

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA STROJI D.O.O.

Ljubljana, avgust 2005

ANDRAŽ PARADIŽ

IZJAVA

Študent ANDRAŽ PARADIŽ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. ALEŠE SAŠE SITAR, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.2.1 Enovite organizacijske strukture	4
1.2.2 Zložena organizacijska struktura.....	7
2. VPLIVI NA ORGANIZACIJO.....	8
2.1 VPLIV ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO	8
2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO	10
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	10
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo	11
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	12
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	13
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	14
2.3 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA	15
2.3.1 Mehanistična organizacija.....	15
2.3.2 Organska organizacija	15
3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA	16
3.1 KLASIČNE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	17
3.1.1 Enostavna organizacijska struktura.....	17
3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	17
3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	18
3.1.4 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura	19
3.1.5 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	19
3.2 MODERNEJŠE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	20
3.2.1 Mrežna organizacijska struktura	20
3.2.2 Globalna matrična organizacijska struktura	20
3.2.3 Timska organizacijska struktura.....	21
3.2.4 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura.....	21
3.2.5 Hibridna organizacijska struktura	22
4. PREDSTAVITEV PODJETJA STROJI D.O.O.	23
4.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA.....	23
4.2 PRAVNI STATUS IN LASTNIŠKI DELEŽ PODJETJA	24
4.3 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA	24
4.4 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA	25
4.5 POSLOVANJE PODJETJA	25
4.6 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA STROJI	26

4.6.1 Direktor podjetja	28
4.6.2 Oddelek za marketing.....	29
4.6.3 Oddelek za komercialo.....	29
4.6.4 Oddelek za ekonomiko in informatiko.....	30
4.6.5 Oddelek za strojni razvoj.....	31
4.6.6 Oddelek za elektro razvoj.....	31
4.6.7 Oddelek proizvodnje	32
5. KRITIČNA ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA STROJI D.O.O.....	33
5.1 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU.....	33
5.1.1 Formalizacija v podjetju.....	33
5.1.2 Specializacija v podjetju.....	34
5.1.3 Standardizacija in podjetje	34
5.1.4 Hierarhija avtoritete in podjetje.....	35
5.1.5 Kompleksnost in podjetje.....	35
5.1.6 Centralizacija in podjetje.....	35
5.1.7 Profesionalizacija in podjetje	35
5.2 ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU	36
5.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Stroji	37
5.2.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja Stroji.....	37
5.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Stroji.....	38
5.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Stroji.....	38
5.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Stroji	40
6. KRITIČNA OBRAVNAVA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE.....	41
SKLEP.....	45
LITERATURA	47
VIRI.....	48

UVOD

Svet, ki smo ga poznali včeraj, je danes že drugačen, kajti globalizacija povzroča neprestane spremembe. Te spremembe vplivajo tako na življenje ljudi kot tudi na življenje in poslovanje podjetij. Podjetja se iz dneva v dan poskušajo tem spremembam prilagajati, vse pomembnejše pa postaja prilagajanje organizacije spremembam v okolju. Le na ta način lahko podjetja poslujejo nemoteno, so konkurenčna in izkoriščajo svoje prednosti v primerjavi s konkurenti.

Predmet analize organizacije bo organizacija podjetja Stroji d.o.o.. To podjetje ima sedež na Ravnah na Koroškem in se ukvarja s proizvodnjo stiskalnic za preoblikovanje pločevine. Podjetje, kakšno ga poznamo danes, je bilo ustanovljeno šele leta 2002, vendar njegove korenine segajo daleč v preteklost. Koroško železarstvo so namreč poznali že Rimljani v obdobju davne antike, prva dokumentirana letnica pa je leto 1620, ko so v Črni na Koroškem postavili prve fužine.

Namen analize organizacije konkretnega podjetja je iskanje najbolj ustrezne organizacije, njeno oblikovanje in spreminjanje glede na spremembe, ki nastajajo v okolju. Z vsem tem želimo ustvariti kar se da učinkovito organizacijo, kar pa posledično prispeva k uspešnejšemu poslovanju podjetja in doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Diplomsko delo naj bi tako pomagalo podjetju ugotoviti, ali ima ustrezno organizacijo glede na različne spremenljivke, ki vplivajo na podjetje.

Cilj analize organizacije bo proučiti in spoznati obstoječo organizacijo podjetja Stroji d.o.o. ter situacijske spremenljivke, ki vplivajo nanjo in jo določajo, oboje pa primerjati z organizacijo, ki bi izhajala iz teoretičnih spoznanj. Tako bomo dobili vpogled v to, ali ima podjetje primerno organizacijsko strukturo in ali so učinki njenega delovanja na podjetje pozitivne narave. Če bom pri proučevanju prišel do ugotovitve, da je trenutna organizacija neustrezna oziroma delno neustrezna, bom poskušal podati morebitne predloge o spremembah v organizaciji proučevanega podjetja.

V diplomskem delu bom uporabil tako teoretični kot tudi praktični pristop proučevanja organizacije podjetja. Pri teoretičnem pristopu bo šlo za prebiranje in proučevanje domače ter tuje strokovne literature s področij organizacijske teorije, managementa ter analize in oblikovanja organizacije. Pri drugem, praktičnem pristopu, pa bo šlo predvsem za kvalitativen pristop, se pravi za razne intervjuje tako z vodilnimi kot tudi z ostalimi delavci, za prebiranje internega gradiva podjetja, opazovanje poslovanja in brskanje po internetu. Oba vidika bom na koncu združil in primerjal dejanske ugotovitve s teoretičnimi. Tako bom ugotovil morebitna odstopanja.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh vsebinsko zaokroženih delov ter iz šestih poglavij. Prvi del bo zajemal tri poglavja, v njem pa bo govora predvsem o teoretskih spoznanjih z obravnavanega področja, medtem ko bo drugi del prav tako zajemal tri poglavja, vendar s to

razliko, da bo obravnaval praktična spoznanja na konkretnem podjetju, se pravi na podjetju Stroji d.o.o..

Prvo poglavje bo tako zajemalo pojmovanje organizacije z različnih zornih kotov oziroma pogledov različnih avtorjev. Velik poudarek bo na t.i. Lipovčevi opredelitvi organizacije, ki bo tudi nekakšna rdeča nit skozi celotno diplomsko delo. Poleg tega bo to poglavje zajelo tudi opredelitev organizacijske strukture ter njeno delitev na enovite in zložene organizacijske strukture, ki bodo opisane tudi v nadaljevanju tega poglavja. V drugem poglavju bom predstavil vplive na organizacijo, se pravi vpliv situacijskih in organizacijskih spremenljivk na organizacijo. Poseben poudarek pa bo na vplivu situacijskih spremenljivk kot so vpliv okolja, tehnologije, velikosti podjetja, ciljev in strategij ter zaposlenih na organizacijo. Tretje poglavje se bo ukvarjalo z oblikami oziroma vrstami organizacijskih struktur, kjer bom pri delitvi struktur upošteval dva vidika delitve, in sicer klasični in modernejši pristop. Tako pri klasičnem, kot tudi pri modernejšem vidiku bom opisal pet vrst organizacijskih struktur.

Nato bo sledil praktični del diplomskega dela. Tako bom v četrtem poglavju predstavil podjetje Stroji d.o.o., njegov zgodovinski razvoj, lastniški delež ter dejavnost, s katero se ukvarja. Oceniti bom poskušal tudi uspešnost poslovanja podjetja, pri čemer bom primerjal bilanci stanja ter izkaza poslovnega izida za leti 2003 in 2004. Temu bo nato sledil prikaz dejanske organizacijske strukture družbe. Peto poglavje bo posvečeno najprej obstoječi, nato pa še zamišljeni, torej teoretični organizaciji družbe Stroji d.o.o.. Predstavil bom, kakšna je in kakšna bi morala biti organizacijska struktura družbe glede na ugotovljene organizacijske in situacijske spremenljivke, ki so teoretično že prikazane v drugem poglavju. V zadnjem, šestem poglavju se bom osredotočil na kritično primerjavo dejanske z zamišljeno organizacijsko strukturo družbe Stroji d.o.o. ter poskušal podati predloge za morebitne spremembe v organizaciji združbe.

1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 Opredelitev organizacije

Beseda **organizacija** je grškega izvora in pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda po drugi strani v latinščini pomeni spojitev posameznih delov – organov – v celoto, zgradbo, organiziranje. Kot radi pravijo, ima organizacijska misel dolgo preteklost in kratko zgodovino, kar pomeni, da se organizacijske ideje pojavljajo razmeroma že zelo zgodaj, ampak da jih proučujemo razmeroma malo časa (Lipičnik, 1997, str. 2, 4).

Na splošno lahko razlikujemo tri temeljne skupine opredelitev organizacije: organizacijo kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15).

Prvo skupino sestavljajo avtorji, večinoma sociologi, za katere je značilno, da organizacijo opredeljujejo kot združbo, ki je usmerjena k doseganju cilja. Zanj je značilna struktura aktivnosti, lahko pa jo tudi razlikujemo od okolja. Za to skupino avtorjev so najbolj pogosto navajani štirje elementi, in sicer: družbena enota, njena utemeljenost v skupnem cilju, sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani in njena razmejitev od vseh drugih enot. Temeljni element združbe pa predstavlja človek (Rozman, 2000, str. 15). Opredelitve teh avtorjev so pogosto povezane s sistemsko teorijo, kjer je organizacija opredeljena kot sistem, torej sestav delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani. Daft kot predstavnik te skupine avtorjev pri opredelitvi organizacije izhaja iz drugih avtorjev. Organizacijo tako opredeli kot ciljno usmerjen, v dejavnost strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje (Daft, 1995, str. 10).

V drugo skupino spadajo avtorji, ki na organizacijo gledajo kot na organizacijo dela ali tehnično organizacijo ali urejanje dela. Tehnično organizacijo tako opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Organizacija torej usklajuje poslovne prvine, procese, proizvode in storitve ter tudi ljudi, vendar v neaktivnem smislu, kot dele strojev (Rozman, 2000, str.18). Glavni poudarek pri opredelitvah te skupine avtorjev je na tehničnem usklajevanju, cilj organizacije dela pa naj bi bila učinkovitost.

Tretja opredelitev organizacije se nanaša na množico medsebojnih razmerij. V tej skupini je najbolj razpoznaven Filip Lipovec, ki je zgoraj omenjene definicije dopolnil ter podal najbolj izpopolnjeno opredelitev organizacije (Lipovec, 1987, str. 34, 35): **»Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«** To t.i. preizkušeno definicijo organizacije bom uporabljal za potrebe tega diplomskega dela.

1.2 Organizacijske strukture

Tako kot pri pojmovanju organizacije, tudi organizacijsko strukturo različni avtorji pojmujejo različno. Tako lahko organizacijsko strukturo pojmujejo kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih ter kot organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina, 1994, str. 373). Organizacijska struktura je torej nek plan oziroma načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, glavna naloga le-te pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe, kot so finančna, materialna in človeška (Chandler, 1990, str. 14).

Vendar se bomo na tem mestu spet navezali na Lipovčevo opredelitev organizacije. Ta je sestavljena iz dveh delov, in sicer predstavlja prvi del **statičen vidik**, drugi del pa **dinamičen vidik**. Statičen vidik poudarja samo bistvo organizacije in je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, dinamičen vidik pa zajema proces, v katerega se razvija struktura. Iz te opredelitve

sledita tako organizacijska struktura kot proces. V organizacijskem smislu je pomemben predvsem statičen vidik, se pravi razmerja med ljudmi. Ljudje tako v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, kjer vplivajo drug na drugega, med njimi pa nastajajo določena razmerja, ki povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo. Na ta način nastaja organizacijska struktura, ki jo lahko opredelimo kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 60).

Ločimo **enovite** in **zložene** organizacijske strukture. Posamične enovite organizacijske strukture nastanejo z povezovanjem istovrstnih razmerij med ljudmi v organizacijsko strukturo. Te enovite strukture se nato prilagajajo in medsebojno povezujejo ter s tem tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo.

Organizacijske strukture lahko ločimo tudi na **formalne** in **neformalne**. Za formalne organizacijske strukture je značilno, da so oblikovane zavestno in načrtno, vse je predvideno vnaprej, običajno pa so postavljene v okviru združbe in so predpisane s pravili in politiko. Na drugi strani je za neformalne organizacijske strukture značilno, da nastajajo spontano, niso vnaprej načrtovane in so posledica medsebojnih povezav in odnosov ljudi v neki združbi.

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

Osnovne enovite strukture, ki se pojavljajo v podjetju so: tehnična struktura, komunikacijska struktura, motivacijska struktura in oblastna struktura ali struktura avtoritete. V nadaljevanju sledi kratek opis vsake izmed njih.

Tehnična struktura

Osnovna dejavnost vsakega posameznika, podjetja in njegovega poslovanja je **delovni proces**. Rezultat tega delovnega procesa je **skupna naloga podjetja**, ki pa je ponavadi preobširna, da bi jo lahko opravljal posameznik. Ravno zaradi tega je potrebno delovni proces razčleniti na sestavne dele oziroma na **delne delovne naloge**, ki jih bo nato lahko opravljal posameznik.

S **tehnično delitvijo dela** celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, te pa naprej členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Tem elementarnim procesom pravimo **opravki**, ti pa so najbolj enostavni procesi, sestavljeni iz več gibov, medsebojno povezani in soodvisni. Več sorodnih opravkov nato združimo v delovne naloge. Delovne naloge izvajajo zaposleni, pri tem izvajanju pa prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih do tistih s tehnično naravo. **Tehnična razmerja** so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog.

Celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov. Ta razdelitev pa poteka po **različnih merilih**, in sicer poznamo delitev (Rozman, 2000, str. 7):

- po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance,
- na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov,
- po funkcijah ravnalnega procesa,
- po tehnoloških fazah: ponavadi je to delitev znotraj oddelkov v skladu z delovnimi procesi.

Komunikacijska struktura

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. **Komunikacije** so opredeljene kot tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, 2000, str.7). Glavne sestavine komunikacij so tako (Lipovec, 1987, str. 101):

- **Sporočilo**, ki vsebuje informacije in je vsebina komuniciranja.
- **Oddajnik**, ki je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočila.
- **Sprejemnik**, ki je prostor, naprava ali oseba, ki sporočilo sprejme in kateremu je namenjeno.
- **Komunikacijski kanal** pa je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku.

Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj zgoraj naštetih štiri elementi, tvorijo najpreprostejši komunikacijski sistem. Tak sistem pa se v praksi redko pojavlja. V bolj kompleksnejših komunikacijskih sistemih pa nastane **mreža razmerij** med oddajniki in sprejemniki. Osnovna značilnost komuniciranja je torej medsebojno razmerje, ki je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komuniciranja. Tako poznamo več vrst takšnih medsebojnih razmerij. Glede na smer komunikacij ločimo eno- in dvosmerne komunikacije ter horizontalne in vertikalne komunikacije. Poleg te delitve poznamo tudi delitev na ustne ter pisne komunikacije, govornico telesa in elektronske komunikacije.

Za grafične prikaze komunikacijskih razmerij uporabljamo različne oblike mrež. Tako ločimo naslednje komunikacijske strukture: veriga, ipsilon, kolo (zvezda), prstan (krog) in vsi kanali. Strukture: veriga, ipsilon in kolo so tipične hierarhične strukture. Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, medtem ko je struktura vsi kanali nehierarhična struktura, ki je prisotna v projektih in timskem delu in ki vključuje največje možno število komunikacij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 234).

Motivacijska struktura

Motivirano delovanje je delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej določenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti določeno potrebo. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev cilja. Ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe. **Motivi** so torej hotenja, ki se porajajo pri človeku na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo

delovanje. Zbujanje teh hotenj pri človeku pa imenujemo **motivacija**. To lahko razumemo kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljitev tistih potreb, ki sprožijo v človeku takšno napetost (Lipovec, 1987, str. 109).

Zaradi medsebojnih razlik ter medsebojnega omejevanja ciljev so cilji in potrebe vseh posameznikov v združbi na nek način povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Povezavo ali razmerje potreb dveh oseb oziroma povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb imenujemo **motivacijsko razmerje**. Iz takšnih razmerij nato v združbi nastaja mreža ali struktura potreb ter ciljev posameznikov, ki na nek način izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij oziroma **motivacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 109, 110).

Nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, so na ravni podjetja, se pravi v skupnem obsegu, vsaj okvirno dane in omejene. Zaposleni si za nagrado medsebojno konkurirajo, vse to pa prav tako vpliva na njihove medsebojne odnose. Nagrada je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve ter z odgovornostjo, ki je povezana z ustrezno izvedbo delovne naloge. V motiviranju se tako tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi. Ta so lahko formalna ali namerna, lahko pa so tudi neformalna ali nenamerna (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134, 135).

Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Skupno nalogo podjetja dajo lastniki v izvedbo glavnemu managerju. Ta je nato odgovoren za izvedbo skupne naloge, ki pa jo ne opravlja sam, ampak s pomočjo drugih ljudi v podjetju. **Odgovornost** pomeni prevzem dolžnosti za izvedbo zastavljenih delovnih nalog in s tem posledic te dolžnosti. Manager pa mora dobiti za izvršitev te svoje dolžnosti tudi ustrezno avtoriteto. **Avtoriteta** je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter s tem možnost zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. V tem smislu je avtoriteta oblast, ki prvotno izvira iz lastnine (Lipovec, 1987, str. 150).

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj v sorazmerju, z njihovim prenosom na podrejene managerje pa se začneja proces delegiranja ali pooblaščenja, ki se nadaljuje vse ravni izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, poznana kot **hierarhija**, zaposleni pa so tako povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni, vsaka izmed teh ravni pa ima vsaka določeno pristojnost in pravico ukazovanja podrejenim (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 135, 136).

Razmerjem in strukturi, ki so povezani predvsem s pooblaščenjem in prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine, pravimo **oblastna razmerja in strukture** ali **strukture avtoritete**. Pri tem lahko gre za to, da se večji del oblasti prenaša na nižje ravni v hierarhiji in s tem govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Po drugi strani

pa lahko večino oblasti zadrži vrh v hierarhični piramidi in pri tem govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 9). O kontrolnem razponu bo govora tudi pod naslednjo točko, kjer bom med drugim na kratko opisal dve skrajni obliki kontrolnega razpona, kot jih opredeli Lipovec.

1.2.2 Zložena organizacijska struktura

Zgoraj opisane enovite strukture: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna, so med seboj povezane, morajo biti v sozvočju in se morajo ena drugi tudi prilagajati. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložena ali ravnalna struktura. Z njo je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9).

Zložena struktura pa ni vedno enaka, saj je odvisna od določenih vplivov. Tako ločimo, predvsem v povezavi s hierarhijo: linijski, funkcionalni, štabno linijski in odborovski tip hierarhije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 136, 137). Poleg teh tipov zložene strukture pa Lipovec (1987, str. 171-173) loči še nekatere dopolnitve zložene strukture in sicer loči še: dvostarešinstvo oziroma dvojno ravnalno razmerje, razcepljeno ravnalno razmerje, nadrejenost po stopnji in servisne oddelke. V novejšem času nastajajo nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre predvsem za timski ali projektni pristop, ki sta ponavadi boljčasne narave. Zaradi povezanosti z drugimi tipi struktur govorimo o matrični strukturi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 137).

Struktura zložene ali ravnalne funkcije ima dve razsežnosti: **vertikalno** in **horizontalno**. Vertikalna razsežnost nastane z izoblikovanjem hierarhične lestvice, kjer so razmerja podrejenosti in nadrejenosti natančno določena, tako da lahko štejemo tudi stopnje od zgoraj navzdol. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pa pomeni število podrejenih instanc nadrejeni instanci. Kontrolni razpon je odvisen od področja delovanja, praviloma pa je na višjih stopnjah ožji kot pa na nižjih stopnjah. Hierarhična lestvica zložene ali ravnalne strukture se s širjenjem v vertikalni in horizontalni smeri preoblikuje v hierarhično piramido. Glede na značilnosti kontrolnega razpona lahko tako ločimo dve skrajni obliki (Lipovec, 1987, str. 159, 160):

- **Visoka ravnalna struktura:** zanjo je značilen ozek kontrolni razpon, stopenj na hierarhični lestvici pa je mnogo. Struktura omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, delovanje podjetja pa je zaradi dolgih komunikacijskih kanalov počasno, vse prihaja z vrha piramide in tako ne pridejo do izraza sposobnosti ostalih zaposlenih.
- **Ploska ravnalna struktura:** zanjo pa je značilen širok kontrolni razpon z malo stopnjami na hierarhični lestvici. Manager delegira podrejenim managerjem široka pooblastila in odgovornost za izvedbo njihovih dolžnosti. Ker so komunikacijski kanali krajši, so komunikacije hitrejše ter z manj motnjami.

2. VPLIVI NA ORGANIZACIJO

Za oblikovanje organizacijske strukture nekega podjetja sta zelo pomembni dve skupini dejavnikov, in sicer so to organizacijske in situacijske spremenljivke. Iz tega nato sledita tudi dve skrajni možnosti organizacije nekega podjetja, mehanistična in organska organizacija. Kako vplivajo organizacijske in situacijske spremenljivke na posamezno organizacijsko strukturo pa bo opisano v naslednjih razdelkih tega diplomskega dela.

2.1 Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo

Po organizacijskih spremenljivkah se združbe med seboj razlikujejo. Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Tako torej ni bistveno, kakšna je organizacija, ampak je bistvena medsebojna harmonija posameznih organizacijskih spremenljivk. Prav po organizacijskih spremenljivkah pa se organizacije razlikujejo med seboj. Teorija obravnava vrsto organizacijskih spremenljivk, ki jih različni avtorji različno grupirajo. Najpogosteje omenjene spremenljivke so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145): formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura.

Formalizacija: se nanaša na obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. To so običajno pisni dokumenti, kot so statut podjetja, opisi delovnih mest, priročniki, pravila o ravnanju v določenih situacijah. Običajno se določijo že ob sami ustanovitvi podjetja. S formalizacijo skušamo oblikovati določeno organizacijsko obnašanje posameznih članov organizacije. Če je v podjetju prisotna visoka formalizacija, se to odraža v jasno določenih opisih delovnih mest, v veliko organizacijskih pravilih in v natančno opisanih delovnih procesih v podjetju (Robbins, 1987, str. 64). Ravno obratno pa velja za neformalno organizacijsko strukturo, kjer je prisotno manj pravil in predpisov. Stopnjo formalizacije lahko ugotovimo preprosto s štetjem dokumentov ali njihovih strani, pogosto pa je visoka stopnja formalizacije značilna za velika podjetja.

Specializacija ali tehnična delitev dela: predstavlja stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge in dodelitev teh posameznikom ali skupinam, ki so usposobljeni za njihovo opravljanje. Visoka stopnja specializacije pomeni, da posamezni delavec opravlja le manjši del skupne naloge, dela posameznika se ponavljajo, v podjetju pa imamo večje število delovnih mest. Velja pa tudi obratno, da nižja stopnja specializacije pomeni, da posameznik opravlja večji obseg skupne naloge. Specializacija je torej razvidna iz opisov delovnih mest, se pravi, da pomembno vpliva na oddelčenje v podjetju.

Standardizacija: pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Standardizacija torej opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enotni in konsistentni način (Možina, 1994, str. 381). Delo standardizirajo napisani delovni postopki, opisi delovnih mest ter razna pravila in predpisi.

Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge izvajane enako v vseh oddelkih podjetja in tudi na različnih lokacijah. Iz tega sledi, da je delo ponavadi opisano zelo podrobno.

Hierarhija avtoritete: prikazuje razmerja odgovornosti in njen obseg v podjetju. Določa torej, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren ter koliko ljudem je kdo nadrejen. Poleg tega pa določa tudi širino oziroma razpon kontrole, ki je izražen s številom delavcev, ki jih posameznik nadzoruje ter jim je nadrejen. Na ta način pa je določena organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. V preteklosti so prevladovale visoke in ozke organizacijske piramide, danes pa je opaziti trend k nižjim in bolj sploščenim piramidam.

