

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA UNISTAR LC

Ljubljana, april 2009

ANJA PIRC

IZJAVA

Študentka Anja Pirc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.4.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA ORGANIZACIJE	2
1.1 Opredelitev organizacije	2
1.2 Organizacijske strukture	4
1.2.1 Tehnična struktura	4
1.2.2 Komunikacijska struktura	5
1.2.3 Motivacijska struktura	5
1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	6
1.2.5 Zložena organizacijska struktura	7
1.3 Organizacijski procesi	7
1.4 Situacijska teorija organizacije	8
1.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	8
1.4.2 Vpliv okolja na organizacijo	9
1.4.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	10
1.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	11
1.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	12
1.5 Analiza organizacije	12
2 PREDSTAVITEV PODJETJA UNISTAR LC	14
2.1 Zgodovinski razvoj podjetja	14
2.2 Opis podjetja in dejavnosti	16
2.3 Poslanstvo in vizija podjetja	17
2.4 Poslovanje podjetja	18
2.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na podjetje in njegovo organizacijo	21
2.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	21
2.5.2 Vpliv okolja na organizacijo	22
2.5.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	24
2.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	24
2.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	25
2.5.6 Želena struktura organizacije podjetja	27
3 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA	28
3.1 Organizacijska struktura podjetja	28
3.2 Opis in delovanje posameznega oddelka v podjetju	30
3.2.1 Vodstvo podjetja	30
3.2.2 Tajništvo direktorja	30
3.2.3 Finančno računovodska služba	31
3.2.4 Oddelek za servis in vzdrževanje	31
3.2.5 Oddelek za razvoj in integracijo	32
3.2.6 Prodajni oddelek	32
3.2.7 Oddelek za nabavo, logistiko in skladiščenje	33
3.3 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju	33
3.3.1 Formalizacija	34
3.3.2 Specializacija	34

3.3.3 Standardizacija	34
3.3.4 Hierarhija avtoritete.....	35
3.3.5 Centralizacija.....	35
3.3.6 Kompleksnost.....	36
3.3.7 Profesionalizacija	36
3.3.8 Kadrovska konfiguracija	37
3.4 Problemi na katere opozarjajo zaposleni v podjetju.....	37
4 PREDLOGI ZA SPREMEMBE V ORGANIZACIJI PODJETJA	39
4.1 Spremembe v smeri organske organizacije.....	40
4.2 Izboljšanje ravnanja z zaposlenimi	41
4.3 Timska organizacija in projekti.....	42
SKLEP.....	44
LITERATURA IN VIRI	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Unistar LC d.o.o. na dan 31.12.2006 in 31.12.2007.....	18
Tabela 2: Izkaz poslovnega izida za podjetje Unistar LC d.o.o.....	19
Tabela 3: Kazalniki uspeha in uspešnosti	21
Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Unistar LC na dan 31.12.2007	26
Tabela 5: Starost kadrov na dan 30.12.2007	26
Tabela 6: Dolžina delovne dobe zaposlenih na dan 31.12.2007	27
Tabela 7: Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Unistar LC	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Du Pontov sistem povezanih kazalcev.....	20
Slika 2: Vpliv tehnologije na ravni oddelkov.....	22
Slika 3: Negotovost okolja za podjetje Unistar LC.....	23
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Unistar LC.....	29
Slika 5: Projektna organizacijska struktura.....	42
Slika 6: Projektno-matrična organizacijska struktura	43

UVOD

Danes živimo v času, ko so vsakodnevne spremembe nekaj povsem naravnega. Podjetja se morajo tem spremembam prilagajati, če želijo še naprej uspešno poslovati. Ne samo to, podjetje se mora čim hitreje prilagajati spremembam, če hoče še naprej zmagovati v težkem konkurenčnem boju. Pri tem je zelo pomembno, da podjetje izkorišča svoje konkurenčne prednosti in poskuša čimbolj zadovoljiti vedno bolj zahtevne kupce.

Cilj podjetja je uspešno poslovanje. Pogoj za uspešno poslovanje podjetja pa seveda ni samo ustrezna proizvodnja in prodaja proizvodov ali storitev podjetja, ampak tudi ustrezna organizacijska struktura podjetja, ki zagotavlja smotrnost poslovanja in tudi sam obstoj in razvoj podjetja. Organizacija je tisto, kar drži združbo skupaj in sodi med najpomembnejše dejavnike njenega uspeha. Na ustreznost organizacije za določeno podjetje vplivajo različni dejavniki, katerim rečemo situacijske spremenljivke. Tako lahko rečemo, da ni ene najboljše organizacijske strukture za vsa podjetja, ampak se ta spreminja v odvisnosti od vpliva situacijskih spremenljivk. Organizacijo preučujemo, da bi jo spoznali in lahko spreminjali v prid obstoja in večje uspešnosti.

