij z zunanjimi in notranjimi dejavniki z namenom odpravljanja pomanjkljivosti klasične organizacijske strukture. Cilj podjetij v prihodnosti bo dvigniti učinkovitost delovanja organizacijskih struktur in razvijanje oblik, ki se bodo sposobne hitreje odzivati na zahteve okolja. Nove oblike organizacijskih struktur spreminjajo načine integracije in poskušajo preseči negativne razsežnosti specializacije. Organizacijske strukture postajajo vse bolj vodoravne, organske. Organska organiziranost je najbolj učinkovita takrat, ko je njeno okolje zelo nestabilno in ko so v organizaciji nenehno tehnološke in druge spremembe. V takšnem okolju pa danes posluje večina podjetij. Vse več je sploščenih organizacij, torej z manj hierarhičnimi ravni.

V obravnavanem podjetju se pojavlja **problem zaznave slabosti in prednosti organizacije**, ki je najzahtevnejši in odvisen od kakovosti proučevanja in dejanskega poznavanja problematike podjetja. Ne zadošča samo poznavanje podjetja, potrebno je proučevati tudi okolje podjetja in organizacijo. Vsako **organizacijsko preobrazbo** vodijo ljudje, brez preobrazbe ljudi pa ni mogoče pričakovati uspešne preobrazbe organizacije. Vsako podjetje deluje na podlagi vrednot, ključno vprašanje pa je, ali se podjetje teh vrednot zaveda, ali jih zaposleni delijo in živijo, ali pa se jih nihče niti ne zaveda in o njih ne razpravlja.

Podjetje se v glavnem svojih slabosti oziroma pomanjkljivosti zaveda in deluje v smeri odpravljanja le-teh. Velik korak v smeri odpravljanja slabosti organizacije je bila **pridobitev certifikata ISO 9001: 2000**, saj mora podjetje ne samo vzdrževati organizacijski nivo temveč ga tudi stalno izboljševati. Tako ima podjetje po posameznih poslovnih funkcijah oziroma poslovnih oddelkih zelo jasno opisane delovne procese, ki so podprti z delovnimi navodili. Organizacijski razvoj ni nič drugega kot načrtno spreminjanje organizacije, ki ima cilj izboljšati učinkovitost organizacije in kakovost delovnega življenja. Značilni za tak razvoj so dolgoročnost, proces učenja in končno spreminjanje. V takšnem organizacijskem razvoju ima ravnateljstvo odločilno vlogo. Ta je pogoj za uspešno izvedbo zamišljenih sprememb, saj s takšnim procesom vedno začnemo v vrhu podjetja, na najvišjih ravneh ravnateljstva.

Cilj podjetja Porsche Slovenija d.o.o. je v prihodnosti še dvigniti učinkovitost delovanja lastne organizacijske strukture z razvijanjem tako obstoječe kot tudi po potrebi nove oblike, ki bo še primernejša glede na vse večje zahteve okolja. V podjetju se zavedajo, da je uvajanje organizacijskih sprememb zahtevna naloga, saj lahko pri tem naleti na najrazličnejše odpore in nasprotovanja. Zato mora biti ravnateljstvo prepričano v koristnost sprememb za podjetje.

LITERATURA

1. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. St. Paul: West Publishing Company, 1986. 571 str.
2. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
3. Gabrijelčič Janez: Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 218 str.
4. Ivancevich John M., Matteson Michael T.: Organizational behavior and management. Homewood (IL): BPI/Irwin, 1990. 676 str.
5. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
6. Kavčič Bogdan, Kovač Jure, at al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 378 str.
7. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
10. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
11. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Zbornik referatov 2. Znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 21-26.
12. Možina Stane: Učeča se organizacija. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 51-60.
13. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
14. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Zbornik referatov 2. Znanstvenega posvetovanja o organizaciji, spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 43-51.
15. Rozman Rudi: Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljstvu. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 23-29.

16. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, str. 312.

VIRI

1. Dokument o registriranih dejavnostih, ki jih opravlja podjetje Porsche Slovenija d.o.o.
2. Interni bilten podjetja Porsche Slovenija d.o.o.
3. Kadrovske evidence podjetja Porsche Slovenija d.o.o.
4. Organizacijski priročnik Porsche Slovenija d.o.o.
5. Temeljni dokumenti o ustanovitvi podjetja