Kompleksnost: se nanaša na stopnjo diferenciacije znotraj določene organizacije (Robbins, 1987, str. 56). Predstavlja kombinacijo specializacije in hierarhije, nanaša pa se na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna kompleksnost pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni oziroma število delovnih mest, prostorska pa pomeni obstoj ene ali več lokacij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 146). Tudi za kompleksnost velja, da je ponavadi večja v velikih podjetjih.

Centralizacija: se navezuje na to, kje v podjetju se nahaja avtoriteta za odločanje. Če je avtoriteta odločanja zgoščena na vrhu piramide, imamo opravka z večjo centralizacijo, in obratno, če je avtoriteta za odločanje delegirana na nižje hierarhične ravni, pa imamo opravka z decentralizirano organizacijo (Daft, 1991, str. 252). Centralizacija in decentralizacija predstavljata dva skrajna pola, v praksi pa večinoma organizacije le težijo k centralizaciji oziroma k decentralizaciji (Robbins, 1987, str. 5).

Profesionalizacija: označuje stopnjo, do katere zaposleni uporabljajo profesionalno organizacijo kot glavno referenco, vero v službo javnosti in samoregulacijo ter predanost stroki in samostojnosti (Robbins, 1987, str. 55). Merimo jo s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja ali posameznih delov podjetja. Visoka stopnja profesionalizacije pomeni, da je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas, oziroma da so za delo v podjetju potrebni visoko izobraženi in sposobni delavci (profesionalci).

Kadrovska struktura: pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 146). Delež ene vrste izobraženih, usposobljenih, poklicev,... primerjamo z vsemi zaposlenimi. Primer je delež zaposlenih z visoko izobrazbo med vsemi zaposlenimi v podjetju.

Na podlagi zgoraj naštetih organizacijskih spremenljivk se posamezna podjetja med seboj razlikujejo. S tem tako dobimo organizacijsko strukturo posameznega podjetja glede na značilnosti teh spremenljivk.

2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Podjetja se v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske variable ali spremenljivke. Z njimi je velikokrat določena najbolj primerna organizacijska struktura oziroma njeni sestavni deli, kot so: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna struktura (Rozman, 2000, str. 27). Učinkovitost organizacije je torej odvisna od prilagajanja organizacije situacijskim spremenljivkam. Vpliv ni enostranski, ampak je obojestranski, se pravi, da tako kot okolje vpliva na organizacijo, ta s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138).

Najpogosteje obravnavane situacijske spremenljivke, ki vplivajo na oblikovanje organizacije so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni.

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

S **tehnologijo** v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v končne proizvode ali storitve (Rozman, 2000, str. 31). **Tehnika** pa se nanaša na določene aktivnosti, kot so metode in postopki, ki jih ljudje izvajajo za doseg posebnih namenov (Huczynski, Buchanan, 1991, str. 267).

Pomembne raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije je opravila Joan Woodward. S svojimi sodelavci je proučevala posebne značilnosti organizacij, kot so število ravni v hierarhiji avtoritete od vrha do dna organizacije, razpon kontrole oziroma povprečno število podrejenih na enega nadrejenega, določenost nalog in odgovornosti posameznikov ter obseg pisnih komunikacij (Pugh, Hickson, 2000, str. 22). Na osnovi svojih proučevanj je nato tehnologijo razčlenila v tri osnovne skupine, podrobneje pa v deset razredov. Osnovna razdelitev je bila na posamično, serijsko ali masovno in procesno tehnologijo.

Posamična proizvodnja je proizvodnja posameznih izdelkov ali izdelkov v majhnih količinah. Takšni izdelki so na primer stroji, ladje, odlitki in podobno. Poudarek je na delu, proizvodi in proces pa niso standardni. Usklajevanje izvajajo delovodje, ki delajo v tesni povezavi z delavci, večinoma v majhnih skupinah. Delo je kvalificirano, ni potreb po širši strukturi nadrejenih managerjev, tehnologija pa ima majhno število managerjev v celoti. Izjema je vrh podjetja, ki je močnejši zaradi stikov s kupci. Tako naj bi posamični proizvodnji bolj ustrezala **organska** organizacijska struktura. Ravno nasprotno pa **serijska** in **masovna proizvodnja** proizvajata standardne izdelke v velikih količinah, potrebnih je več ravni managementa, delo pa je nekvalificirano, rutinsko in visoko formalizirano. Piramida je tako visoka, ustrežnejša pa naj bi bila **mehanistična** organizacijska struktura. **Procesna tehnologija** pa pravzaprav nima začetka in zaključka, število ravni managementa pa se v primerjavi s posamično proizvodnjo podvoji. Delež neposrednih delavcev je majhen, bolj ustrežnejša pa naj bi bila **organska** organizacijska struktura.

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

Posamezni oddelki v podjetju lahko imajo različne tehnologije, ki se razlikujejo glede na pogostost novosti v tehnologiji in glede na možnost analize (delitve) dela. Glede na ti dve značilnosti oddelke razdelimo v štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Za rutinsko tehnologijo je značilna mehanistična, za nerutinsko pa organska organizacijska struktura. Obrtniška in inženirska tehnologija pa sta pretežno organsko strukturirani.

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Med okoljem in podjetjem obstaja neka povezava. Po eni strani okolje vpliva na poslovanje in doseganje ciljev združbe, po drugi strani pa v obratni smeri podjetje s svojim prilagajanjem vpliva na okolje. **Okolje združbe** bi lahko najprej opredelili kot tisto, kar združbo obdaja in je z njo v vzročni zvezi. Tisto naj bi sestavljal skupek dejavnikov kot so: vojna in mir, znanost, etika, tradicija in kultura, meddržavne povezave,... (Mihelčič, 2003, str. 135). V sistemski teoriji pa je okolje opredeljeno kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu (Rozman, 2000, str. 40).

V literaturi je omenjanih veliko delitev okolja, zanimiva pa se mi predvsem zdi Pučkova delitev okolja na pet manjših celot oziroma na manjša okolja ali podokolja (Pučko, str. 8): naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo.

Za proučevanje organizacije je predvsem pomembna povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Tako poznamo **šest elementov negotovosti okolja** (Rozman, 2000, str. 41, 42):

- stabilno (spremembe so redke) in nestabilno okolje (neprestano in večje spreminjanje),
- homogeno (vplivi se ne razlikujejo preveč) in heterogeno okolje (precej raznoliki vplivi),
- koncentrirano (manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev) in disperzirano okolje,
- enostavno (na podjetje vpliva le nekaj delov okolja) in kompleksno okolje (precejšen vpliv skoraj vseh okolij),
- stopnja turbolentnosti (nanaša se na enkratnost, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja),
- obseg razpoložljivih virov.

Organizacija združb v stabilnem okolju je drugačna od organizacije združb v spremenljivem in nestabilnem okolju, saj se glede na različne vplive okolja oblikujejo različne organizacijske strukture, ki se prilagajajo zahtevam okolja. Tako stabilno in preprosto okolje omogoča centralizacijo, formalizacijo ter jasno hierarhijo, zanj pa je značilna **mehanistična** organizacija. Nasprotno pa velja za nestabilno in kompleksno okolje, kjer je za podjetja značilna **organska** struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142).

Drugačen pristop kot sistemska teorija pa ponuja **teorija biološke evolucije**, ki predpostavlja, da se organizacija ne more hitro prilagajati in spreminjati. Tega naj bi bila zmožna le na novo nastala podjetja, ki v evolucijskem procesu preživijo samo zato, ker so najbolj prilagojena. Uspeh naj bi bil tako bolj zadeva okolja kot pa podjetja samega. Vedno nastajajo nova podjetja in se spreminjajo, pri tem pa naj bi veljali principi variacije, selekcije, obstanka ter borbe za obstanek. Podjetje se spreminja naključno, spremembe v okolju pa so od podjetja neodvisne. Podjetje se mora poskušati prilagoditi okolju.

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Vsa podjetja nenehno težijo k rasti in razvoju, s čimer bi pridobila določene prednosti pred svojimi konkurenti. **Velikost podjetja** lahko razumemo na več načinov, odvisno od uporabljenega kriterija. Ti kriteriji so lahko: število zaposlenih, premoženje ali sredstva podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost proizvodov (Rozman, 2000, str. 47). Najbolj pogost način za izražanje velikosti podjetja pa je s številom zaposlenih, saj ga uporablja več kot osemdeset odstotkov študij o velikosti organizacij (Robbins, 1987, str. 104).

Ne glede na uporabljeni kriterij lahko opredelimo **tri velikostne skupine podjetij**: majhna, srednja in velika podjetja. Za **velika podjetja** naj bi bila tako značilna **mehanistična** organizacija, visoka kompleksnost, razvejana hierarhična lestvica, visoka stopnja kontrole in velika formaliziranost, saj podjetja delujejo na osnovi pravil, ki veljajo dalj časa in v celem podjetju. Zaradi tega je število in obseg navodil, pravilnikov, predpisov ter poslovnikov zelo veliko. Poleg tega je za velika podjetja značilna decentralizacija, saj zaradi velikosti podjetja odločanje ne more biti centralizirano. Prednosti velikih podjetij so: ekonomija obsega, velika količina poslovnih virov, večja pogajalska moč, privlačnost za strokovnjake in dolgoročna stabilnost. Vendar pa z večanjem podjetja rastejo tudi stroški usklajevanja, narašča pojav birokracije, manj je pripadnosti zaposlenih podjetju, podjetja pa so tudi bolj predvidljiva in odprta za napade s strani konkurence.

Majhna podjetja so po drugi strani veliko bolj prilagodljiva in se lahko omejijo na ožji trg tako regijsko kot po proizvodih in tako zapolnijo tržne niše. V organizacijskem smislu gre za **organsko** organizacijo, enostavno organizacijo, kjer so podjetniki hkrati tudi managerji. Poleg tega so majhna podjetja zelo inovativna ter pripravljena na tveganje z lastnimi sredstvi

in ugledom, v podjetju pa je prisotna velika pripadnost zaposlenih podjetju. Te prednosti omogočajo majhnim podjetjem, da v procesu poslovanja rastejo in se s tem razvijejo v velike združbe. Pri tem pa se povečuje možnost neuspeha, če se organizacija neustrezno prilagodi velikosti podjetja. Zaradi tega se pojavljajo organizacije tako z značilnostmi velikih organizacij kot so bogati viri in velik domet, kot tudi z značilnostmi malih organizacij kot sta preprostost in prilagodljivost. Najpogosteje se matično podjetje razdeli na večje število majhnih samostojnejših združb, ki z decentralizacijo združujejo najboljše iz obeh strani.

V procesu poslovanja podjetja rastejo in gredo skozi različne faze življenja. Tako se lahko iz majhnih in srednje velikih podjetij razvijejo v velike združbe. To imenujemo **življenjski cikel podjetja**, ki je sestavljen iz štirih faz: rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti (Daft, 1991, str. 289, 290).

2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilje lahko definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Iz te definicije sledi, da ima organizacija najprej cilje in šele potem definira aktivnosti za doseganje le-teh. Tako je cilje pojmovala klasična organizacijska teorija, ki je organizacijo imela predvsem kot zaprt sistem, medtem ko je novejše pojmovanje ciljev povezano z razumevanjem organizacije kot odprtega sistema. Le-to poudarja, da organizacija išče cilje tudi med tem, ko izvaja nekatere svoje aktivnosti. Tako odločanje v organizaciji ni več le na cilj usmerjena dejavnost, ampak je tudi sam proces iskanja ciljev (Kavčič, 1991, str. 110).

Organizacijska veda razlikuje **tri temeljne vrste ciljev** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143):

- cilji poslovanja: glavni cilj poslovanja je rentabilnost in njej podrejeni cilji, ki jih mora podjetje zasledovati, če hoče podjetje ostati na trgu v boju s svojimi konkurenti. Primer teh ciljev sta lahko učinkovitost in uspešnost poslovanja;
- sistemski cilji: povezani so z dolgoročnim vidikom poslovanja, mednje pa štejemo izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov, itd.;
- notranji procesni cilji: so bolj navezani na organizacijo kot pa na samo podjetje, pomagajo nam ugotoviti učinkovitost organizacije. Sem sodijo: timsko delo, sodelovanje, skrb nadrejenih za podrejene, obseg in smer komuniciranja, itd.

Strategije pa predstavljajo poti oziroma sredstva za doseganje ciljev. Uresničevanje strategije zahteva smotno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov, vse to pa lahko dosežemo z učinkovito organizacijsko strukturo, ki mora zagotavljati izvrševanje strateških odločitev. Različnim strateškim usmeritvam tako ustrezajo različne organizacijske oblike.

Pomemben prispevek k proučevanju vpliva strategije na organizacijo je dal Chandler. Ugotovil je, da struktura sledi strategiji oziroma da strateške usmeritve v veliki meri določajo

organizacijsko obliko, pri čemer je odločilnega pomena razlikovanje med organizacijsko strukturo in strategijo (Pugh, Hickson, 2000, str. 33). Vendar so novejša raziskava pokazale, da velja tudi obratna povezava, da tudi obstoječa organizacijska oblika v veliki meri opredeljuje strateške usmeritve.

Kratkoročni cilji in strategije so tako bolj povezani z **mehanistično** organizacijo, medtem ko so dolgoročni cilji in strategije bolj povezani z **organsko** organizacijo.

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Za organizacijo je značilno, da se v njej oblikujejo razmerja in strukture, ki zahtevajo ustrezne nosilce, se pravi **zaposlene**. Zaposleni pa so eden najbolj nepredvidljivih dejavnikov izmed vseh vplivov na organizacijo, saj ravno zaposleni vplivajo na organizacijo s svojim znanjem, navadami in sposobnostmi. Poleg tega pa predstavljajo znanje in sposobnosti, motivacija in predanost zaposlenih pomemben konkurenčni dejavnik v vse ostrejšem boju na trgu. Tako je zelo pomembno, da managerji dobro poznajo zaposlene v podjetju, saj lahko le na ta način skupaj uspešno uresničijo cilje podjetja.

Posebno pomembno pri proučevanju vpliva zaposlenih na organizacijo je dejstvo, da se lahko zaposleni med seboj bistveno razlikujejo. Razlikujejo se glede na (Rozman, 2000, str. 64-68):

- **Osebnost:** za ljudi je lahko značilna ekstrovertiranost ali introvertiranost, optimizem ali pesimizem, ujemanje z drugimi, odprtost ter vztrajnost in doslednost.
- **Sposobnosti:** zmožnosti človeka, da nekaj naredi in so deloma prirojena, deloma pa se jih da naučiti. Ločimo duševne in fizične sposobnosti.
- **Sistem delovnih vrednot:** delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo posamezniku nuditi ter o tem, kako naj se posameznik vede pri delu.
- **Občutenje pri delu:** je skupek čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja.
- **Razpoloženje pri delu:** so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo.

Te lastnosti pa vplivajo zlasti na vodenje, motiviranje in komuniciranje ter tudi na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144).

Vedenje zaposlenih se razlikuje tudi glede na to, ali delujejo kot posamezniki ali pa so povezani v skupine. **Skupina** je opredeljena kot združenje dveh ali več ljudi, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegli določen cilj oziroma da bi zadovoljili določeno potrebo (Rozman, 2000, str. 71). Motivi za združevanje ljudi v skupine pa so lahko zelo različni, in sicer lahko gre za sodelovanje pri reševanju določenih nalog, za potrebo po druženju, moralni podpori, varnosti, spoštovanju, iskanju identitete, in za medsebojno privlačnost (Možina, 1992, str. 105). Posamezne skupine imajo sledeče lastnosti: velikost in sestava skupine, vsebina del ali funkcija skupine, status skupine in vplivanje članov na uspeh dela drugih članov. Člani v skupini torej prevzemajo določene vloge, svoje vedenje pa prilagajajo pričakovanjem skupine.

Skupina tako vpliva na delovanje posameznika, s tem pa tudi na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo ter na njegov razvoj.

V **mehanistični** organizaciji, za katero so značilne stroga hierarhija, stroga delitev dela, močna specializacija ter natančno določena opravila in dolžnosti, v največji meri potrebujejo delavce z nižjo izobrazbo. V **organski** organizaciji, za katero je značilno, da dela niso tako natančno opredeljena, da opravila niso rutinska ter da je prisotna tudi improvizacija, pa se pojavljajo potrebe po zaposlenih z višjo izobrazbo z ustreznimi sposobnostmi.

2.3 Mehanistična in organska organizacija

Kot smo lahko videli, na oblikovanje organizacijskih struktur vplivata dve skupini dejavnikov: organizacijske in situacijske spremenljivke. Veliko pa naj bi bilo odvisno od narave okolja, v katerem deluje podjetje. Tako sta Burns in Stalker glede na zahteve okolja oblikovala dva skrajna modela organizacije: mehanistični in organski model organizacije (Huczynski, Buchanan, 1991, str. 460).

2.3.1 Mehanistična organizacija

Mehanistična organizacija ustreza predvsem stabilnemu okolju z jasno opredeljenimi cilji in stabilno tehnologijo, kjer se izvajajo rutinske aktivnosti. Vse to pa naj bi bilo značilno za velika podjetja z serijsko oziroma masovno proizvodnjo. Značilnosti mehanistične organizacije so (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela,
- poudarek opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih,
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo,
- povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije,
- večinoma vertikalna razmerja,
- delovanje zaposlenih je uravnavano z navodili nadrejenih,
- lojalnost in poslušnost članov združbe nadrejenim,
- poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim.

2.3.2 Organska organizacija

Nasprotno od mehanistične organizacije pa je organska organizacija prisotna v spreminjajočih se pogojih, nestabilnih razmerah in je bolj prilagodljiva ter zato primernejša za manjša

podjetja s specializirano proizvodnjo, tržnimi nišami in majhnimi serijami. Zanje pa so značilne naslednje lastnosti (Rozman, 2000, str. 28, 29):

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

Razlike med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo so na kratko povzete tudi v tabeli, ki jo lahko vidimo v Prilogi 1 (Tabela 1).

3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA

Z oddelčenjem, ki pomeni razdelitev skupne naloge podjetja na delne naloge in dodeljevanje le-teh v izvršitev posameznim delovnim mestom, in na podlagi situacijskih spremenljivk lahko v podjetju oblikujemo najustreznejšo organizacijsko strukturo. Konkretna organizacijska struktura lahko v podjetju pomeni določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Za določeno podjetje je potrebno izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza razmeram dela in poslovanja.

Vendar pri tem ne smemo pozabiti na ugotovitev, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih (Kavčič, 1991, str. 184). Pri tem lahko omenimo zlasti empirične raziskave, ki pokažejo, da so enake organizacijske rešitve različno učinkovite v različnih podjetjih in da ima vsako podjetje svojo ustrezno, svojsko organizacijo (Rozman, 1994, str. 234).

Velika večina avtorjev navaja naslednje **klasične** oblike organizacijskih struktur (Rozman, 2000, str. 86):

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- produktno-matrična organizacijska struktura,
- poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura,
- projektno-matrična organizacijska struktura.

V novejšem času pa avtorji ob naštetih navajajo še številne **modernejše** organizacijske strukture:

- mrežna organizacijska struktura,
- globalna matrična organizacijska struktura,
- timska organizacijska struktura,
- vodoravna ali procesna organizacijska struktura,
- hibridna organizacijska struktura.

3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

3.1.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je najpreprostejša oblika strukture ter tudi najstarejša po izvoru. Večinoma je primerna za zelo majhna podjetja, z majhnim številom zaposlenih, kjer so komunikacije med zaposlenimi pretežno ustne. Značilno za to strukturo je združevanje večih poslovnih funkcij v eni osebi. Lastnik je glavni manager in hkrati tudi glavni podjetnik. Poleg tega opravlja posamezne poslovne funkcije ter je nosilec novih zamisli. Se pravi, da je lastnik osrednja oseba v tej strukturi (Rozman, 2000, str. 86). Iz tega izhaja tudi osnovna slabost te strukture, prevelika odvisnost od glavnega managerja, ki sprejema vse poslovne odločitve. Ta oblika pa ima tudi nekatere prednosti, kot so jasne odgovornosti, hitro reagiranje in nizki stroški vzdrževanja strukture. Grafičen prikaz te oblike lahko vidimo tudi v Prilogi 2 (Slika 1).

3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Je najbolj razširjena organizacijska oblika v preteklosti. Osnovne značilnosti te strukture so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je neposredno odgovoren za poslovanje podjetja ter njegov uspeh (Rozman, 2000, str. 87). Grafičen prikaz te oblike lahko vidimo tudi v Prilogi 2 (Slika 2).

Lastnosti situacijskih dejavnikov:

- tehnologija: rutinska, množična proizvodnja enovrstnih ter standardiziranih izdelkov;
- okolje: stabilno, predvidljivo in ne preveč kompleksno;
- velikost podjetja: majhna in srednje velika podjetja;
- strategija podjetja: rast podjetja s povečevanjem proizvodnje in tržnega deleža istovrstnih izdelkov.

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so: prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo koncentracije in specializacije znanja na enem mestu, oblikovanje enotnega nastopanja navzven, zelo veliko izkoriščanje zmogljivosti in intenziven razvoj posameznih funkcij. Na drugi strani pa ima ta oblika tudi nekatere pomanjkljivosti. V podjetju lahko pride do nepovezanosti posameznih poslovnih funkcij, kar vodi v njihov samostojen in nepovezan razvoj, iz česar sledi samozadostnost ter samostojen razvoj mimo potreb podjetja. Pomanjkljivost se kaže tudi v potrebi po velikem usklajevanju pri izvajanju skupnih nalog, ki zajemajo več poslovnih funkcijskih področij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148, 149).

3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več skupin proizvodov. Takšna razširjena proizvodnja zahteva poleg različne proizvodnje tudi različno prodajo in se razlikuje tudi v drugih poslovnih funkcijah, ki so skupne posamezni skupini proizvodov. Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov (glej Priloga 2, Slika 3). Glavna značilnost te oblike je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu kot tudi produktnemu managerju. Poslovno-funkcijski manager skrbi za strokovno opravljanje svoje poslovne funkcije, medtem ko je produktni manager odgovoren za uspešnost posamezne skupine proizvodov.

Lastnosti situacijskih dejavnikov v produktno-matrični organizacijski strukturi:

- tehnologija: nerutinska s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi;
- okolje: zelo nestabilno in dokaj negotovo;
- velikost podjetja: srednja podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev;
- cilji podjetja: poudarek je tako na specializaciji kot na proizvodih.

Prednosti te organizacijske strukture so: zmanjšanje neusklajenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij in omogočanje razvoja tako poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih managerjev. Med slabosti pa lahko štejemo obsežno koordinacijo in povezovanje med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog ter tudi dvojno odgovornost, poslovno-funkcijskemu in produktnemu managerju, ki lahko povzroča veliko zmedo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153, 154).

3.1.4 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Z širjenjem proizvodnih programov prihaja v podjetjih do potrebe po različnih pristopih znotraj posamezne poslovne funkcije. Da podjetje ne bi zašlo v ekonomske in organizacijske težave, je smiselno podjetje razdeliti po poslovnih enotah, od katerih vsaka vsebuje tudi pripadajoče poslovne funkcije. Posledica rasti podjetja, njegove notranje diverzifikacije ter naraščajoče kompleksnosti okolja je oblikovanje decentralizirane organizacijske strukture. Značilnost te strukture je osnovna členitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda ali na podlagi trga ali na podlagi obeh. Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Poslovne enote so razmeroma samostojne, v osrednjem delu podjetja (centrali) pa se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 154, 155). Za lažjo prestavo glej grafični prikaz v Prilogi 2 (Slika 4).

Lastnosti situacijskih dejavnikov v decentralizirani organizacijski strukturi:

- tehnologija: nerutinska, neodvisnost med proizvodnimi programi;
- okolje: nepredvidljivo in hitro spreminjajoče, s hitrim tehnološkim razvojem, hitrimi reakcijami konkurentov ter spreminjajočimi navadami kupcev;
- velikost podjetja: velika podjetja s horizontalno razvejanimi proizvodnimi programi;
- cilji podjetja: horizontalna diverzifikacija proizvodov in storitev.