Predmet diplomskega dela bo analiza organizacije podjetja Unistar LC d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 1989 in ima sedež na Kotnikovi ulici 32 v Ljubljani. Podjetje deluje v panogi informacijske tehnologije in je eden najmočnejših akterjev na področju systemske integracije v Sloveniji. Primarna dejavnost družbe je, da oskrbuje svoje naročnike z računalniškimi programi in jim svetuje. Njena dolgoročna dejavnost pa je sestavljena iz razvijanja celovitih informacijskih rešitev, prodaje in nameščanja informacijske tehnologije, zagotavljanja njenega garancijskega in pogarancijskega vzdrževanja, ponudbe možnosti rezervne lokacije in še iz mnogo drugih dejavnosti.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali je trenutna organizacija v podjetju ustrezna glede na situacijske spremenljivke podjetja, in če ni, poiskati ustrezno organizacijsko strukturo glede na situacijske spremenljivke. Zato moramo najprej spoznati trenutno organizacijo podjetja in jo nato primerjati z ustrezno organizacijo glede na situacijske spremenljivke podjetja, torej teoretično najprimernejšo organizacijo za to podjetje. Če organizacija ne bo popolnoma ustrezna, bom poskušala predlagati take spremembe, ki bi podjetju lahko pomagale izboljšati poslovanje in njegovo uspešnost.

Namen analize organizacije podjetja pa je izboljšati odločanje o organizaciji, povečati uspešnost podjetja in smotrnost poslovanja podjetja. Torej, če se bo izkazalo, da organizacijska struktura podjetja ni primerna, bom predlagala take spremembe organizacije, da se bo izboljšalo odločanje v podjetju, in s tem poslovanje podjetja, tako njegova učinkovitost kot tudi uspešnost.

Metoda dela v diplomskem delu bo naslednja. Najprej se bom v teoretičnem delu lotila prebiranja domače in tuje strokovne literature s področja organizacije, managementa in analize. Na podlagi preučene teorije bom s pridobljenim znanjem poskušala predstaviti organizacijsko strukturo podjetja in okolje, v katerem podjetje deluje. Podatke o podjetju in njegovem okolju bom pridobivala s prebiranjem raznega gradiva o podjetju, tako reklamnega kot tudi letnih poročil podjetja. Prav tako se bom posluževala brskanja in iskanja informacij po spletu. Največ podatkov o podjetju pa bom pridobila z opazovanjem poslovanja podjetja in s sodelovanjem z zaposlenimi. Trenutno organizacijsko strukturo podjetja bom nato primerjala z ustrežno organizacijo podjetja glede na situacijske spremenljivke podjetja. Na koncu pa bom poskušala ugotoviti odstopanja med tema dvema organizacijama in predlagati ustrezne spremembe.

Strukturno bo diplomsko delo razdeljeno na teoretični in praktični del. V diplomskem delu si bomo najprej pogledali nekaj teorije o organizaciji, nato pa se bomo lotili praktičnega dela, kjer si bomo pogledali organizacijsko strukturo podjetja Unistar LC. V prvem poglavju bomo ugotavljali kaj pravzaprav je organizacija in kakšna je njena definicija, temu bodo sledile organizacijske strukture, kjer se bomo seznanili z razliko med enovitimi strukturami in složeno strukturo. Sledil bo kratek opis enovitih struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne. Temu bo sledila razlaga organizacijskih procesov in situacijske teorije, kjer si bomo podrobneje pogledali vpliv tehnologije, okolja, velikosti podjetja, strategij in ciljev ter zaposlenih na organizacijo podjetja. Teoretični del pa bomo zaključili s tem, kaj je analiza organizacije, in kako se ta oblikuje.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Unistar LC d.o.o. in predstavitvi okolja v katerem deluje. Najprej bo kratek zgodovinski razvoj podjetja, nato opis dejavnosti podjetja, poslanstvo in vizija podjetja ter kratek opis poslovanja podjetja v zadnjih dveh letih. Nato bomo pogledali vpliv vseh situacijskih spremenljivk na podjetje in na podlagi tega ugotovili, kakšna je želena struktura organizacije podjetja. V tretjem poglavju bomo analizirali dejansko organizacijo podjetja. Najprej bomo obravnavali trenutno organizacijsko strukturo podjetja, temu bo sledil opis posameznih oddelkov v podjetju, analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju in na koncu še problemi, na katere opozarjajo zaposleni v podjetju. V zadnjem poglavju bomo na podlagi primerjave dejanske in želene organizacije podjetja poskušali predlagati za podjetje rešitve, ki bodo podjetju pomagale izboljšati poslovno uspešnost.