Glavne prednosti opisane strukture so: hitro odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo, porazdeljena odgovornost za uspešnost poslovanja in izboljšano usklajevanje poslovnih funkcij v okviru posamezne poslovne enote. Med njene slabosti pa lahko štejemo potrebo po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih samostojnih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev ter notranjo nepovezanost med organizacijskimi enotami. Poleg tega so vodje poslovnih enot pogosto pod pritiskom odgovornosti, v ospredje pa postavljajo kratkoročne interese enote in zanemarjajo dolgoročen razvoj podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 156).

3.1.5 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični, vendar s to razliko, da namesto stalnih produktivnih enot podjetja izvajajo projekte, ki so občasne narave, pri čemer gre za usklajevanje strokovnih in neponavljajočih se del. Grafičen prikaz te oblike lahko vidimo tudi v Prilogi 2 (Slika 5).

Lastnosti situacijskih dejavnikov v projektno-matrični organizacijski strukturi:

- tehnologija: veliko medsebojne povezanosti;
- okolje: zelo nestabilno in spremenljivo;
- velikost podjetja: srednje velika podjetja;

- cilji podjetja: poudarek tako na projektih kot tudi na specializaciji.

Prednost projektno-matrične organizacijske strukture je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij, pri tem pa se uveljavlja interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov. Slabost te organizacijske strukture pa je v prepletanju funkcijske in projektne oblike, saj prihaja do dvojnega sistema vodenja in odgovornosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160, 161).

3.2 Modernejše oblike organizacijskih struktur

3.2.1 Mrežna organizacijska struktura

Takšna organizacijska struktura se je začela pojavljati v podjetjih, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo, saj je za to gospodarsko panogo značilen neprestan napredek, ki vseskozi zmanjšuje potrebe po administraciji. Bistveno za to strukturo je asimetrična razporeditev moči v prid centrali, osrednji organizaciji, ki omrežje kontrolira. Ta ohranja le jedro z nekaj najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami, ki opravlja tudi funkcijo koordiniranja, ostale pa da v zunanje izvajanje (t.i. »outsourcing«). Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerske odnose in strateška zavezištva, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju. Najpogosteje se v zunanje izvajanje dajejo predvsem dejavnosti kot so: vzdrževanje, transport, prehrana, varnostna dejavnost in čiščenje prostorov. V prilogi lahko vidimo primer dinamične mrežne strukture organizacije (glej Prilogo 3, Slika 6).

Največja prednost mrežne organizacijske strukture je njena velika prilagodljivost, ki veliko prispeva k stroškovni učinkovitosti podjetja. Poleg tega pa ta struktura omogoča podjetju delovanje z manjšim številom zaposlenih kot sicer, informacijska tehnologija pa pri tem omogoča premagovanje velikih razdalj med posamezniki. Na drugi strani pa naj bi bila največja pomanjkljivost te oblike pomanjkljiv nadzor ravnateljstva nad posameznimi deli poslovnega procesa. V primeru okvar v informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij pa lahko postane težavna tudi koordinacija in kontrola med pogodbenimi partnerji v mreži (Schermerhorn, 2002, str. 267).

Kot je že rečeno, je na področju informacijskih tehnologij prisoten neprestan napredek, ki predstavlja vedno nove priložnosti in izzive za podjetja. Tako naj bi zaradi vse večje globalizacije in prednosti, ki jih predstavljajo nove tehnologije, v prihodnosti ta oblika dobila pomembnejšo vlogo (Eliss, Dick, 2003, str. 166).

3.2.2 Globalna matrična organizacijska struktura

Ta oblika organizacijske strukture je tista struktura, ki v dobi nove ekonomije omogoča širjenje horizontalnih povezav in informacij. Medtem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni razpon, horizontalna struktura podaja koordinacijo vzdolž oddelkov.

To obliko organizacijske strukture danes uporabljajo velike uspešne in globalne organizacije kot je na primer družba IBM. Vendar se lahko v današnjem času pojavi problem, kako doseči simultano koordinacijo vzdolž različnih produktivnih linij, znotraj držav oziroma regij. Zaradi tega se vse več organizacij poslužuje razvijanja globalnih matričnih struktur, ki omogočajo horizontalno povezovanje in širjenje informacij (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 199, 200). Primer modela globalne matrične strukture lahko vidimo v Prilogi 3 (Slika 7).

3.2.3 Timska organizacijska struktura

Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več ljudi, individualno delo ne zaleže kaj dosti, ampak je edina mogoča oblika dela timsko delo (Lipičnik, 1997, str. 165). Iz tega sledi, da postaja timski način dela vse pomembnejši pri uspešnem reševanju posameznih problemov. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov (Rozman, 2000, str. 103). V timski organizacijski strukturi pa se delovne aktivnosti organizirajo okoli delovnih timov, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje ter za sprejemanje odločitev o novih načinih opravljanja posameznih del. Timski način dela je v podjetju lahko organiziran na več načinov. Prva možnost je, da so timi v podjetju organizirani za opravljanje vsakodnevnih nalog, druga možnost pa je, da se v podjetju oblikuje tim, ki deluje in obstaja samo za čas izvedbe določene delovne naloge, nato pa se tim razpusti. V Prilogi 3 (Slika 8) lahko vidimo primer timske strukture organizacije.

Prednost te strukture se kaže v njeni uporabnosti v primeru problemov v komunikaciji ter sprejemanju posameznih odločitev. Poleg tega zadolžitve v timu pomagajo premostiti in podreti meje med posameznimi operativnimi oddelki v podjetju, med posamezniki v timu pa raste občutek pripadnosti in vpletenosti, zaposleni pa se tudi bolj identificirajo z delom ter s podjetjem kot celoto. Pomanjkljivosti se kažejo predvsem v konfliktu lojalnosti in pripadnosti tako timu kot tudi posamezni poslovni funkciji. Prisotni so tudi visoki stroški uvajanja, velika izguba časa zaradi razprav v skupini ter teženje k osamosvojitvi timov in odtujitvi od problemov (Schermerhorn, 2002, str. 265).

3.2.4 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura

V zadnjem času se uveljavlja vodoravna struktura, v kateri so zaposleni organizirani okrog procesov. Pri tej strukturi so procesi osnovne organizacijske enote. Znotraj posameznega procesa ni klasičnih oddelkov in služb, ampak so timi izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem. Tim lahko ima svojega vodjo, ki je eden od izvajalcev, njegova naloga pa je izključno koordinacija opravljanja naloge.

Procesna organizacija je priložnost z ugotovljenim izginjanjem ali zmanjšanjem srednjega managementa (Kovač, 1999, str. 23). Jedro organizacije niso posamezniki, ampak samousmerjajoči se timi, znotraj katerih imajo ljudje spretnosti, motivacijo, orodja in

pristojnost za odločanje. Ta vrsta organiziranosti poruši vse navpične (hierarhične) ter vodoravne pregrade med oddelki. Primer te strukture je podan tudi v Prilogi 3 (Slika 9).

Glavna prednost te strukture je, da zelo prispeva k izboljšanju hitrosti in učinkovitosti. Poleg tega omogoča tudi hiter odziv in hitre odločitve, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu kupcev, poleg tega pa prispeva k boljšemu sodelovanju med oddelki, večji motiviranosti zaposlenih zaradi večjega sodelovanja. Med slabosti lahko štejemo bojazen srednjega managementa, da izgubi službo oziroma pridobljeni status, veliko časa pa se porabi tudi za sestanke, kjer se z usklajevanjem ustvarja določene rešitve oziroma sprejema odločitve. Poleg tega pa se lahko zgodi, da se podjetje organizira okoli nekega procesa brez predhodnega analiziranja svojih glavnih ciljev in strategij podjetja (Daft, 1995, str. 237, 238).

3.2.5 Hibridna organizacijska struktura

V današnjem kompleksnem okolju organizacije uporabljajo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostile strateškim potrebam organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 203). Ta organizacijska struktura je pogosto prisotna v velikih sestavljenih podjetjih, zanj pa je značilno, da se poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah tako kot pri decentralizirani organizaciji. Pri tem nekatere poslovne funkcije ostanejo centralizirane. Tako na isti ravni v sestavljenem podjetju nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, hkrati pa te tudi usklajujejo (Rozman, 2000, str. 99). Grafičen prikaz hibridne organizacijske strukture lahko vidimo v Prilogi 3 (Slika 10).

Lastnosti situacijskih dejavnikov v hibridni organizacijski strukturi:

- tehnologija: rutinska in nerutinska, medsebojna odvisnost med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami;
- okolje: zmerno do zelo negotovo z spreminjajočimi se navadami kupcev;
- velikost podjetja: velika podjetja;
- cilji podjetja: zunanja prilagodljivost in učinkovitost in tudi znotraj posameznih funkcij.

Med prednosti te strukture lahko štejemo boljšo usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot, boljšo koordinacijo med in znotraj poslovnih enot, poleg tega pa lahko podjetje doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter učinkovitost na ostalih, medtem ko lahko med slabosti štejemo možnost za prekomerno povečanje administracije ter konflikte med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami (Bošnjak, 1999, str. 63).

Poleg tega hibridnega pristopa pa poznamo tudi drugi hibridni pristop, kjer pa se prepletata poslovno-funkcijska in horizontalna struktura. Gre za pristop, s katerim je družba Ford funkcijsko strukturo obogatila z elementi horizontalne strukture, kot so usposobljeni timi,

tehnična podpora, skrb za kupce ter osredotočenje na osnovno dejavnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 203).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA STROJI D.O.O.

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Koroško železarstvo ima svoje korenine v antiki, saj so že Rimljani hvalili noriško oziroma koroško železo. Na Ravnah segajo začetki železarstva v 14. stoletje, dokumentirana pa je letnica 1620, ko so v Črni na Koroškem postavili prve fužine. Njihovi kasnejši lastniki grofje Thurni so v začetku 19. stoletja svoje fužine v Črni, Mežici in na Ravnah združili v eno podjetje. Imenovalo se je Jurija grofa Thurnskega jeklarna na Ravnah. Thurnova jekla so bila znana po vsej Evropi, njihov sloves pa je segal celo do Kitajske in Rusije. Skrb za posodabljanje naprav, kvaliteta in raznovrsten proizvodni program so pripomogli, da je jeklarna na Ravnah prestala veliko krizo ob koncu 19. stoletja ter obe svetovni vojni (Reklamno gradivo podjetja Stroji d.o.o.).

Vzpon Železarne Ravne se je začel predvsem po letu 1945 ter je v obdobju konjunktore sredi 80-tih let dosegel svoj vrhunec. V tistem času je železarna proizvedla 237.000 ton jekla in zaposlovala skoraj 7.000 delavcev, večina pozornosti pa je bila namenjena razvoju mehanske predelave. Železarna je proizvajala stroje za mehansko preoblikovanje, stroje za orodje na pnevmatični in hidravlični pogon, valje za hladno valjanje, industrijske nože, orodja in vzmeti ter vse skupaj uspešno tržila tudi v tujini. V tem obdobju je poleg tega nastal močan center za namensko proizvodnjo, veliko pa je bilo storjenega tudi na področju izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih in varstva okolja (Letno poročilo družbe SŽ STO RAVNE d.o.o. za leto 1999).

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je na Ravnah ostal tehnološko povezan proizvodni sistem, ki mu je zaradi močnega znanja zaposlenih uspelo preživeti in se nadalje razvijati. Sledilo je preoblikovanje družb s področja predelave in sanacija družb sistema Slovenskih železarn. Konec leta 1995 je z združitvijo družb STO Ravne in Stroji Ravne nastala družba SŽ Stroji in tehnološka oprema d.o.o.. V začetku leta 1998 je prišlo do izločitve programov pnevmatike, hidravlike in orodij v hčerinsko družbo Oprema Ravne d.o.o.. Nato je v začetku leta 2002 zaradi večletnega negativnega poslovanja sledila prisilna poravnava družbe SŽ STO Ravne (Spletne strani skupine SŽ-STO, 2005).

Poslovanje podjetja Stroji d.o.o., kot ga poznamo danes, se je začelo v mesecu novembru 2002 po pravnomočnosti prisilne poravnave matičnega podjetja SŽ STO d.o.o. Ravne v skladu z uporabljenimi metodami finančne reorganizacije.

Podjetje je v letu 2003 premostilo kar nekaj mejnikov, ki so spremenili tako lastniško strukturo kot tudi posamezne dele politike podjetja. V procesu finančne reorganizacije

matičnega podjetja je bilo podjetje najprej dokapitalizirano, nato pa v procesu prodaje poslovnih deležev prodano novim lastnikom (Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2003).

4.2 Pravni status in lastniški delež podjetja

Družba Stroji, družba za proizvodnjo stiskalnic, strojnih delov in naprav, je bila kot družba z omejeno odgovornostjo vpisana v sodni register pod št. registerskega vložka 1/09778/00 na Okrožnem sodišču Slovenj Gradec, pod št. slepa Srg 2003/00417 z dnem 21.11.2003. Družba ima svoj sedež na Koroški cesti 14 na Ravnah na Koroškem (Podjetje Stroji d.o.o.: iBON 2004/II – bonitete poslovanja. Podatki za leto 2003).

Osnovni kapital družbe znaša 546.310.954,80 SIT. Celoten kapital tvorijo štirje poslovni deleži, ki jih prevzemajo družbeniki (Podjetje Stroji d.o.o.: iBON 2004/II – bonitete poslovanja. Podatki za leto 2003):

- osnovni vložek družbenika SŽ-MONTER Dravograd d.d. znaša 202.135.053,82 SIT, na podlagi katerega ima ta družba v podjetju Stroji d.o.o. 37 % poslovni delež,
- osnovni vložek družbenika STROJI HOLDING d.o.o. znaša 202.135.053,28 SIT, na podlagi katerega ima družba STROJI HOLDING v podjetju Stroji d.o.o. 37 % poslovni delež,
- osnovni vložek družbenika SŽ-STROJI IN TEHNOLOŠKA OPREMA d.o.o. znaša 109.262.191,00 SIT, na podlagi katerega ima ta družba v podjetju Stroji d.o.o. 20 % poslovni delež, ki pa ga ima v upravljanju D.P.R. Družba pooblaščenka,
- osnovni vložek družbenika D.P.R. Družba pooblaščenka d.d. znaša 32.778.657,28 SIT, kar pa v podjetju Stroji d.o.o. predstavlja 6 % poslovni delež.

4.3 Predstavitev dejavnosti podjetja

Podjetje Stroji je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, njegova dejavnost pa po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v panogo strojogradnje in kovinsko predelovalne industrije v Sloveniji (Podjetje Stroji d.o.o.: iBON 2004/II – bonitete poslovanja. Podatki za leto 2003). Izdelke podjetja predstavljajo stiskalnice, ki se uporabljajo za proizvodnjo različnih kovinskih izdelkov in polizdelkov. Primer takšnih izdelkov so razni avtomobilski deli in podobno.

Prodajni program obsega (Predstavitveni CD-ROM podjetja Stroji d.o.o., 2004):

1. stiskalnice za preoblikovanje pločevine (okoli 75 % celotne realizacije podjetja); sem spadajo tudi opcije, kot so: menjava orodja, vlečne blazine, prodajne linije in transfer sistemi,
2. stiskalnice za kovanje (okoli 10 % celotne realizacije podjetja).

Poleg teh dveh vrst stiskalnic pa podjetje nudi servisno dejavnost in izvajanje uslug mehanske obdelave (okoli 15 % celotne realizacije podjetja), kot dodatno dejavnost pa lahko podjetje ponudi tudi opravilo remontov ter raznih predelav starih stiskalnic.

Kot je že omenjeno, je program stiskalnic razdeljen na dva dela, in sicer na stiskalnice za preoblikovanje pločevine ter na stiskalnice za kovanje. Med stiskalnice za preoblikovanje pločevine spadajo ekscenterske in hibridne stiskalnice, ki delujejo na področju sil od 5.000 do 40.000 kN (kN je enota za silo, s katero stiskalnice stisnejo vhodni material v končni proizvod), ter ročni stiskalnice, ki delujejo na področju sil od 3.000 do 10.000 kN. Drugo skupino pa predstavljajo stiskalnice za kovanje, ki delujejo na področju sil od 5.000 do 40.000 kN. Poleg teh osnovnih modelov pa podjetje Stroji d.o.o. izdeluje tudi razne različice teh stiskalnic, ki so prilagojene potrebam in željam kupcev (Predstavitvena brošura podjetja Stroji d.o.o., 2004).

Trg podjetja lahko razdelimo na domači in na tuj trg. Vendar je podjetje usmerjeno predvsem v izvoz, saj le-ta predstavlja kar 87,55 % celotne prodaje podjetja. Glavne tuje trge lahko razdelimo na trg EU (27,12 %), Severno Ameriko (24,85 %), Kitajsko in Japonsko (30,04 %), Iran (4,64 %) ter ostalo (0,90%). V Sloveniji pa podjetje proda 12,45 odstotkov svojih stiskalnic (Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004).

4.4 Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo podjetja je "biti vedno pred željami odjemalcev, zaposlenih, lastnikov in okolja. Ključne vrednote podjetja predstavljajo zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov, znanje, delavnost in ustvarjalnost" (Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004).

Vizija podjetja je "s svojimi usposobljenimi in predanimi zaposlenimi biti najboljši pri ponudbi proizvodov ter z dolgoletnim znanjem in izvedbenimi zmogljivostmi pomagati pri tehničnih in tehnoloških rešitvah zahtev kupcev podjetja, pri tem pa dosežati strokovno in svetovalno raven organizacije za nudenje kupcem tisto, kar potrebujejo za svojo uspešnost" (Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004).

Podjetje pa s kupci vzpostavlja tudi dolgoročna zaveznitva ter skupaj z njimi načrtuje nadaljnje usmeritve. Ključna usmeritev vseh zaposlenih podjetja je tako osvajanje vedno novih znanj ter z usposabljanjem in vključevanjem zunanjih strokovnjakov zagotavljati visoko pripravljenost pri izvajanju najzahtevnejših projektov.

4.5 Poslovanje podjetja

Poslovanje nekega podjetja lahko ocenimo glede na njegovo uspešnost, ki se kaže v bilancah stanja in izkazih uspeha med več zaporednimi obdobji. Za primerjavo med leti sem vzel poslovni leti 2003 in 2004, saj podatki za leto 2002 niso primerljivi zaradi kratkega

poslovanja podjetja v letu 2002, ki je trajalo samo dva meseca. Tako so v nadaljevanju komentirane posamezne kategorije bilance stanja za leti 2003 in 2004 ter izkaza poslovnega izida za leti 2003 in 2004, ki sta prikazana v prilogi (glej Prilogo 4, Tabeli 2, 3).

Komentar bilance stanja podjetja Stroji na dan 31.12. 2003 in 31.12. 2004

Sredstva podjetja so na dan 31.12. 2004 znašala 2.148.794.000 SIT, kar je za 50,8 odstotkov več, kot so znašala na dan 31.12. 2003. To povečanje je posledica povečanja tako stalnih kot gibljivih sredstev. Stalna sredstva so se povečala za 13,1 odstotka, se pravi iz 648.893.000 SIT na 733.965.000 SIT, medtem ko so se gibljiva sredstva bistveno bolj povečala (za 82,4 odstotke), in sicer iz 775.679.000 SIT leta 2003 na 1.414.829.000 SIT leta 2004. Tako so gibljiva sredstva konec leta 2004 predstavljala 65,8 odstotkov vseh sredstev podjetja, kar je za 10,6 odstotne točke več kot konec leta 2003, ko so gibljiva sredstva predstavljala 54,4 odstotkov vseh sredstev podjetja. Kapital podjetja se je leta 2004 v primerjavi s preteklim letom povečal za 8,4 odstotke, in sicer na 579.599.000 SIT, medtem ko v proučevanih letih rezervacij podjetje ni imelo. Prav tako pa so se na pasivi povečale kratkoročne finančne in poslovne obveznosti, iz 888.689.000 SIT v letu 2003 na 1.568.395.000 SIT v letu 2004 (za 76,5 odstotkov), medtem ko so se pasivne časovne razmejitve leta 2004 v primerjavi z letom prej zmanjšale za 251.000 SIT.

Komentar Izkaza poslovnega izida podjetja Stroji za leti 2003 in 2004

Podjetje je v letu 2004 ustvarilo za 2.438.296.000 SIT prihodkov iz poslovanja, kar je za 12,3 odstotka več kot leta 2003. Poleg tega so se povečali tudi stroški poslovanja, vendar le za 165.894.000 SIT, kar se je izrazilo tudi v dobičku iz poslovanja, ki je bil leta 2004 za več kot štiri krat višji kot pa v letu 2003. Prav tako sta se povečala tudi dobiček iz rednega delovanja in celotni dobiček podjetja. Čisti dobiček je bil, po zmanjšanju celotnega dobička za davek iz dobička, leta 2004 za skoraj štirikrat višji kot leto pred tem. Se pravi, da je podjetje uspešno zaključilo poslovno leto 2004, kar je bilo rezultat uspešnega delovanja podjetja skozi celotno leto, v katerem je podjetju uspelo na eni strani povečati naročila kupcev, po drugi pa učinkovito zmanjšati stroške podjetja.

4.6 Organizacijska struktura podjetja Stroji

Na dan 31.12.2004 je bilo v podjetju Stroji zaposlenih 131 delavcev, katerih večina je bila zaposlena v proizvodnji (Kadrovska evidenca podjetja Stroji d.o.o.). Glede na to število uvrščamo podjetje med srednje velika podjetja.

Vrh organizacijske strukture podjetja predstavlja **skupščina**, ki jo sestavljajo družbeniki podjetja oziroma njihovi pooblašenci. Vsak družbenik ima določeno število glasov, in sicer glede na vložek kapitala v podjetju. Skupščina je sklepčna, če je na njej prisotna večina glasov družbenikov, odloča pa se z večino oddanih glasov na glasovanju. Njena naloga je

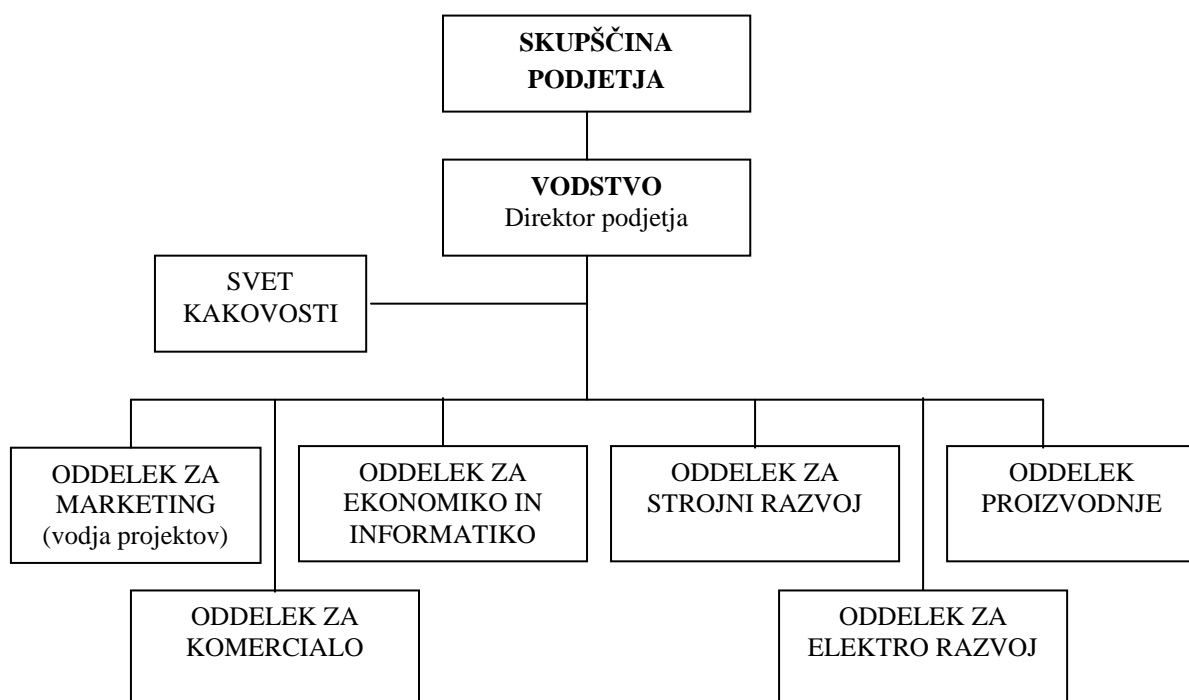
tudi, da določi oziroma potrdi **direktorja podjetja**. Ta si nato izbere svoje sodelavce, ki nato predstavljajo **vodstvo podjetja**.

V podjetju je organiziranih **šest oddelkov**:

- oddelek za komercialo,
- oddelek za ekonomiko in informatiko,
- oddelek za marketing,
- oddelek za strojni razvoj,
- oddelek za elektro razvoj,
- oddelek proizvodnje.

Vsak od teh oddelkov pa se deli še naprej na manjše enote. Glavno razdelitev na šest oddelkov prikazuje tudi spodnja slika, v kateri je podana organizacijska struktura celotnega podjetja. Zaradi omejenosti prostora so posamezni oddelki prikazani z zamikom, vendar so z vidika hierarhije enakovredni.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Stroji



Vir: Organizacijska struktura podjetja, 2004.

Vodstvo podjetja Stroji je sestavljeno iz sedmih članov, in sicer so to direktor podjetja ter direktorji posameznih oddelkov podjetja. Člani vodstva se sestajajo enkrat tedensko, po potrebi pa tudi večkrat tedensko. Direktorji oddelkov na sejah poročajo, kako poteka delo v posameznih oddelkih in ali delo poteka v skladu z načrtom (Pogovor z direktorjem podjetja, april 2005).

Poleg omenjenih poslovno-funkcijskih področij pa ima podjetje organizirano štabno enoto **svet kakovosti**. Ta svet kakovosti vodi **vodja kakovosti**, katerega *naloge* so planiranje, koordiniranje, nadziranje in izvajanje aktivnosti na področjih kontrolnih metod in kontrolne tehnologije, analiziranje in potrjevanje kakovosti proizvodov in storitev, razvoj, uvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti ter poročanja o učinkovitosti, sooblikovanje kontrolnih predpisov, prevzemnih pogojev in kontrolnih postopkov ter izdelava poročila o učinkovitosti vodenja sistema kakovosti. Med njegove *odgovornosti* pa sodi odgovornost za izvedbo in sooblikovanje politike kakovosti organizacije, odgovornost za organiziranje procesa ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, odgovornost za določanje kakovostnih zahtev in predpisov, odgovornost za izvedbo programov celovite kakovosti ter odgovornost zagotavljanja varnega in zdravega dela zaposlenih. Celoten sistem vodenja kakovosti podjetja Stroji obsega vse zahteve mednarodnega standarda ISO 9001: 2000 brez opustitev. V svetu kakovosti so poleg vodje zaposleni še trije delavci, in sicer en delavec tipa strokovni delavec II ter 2 delavca tipa strokovni delavec III. Na podlagi dela zaposlenih v svetu kakovosti se nato določijo prihodnje usmeritve podjetja, te pa morajo nato upoštevati vsi zaposleni podjetja (Poslovnik kakovosti za leto 2004, 2005). Nekatero zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev Sveta kakovosti so opisane v Prilogi 6.

Obravnavano podjetje pa nekaterih funkcij ni obdržalo v samem podjetju, ampak jih je dalo v **zunanje izvajanje**. Tako zunanji izvajalci skrbijo za pravne zadeve podjetja, za kadrovske zadeve, za varstvo pri delu ter za varovanje prostorov podjetja. Za **pravne zadeve** podjetja in zavarovanja skrbi pravna služba Kos in partnerji, za **kadrovske zadeve** pa podjetje Smeri d.o.o., ki skrbi za večino zadev, povezanih s kadri podjetja ter za redno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih podjetja. Za zadeve v zvezi z **varstvom pri delu** skrbi BVD, biro za varstvo pri delu, ki skrbi za usposabljanje zaposlenih za varno delo, za preverjanje zaposlenih o njihovem ustreznem znanju o varstvu pri delu ter za redne zdravniške preglede zaposlenih. Poleg tega BVD za podjetje opravlja tudi razne meritve hrupa, preverja onesnaževanje okolja, preverja privezovalna sredstva ipd. Za **varovanje prostorov** podjetja pa skrbi podjetje G7-podjetje za varovanje, ki skrbi za varovanje celotnega sistema oziroma področja bivše Železarne Ravne.

4.6.1 Direktor podjetja

Direktorja podjetja določi skupščina podjetja za obdobje štirih let z možnostjo podaljšanja. Ta nato v skladu s pooblastili skupščine vodi, zastopa in predstavlja podjetje. Med njegove *zadolžitve in naloge* spada izvajanje sklepov, ki jih sprejema skupščina, poročanje skupščini o načrtovani poslovni politiki podjetja in o drugih zadevah, povezanih s poslovanjem podjetja, priprava letnega poročila, oblikovanje poslovne politike podjetja, predlaganje skupščini cilje in plane podjetja, organiziranje in nadzorovanje poslovanja podjetja, vodenje in organizacija dela v podjetju v skladu s sprejeto poslovno politiko, koordiniranje dela med oddelki v podjetju, skrb za zakonitost poslovanja, skrb za uresničevanje investicijske dejavnosti, skrb za uresničevanje strategije razvoja podjetja ter strategije vzdrževanja in zagotavljanja kakovosti,

odločanje o podatkih, ki so pomembni za objavo, in sklepanje pogodbe o zaposlitvi z delavci podjetja. Poleg tega pa mora družbenike vsake tri mesece obveščati o izpolnjevanju poslovnega načrta podjetja ter na koncu vsakega poslovnega leta izdelati poročilo o poslovanju podjetja v preteklem letu. Med njegove *odgovornosti* pa spadajo odgovornost za uresničevanje strategije, ciljev in letnih planov podjetja, odgovornost za zagotavljanje kakovosti v podjetju, odgovornost za varno delo, skladno z zakonom o varnosti in zdravju pri delu, ter odgovornost za zakonitost delovanja podjetja, delavcev in organov (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004). Direktor podjetja ima v svoji pisarni zaposleno tudi **tajnico**, ki mu pomaga ter zanj ureja raznovrstna tajniška opravila.

Iz naštetega lahko vidimo, da so zadolžitve in odgovornosti direktorja podjetja zelo obsežne in kot take zahtevajo veliko vložene truda in direktorjevega časa. Direktorjeve zadolžitve tako segajo od vodenja podjetja pa vse tja do sklepanja pogodb z zaposlenimi, pri čemer se pojavi vprašanje o preobremenjenosti direktorja in o možnosti njegove razbremenitve ter delegiranja določenih zadolžitvev na nižje ravni v podjetju.

4.6.2 Oddelek za marketing

Oddelek vodi **direktor marketinga**, ki je hkrati tudi **vodja projektov**. Med njegove *naloge* spada izvajanje poslovnega procesa v skladu s sprejeto poslovno politiko, analiza trga in izdelkov, sodelovanje pri izdelavi tehničnega dela ponudb, pridobivanje zadostnega števila ustreznih naročil, terminsko ter stroškovno vodenje posameznih projektov, koordinacija projektnih vodij, sodelovanje pri razvoju izdelkov in iskanju stroškovno najugodnejših rešitev, sodelovanje pri izdelavi mesečnih in letnih poročil, sodelovanje pri zagotavljanju kakovosti, skrb za intenzivno zniževanje stroškov na vseh področjih izvajanja dejavnosti oziroma njihovo obvladovanje, izvajanje delovno pravnih pooblastil, izdelava in realizacija plana faz projektov, realizacija in držanje rokov, dogovorjenih na sestankih vodstva ter nadomeščanje direktorja v njegovi odsotnosti. Med njegove *odgovornosti* pa sodi odgovornost za doseganje postavljenih ciljev podjetja, odgovornost za zakonitost poslovanja ter odgovornost za doseganje plana naročil (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004). Organizacijsko strukturo oddelka lahko vidimo v prilogi (glej Prilogo 5, Slika 11). Celoten oddelek za marketing pa vključno z direktorjem marketinga zaposluje 5 ljudi, in sicer poleg direktorja še 4 delavce tipa strokovni delavec v marketingu, ki so hkrati tudi odgovorni za posamezne projekte podjetja (nekateri zadolžitve in odgovornosti tega tipa delavcev lahko vidimo v Prilogi 6).

4.6.3 Oddelek za komercialo

Oddelek za komercialo vodi **komercialni direktor**. Njegove *naloge* so planiranje, vodenje in organiziranje dela v oddelku komerciala, izvajanje prodajne in nabavne politike v skladu s poslovno politiko podjetja, izvajanje procesa nabave in prodaje, zagotavljanje enotnosti

nastopa do kupcev in dobaviteljev, spremljanje razvoja trga in novih potencialnih kupcev – načrtovanje marketinških aktivnosti, pripravljanje ustreznih ponudb in odgovorov na povpraševanja kupcev, doseganje planiranih mesečnih in letnih ciljev družbe, intenzivno zniževanje stroškov na vseh področjih izvajanja dejavnosti oziroma njihovega obvladovanja, zagotavljanje zakonitosti poslovanja in sodelovanje pri projektih zagotavljanja kakovosti. *Odgovoren* pa je predvsem za doseganje planov prodaje in nabave ter za osebni strokovni razvoj in strokovni razvoj zaposlenih v oddelku (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004).

Oddelek lahko nadalje razdelimo na **nabavo** ter na **ponudbe, prodajo in odpremo** (organigram oddelka lahko vidimo v Prilogi 5, Slika 12). Med glavne zadolžitve nabave sodi oblikovanje nabavne politike, sklepanje pogodb z dobavitelji, planiranje in usmerjanje nabave, skladiščenje ter analiza in evidentiranje, v njej pa so zaposleni delavci tipa administrator II, strokovni delavec II ter strokovni delavec III. Glavne zadolžitve ponudb, prodaje in odpreme pa naj bi bile oblikovanje prodajne politike, planiranje in usmerjanje prodaje izdelkov in storitev, prodaja na domačem in tujem trgu, pridobivanje naročil, sklepanje pogodb in prodajnih pogojev, špediterska dejavnost ter odprema, tu pa so zaposleni delavci tipa administrator II, tipa strokovni delavec I, tipa strokovni delavec II ter tipa strokovni delavec III. Celotni Oddelek za komercialo vključno s komercialnim direktorjem zaposluje 9 zaposlenih, med katerimi sta 2 zaposlena tipa administrator II, 2 tipa strokovni delavec I, 3 tipa strokovni delavec II ter eden tipa strokovni delavec III. Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za komercialo so opisane v Prilogi 6.

4.6.4 Oddelek za ekonomiko in informatiko

Oddelek vodi **direktor oddelka za ekonomiko in informatiko**, katerega *naloge* so vodenje in organiziranje dela v službah finance, računovodstvo ter informatika, skrb za zakonitost in pravilnost poslovnih in bilančnih izkazov podjetja ter planov in analiz podjetja, poročanje vodstvu podjetja ter zunanjim institucijam (banke, slovenske železarne, davčni urad, statistični urad, revizijski nadzor), skrb za finančno ustreznost podjetja, izboljšanje bonitete podjetja in znižanje stroškov poslovanja, priprava skupščin podjetja in vodenje aktov podjetja v sodelovanju s pravno službo in notariatom ter izvajanje delovno pravnih pooblastil, do vseh pooblaščenih inštitucij. Njegove *odgovornosti* pa obsega odgovornost za doseganje planov in finančno uspešnost podjetja ter odgovornost za usklajeno poslovanje z veljavno zakonodajo (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004). Oddelek za ekonomiko in informatiko lahko naprej delimo na **računovodstvo**, na **finančno službo** ter na **informatiko**, kjer pa so zaposleni delavci tipa strokovni delavec I (en delavec), tipa strokovni delavec II (3 delavci) ter tipa strokovni delavec III (en delavec). Organigram oddelka lahko vidimo v Prilogi 5 (Slika 13). V celotnem Oddelku za ekonomiko in informatiko pa je vključno z direktorjem oddelka zaposlenih 6 ljudi. Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za ekonomiko in informatiko so opisane v Prilogi 6.

4.6.5 Oddelek za strojni razvoj

Vodi ga **direktor oddelka za strojni razvoj**. Njegove *naloge* so vodenje in organizacija dela v oddelku strojnega razvoja, načrtovanje razvoja novih proizvodov, sodelovanje pri strategiji razvoja programov, izvajanje poslovnega procesa v skladu s sprejeto poslovno politiko, skrb za zakonitost poslovanja, doseganje stroškovno, količinsko, terminsko in kakovostno planiranih mesečnih ter letnih ciljev izdelave projektov tehničnega razvoja, sodelovanje pri uresničevanju investicijske dejavnosti, sodelovanje pri projektih zagotavljanja kakovosti, sodelovanje pri strokovnem razvoju kadrov na svojem področju, skrb za intenzivno zniževanje stroškov na vseh področjih izvajanja dejavnosti oziroma njihovo obvladovanje, izvajanje delovno pravnih pooblastil, izdelava in realizacija plana faz projekta, za katerega je zadolžen oziroma pooblaščen ter realizacija in držanje dogovorjenih rokov na sestankih vodstva. Njegove *odgovornosti* pa so odgovornost za doseganje postavljenih ciljev podjetja, odgovornost za zakonitost poslovanja ter odgovornost za doseganje plana podjetja in oddelka, ki ga vodi (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004).

Oddelek za strojni razvoj v celoti zaposluje 15 zaposlenih ter se nadalje deli na **mehansko konstrukcijo** ter na **splošno konstrukcijo**. V mehanski konstrukciji so zaposleni delavci tipa konstrukter I, tipa konstrukter II ter tipa konstrukter III, v splošni konstrukciji pa so zaposleni delavci tipa konstrukter I in tipa konstrukter III (organigram oddelka lahko vidimo v Prilogi 5, Slika 14). Skupaj pa so v oddelku poleg direktorja oddelka za strojni razvoj zaposleni 4 delavci tipa konstrukter I, 4 tipa konstrukter II ter 6 delavcev tipa konstrukter III. Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za strojni razvoj so opisane v Prilogi 6.

4.6.6 Oddelek za elektro razvoj

Oddelek vodi **direktor oddelka za elektro razvoj**, katerega *naloge* so vodenje oddelka elektro razvoja, sodelovanje in nadzor pri zagonu strojev, izvajanje poslovnega procesa v skladu s sprejeto poslovno politiko, skrb za zakonitost poslovanja, terminsko ter stroškovno vodenje posameznih projektov, sodelovanje pri razvoju izdelkov in iskanju stroškovno najdonosnejših rešitev, sodelovanje pri strokovnem razvoju kadrov, sodelovanje pri uresničevanju investicijske dejavnosti, sodelovanje pri zagotavljanju kakovosti, doseganje stroškovno, količinsko, terminsko in kakovostno planiranih mesečnih in letnih ciljev izdelave projektov, skrb za intenzivno zniževanje stroškov na vseh področjih izvajanja dejavnosti oziroma njihovo obvladovanje ter izdelava in realizacija plana faz projekta, za katerega je zadolžen oziroma pooblaščen. *Odgovornosti* direktorja oddelka elektro razvoja pa so odgovornost za doseganje postavljenih ciljev podjetja, odgovornost za zakonitost poslovanja in odgovornost za doseganje plana podjetja in oddelka, ki ga vodi (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004).

Oddelek za elektro razvoj se nato razdeli na **elektro projektivo** in na **elektromontažo** (organigram oddelka lahko vidimo v Prilogi 5, Slika 15). V elektro projektivi so zaposleni delavci tipa strokovni delavec I, tipa strokovni delavec II ter tipa strokovni delavec III. V elektromontaži pa so zaposleni delavci tipa električar, tipa ključavničar I ter tipa strokovni delavec III. Celoten oddelek za elektro razvoj zaposluje 9 ljudi, med katere poleg direktorja oddelka za elektro razvoj sodi en delavec tipa strokovni delavec I, en delavec tipa strokovni delavec II, en delavec tipa strokovni delavec III, en delavec tipa ključavničar I ter 4 delavci tipa električar. Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za elektro razvoj so opisane v Prilogi 6.

Poleg že omenjenih zadolžitev pa je direktor oddelka in s tem celoten oddelek zadolžen tudi za servisne storitve, ki jih nudi proučevano podjetje. Servise se tako opravlja glede na povpraševanje, za kar pa so potrebni delavci vseh tipov iz oddelka elektro razvoja, oddelka strojnega razvoja, po potrebi pa tudi delavci iz montaže.

4.6.7 Oddelek proizvodnje

Obravnavano podjetje spada med proizvodna podjetja, saj proizvodnja predstavlja kar okoli 85 odstotkov končne realizacije podjetja, iz česar sledi, da je v proizvodnem oddelku zaposlena tudi večina vseh zaposlenih podjetja, in sicer celotni oddelek zaposluje 81 ljudi (Kadrovska evidenca podjetja, 2004). Glavna naloga oziroma zadolžitev oddelka proizvodnje je proizvodnja strojev, se pravi stiskalnic za preoblikovanje pločevine in stiskalnic za kovanje.

Oddelek proizvodnje vodi **tehnični direktor**. Njegove *naloge* so vodenje in organizacija dela proizvodnje, izvajanje poslovnega procesa v skladu s sprejeto poslovno politiko, skrb za zakonitost poslovanja, planiranje in krmiljenje proizvodnih kapacitet, doseganje stroškovno, količinsko, terminsko in kakovostno planiranih mesečnih in letnih ciljev proizvodnje, sodelovanje pri uresničevanju investicijske dejavnosti, sodelovanje pri strategiji razvoja programov ter pri strategiji vzdrževanja, sodelovanje pri projektih zagotavljanja kakovosti, sodelovanje pri strokovnem razvoju kadrov ter skrb za intenzivno zniževanje stroškov na vseh področjih izvajanja dejavnosti oziroma njihovega obvladovanja. Njegove *odgovornosti* pa so odgovornost za izvajanje predpisane tehnologije dela in postopkov, odgovornost za doseganje proizvodnih planov, odgovornost za kakovost proizvodnje in odgovornost za varno delo, skladno z zakonom o varnosti in zdravju pri delu (Opisi delovnih mest v podjetju, 2004). Oddelek proizvodnje pa lahko razdelimo na **pripravo dela**, na **obdelavo** ter na **montažo** (organigram oddelka in njegovih delov lahko vidimo v Prilogi 5, Slike 16, 17, 18, 19).

Pripravo dela vodi **vodja priprave dela**, čigar *zadolžitve* so priprava delovne dokumentacije, planiranje in usklajevanje proizvodnje, oblikovanje normativov dela in

ugotavljanje materialnih potreb. Pripravo dela naprej delimo na *tehnologijo* ter na *plan in skladišče*. Zaposleni v tehnologiji so delavci tipa strokovni delavec III (4 delavci), v planu in skladišču pa so zaposleni delavci tipa administrator II (en delavec), strokovni delavec II (en delavec) in strokovni delavec III (7 delavcev). Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Pripravi dela so opisane v Prilogi 6.

Obdelavo vodi **vodja obdelave** ob pomoči dveh delovodij, glavne *zadolžitve* oddelka pa so proizvodnja strojnih delov, razrez in priprava materiala, struženje, rezkanje, ozobljenje, vrtanje ter varjenje. Tako lahko obdelavo razdelimo na *struženje*, kjer delo opravlja delavec tipa strugar I (10 delavcev), na *rezkanje in ozobljenje*, kjer delo opravlja delavec tipa rezkalec I (15 delavcev), na *manjša vrtanja*, kjer delo opravljajo delavci tipa ključavničar I (3 delavci), ter na *pripravo pločevine in varjenje*, kjer delo opravljajo delavci tipa ključavničar I (6 delavcev). Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Obdelavi so opisane v Prilogi 6.

Na čelu **Montaže** je **vodja montaže**, glavna *zadolžitev* montaže pa je priprava in montaža strojev in naprav oziroma stiskalnic. Delavci, ki delajo v montaži, so delavci tipa strokovni delavec III (3 delavci) ter tipa ključavničar I (25 delavcev). Nekatere zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Montaži so opisane v Prilogi 6.

5. KRITIČNA ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA STROJI D.O.O.

5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju

Za analizo neke organizacije je potrebno najprej proučiti obstoječo organizacijo, kar pa lahko naredimo s pomočjo analize organizacijskih spremenljivk, med katere spadajo: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija in profesionalizacija. Te spremenljivke in njihove značilnosti za podjetje Stroji d.o.o. pa bodo prikazane tudi v nadaljevanju tega dela.

5.1.1 Formalizacija v podjetju

Stopnjo formalizacije v podjetju lahko ugotovimo po obsegu pravil in postopkov, ki so običajno zajeti v raznih dokumentih podjetja, kot so statut, opisi delovnih mest, priročniki in podobno. Obravnavano podjetje nima statuta, ima pa akt organizacije in družbeno pogodbo, ki je sklenjena med lastniki podjetja. V njej so zapisane določene dolžnosti, odgovornosti ter pravila, ki usmerjajo delo zaposlenih, še prav posebej pa to velja za direktorja podjetja ter za direktorje posameznih oddelkov, ki imajo s podjetjem sklenjene individualne pogodbe.

Podjetje ima tudi opise delovnih mest, ki pa so jih v podjetju v lanskem letu tudi popravili in prilagodili, tako da še bolj ustrezajo naravi proizvodov in s tem tudi poslovanju podjetja. V teh opisih delovnih mest so podani opisi dela, dolžnosti, odgovornosti, zahtevana znanja ter

druge lastnosti zaposlenih na določenih delovnih mestih. Vendar pa, bolj kot gremo po hierarhični lestvici navzdol, manj teh dolžnosti in pravil je zapisanih, komuniciranje pa v večini poteka ustno in ne na podlagi pisnih navodil. Tako lahko rečemo, da v podjetju ni velike podrejenosti pravilom, saj že sama narava posla podjetju tega ne dopušča – podjetje proizvaja stiskalnice po naročilu kupcev. Te stiskalnice pa se lahko med seboj razlikujejo, saj imajo različni kupci lahko tudi različne zahteve in želje. Glede na povedano lahko rečemo, da je v podjetju prisotna **srednja stopnja formalizacije**.

5.1.2 Specializacija v podjetju

Glede na posamezne delovne naloge, ki jih opravljajo posamezni zaposleni, lahko vidimo, ali je v podjetju prisotna visoka ali nizka stopnja delitve dela. Za proučevano podjetje lahko rečemo, da se nekatera dela posameznikov ponavljajo, velikokrat pa delavec ne opravlja samo enega dela. Delo je razgibano in dokaj različno, saj so zahteve in želje kupcev lahko dokaj raznolike in je zaradi tega potrebno prilagajanje posameznim projektom. To se delno vidi tudi iz opisov zadolžitev in odgovornosti posameznih tipov delavcev v podjetju (glej Prilogo 6), kjer lahko opazimo, da so si nekateri opisi zadolžitev in odgovornosti med seboj dokaj podobni, kar pa ne pomeni, da se dela podvajajo, ampak pomeni to, da določeni delavec poleg svojih nalog lahko opravi tudi kakšno drugo nalogo. Iz tega lahko vidimo, da so delavci v proučevanem podjetju dokaj prilagodljivi in lahko opravljajo različna dela, kar pa je še prav posebej pomembno v proizvodnji, kjer je potrebna velika fleksibilnost celotnega oddelka in s tem tudi delavcev v proizvodnji.

Pri tem je potrebno omeniti tudi montažno službo podjetja, ki delo opravlja tudi na terenu, še prav posebej pa v primeru, ko poteka montaža novih stiskalnic v kupčevih prostorih in je potrebna velika prilagodljivost in iznajdljivost. Na teren gredo ponavadi timi, v katerih so zaposleni z določenimi znanji, ki pa morajo biti zelo fleksibilni, saj morajo znati opraviti tudi delo, ki ni čisto v njihovem področju. Glede na to, da posameznik ne opravlja samo manjši del skupne naloge ter glede na to, da število delovnih mest v podjetju ni veliko, lahko sklenemo, da v podjetju poteka **srednja stopnja delitve dela** oziroma **srednja stopnja specializacije**.

5.1.3 Standardizacija in podjetje

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Za obravnavano podjetje bi lahko rekli, da gre za **srednjo stopnjo standardizacije**, ki se nagiba že proti nizki stopnji standardizacije. To bi lahko pojasnili s tem, da je delo v podjetju opravljeno pretežno ročno ter da podjetje ne proizvaja standardnih izdelkov, ampak da proizvaja posamezne stiskalnice, ki pa so večinoma prilagojene posameznim kupcem.

5.1.4 Hierarhija avtoritete in podjetje

Hierarhično piramido podjetja sestavljajo štiri hierarhične ravni. Na vrhu piramide je direktor podjetja, v čigar funkciji je skoncentrirana večina avtoritete in s tem tudi večina odločanja. Takoj za direktorjem so člani vodstva, ki so hkrati tudi direktorji posameznih oddelkov podjetja, ti pa so odgovorni vsak za svoj oddelek. Ti oddelki se med seboj razlikujejo po številu zaposlenih, ki so zaposleni v posameznemu oddelku, s čimer so podrejeni posameznemu direktorju oddelka. Pri tem je potrebno omeniti, da je oddelek proizvodnje po številu zaposlenih največji, s čimer je tehničnemu direktorju neposredno ali posredno podrejenih tudi največ zaposlenih obravnavanega podjetja. Tako je hierarhična piramida proti dnu tudi vedno bolj sploščena.

5.1.5 Kompleksnost in podjetje

V podjetju imamo opravka s štirimi organizacijskimi ravnmi. Prvo raven predstavlja vodstvo podjetja z direktorjem podjetja na čelu, drugo posamezni oddelki, tretjo obrati in četrto posamezne službe v podjetju. Iz tega sledi, da ima podjetje Stroji d.o.o. **srednje kompleksno** organizacijo.

5.1.6 Centralizacija in podjetje

Večina pomembnih odločitev, povezanih predvsem s strateškim odločanjem, se sprejema na zgornjih ravneh podjetja, ki ga predstavljajo direktor podjetja in člani vodstva podjetja, ki so hkrati tudi direktorji posameznih oddelkov podjetja. Najodgovornejše odločitve pa sprejema direktor podjetja, ki med drugim potrdi tudi ostale pomembne odločitve. Kot je razvidno iz opisa zadolžitev (glej poglavje 4.5), je odločanje in odgovornost skoncentrirana na vrhu podjetja, se pravi v direktorju podjetja. Gre torej za dokaj **centralizirano** vodeno podjetje s strani direktorja podjetja ter vodstva podjetja.

Podjetje kot tako bi po mojem mnenju potrebovalo drugačen način odločanja, saj bi nekatere odločitve in odgovornosti bilo potrebno prenesti na nižje ravni v podjetju. S tem bi se povečala prilagodljivost podjetja, ki bi postalo bolj učinkovito in ki bi bilo sposobno še hitreje reagirati na posamezne spremembe, ki jih zahtevajo želje in zahteve kupcev. S tem bi se razbremenilo tudi direktorja podjetja ter ostale člane vodstva podjetja, ki bi se lahko še temeljiteje osredotočili na svoje delo.

5.1.7 Profesionalizacija in podjetje

Stopnja profesionalizacije nekega podjetja nam pove, kakšen čas je potreben za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih tega podjetja. Da lahko vse to ugotovimo, pa potrebujemo podatke o kvalificiranosti zaposlenih v podjetju. Izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju prikazuje tabela v prilogi diplomskega dela (glej Prilogo 7, Tabela 4).

Kot je razvidno iz omenjene tabele v prilogi, v proučevanem podjetju prevladujejo zaposleni z tro- in štiri letno srednjo šolo, večina le-teh pa je zaposlena v proizvodnem oddelku, ki ima v celem podjetju tudi največje število zaposlenih. V podjetju ima en zaposleni tudi opravljen doktorat, zaposlen pa je v oddelku za strojni razvoj. Za večino zaposlenih je torej potrebna razmeroma kratka doba za pridobitev znanj zaposlenih. Iz povedanega sledi, da je v podjetju Stroji d.o.o. prisotna **nizka stopnja profesionalizacije**. Vendar v podjetju predstavlja formalna izobrazba le neko osnovo, katero pa je potrebno nadgraditi z motiviranostjo in iznajdljivostjo zaposlenih. Seveda je pri tem pomembno tudi dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih.

Glede na vse hitrejše spremembe v svetu in s tem povezane vse večje tekmovalnosti med konkurenti, postaja zelo pomembno učenje skozi celotno življenje. To pomeni neprestano izobraževanje, usposabljanje ter pridobivanje novih znanj. Zaposleni v proučevanem podjetju se tako redno izobražujejo in izpopolnjujejo z različnimi seminarji in tečaji tako v tehničnih kot tudi splošnih znanjih. Pri tem podjetje tesno sodeluje z Visokošolskim centrom Slovenj Gradec in Izobraževalnim centrom IC Smeri Ravne na Koroškem. Posebno pozornost pa namenjajo učenju tujih jezikov, saj delo kot takšno obsega tudi montažo stiskalnic pri kupcih, ti pa so po večini iz tujih držav, iz česar sledi, da je angleški jezik že skoraj nujen pri službenih potovanjih v tujino. Pri tem ne smemo pozabiti, da je znanje zaposlenih pomembno tako za doseganje ekonomskih in družbenorazvojnih ciljev, kot tudi za uspešno delovanje na vseh področjih civilne družbe in v zasebnem življenju (Krašovec, 2004, str. 20).

Glede na proučevanje organizacijskih spremenljivk v podjetju (srednja stopnja formalizacije, specializacije, standardizacije ter srednja kompleksnost organizacije), lahko ugotovimo, da organizacija podjetja Stroji spada bolj med **organske oblike organizacije**. Pri tem negativno izstopata centralizacija v podjetju, saj je večino odločanja prisotno na vrhu podjetja, ter nizka stopnja profesionalizacije, kar pa ni čisto značilno za organske organizacije. Seveda pa pri vsem tem ne smemo pozabiti, da v praksi podjetje, ki bi v celoti imelo bodisi mehanistično bodisi organsko organizacijo, ne obstaja.

5.2 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju

Podjetja se med seboj razlikujejo tudi po tem, da ima vsako podjetje izoblikovano svojo organizacijsko strukturo. Kakšna je najbolj primerna organizacijska struktura nekega podjetja pa je odvisno od situacijskih spremenljivk, pri čemer je pomembno tudi prilagajanje organizacije tem spremenljivkam. V nadaljevanju bo podan vpliv situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni, na organizacijo podjetja Stroji d.o.o..

5.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Stroji

Podjetje Stroji lahko razvrstimo med **proizvodna podjetja**, saj večino njegove dejavnosti predstavlja proizvodnja stiskalnic. Svoje proizvodne obrate ima locirane v eni iz med proizvodnih hal na področju bivše Železarne Ravne, v kateri podjetje proizvaja stiskalnice za preoblikovanje pločevine in stiskalnice za kovanje. Te stiskalnice se proizvajajo posamično in sicer po naročilu kupcev, pri čemer gre za **posamično proizvodnjo**. Ko so stiskalnice narejene in poskusno stestirane, jih ne skladiščijo, ampak jih po prevzemu kupca zapakirajo in pošljejo v kraj, ki je določen v pogodbi med kupcem in podjetjem. Značilnost te vrste proizvodnje so med drugim nestandardizirani proizvodi, kjer je poudarek na ročnem delu, ki je kvalificirano, majhno število managerjev v celoti, z izjemo vrha podjetja, ki je močnejši in ima tesne stike s kupci. Te značilnosti držijo tudi za podjetje Stroji.

V obravnavanem podjetju se v nekaterih oddelkih uporablja tudi moderna tehnologija. Ta se predvsem uporablja v Oddelku za elektro razvoj, kjer se razvijajo in izdelujejo razna elektro vezja prilagojena zahtevam posameznih stiskalnic, ter v Obdelavi, kjer se uporabljajo tudi določena moderna orodja za izdelovanje sestavnih delov stiskalnic, ki pa so spet odvisni od zahtev posamezne stiskalnice.

Kot je razvidno iz organigramov podjetja Stroji je hierarhična piramida srednje visoka oziroma nizka ter v dnu tudi bolj ploščata, kar kaže na koncentracijo managerjev v vrhu podjetja ter na majhno število ravni v podjetju. Vse te značilnosti pa kažejo na to, da je z vidika tehnologije za obravnavano podjetje ustrežnejša **organska struktura organizacije**.

5.2.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja Stroji

Pomemben dejavnik pri proučevanju vplivov na podjetje je okolje podjetja. Okolje obravnavanega podjetja predstavlja tako lokalno okolje kot tudi celoten svet. Hiter tehnološki napredek, ki se najbolj kaže v hitrem razvoju na področju elektro vezij ter na področju dizajna stiskalnic, spreminjanje potreb in želja kupcev ter prisotnost vse večje konkurence med proizvajalci, še prav posebej kitajskih proizvajalcev, povzročajo, da postaja okolje podjetja Stroji vse bolj negotovo in nestabilno. Nevarnost kovinsko predelovalne panoge ter celotne industrijske panoge v Sloveniji nasploh pa predstavljajo tudi naraščajoči stroški delovne sile ter vse višji življenjski standard. Pričakovanja državljanov so se z vstopom Slovenije v Evropsko unijo še povečala, zaradi česar lahko v prihodnosti pričakujemo še dodatno povečanje stroškov dela v Sloveniji (Pogovor z direktorjem podjetja, junij 2005).

Pomembno pa je tudi, kako podjetje vpliva na okolje, v katerem opravlja svojo dejavnost. Obravnavano podjetje spada med kovinsko predelovalna podjetja in kot tako nima posebnega obremenjujočega vpliva na okolje. V svojem strojnem parku ima izključno stroje za mehansko obdelavo kovin, ti pa pri svojem obratovanju uporabljajo razne emulzije in olja, ki bi lahko imela škodljiv vpliv na okolje. Tega se v podjetju dobro zavedajo, saj porabo

naravnih virov in energentov sproti kontrolirajo, vsa odpadna olja, odpadne surovine, jeklene odpadke, papir ter ostale komunalne odpadke pa ločujejo in oddajajo pooblaščenemu odjemalcu. Podjetje je priključeno na območni sistem za zbiranje komunalnih vod, v prihodnosti pa se nameravajo priklopiti na čistilno napravo mesta Ravne, ki je trenutno še v izgradnji.

Podjetje dobro sodeluje tudi z lokalno skupnostjo, je sponzor in donator raznih prireditev, med drugim je tudi eden iz med sponzorjev športnega društva Fužinar. V sodelovanju z drugimi podjetji pa izdaja tudi mesečnik Fužinar, kjer se obvešča tako javnost kot tudi zaposlene o dogajanju v podjetjih. Vsako leto v obravnavanem podjetju organizirajo dan odprtih vrat, kjer lahko družinski člani zaposlenih ter ostala javnost vidi, kako poteka delo v podjetju.

Tempo globalizacije se z dneva v dan stopnjuje, želje in potrebe kupcev se spreminjajo, povečuje se prisotnost konkurence, poleg tega pa se kitajska proizvodnja nenehno povečuje in ogroža vse pore svetovnega gospodarstva. Vse to ima za posledico vedno bolj spremenljivo in nestabilno okolje, v katerem pa postaja vse bolj pomembna **organska oblika organizacije**.

5.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Stroji

Zakon o gospodarskih družbah (2001) v svojem 52. členu družbe razvršča v tri skupine, in sicer na majhne, srednje in velike, pri čemer uporablja merila kot so povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu ter vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Po kriteriju povprečnega števila zaposlenih v zadnjem poslovnem letu se podjetje Stroji uvršča med srednje velika podjetja, saj je imelo po dosegljivih podatkih v letu 2004 131 zaposlenih. V podjetju so prisotne 4 hierarhične ravni, komunikacije pa so pretežno ustne, v določeni meri pa tudi pisne. Glede na to lahko z vidika vpliva velikosti podjetja rečemo, da je za obravnavano podjetje bolj ustrezna **pretežno organska organizacijska struktura**.

Kot je bilo že omenjeno, je v zadnjih nekaj letih potekalo prestrukturiranje družbe, s čimer naj bi bilo omogočena optimizacija poslovanja, ki pa žal ni mogla zaobiti zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju. Čeprav v podjetju v naslednjih letih načrtujejo vstop na nekatera nova tržišča in s tem povečanje proizvodnje, pa v podjetju ni predvidenega drastičnega povečanja števila zaposlenih. Zato v nadaljnjih nekaj letih ne vidim možnosti, da se bi število zaposlenih v podjetju povečalo čez 250, s čimer bi podjetje prešlo v skupino klasifikacije velikih družb.

5.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Stroji

Proces globalizacije povzroča vse močnejšo konkurenco, vedno večje izzive, vse pomembnejše pa postaja, kakšne proizvode ali storitve neko podjetje lahko ponudi. Vsega tega se zavedajo

tudi v obravnavanem podjetju, saj dajejo velik poudarek na kakovosti svojih proizvodov. V podjetju proizvode načrtujejo tako, da v vsej svoji življenjski dobi uporabniku oziroma kupcu ponujajo čim boljše prilagodljivost, visoko zanesljivost, visoko stopnjo združljivosti s sorodnimi proizvodi ter smotrno uporabo. S tem se trudijo čim bolj zadovoljiti svoje kupce.

Podjetje si je zastavilo tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje. Letne cilje vodstvo določi v letnem planu za naslednje leto, kjer se tudi določi strategijo za doseg te ciljev ter merila uspešnosti, s katerimi se bo merilo, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi. Zelo pomembni pa so podjetju dolgoročni cilji. Mednje lahko uvrstimo (Letno poročilo podjetja Stroj za leto 2004, 2005): zagotoviti takšen obseg proizvodnje, ki bo omogočal razvoj in stabilno poslovanje na dolgi rok, izvedba optimizacije elementov stiskalnic z vidika pocenitve posameznih sklopov, vsakoletno zmanjšanje stroškov neuspele proizvodnje, stalno izboljševanje kakovosti stiskalnic v skladu s standardi kakovosti, stalno izobraževanje zaposlenih ter pridobiti status dobavitelja vsaj enemu proizvajalcu avtomobilov na svetu. Med dolgoročne usmeritve podjetja pa lahko štejemo tudi: izvajanje inženiringa na področju podajnih linij, transernih sistemov, sistemov za menjavo orodja ter proizvodnje stiskalnic od 100 do 4000 ton sile stiskanja, posodobitev obstoječe opreme podjetja, minimiziranje neskladnosti in zakasnitev.

Zaradi nekaterih spremenjenih razmer na obstoječih trgih je bilo podjetje primorano iskati tudi druge ciljne trge ter del svoje prodaje začeti usmerjati drugam. Tu gre predvsem za ameriški trg, saj je le-ta kot tak zaradi nizke vrednosti dolarja postal za podjetje nezanimiv (do nedavnega je ameriški trg predstavljal pomemben delež v prodaji podjetja). Pri tem so se morale spremeniti tudi nekatere politike in strategije obravnavanega podjetja.

Zelo pomembno vlogo pri doseganju ciljev podjetja pa imajo tudi zaposleni. Zaradi tega si v podjetju prizadevajo seznanjati vse zaposlene in jih vključiti v celotno dogajanje v podjetju. Zaposleni morajo biti seznanjeni s cilji podjetja, cilji pa morajo med drugim motivirati vse zaposlene v podjetju, saj jih lahko le na ta način uresničujejo in s tem prispevajo k uspešnejšem delovanju in poslovanju celotnega podjetja. Iz tega sledi, da si mora podjetje še naprej prizadevati seznanjati in ozaveščati zaposlene s cilji in strategijami podjetja, s čimer bodo postali cilji podjetja tudi cilji posameznih zaposlenih. K temu naj bi veliko prispevala tudi interna gradiva, ki jih podjetje izdaja za svoje zaposlene.

Iz povedanega lahko sklepamo, da se v podjetju zavedajo vse hitrejše globalizacije in da mislijo tudi na dolgoročni razvoj podjetja. Tako lahko rečemo, da je podjetje bolj dolgoročno usmerjeno, pri čemer obstaja v podjetju velika prilagodljivost proizvodov željam in potrebam kupcev, iz česar pa lahko zaključimo, da je organizacija podjetja bližje **organski** kot pa mehanistični strukturi.

5.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Stroji

Zaposleni predstavljajo enega iz med najpomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega podjetja in s tem tudi proučevanega podjetja Stoji d.o.o., saj predstavljajo znanje in sposobnosti zaposlenih pomemben konkurenčni dejavnik. Zato je zelo pomembno neprestano izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. Podjetje organizira razne strokovne seminarje, predstavitve in sejme, poleg tega pa tudi sodeluje s Srednjo strojno kovinarsko šolo Ravne na Koroškem ter z Visokošolskim centrom Slovenj Gradec. Dijakom je v podjetju omogočeno opravljanje prakse, s tem pa se omogoči, da se dijaki spoznajo s podjetjem ter načinom dela v njem, s čimer se ti kasneje odločijo za morebitno zaposlitev v podjetju (Pogovor z direktorjem podjetja, junij 2005).

V proučevanje vpliva zaposlenih sem vključil tudi starostno strukturo in delovno dobo zaposlenih v podjetju, saj se mi zdita ta dva dejavnika pomembna pri proučevanju zaposlenih v podjetju. V prilogi diplomskega dela lahko vidimo dve tabeli, ki prikazujeta starostno strukturo zaposlenih ter delovno dobo zaposlenih v podjetju Stroji d.o.o..

Iz **tabele o starostni strukturi zaposlenih** obravnavanega podjetja (glej Prilogo 8, Tabela 5) lahko razberemo, da je največ zaposlenih starih od 40 do 49 let in sicer kar 52,7 odstotkov vseh zaposlenih v podjetju, sledi pa jim delež zaposlenih, starih od 30 do 39 let (21,4 odstotke) ter zaposlenih, starih 50 in več let (19,1 odstotka). Le majhen delež zaposlenih pa spada v razreda do 20 let ter od 20 do 29 let (1,5 odstotka ter 5,3 odstotka), kar je vsesplošno značilno za to panogo in skrb vzbujajoče za njeno prihodnost.

Tabela o delovni dobi zaposlenih podjetja Stroji (glej Prilogo 8, Tabela 6) pa nam prikazuje, da v podjetju prevladujejo zaposleni, ki so v podjetju zaposleni od 20 do pod 30 let (48,8 odstotka). Dokaj velik pa je tudi delež zaposlenih s 30 in več let delovne dobe (20,6 odstotka). Pri povedanemu je potrebno upoštevati tudi to, da se bo čez nekaj let ta delež zaposlenih postopno upokojil, s čimer pa bo nastalo pomanjkanje kadrov. Zato na tem mestu menim, da bo podjetje moralo v prihodnosti vlagati v mlajše kadre, ki bodo v podjetje prinesli svežino ter nova znanja in s tem dali nov zagonski veter podjetju.

Vendar pa pri vsem tem prihaja do problematike upadanja interesa mladine za strojne srednje šole in študij strojništva. S tem se strinja tudi Tibor Šimonka, predsednik uprave holdinga Slovenska industrija jekla, ki pravi, da je to vsesplošni slovenski trend. O tem pričajo tudi podatki, ki pravijo, da je več kot polovica zaposlenih starejših od 40 let, po drugi strani pa jih manj kot desetina spada v starostni razred od 20 do 30 let. V Sloveniji primanjkuje vseh naravoslovnih profilov, saj primanjkujejo tako strojniki kot tudi elektrotehniki, metalurgi, fiziki in informatiki. Veliko študentov iz teh področij se tudi štipendira, a se le malo diplomirancev vrača v to panogo. Glede na trende bo med drugim verjetno treba tudi razmišljati o uvozu delovne sile iz tujine (Grgić, 2005, str. 12, 13).

Zaenkrat je struktura zaposlenih podjetja še ustrezna, vendar je v podjetju prisotno staranje zaposlenih, starejši zaposleni pa so nagnjeni bolj k **mehanskosti**. Na tem področju bo morale podjetje na dolgi rok najti ustrezne rešitve, saj se bodo zaposleni podjetja še naprej starali, s čimer pa bodo postajali vse bolj neprilagodljivi. Podjetje bo moralo v prihodnosti pomladiti svoje kadre, ki bodo bolj prilagodljivi spreminjajočim se razmeram v svetu, in se v tem segmentu približati organski strukturi organizacije.

Glede na analizirane situacijske spremenljivke (posamična proizvodnja, vse bolj negotovo in nestabilno okolje, srednja velikost podjetja, dolgoročna usmerjenost podjetja) lahko rečemo, da je organizacija obravnavanega podjetja **pretežno organska**, pri čemer izstopajo zaposleni v podjetju, ki se bodo v prihodnosti še naprej starali in s tem postajali še bolj neprilagodljivi.

6. KRITIČNA OBRAVNAVA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE

Za trenutno organizacijsko obliko podjetja Stroji bi lahko rekli, da ima nekatere značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike, ki pa jo dopolnjuje tudi ena štabna služba v podjetju in sicer v obliki sveta kakovosti. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura se kaže predvsem na vrhu podjetja, na drugi organizacijski ravni, kjer so direktorji posameznih oddelkov, med tem ko se na nižjih ravneh organizacije že kažejo zametki projektnega managementa. Na teh ravneh morajo biti zaposleni zelo prilagodljivi, saj se je potrebno prilagajati potrebam in željam posameznih naročnikov in s tem tudi posameznim projektom.

Glede na ugotovljene značilnosti lahko vidimo, da je za podjetje značilna srednja stopnja formalizacije, specializacije, standardizacije ter srednja kompleksnost organizacije. Iz tega sledi zaključek, da ima obravnavano podjetje bolj organsko strukturo organizacije. Pri tem lahko rečem, da je organizacijska struktura podjetja glede na proučevane spremenljivke v glavnem ustrezna, potrebne pa bi bile nekatere prilagoditve. Pri tem se mi zdi problematična centralizacija v podjetju, v prihodnosti pa se bi le-tej lahko pridružila tudi problematika staranja zaposlenih podjetja, ki vključuje tudi nizko formalno izobraženost zaposlenih. Na teh področjih bi predlagal tudi nekatere spremembe, ki bi po mojem mnenju bile potrebne v prihodnosti. Poleg teh sprememb pa bi predlagal tudi nekatere druge organizacijske spremembe, ki bodo opisane v nadaljevanju.

Tako bi na tem mestu podal nekatere že omenjene **predloge**:

- razbremenitev direktorja podjetja in zmanjšanje centralizacije v podjetju,
- preimenovanje oddelka za ekonomiko in informatiko,
- združitev oddelka za elektro razvoj in strojni razvoj,
- preimenovanje oddelka za marketing,
- usmeritev v nudenje kakovostnih servisnih storitev,
- vlaganje v pridobitev mladih kadrov.

Razbremenitev direktorja podjetja in zmanjšanje centralizacije v podjetju: Direktorja podjetja določi skupščina podjetja, ta pa si izbere svoje sodelavce, ki nato predstavljajo vodstvo podjetja. Direktor podjetja je zadolžen za poslovanje celotnega podjetja ter zastopa in predstavlja podjetje v skladu s pooblastili, ki jih določi skupščina podjetja. Poleg teh zadolžitev pa direktor opravlja še nekatere druge naloge, ki sem jih že opisal v razdelku 4.6.1. Ker je direktor glavna avtoriteta in je določen s strani skupščine podjetja, je vse odločanje skoncentrirano na vrhu podjetja. Se pravi, da je odgovoren za večino sprejetih odločitev v podjetju, kar pa ima lahko za posledico določene težave. Tako je za odzivanje na spremembe potreben daljši čas, saj če pride do nepredvidene spremembe, ki zahteva takojšnje reagiranje, vse to po dolgi poti potuje do nekoga, ki lahko o tem odloči. Pri tem se zapravlja dragocen čas, ki bi se lahko porabil za druge stvari. Moje mnenje glede tega je, da bi se lahko nekatere zadolžitve in odgovornosti prenesle na nižje ravni, vsaj do ravni direktorjev posameznih oddelkov, še prav posebej pa na vodjo projektov, ki bedi nad posameznimi projekti in ki je odgovoren za njihovo uspešno izvedbo. S tem bi se lahko odločitve v podjetju sprejemale še hitreje, s čimer bi se povečala odzivnost celotnega podjetja na vse spremembe, ki se lahko pojavijo tekom izvajanja posameznih projektov. Poleg tega bi se povečala odzivnost na zahteve in želje kupcev, zaposleni pa bi dobili občutek večje pripadnosti. Pri tem bi se zmanjšala tudi možnost iztrošenosti direktorja v prihodnosti, saj bi se ta razbremenil in bi se lahko še kvalitetnejše posvečal svojim zadolžitvam in odgovornostim ter bolje predstavljal podjetje. Z zmanjšanjem centralizacije bi podjetje v celoti postalo bolj prilagodljivo in bi se še bolj približalo organski strukturi organizacije podjetja.

Preimenovanje Oddelka za ekonomiko in informatiko v Oddelek za finance, računovodstvo in informatiko: Po prebiranju literature ter virov, pri čemer ne smem pozabiti na moj dosednji študij ekonomije, lahko rečem, da je pojem ekonomika zelo širok in zajema tudi nekatera področja, za katera je v prvi vrsti zadolžen oddelek za komercialo. Tako bi lahko pri vsem tem prišlo do določenih pojmovnih zamenjav, ki bi lahko imele za posledico zmedenost pri kupcih podjetja, ki ne bi natančno vedeli, na kateri oddelek naj se obrnejo. Tako se mi na tem mestu zdi bolj smiselno poimenovanje oddelek za finance, računovodstvo in informatiko.

Združitev oddelka za elektro razvoj in strojni razvoj v skupni oddelek: Oddelka sta v podjetju zelo pomembna, saj na njunih temeljih stoji celotna proizvodnja v podjetju. Oddelka skonstruirata tako konstrukcijske kot tudi elektro rešitve za izdelavo posameznih stiskalnic v skladu z željami in potrebami posameznih kupcev podjetja. Te rešitve se nato prenesejo v oddelek proizvodnje, kjer se v skladu z zastavljenimi načrti začne priprava dela. Vendar pa pri tem včasih pride do majhnih zakasnitev ter težav v zvezi z usklajevanjem med rešitvami strojnega in elektro razvoja, saj gre pri tem za dva ločena oddelka. Tako bi na tem mestu predlagal združitev obeh oddelkov v skupni oddelek, pri čemer bi nastal močan oddelek za strojni in elektro razvoj, ki bi podjetju s svojim razvojnim znanjem in razvojnimi zmožnostmi zagotavljal pomembno konkurenčno prednost v boju na svetovnem trgu. Pri tem bi bilo potrebno združiti vse zadolžitve ter odgovornosti obeh oddelkov, kar bi imelo za posledico

znižanje stroškov, krajše prehodne poti tako znotraj oddelka kot tudi v celotnem podjetju, porajanje skupnih idej, skrajšanje morebitnih zakasnitev, zmanjšanje morebitnih neskladnosti med konstrukcijami in hitrejše odpravljanje teh neskladij ter takojšnje uskladitev med konstrukcijami in zanje potrebnimi elektro napravami. Ta povezanost med strojnimi in elektro rešitvami je ključnega pomena, saj ene brez drugih v praksi ne morejo funkcionirati. Poleg tega bi bilo potrebno zaposlene obeh oddelkov pripraviti do medsebojnega sodelovanja, čigar rezultat bi bilo še hitrejše podajanje rešitev, ki bi postale še kvalitetnejše, s čimer se bi skrajšali časi od prihoda naročila v oddelek do oddaje ustrezne dokumentacije v oddelek proizvodnje. Z vsem tem se bi povečala odzivnost celotnega podjetja, ki bi tako postalo še konkurenčnejše in s tem zanimivo tako za sedanje kot tudi za potencialne kupce. Organizacijska struktura združenega oddelka je prikazana tudi v Prilogi 9 (Slika 20).

Preimenovanje Oddelka za marketing v Oddelek za projekte: Na tem mestu bi bilo verjetneje smiselno premisliti o preimenovanju oddelka kar v Oddelek za projekte, pri čemer bi direktor marketinga dobil naziv Koordinator projektov oziroma Projektni manager. Ta bi nato imel ob sebi še vodje posameznih projektov oziroma ravnatelje posameznih projektov, ki bi bili zadolženi in odgovorni za posamezne projekte. Zaposleni v tem oddelku bi obdržali iste zadolžitve in dolžnosti, kot jih imajo do sedaj, se pravi, da bi oddelek kot tak ostal nespremenjen, saj po mojem mnenju dobro deluje tak, kot je. Morebiti bi bilo potrebno na tem mestu tudi razmisliti o še večjem pomenu projektnega managementa v obravnavanem podjetju, saj se, kot je bilo že omenjeno, njegovi zametki že kažejo na nižjih ravneh podjetja. To možnost bi bilo potrebno proučiti ter nato v podjetju tudi nadalje razvijati, s čimer bi se organizacijska struktura podjetja bolj približala projektno-matrični organizacijski obliki (predlog morebitne prihodnje organizacijske strukture je podan v Prilogi 9, Slika 21). Na posameznem projektu bi tako delali medfunkcijski timi, ki bi bili sestavljeni iz zaposlenih iz različnih oddelkov podjetja. Na ta način se bi v podjetju povečala odzivnost, delo bi postalo bolj usklajeno, zmanjšale bi se morebitne napake ter zamude, kar bi imelo za posledico tudi nižje celotne stroške podjetja. Poleg vseh analiz in prilagoditev bi bilo potrebno narediti tudi nekaj stvari, med drugim tudi pravilnik o projektih, ki bi bil neke vrste organizacijski predpis, in v katerem bi bilo zapisano, kako se v podjetju izvajajo projekti. Pri vsem tem pa bi bilo tudi potrebno izobraziti tako direktorje posameznih oddelkov, kot tudi ostale zaposlene o projektne managementu, s čimer bi se zagotovilo nemoten potek dela in s tem izvajanje posameznih projektov v tako organiziranem podjetju.

Usmeritev v nudenje kakovostnih servisnih storitev: Kakovostne servisne storitve bi omogočale podjetju prodreti in konkurirati v, po mojem mnenju, še ne dovolj izkoriščeni tržni niši. Podjetje že nudi servisne storitve, opravlja pa jih tako na lastnih stiskalnicah kot tudi na stiskalnicah drugih proizvajalcev. Vendar se pri tem potencial podjetja ne izkorišča zadostno, dejavnost kot taka pa spada pod pristojnosti oddelka za elektro razvoj. V podjetju bi morali servisne storitve izločiti iz tega oddelka in jih podrediti neposredno koordinatorju projektov in s tem ravnateljem posameznih projektov, s čimer bi servisne storitve dobile status projektov podjetja. Ravnatelji posameznih projektov bi glede na naročila servisov organizirali in

koordinirali delo timov, ki bi pri naročnikih opravljali servise. Timi bi bili sestavljeni iz delavcev iz različnih oddelkov (oddelka za elektro in strojni razvoj ter oddelka proizvodnje) in bi se po opravljenem posameznem servisu zopet vključili v vsakdanje postopke dela. Seveda bi pri tem bilo potrebno določiti ustrezne načine in postopke poteka servisov, da bi omogočanje te storitve bilo kar se da učinkovito. Servisne storitve obravnavanega podjetja so lahko zelo raznolike, delo je nerutinsko in pretežno ročno, pri opravljanju servisov pa lahko sodelujejo različni tipi zaposlenih, kar se navezuje na že omenjeno potrebo po pretežno organski strukturi organizacije. Glede na to, da ima podjetje dolgoletno tradicijo, izkušnje ter ustrezno in kakovostno znanje, poleg tega pa so sposobni servisirati tako lastne kot tuje stiskalnice, bi po mojem mnenju nudenje servisnih storitev bilo uspešno in bi kot tako kakovostno zadovoljevalo potrebe naročnikov servisov.

Vlaganje v pridobitev mladih kadrov: S tem bi se znižala povprečna starost zaposlenih v podjetju ter zvišala stopnja formalne izobrazbe zaposlenih. Tu predvsem mislim na dodeljevanje kadrovske študentske štipendije mladim, ki jih veseli in zanima to področje in bi po končanem šolanju bili zainteresirani za delo v obravnavanem podjetju. Štipendiranje bi se moralo začeti že v srednji šoli in se skozi poglobljeno sodelovanje (omogočanje počitniškega dela, s čimer bi študenti že prej spoznali delo v podjetju) nadaljevati tudi v študijskem obdobju na fakultetah. Ti mladi kadri bodo v prihodnosti gonilna sila tako razvoja kot tudi celotnega podjetja na vedno bolj konkurenčnem trgu. Pri vsem tem bi podjetje verjetno moralo ponuditi tudi nekoliko višje plače, kot je povprečje na Koroškem, s čimer bi postalo še zanimivejšo za perspektivne mlade koroške kadre, ki jim nato ne bo več v interesu zapuščati rodno Koroško zaradi slabih zaposlitvenih možnosti in iskati delo v centrih Slovenije, ki s svojim standardom vedno bolj privlačijo koroško mladino. Vendar pa se pri tem ne sme zanemariti sedanjih zaposlenih. Podjetje mora nadaljevati načrtano pot, po kateri v podjetju poteka neprestano izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih, saj izobraževanje v nekem podjetju pravzaprav obsega štiri dejavnosti, in sicer obsega izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, pripravništvo in štipendiranje (Rejc, 2005, str. 29). Pridobljeno znanje zaposlenih bo namreč v bližnji prihodnosti glavni adut podjetja v konkurenčnem boju na trgu.

Glede na predlagane izboljšave organizacije podjetja menim, da bi te prinesle podjetju določene prednosti in da bi prispevale k nadaljnjem razvoju podjetja, vendar je potrebno na tem mestu priznati, da je uvajanje organizacijskih sprememb ter morebitno spreminjanje organizacijske strukture podjetja zelo zahtevna naloga, pri kateri morajo sodelovati vsi udeleženci v podjetju. Poudaril bi tudi, da je diplomsko delo moje osebno mnenje ter pogled na organizacijo obravnavanega podjetja in na morebitne spremembe, ki bi jih bilo potrebno uvesti v podjetju. To mnenje pa je podano na podlagi pridobljenih podatkov, opravljenih intervjujev ter analize. Vendar pri vsem tem ne smemo pozabiti, da je bilo podjetje kot tako ustanovljeno šele konec leta 2002, in sicer po pravnomočnosti prisilne poravnave. Tako je bilo potrebno veliko truda in vloženega dela tako s strani vodilnih v podjetju kot tudi s strani zaposlenih, da je podjetje prišlo na raven, na kateri je danes. Lahko rečemo, da so si v

podjetju zastavili prave smernice razvoja podjetja in upamo lahko, da bodo v prihodnosti nadaljevali v tej smeri ter sproti prilagajali podjetje in s tem njegovo organizacijo spreminjajočim se razmeram, ki se utegnejo pojaviti. Pri tem bo seveda zelo pomembno, da bo podjetje še bolj težilo k organski obliki organizacije, s čimer se bo lahko podalo v nove konkurenčne boje.

SKLEP

Vsako podjetje ima sebi značilno organizacijo, vsaka organizacija pa ima tudi svoje značilnosti in posebnosti. Glede na neprestane spremembe na trgu postaja vse pomembnejše, kakšno organizacijo ima neko podjetje in kako se ta organizacija prilagaja novo nastalim razmeram. Iz tega sledi, da morajo podjetja napraviti analizo svoje organizacije, s čimer naj bi ugotovila ustreznost le-te glede na določene značilnosti ter glede na venomer spreminjajoče se razmere. Pri tej analizi gre predvsem za primerjavo dejanskega stanja z zamišljenim stanjem ter hkrati za ugotavljanje vzrokov morebitnih odstopanj.

V diplomskem delu sem poskušal analizirati in prikazati trenutno organizacijsko strukturo podjetja Stroji d.o.o. in s tem njeno ustreznost glede na določene spremenljivke. Obstoječa organizacijska struktura obravnavanega podjetja je pretežno organske narave, po obliki pa je poslovno-funkcijska z že opaznimi zametki projektnega managementa na nižjih ravneh podjetja.

Menim, da je trenutna organizacija podjetja v glavnem ustrezna. Pri tem se navezujem tudi na dejstvo, da podjetje Stroji d.o.o. kot tako posluje šele dobri dve leti in da se je podjetju po prisilni poravnavi matičnega podjetja z veliko vloženega truda vseh udeležencev podjetju uspelo prestrukturirati in reorganizirati. Lahko rečem, da so v podjetju opravili dobro delo, potrebne pa bi bile še nekatere dodatne prilagoditve, ki sem jih poskušal podati v diplomskem delu, in ki jih naj na tem mestu samo na kratko povzamem: razbremenitev direktorja in zmanjšanje centralizacije v podjetju, preimenovanje oddelka za marketing in oddelka za ekonomiko in informatiko, združitev oddelka za elektro razvoj in strojni razvoj, usmeritev v nudenje kakovostnih servisnih storitev ter vlaganje v pridobitev mladih kvalificiranih kadrov, pri čemer bi se celotna organizacijska struktura pomaknila bolj v projektno-matrično smer. Ti predlogi bi lahko pripomogli k uspešnejšem delovanju obravnavanega podjetja, saj bi podjetje postalo še bolj prilagodljivo in bi kot tako lažje sledilo spreminjajočim se razmeram na trgu. Še prav posebno pomembna se mi pri tem zdita predloga o razbremenitvi direktorja ter vlaganje v prihodnje kadre, saj bo v prihodnosti vedno bolj pomembno znanje zaposlenih, ustrezni zaposleni pa so gonilna sila vsakega podjetja. Tako bo obravnavano podjetje moralo še več vlagati v izobraževanje in usposabljanje obstoječih kadrov, ob tem pa tudi skrbeti za pridobivanje novih kadrov, ki bodo podjetju dajali nov ter svež elan. S temi prilagoditvami oziroma ukrepi se bi podjetje še bolj približalo organski strukturi organizacije (manjša centralizacija ter višja stopnja profesionalizacije), ki se kot taka lahko učinkovito odziva na spremenjene razmere na trgu.

Kot lahko povzamemo iz diplomskega dela, vsako uspešno podjetje potrebuje primerno organizacijo. Ustreznost organizacije je odvisna od vrste dejavnikov, ki vplivajo nanjo, še prav posebej pa od situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni, pri čemer je pomembno tudi prilagajanje organizacije tem situacijskim spremenljivkam. To prilagajanje bo v prihodnosti vedno večjega pomena. Iz tega sledi, da bodo morale organizacije biti zelo fleksibilne in adaptivne. Potrebno se bo stalno učiti, se izobraževati, inovirati, izboljševati, raziskovati, razmišljati, in to na vseh področjih poslovanja in v vseh elementih svojega sistema (Vila, 2000, str.63). Le tako bodo podjetja lahko preživela v vedno bolj agresivnem konkurenčnem boju v svetu krute globalizacije, ki ji ni mar za število žrtev, ki jih pusti za sabo.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
2. Chandler Alfred D. Jr.: Strategy and Structure. Cambridge : The M.I.T. Press, 1990. 463 str.
3. Daft Richard L.: Management. Second Edition. Orlando : The Dryden Press, 1991. 744 str.
4. Daft Richard L.: Organizational Theory and Design. Fifth Edition. Minneapolis : West Publishing Company, 1995. 611 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
6. Ellis Steve, Dick Penny: Introduction to Organizational Behaviour. Second Edition. Berkshire : McGraw-Hill Education, 2003. 313 str.
7. Grgić Maja: V naših jeklnah ni več težaškega dela, pogovor s Tibor Šimonko. Ljubljana : Delo, Sobotna priloga, 28. maja 2005. str 12, 13.
8. Huczynski Andrzej A., Buchanan David A.: Organizational Behaviour. Second Edition. Hertfordshire : Prentice Hall International, 1991. 617 str.
9. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 410 str.
10. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
11. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
12. Kovač Jure et al.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 475 str.
13. Krašovec Jelenc Sabina: Zaposleni in vseživljenjsko učenje – kritičen pogled. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : GV Izobraževanje, izobraževanje in svetovanje, 2(2004), 6. str. 16-22.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 367 str.
16. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 517 str.
17. Možina Stane: Pomen skupinskega, teamskega dela za podjetje. Ljubljana : Slovenska ekonomska revija, 43(1992), 1. str. 105–111.
18. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
20. Pugh Derek S., Hickson David J.: Great Writers on Organizations. The Second Omnibus Edition. Aldershot : Ashgate Publishing Limited, 2000. 328 str.
21. Rejc Adriana: Merjenje učinkovitosti izobraževanja: Model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : GV Izobraževanje, izobraževanje in svetovanje, 3(2005), 7. str. 28-33.

22. Robbins Stephen P.: Organization Theory: Structure, Design, and Applications. New Jersey : Prentice-Hall International, 1987. 518 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1993. 313 str.
24. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
25. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. Ljubljana : Slovenska ekonomska revija, 45(1994), 1-3. str. 233–241.
26. Schermerhorn John R.: Management. Seventh Edition. New York : John Wiley & Sons, 2002. 501 str.
27. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.

VIRI

1. Kadrovska evidenca podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, 31.december 2004.
2. Letno poročilo družbe SŽ STO RAVNE d.o.o. za leto 1999. Ravne na Koroškem, 2000.
3. Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2003. Ravne na Koroškem, 2004.
4. Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004. Ravne na Koroškem, 2005.
5. Opisi delovnih mest v podjetju: Interni podatki podjetja. Ravne na Koroškem: Stroji d.o.o., 2004.
6. Organizacijska struktura podjetja: Interni podatki podjetja. Ravne na Koroškem: Stroji d.o.o., 2004.
7. Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja: Interni podatki podjetja. Ravne na Koroškem: Stroji d.o.o., 2004.
8. Podjetje Stroji d.o.o.: iBON 2004/II – bonitete poslovanja. Podatki za leto 2003.
9. Pogovor z glavnim direktorjem podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, april 2005.
10. Pogovor z glavnim direktorjem podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, junij 2005.
11. Pogovor z vodjo montaže podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, maj 2005.
12. Poslovník kakovosti za leto 2004: Interni podatki podjetja. Ravne na Koroškem: Stroji d.o.o., 2005.
13. Predstavitvena brošura podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, 2004.
14. Predstavitveni CD-ROM podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, 2004.
15. Reklamno gradivo podjetja Stroji d.o.o.. Ravne na Koroškem, 2004.
16. Spletne strani podjetja Stroji d.o.o.. [URL: <http://www.stroji.si>], april 2005.
17. Spletne strani skupine SŽ-STO. [URL: <http://www.sz-sto.si>], april 2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: Primerjava med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo

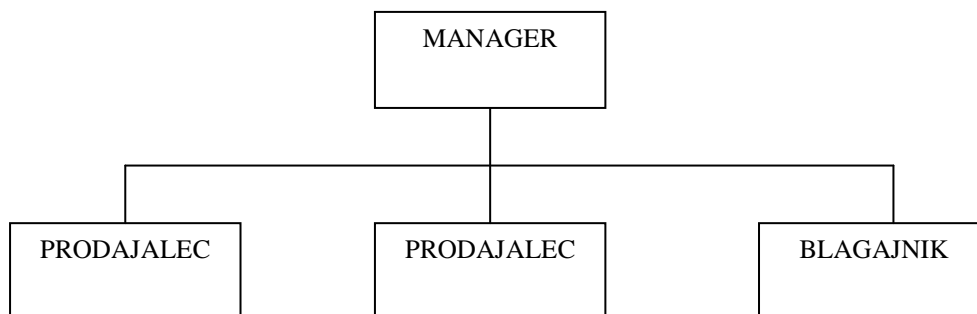
Tabela 1: Razlike med mehanistično in organsko organizacijo

Mehanistična organizacijska struktura	Organska organizacijska struktura
<ul style="list-style-type: none">• naloge so visoko specializirane• naloge naj bi ostale visoko definirane, razen če jih spremeni višje vodstvo• svojske naloge (pravice, obveznosti in metode) so predpisane za vsakega zaposlenega• struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je hierarhična• komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi• komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih in zahtevanih informacij od podrejenih	<ul style="list-style-type: none">• naloge težijo k neodvisnosti• naloge se nenehno prilagajajo in redefinirajo v medsebojni interakciji• pospešene vloge (odgovornosti za dosežke so splošno opredeljene) so sprejemljive• struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežasta• komuniciranje je dvostransko, tako horizontalno kot vertikalno, odvisno od tega, kje je uporabnik informacij• komunikacije so predvsem v obliki informacij ter nasvetov med vsemi ravnemi v organizaciji

Vir: Možina, 1994, str. 413.

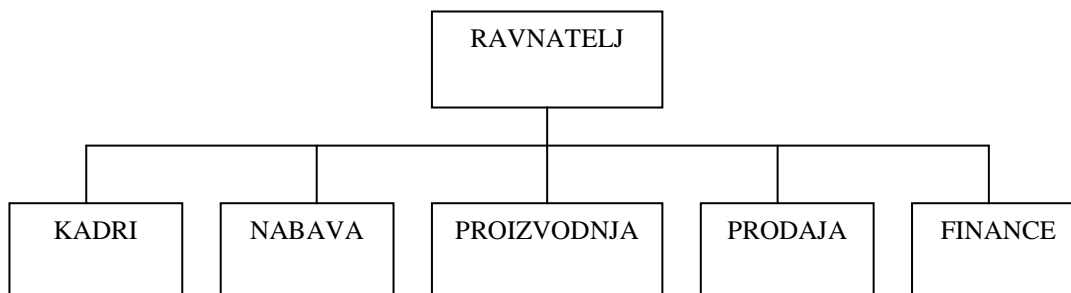
PRILOGA 2: Klasične oblike organizacijskih struktur

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



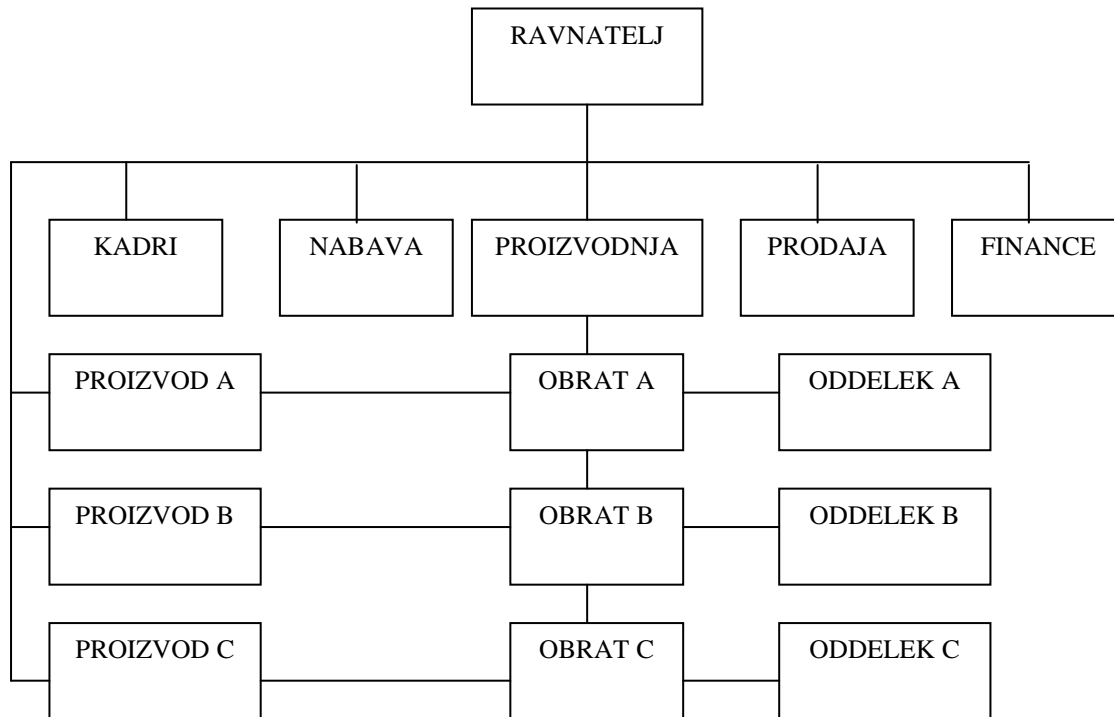
Vir: Rozman, 2000, str. 86.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



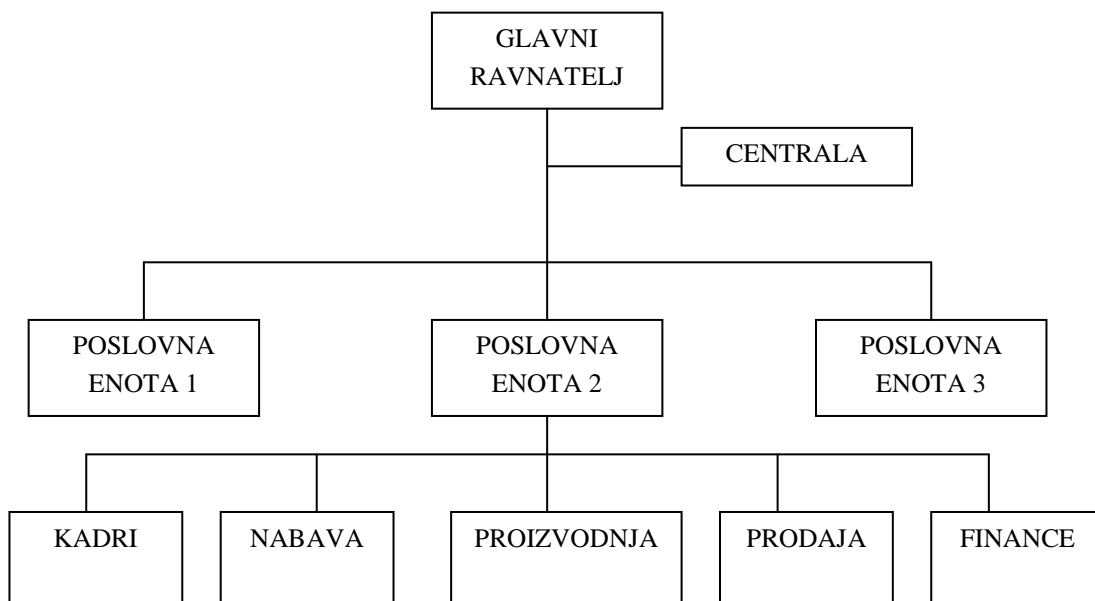
Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



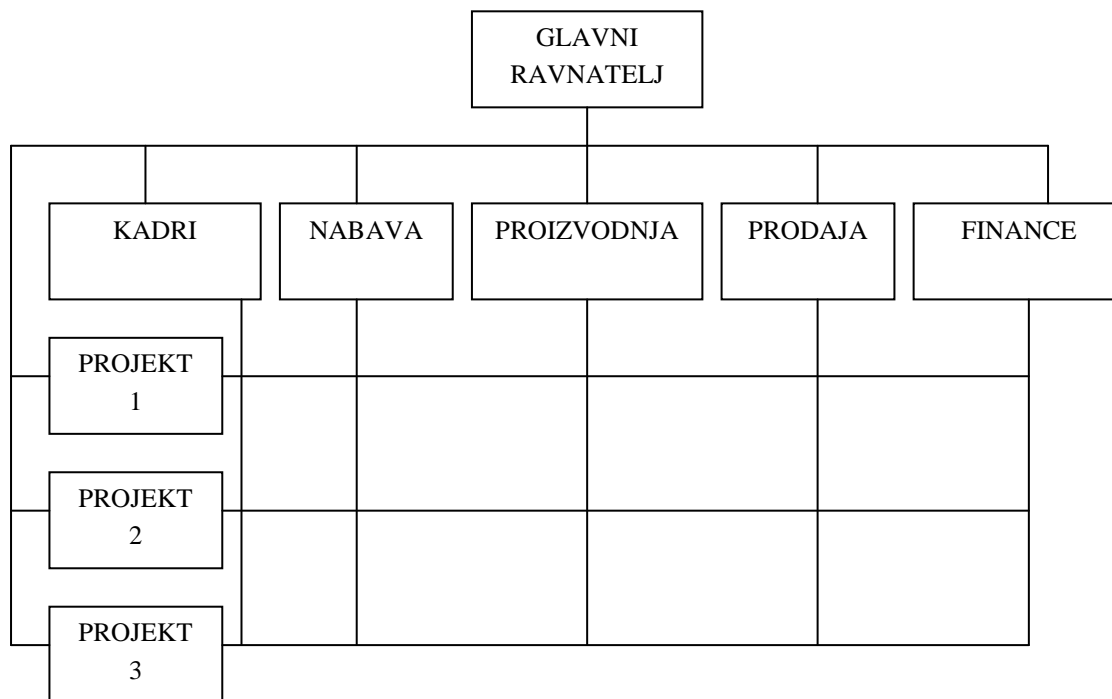
Vir: Rozman, 2000, str. 91.

Slika 4: Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 93.

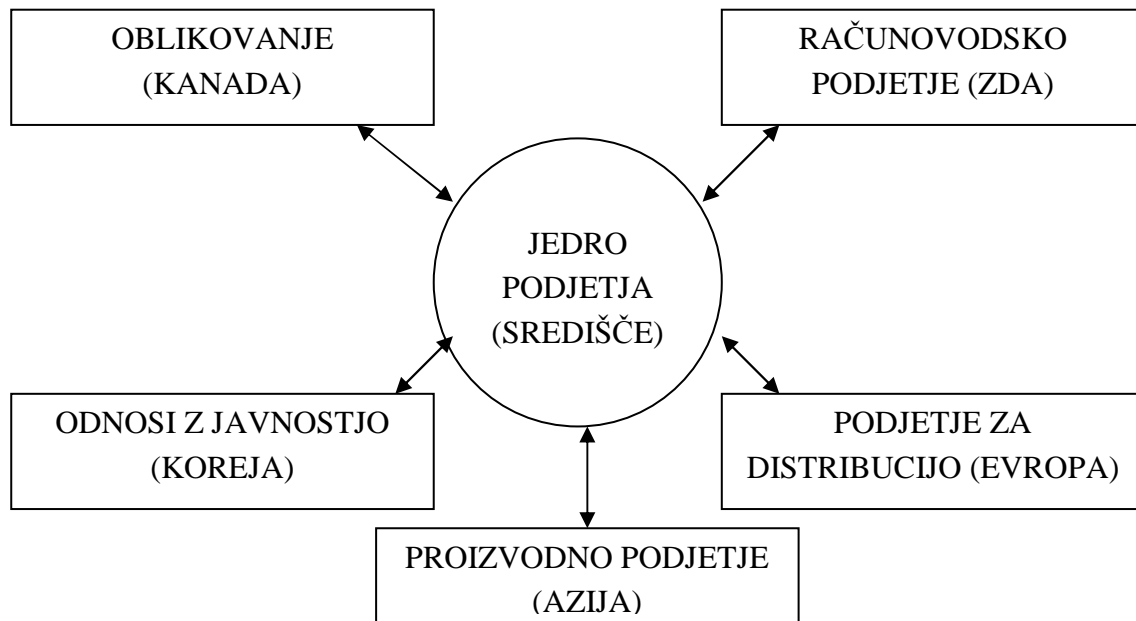
Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 98.

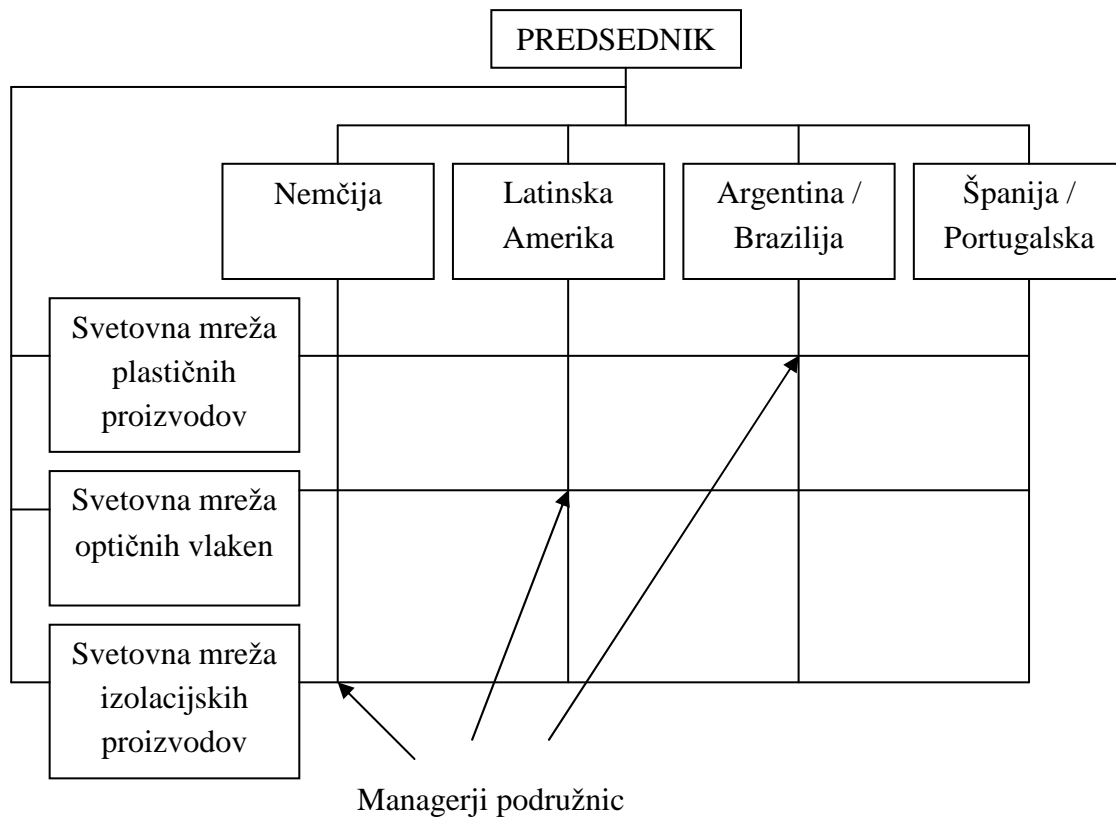
PRILOGA 3: Modernejše oblike organizacijskih struktur

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura



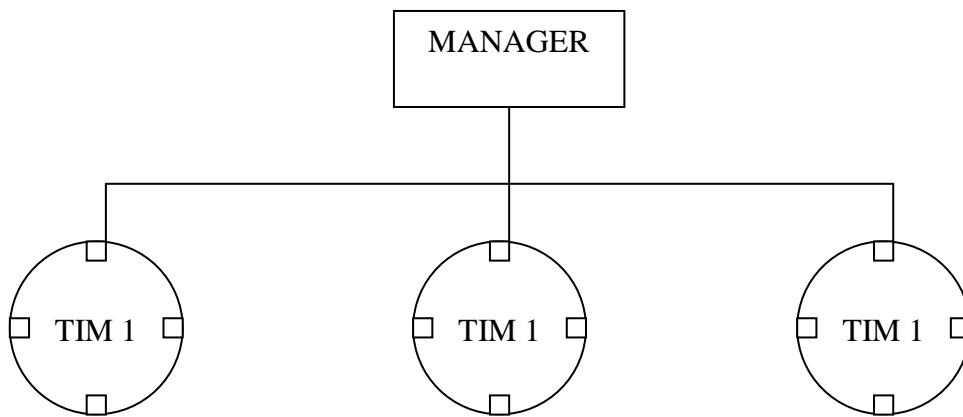
Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 196.

Slika 7: Globalna matrična organizacijska struktura



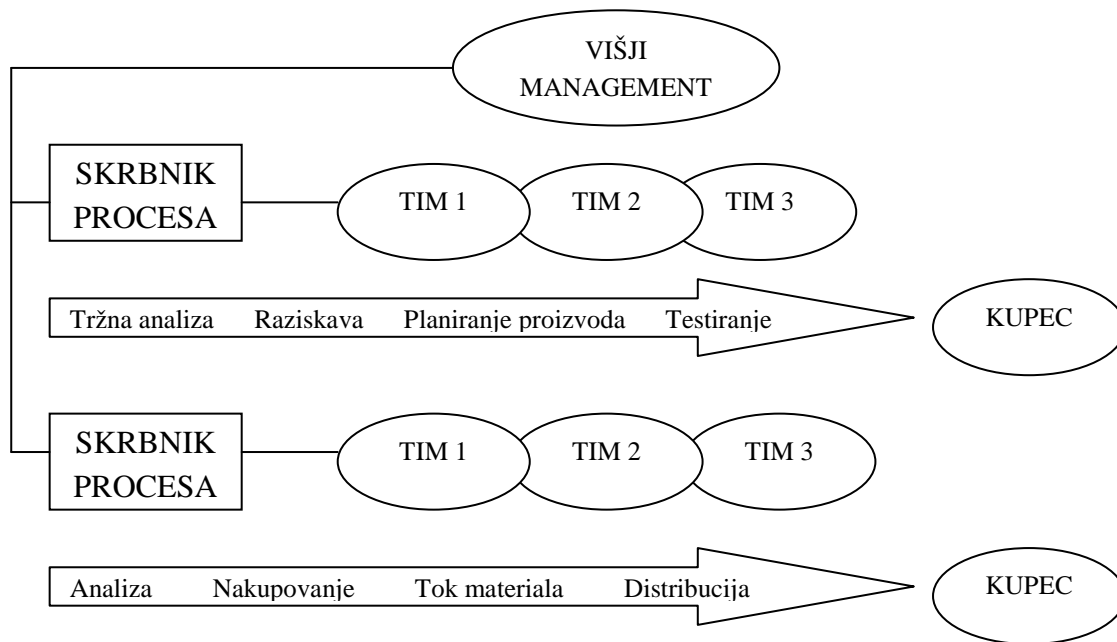
Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 201.

Slika 8: Timska organizacijska struktura



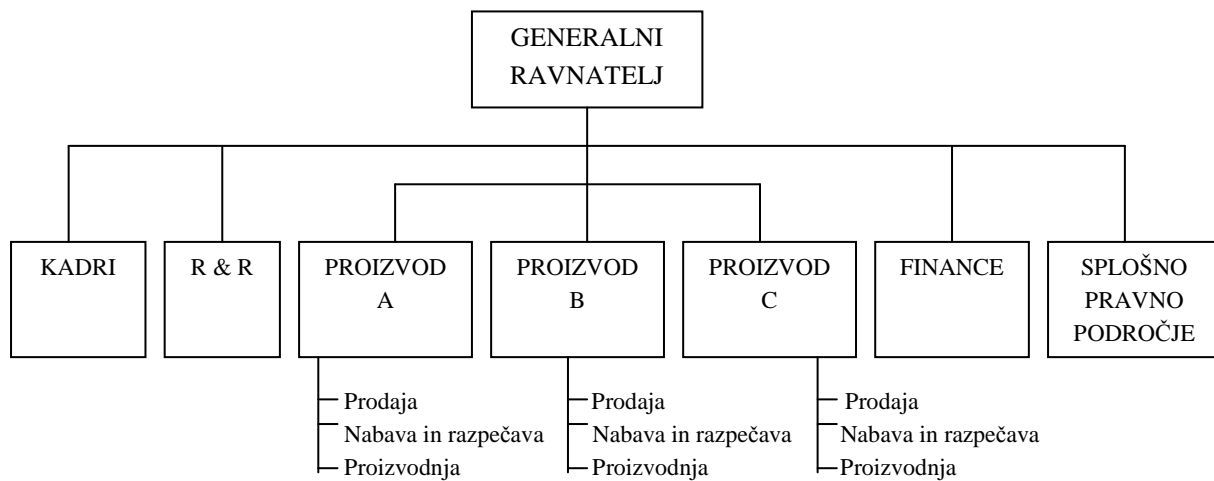
Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 198.

Slika 9: Vodoravna ali procesna organizacijska struktura



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 202.

Slika 10: Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak, 1999, str. 63.

PRILOGA 4: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Stroji za leti 2003 in 2004**Tabela 2:** Bilanca stanja podjetja Stroji na dan 31.12. 2003 in 31.12. 2004 v 1.000 SIT

Kategorija (v 1000 SIT)	Stanje na dan 31.12. 2003	Stanje na dan 31.12. 2004	Indeks (v %)
SREDSTVA	1.424.572	2.148.794	150,8
A. STALNA SREDSTVA	648.893	733.965	113,1
Neopredmetena dolgoročna sredstva	142	634	446,5
Opredmetena osnovna sredstva	562.778	646.250	114,8
Dolgoročne finančne naložbe	85.973	87.081	101,3
B. GIBLJIVA SREDSTVA	775.679	1.414.829	182,4
Zaloge	347.502	551.287	158,6
Poslovne terjatve	407.715	838.768	205,7
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	20.462	24.774	121,1
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.424.572	2.148.794	150,8
A. KAPITAL	534.832	579.599	108,3
Osnovni kapital	546.311	546.311	100,0
Rezerve iz dobička	0	1.664	/
Preneseni čisti poslovni izid	- 11.479	/	/
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	31.625	/
B. REZERVACIJE	0	0	/
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	888.689	1.568.395	176,5
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	888.689	1.555.209	175,0
Dolgoročne finančne obveznosti	/	13.186	/
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.051	800	76,1

Vir: Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2003 in 2004.

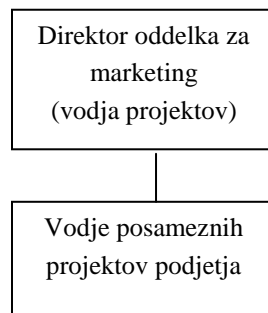
Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Stroji za leti 2003 in 2004 v 1.000 SIT

Kategorija (v 1000 SIT)	Obdobje od 1.1. 2003 do 31.12 2003	Obdobje od 1.1. 2004 do 31.12 2004	Indeks (v %)
Poslovni prihodki	2.168.350	2.438.296	112,3
Stroški iz poslovanja	2.136.700	2.302.594	107,8
Dobiček iz poslovanja	31.650	135.702	428,8
Finančni prihodki	34.715	45.665	131,5
Finančni odhodki	55.285	115.515	208,9
Dobiček iz rednega delovanja	11.080	65.852	594,3
Izredni prihodki	235	4.011	1.706,8
Izredni odhodki	789	19.311	2.447,5
Celotni dobiček (izguba)	10.526	50.552	480,3
Davki iz dobička	0	5.785	/
Čisti dobiček	10.526	44.767	425,3

Vir: Letno poročilo podjetja Stroji d.o.o. za leto 2003 in 2004.

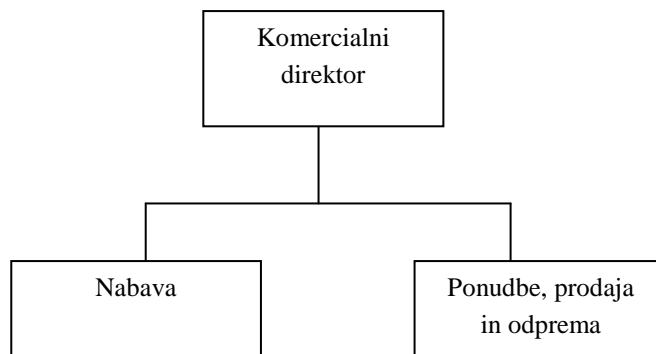
PRILOGA 5: Organizacijske strukture posameznih oddelkov podjetja

Slika 11: Organizacijska struktura oddelka za marketing



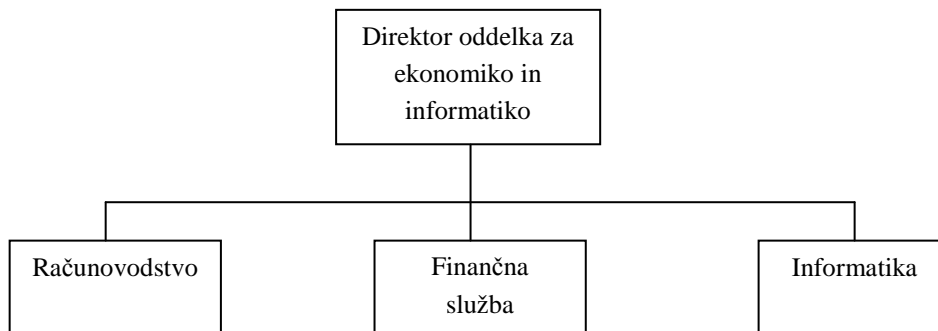
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 12: Organizacijska struktura oddelka za komercialo



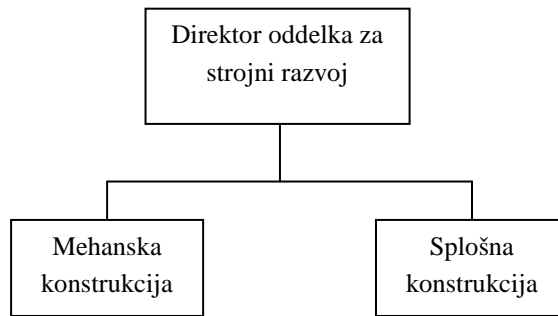
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 13: Organizacijska struktura oddelka za ekonomiko in informatiko



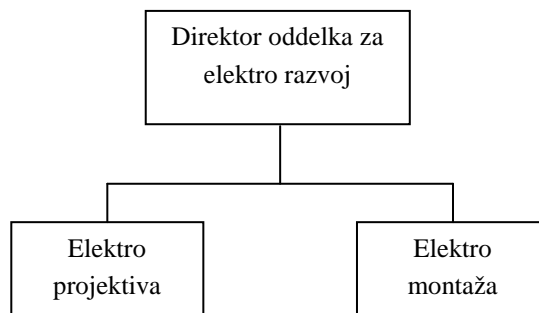
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 14: Organizacijska struktura oddelka za strojni razvoj



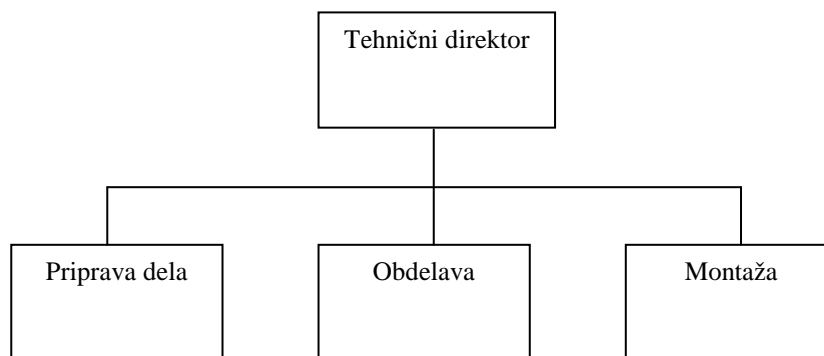
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 15: Organizacijska struktura oddelka za elektro razvoj



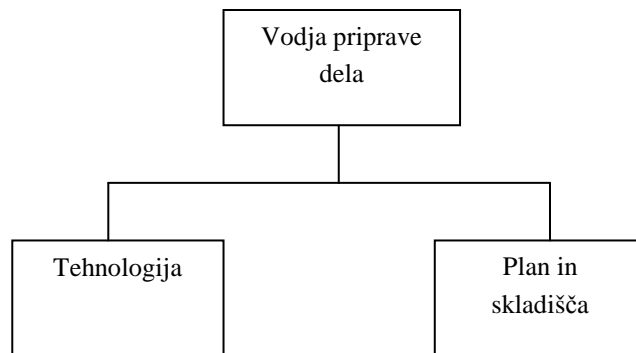
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 16: Organizacijska struktura oddelka proizvodnje



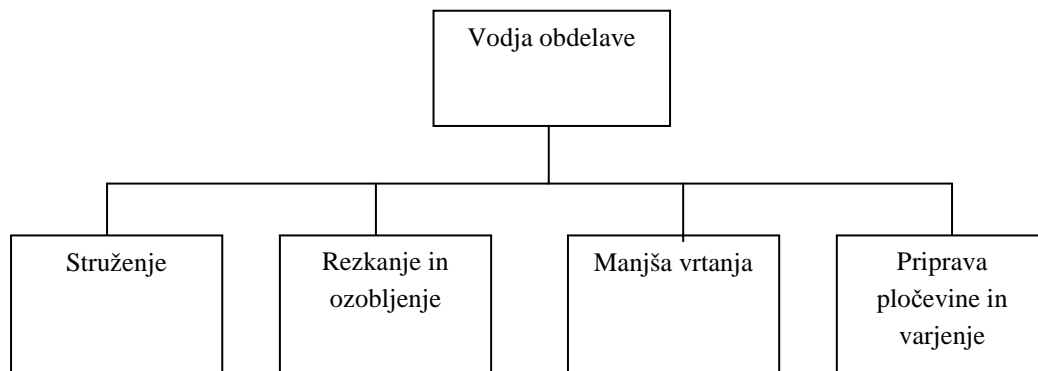
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 17: Organizacijska struktura priprave dela



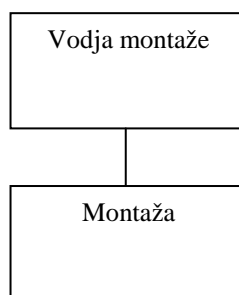
Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 18: Organizacijska struktura obdelave



Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

Slika 19: Organizacijska struktura montaže



Vir: Organizacijske sheme posameznih oddelkov podjetja, 2004.

PRILOGA 6: Opisi zadolžitvev in odgovornosti posameznih tipov delavcev v podjetju¹

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Svetu kakovosti:

a) Strokovni delavec II:

- *Zadolžitve:* vodenje in izvajanje kontrole na področju samega procesa ter na področju posameznega proizvoda oziroma storitve, ugotavljanje neskladnosti izdelkov ter sodelovanje pri odpravljanju neskladnosti in drugih korektivnih ukrepov, zbiranje podatkov o stroških kakovosti, ugotavljanje in javljanje neuspele proizvodnje, sodelovanje pri reševanju reklamacij in zbiranje stroškov reklamacij, zagotavljanje in dokumentiranje podatkov o opravljeni kontroli ter oblikovanje kontrolnih postopkov.
- *Odgovornost:* odgovornost za opravljanje kontrole proizvodov v procesu izdelave in pred odpremo odjemalcem, odgovornost za javljanje neuspele proizvodnje in sodelovanje pri reševanju reklamacij, odgovornost za zbiranje podatkov o stroških kakovosti ter odgovornost za planiranje in zagotavljanje izvedb kontrolnih meritev in kontrolnih postopkov.

b) Strokovni delavec III:

- *Zadolžitve:* organiziranje odvzema vzorcev, spremljanje poteka preizkušanja, sproščanje proizvodov, ugotavljanje neskladnosti izdelkov, izločanje neskladnih proizvodov – izdelava reklamacijskega zapisnika in sodelovanje pri odpravljanju neskladnosti, zagotavljanje in dokumentiranje podatkov o opravljeni kontroli, opravljanje prevzemov pri dobaviteljih in v organizacijo ter odprema proizvodov iz podjetja.
- *Odgovornost:* odgovornost za dimenzijsko in količinsko kontrolo kakovosti proizvodov ob dobavi v organizacijo, odgovornost za izločanje neskladnih proizvodov, odgovornost za odvzem vzorcev in organiziranje pregledov, odgovornost za organiziranje in vodenje odpreme proizvodov iz organizacije, odgovornost za opravljanje kontrole proizvodov v procesu izdelave in pred odpremo odjemalcem ter odgovornost za izločanje neskladnih izdelkov in obveščanje o neskladju med procesom oziroma po izdelavi.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih delavcev v Oddelku za marketinga:

Strokovni delavec v marketingu:

- *Zadolžitve:* raziskovanje in analiziranje trga, izdelava plana realizacije glede na pridobljena naročila, sodelovanje pri izdelavi ponudb, določanju prodajnih cen in prodajnih pogojev, posredovanje ponudb kupcem, izdelava in posredovanje prodajnih pogodb, sodelovanje s kupci ter sodelovanje z ostalimi oddelki podjetja v zvezi s posameznimi projekti podjetja.
- *Odgovornosti:* odgovornost za določanje prodajnih cen in ostalih parametrov v ponudbi, odgovornost za korekten odnos do odjemalcev, odgovornost za posredovanje ustreznih in

¹ Vir za celotno Prilogo 6 so Opisi delovnih mest v podjetju, 2004.

korektnih odgovorov kupcem in potencialnim kupcem, odgovornost za posamezne projekte podjetja ter odgovornost za poslovanje v skladu s predpisi podjetja in spoštovanjem politike kakovosti podjetja.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za komercialo:

a) Strokovni delavec I:

- *Zadolžitve:* prejem naročil ter zahtev za nabavo blaga in storitev, izdelovanje ponudb, določanje višine prodajnih cen, sodelovanje z ustreznimi oddelki pri določanju tehničnih in kakovostnih parametrov povpraševanj in prejetih ponudb, posredovanje ponudb odjemalcem ter naročil dobaviteljem, v sodelovanju z ustreznimi strokovnimi službami v podjetju komunicira z odjemalci in posreduje odgovore na prejeta vprašanja, komuniciranje z dobavitelji, organizacija vseh potrebnih stvari v zvezi z nabavljenim materialom, skrb za pravočasna plačila kupcev in za pravočasna poplačila dobaviteljev ter opravljanje raznih analiz in izdelava planov tako za izdelke kot tudi za dobavljene materiale in izdelke.
- *Odgovornost:* odgovornost za določanje optimalnih prodajnih cen in ostalih parametrov v ponudbi, odgovornost za določanje ciljnega nivoja nabavnih cen in primerjavo nabavnih cen različnih možnih dobaviteljev, odgovornost za korekten odnos do odjemalcev in dobaviteljev, odgovornost za posredovane ustrezne in korektne odgovore odjemalcem in potencialnim odjemalcem ter dobaviteljem in potencialnim dobaviteljem ter odgovornost za zagotavljanje pridobivanja plačil za prodane proizvode in storitve in za zagotavljanje poravnavanja tekočih (zapadlih) obveznosti do dobaviteljev.

b) Strokovni delavec II:

- *Zadolžitve:* sodelovanje pri izdelavi ponudb, sodelovanje z ustreznimi oddelki pri določanju tehničnih in kakovostnih parametrov povpraševanj in prejetih ponudb, posredovanje ponudb odjemalcem in naročil dobaviteljem, komuniciranje s kupci in dobavitelji, odpremljanje gotovih proizvodov odjemalcem, spremljanje plana realizacije in plana nabave ter sodelovanje pri izdelavi raznih analiz in planov.
- *Odgovornost:* odgovornost za predlaganje optimalnih prodajnih cen in ostalih parametrov v ponudbi, odgovornost za predlaganje ciljnega nivoja nabavnih cen in primerjava nabavnih cen pri različnih možnih dobaviteljih, odgovornost za korekten odnos do odjemalcev in dobaviteljev, odgovornost za posredovanje ustreznih in korektnih odgovorov odjemalcem in potencialnim odjemalcem ter dobaviteljem in potencialnim dobaviteljem.

c) Strokovni delavec III:

- *Zadolžitve:* sodelovanje pri izdelavi ponudb, predlaganje komercialnih oziroma tehničnih parametrov ponudb, organiziranje transporta do namembnih krajev, izdelovanje odpremne dokumentacije, sodelovaje z ostalimi oddelki v podjetju glede terminskih planov,

spremljanje plana realizacije in zapadlih plačil ter nudenje pomoči sodelavcem v oddelku pri izdelavi planov prilivov, planov ugašanja garancij in pri izdelavi analiz.

- *Odgovornost:* odgovornost za predlaganje optimalnih prodajnih cen in ostalih parametrov v ponudbi, odgovornost za doseganje najnižjih možnih nabavnih cen in najugodnejših plačilnih pogojev dobaviteljev, odgovornost za korekten odnos do odjemalcev in dobaviteljev, odgovornost za zagotavljanje plačil s strani kupcev in za poravnavanje tekočih (zapadlih) obveznosti do dobaviteljev ter odgovornost za poslovanje v skladu s predpisi podjetja in spoštovanje politike kakovosti podjetja.

d) **Administrator II:**

- *Zadolžitve:* prejemanje zahtev za nabavo blaga in storitev, nudenje administrativne pomoči pri izdelavi ponudb, izpisovanje potrditev naročil, vnašanje in izpisovanje naročil, vodenje evidence prejetih računov, sodelovanje s sodelavci v svojem oddelku in jim nuditi ustrezno podporo in pomoč, sodelovanje pri izdelavi odpreme dokumentacije in posredovanje ustreznih računov odjemalcem, izdelava ustreznih dokumentov za nabavo, spremljanje stanja naročil v podjetju in stanja zapadlih obveznosti ter izpisovanje stanja posameznih odjemalcev in dobaviteljev.
- *Odgovornost:* odgovornost za pravilno vodenje evidenc prejetih naročil in zahtev za nabavo blaga in storitev, odgovornost za pravilnost pri izdelavi ponudb in pri vnosu in izdelavi naročil, odgovornost za pravilnost izpisanih potrditev naročil, vnosa podatkov v obstoječi sistem, vodenje evidence prejetih računov, fakturiranja, odgovornost za pravočasno in pravilno posredovanje ponudb odjemalcem in naročil dobaviteljem v skladu z navodili in dogovorom s sodelavci ter odgovornost za poslovanje v skladu s predpisi podjetja in spoštovanje politike kakovosti podjetja.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za ekonomiko in informatiko:

a) **Strokovni delavec I:**

- *Zadolžitve:* vodenje glavne in pomožnih knjig, kontroliranje listin, ki so podlaga za knjiženje v poslovne knjige, knjiženje poslovnih dogodkov v glavno knjigo in pomožne knjige, ažuriranje kontnega plana, sestavljanje periodičnih in letnih obračunov, izkazov stanja in gibanja sredstev, pripravljane informacij o računovodskem obračunu za notranje in zunanje uporabnike in institucije, mesečni obračun DDV ter predlaganje novih rešitev s področja računovodstva in sistema dela.
- *Odgovornosti:* odgovornost za zakonitost vodenja poslovnih knjig in pomožnih knjig, odgovornost za ažurnost podatkov in informacij, odgovornost za varstvo podatkov, odgovornost za izvajanje računovodskega poslovanja podjetja, skladno z veljavno zakonodajo ter odgovornost za sodelovanje z različnimi ustanovami, kot so inšpektorji in revizorji.

b) Strokovni delavec II:

- *Zadolžitve:* vodenje deviznega računa (plačevanje z deviznega računa, spremljanje tekočega finančnega stanja, knjiženje tujih dobaviteljev in kupcev, vodenje ustrezne evidence), usklajevanje deviznega računa in kontov, ki so povezani z deviznim računom, pripravljane podatkov za razna poročila, pri informatiki pa še dodatne zadolžitve kot so programiranje in prenos podatkov, vzdrževanje sistema in informacijske mreže ter sodelovanje z zunanjimi serviserji sistema.
- *Odgovornosti:* odgovornost za zakonitost vodenja poslovnih knjig in pomožnih knjig, odgovornost za ažurnost podatkov in informacij, odgovornost za upoštevanje tajnosti poslovnih podatkov, ki so tako označeni, ter odgovornost za izvajanje računovodskega poslovanja družbe, skladno z veljavno zakonodajo.

c) Strokovni delavec III:

- *Zadolžitve:* evidentiranje opravljenega dela, obračunska, knjigovodska in razna administrativna dela.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije in delovnih navodil nadrejenih.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za strojni razvoj:

a) Konstrukter I:

- *Zadolžitve:* projektiranje in konstruiranje novih strojev in naprav, izdelovanje funkcionalnih in trdnostnih preračunov strojev in naprav ter njihovih elementov, izdelovanje sestavnih risb strojev, naprav, podsklopov strojev in naprav, izdelovanje instalacijskih shem in določitev komponent, izdelovanje kosovnic za računalniško obdelavo, izdelovanje opisov za navodila za uporabo ter izdelovanje delavniške dokumentacije zahtevnih elementov.
- *Odgovornosti:* odgovornost za oblikovanje tehničnih rešitev, skladno z veljavnimi standardi ter vhodnimi podatki, odgovornost za zanesljivost delovanja strojev in naprav, odgovornost za varnost delovanja strojev in naprav, odgovornost za izdelavo konstrukcije, ki zagotavlja čim manjše stroške na enoto proizvoda, odgovornost za izvajanje zadolžitev po predvidenem terminskem planu projekta, odgovornost za funkcionalnost in sprejemljivo (sodobno) obliko proizvoda ter odgovornost za izvedljivost predpisanih konstrukcijskih in tehnoloških rešitev.

b) Konstrukter II:

- *Zadolžitve:* projektiranje in konstruiranje novih strojev in naprav, sodelovanje pri izdelavi funkcionalnih in trdnostnih preračunov strojev in naprav in njihovih elementov, izdelovanje sestavnih risb strojev in naprav, izdelava instalacijskih shem in določitev komponent, izdelovanje spiskov za naročanje in spiskov rezervnih delov, sodelovanje pri izdelavi opisov za navodila za uporabo ter izdelovanje delavniške dokumentacije.

- *Odgovornosti:* odgovornost za oblikovanje tehničnih rešitev, skladno z veljavnimi standardi ter vhodnimi podatki, odgovornost za zanesljivost delovanja strojev in naprav, za varnost delovanja strojev in naprav, odgovornost za funkcionalnost in sprejemljivo (sodobno) obliko proizvoda ter odgovornost za izvedljivost predpisanih konstrukcijskih in tehnoloških rešitev.

c) Konstrukter III:

- *Zadolžitve:* konstruiranje in detajliranje novih strojev in naprav, izdelovanje sestavnih risb podsklopov strojev in naprav, izdelovanje delavniške dokumentacije, računalniška obdelava kosovnic, izdelovanje navodil za uporabo, pripravljanje načrtov za kopiranje in kopiranje ter arhiviranje in vzdrževanje arhivov.
- *Odgovornosti:* odgovornost za oblikovanje tehničnih rešitev, skladno z veljavnimi standardi ter vhodnimi podatki, odgovornost za zanesljivost delovanja strojev in naprav, odgovornost za izdelavo konstrukcije, ki zagotavlja čim manjše stroške na enoto proizvoda, odgovornost za funkcionalnost in sprejemljivo (sodobno) obliko proizvoda oziroma delov ter odgovornost za izvedljivost predpisanih konstrukcijskih in tehnoloških rešitev.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku za elektro razvoj:

a) Strokovni delavec I:

- *Zadolžitve:* koncipiranje novih električnih krmilij strojev, projektiranje novih električnih krmilij strojev ob upoštevanju varnostnih norm posameznega projekta, izdelovanje tokovnih shem električnih krmilij, izdelovanje spončnih shem električnih krmilij, izdelovanje layout-a električnih omar in razvodnih omaric, izdelovanje aplikacije za PLC in/ali Numerično krmilje ter samostojno zaganjanje in servisiranje krmilja izdelanega z PLC krmilji.
- *Odgovornosti:* odgovornost za oblikovanje tehničnih rešitev in upoštevanje vseh varnostnih norm, odgovornost za zanesljivost delovanja strojev in naprav ter odgovornost za varno delovanje strojev in naprav.

b) Strokovni delavec II:

- *Zadolžitve:* sodelovanje pri koncipiranju novih električnih krmilij strojev in pri projektiranju novih električnih krmilij strojev ob upoštevanju varnostnih norm posameznega projekta, izdelovanje kabelskih shem električnih krmilij, izdelovanje kosovnic električnih krmilij, izdelovanje aplikacije za vmesnik človek - stroj ter izdelovanje opisa delovanja električnega krmilja.
- *Odgovornosti:* odgovornost za zanesljivo delovanje strojev in naprav ter odgovornost za varno delovanje strojev in naprav.

c) Strokovni delavec III:

- *Zadolžitve:* sodelovanje pri izdelavi tokovnih shem električnih krmilij, pri izdelavi spončnih shem električnih krmilij, pri izdelavi kabelskih shem električnih krmilij in pri izdelavi kosovnic električnih krmilij ter sodelovanje pri zaganjanju in servisiranju krmilja izdelanega z PLC krmiljem.
- *Odgovornosti:* odgovornost za zanesljivost delovanja strojev in naprav, odgovornost za kvalitetno izdelano elektro opremo stroja ter odgovornost za varno delovanje strojev in naprav.

d) Ključavničar I:

- *Zadolžitve:* ključavničarska dela, montaža elektro delov in strojev, varjenje, vrtanje ter upravljanje z dvigali.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter ostalih delovnih navodil.

e) Električar:

- *Zadolžitve:* montaža električnih krmilij in kabelskih vodov v skladu z delovno dokumentacijo ter montaža elektro delov in strojev.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter ostalih delovnih navodil.

Zadolžitve in odgovornosti posameznih tipov delavcev v Oddelku proizvodnje:

Priprava dela:

a) Strokovni delavec III (Tehnologija):

- *Zadolžitve:* pripravljane tehnoloških postopkov, zbiranje, obdelava in določanje normativov dela, pripravljane delovne dokumentacije ter spremljanje proizvodnje in izpopolnjevanje tehnoloških postopkov.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje izdelovalne dokumentacije, odgovornost za optimalno pripravo tehnološkega postopka, odgovornost za konstruktivno in fleksibilno sodelovanje v proizvodnem procesu v smislu racionalizacije in varnosti izvedbe delovnih operacij

b) Strokovni delavec II (Plan in skladišča):

- *Zadolžitve:* planiranje, usklajevanje, nadziranje, dokumentiranje optimalnega materialnega in dokumentacijskega pretoka v delovnih procesih v podjetju in kooperaciji, organiziranje vzdrževalnih in oskrbovalnih del in nalog v podjetju ter izvajanje nalog s področja prometa in ravnanja z nevarnimi snovmi.

- *Odgovornosti:* odgovornost za optimalni materialni in dokumentacijski pretok v proizvodnem procesu, odgovornost za doseganje planiranih rezultatov oddelka ter odgovornost za delovanje v skladu s pravilniki podjetja.

c) Strokovni delavec III (Plan in skladišča):

- *Zadolžitve:* skladiščno-prevzemna dela, upravljanje s transportnimi sredstvi v podjetju, priprava materialov za proizvodnjo ter evidentiranje opravljenega dela.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije, odgovornost za izvajanje kvalitetnega in varnega dela ter odgovornost za konstruktivno in fleksibilno sodelovanje v proizvodnem procesu v pomenu racionalizacije in varnosti izvedbe delovnih operacij.

d) Administrator II (Plan in skladišča):

- *Zadolžitve:* pripravljane dokumentacije za obdelovalne procese in arhiviranje te ter izvajanje ostalih administrativnih del.
- *Odgovornosti:* odgovornost za ažurnost dokumentacije ter odgovornost za upoštevanje delovnih navodil.

Obdelava:

a) Delovodja:

- *Zadolžitve:* skrb za dostavo materialov za potrebe proizvodnje, kontroliranje realizacije dnevnih planov, spremljanje in ocenjevanje narejenega, analiza vzrokov morebitnih odstopanj od plana in izvajanje korekcij, nadzorovanje izvajanja kontrolnih in organizacijskih postopkov na delovnih mestih ter posredovanje informacij vodji Obdelave o odstopanjih od planov, predvidene kvalitete, strojnih in proizvodnih zastojih.
- *Odgovornosti:* odgovornost za izvajanje predpisane tehnologije dela in postopkov, odgovornost za doseganje proizvodnih planov, odgovornost za kakovost proizvodnje ter odgovornost za varno delo.

b) Strugar I (Struženje):

- *Zadolžitve:* pripravljane standardnih in posebnih orodij, pripravljane materiala za struženje, izdelovanje strojnih delov, kot je zapisano v tehnični dokumentaciji, grobo in fino struženje ter pripravljane struženih delov za naslednje procese.
- *Odgovornosti:* odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter delovnih navodil.

c) Rezkalec I (Rezkanje in ozobljenje):

- *Zadolžitve:* pripravljane standardnega in posebnega orodja, pripravljane materiala za rezkanje, izdelovanje strojnih delov, kot je zapisano v tehnični dokumentaciji, centriranje obdelovancev, rezkanje, vrtanje, rezanje navojev, povrtavanje, struženje, struženje koničnih izvrtin ter pripravljane rezkanih delov za naslednje procese.

- *Odgovornosti*: odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter delovnih navodil.

d) Ključavničar I (Manjša vrtanja):

- *Zadolžitve*: ključavničarska dela, montaža strojnih delov in strojev, varjenje, vrtanje, upravljanje z dvigali ter priprava materialov za obdelovalne procese.
- *Odgovornosti*: odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter delovnih navodil.

e) Ključavničar I (Priprava pločevine in varjenje):

- *Zadolžitve*: ključavničarska dela, montaža strojnih delov in strojev, varjenje, vrtanje ter priprava materialov za obdelovalne procese.
- *Odgovornosti*: odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije ter delovnih navodil.

Montaža:

a) Strokovni delavec III:

- *Zadolžitve*: organiziranje ter vodenje projektov na področju montaže.
- *Odgovornosti*: odgovornost za doseganje projektnih ciljev na področju montaže.

b) Ključavničar I:

- *Zadolžitve*: ključavničarska dela, montaža strojnih delov in strojev, varjenje, vrtanje, pripravljane materialov za obdelovalne procese, upravljanje z dvigali ter montaža strojev in strojnih delov na terenu.
- *Odgovornosti*: odgovornost za upoštevanje delovne dokumentacije, delovnih navodil ter varnostnih predpisov in priporočil.

PRILOGA 7: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Stroji

Tabela 4: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju na dan 31.12. 2004

Izobrazba zaposlenih	Število zaposlenih	Delež v celotnem podjetju
Osnovna šola	5	3,8 %
Osnovna šola + izpopolnjevanje	3	2,3 %
2-letna srednja šola	4	3,0 %
3-letna srednja šola	57	43,5 %
4-letna srednja šola	35	26,7 %
Delovodska šola	1	0,8 %
Višješolska izobrazba	9	6,9 %
Visokošolska izobrazba	2	1,5 %
Univerzitetna izobrazba	14	10,7 %
Magisterij/specializacija	0	0,0 %
Doktorat	1	0,8 %
Skupaj	131	100 %

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004.

PRILOGA 8: Starostna struktura in delovna doba zaposlenih podjetja Stroji d.o.o.

Tabela 5: Starostna struktura zaposlenih podjetja Stroji

Starost zaposlenih	Število zaposlenih	Struktura
do 20 let	2	1,5 %
od 20 do 29 let	7	5,3 %
od 30 do 39 let	28	21,4 %
od 40 do 49 let	69	52,7 %
50 in več let	25	19,1 %
Skupaj	131	100 %

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004.

Tabela 6: Delovna doba zaposlenih podjetja Stroji

Delovna doba zaposlenih	Število zaposlenih	Struktura
do pod 5 let	6	4,6 %
od 5 do pod 10 let	6	4,6 %
od 10 do pod 20 let	28	21,4 %
od 20 do pod 30 let	64	48,8 %
30 in več let	27	20,6 %
Skupaj	131	100 %

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Stroji d.o.o. za leto 2004.

PRILOGA 9: Prikaz predlaganih sprememb v organizacijski strukturi podjetja

Slika 20: Predlog organizacijske strukture Oddelka za strojni in elektro razvoj



Slika 21: Predlog organizacijske strukture celotnega podjetja Stroji d.o.o.