1 ANALIZA ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev organizacije

Če želimo analizirati organizacijo, moramo najprej vedeti, kaj pravzaprav to sploh je. Zlasti v ameriški literaturi velikokrat organizacijo enačijo s podjetjem in tudi z drugimi institucijami.

Zato je najprej potrebno poudariti, da organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, ampak je to tisto, kar ljudi s skupnim ciljem poveže in zagotovi način delovanja podjetja.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 128) na kratko povzamejo razvoj opredelitve organizacije, ki postopoma vodi do Lipovčeve opredelitve organizacije. Zlasti nemški proučevalci organizacije jo razumejo kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročil, naprav, pa tudi ljudi, vendar zgolj ljudi v neaktivnem pomenu, ki medsebojno ne vplivajo drug na drugega. Po drugi strani so zlasti francoski proučevalci managementa proučevali njegov proces kot proces zagotavljanja izvedbe, organizacijo pa so videli kot proces med ljudmi, ki zagotavlja delovanje podjetja. Še vedno pa gre za tehnični vidik. Sociologi opredelijo, kot že omenjeno, organizacijo kot združbo njenih članov. Sistemska teorija pa opredeli organizacijo kot celoto, sestavljeno iz delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani, in se vse bolj sprašuje prav o odnosih, razmerjih med deli.

Lipovec (1987, str. 34–35) pravkar omenjene pristope poveže in jih dopolni ter organizacijo podjetja opredeli kot **sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja**. Iz te opredelitve sledita tako struktura kot proces, saj je opredelitev stvarno sestavljena iz dveh delov, ki ju je možno analitsko razlikovati. Prvi del, ki poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, statičen, to je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del definicije pa v bistvu predstavlja gibanje, proces, v katerega se ta struktura razvija. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja. Struktura namreč ne more zagotavljati ničesar, ne da bi se nekako gibala in se v tem gibanju kar naprej tudi obnavljala in potrjevala.

Na tem mestu lahko tudi omenimo, da v vsaki organizaciji najdemo tako formalno kot tudi neformalno organizacijo. **Formalna organizacija** se oblikuje zavestno, je načrtovana in delovanje v njej določajo predpisi in pravila. Formalno organizacijo največkrat ljudje oblikujejo z namenom doseganja čim večje učinkovitosti. **Neformalna organizacija** pa se oblikuje sama od sebe, spontano, ker zaposleni mimo pravil in postopkov oblikujejo manjše skupine, na podlagi prijateljstev, privlačnosti in raznih skupnih interesov. Neformalna organizacija je pogosto celo bolj učinkovita od formalne, kar lahko organizaciji koristi, vendar le če imata obe organizaciji iste cilje, saj se drugače samo medsebojno ovirata in si škodujeta.

Pogosto pa je za naše delo pomembna tudi delitev organizacije na mehanistično in organsko. Zupanova in Kaše (2003, str. 10) menita, da je za **mehanistično organizacijo** značilna visoka specializacija, naloge so jasno opredeljene, veliko je hierarhičnih ravni, odločanje je centralizirano, komuniciranje pa pretežno navpično. Tovrstno organizacijo najdemo na primer v vojski, v državni upravi in v klasičnih tovarnah s tekočim trakom.

Za **organsko organizacijo** pa je značilna večja prilagodljivost in odprtost v okolje, naloge se spreminjajo, komuniciranje je tudi vodoravno, vodenje pa temelji bolj na usmerjanju in svetovanju kot na ukazovanju, zato je tudi odločanje decentralizirano. Slednje pa najdemo predvsem v manjših organizacijah, kot so računalniška podjetja, oglaševalske agencije in raziskovalni inštituti. Mehanistična organizacija ustreza zlasti stabilnemu okolju, kjer je malo sprememb glede tehnologije in zahtev kupcev. Organska struktura pa je bolj primerna za nestabilno in negotovo okolje, torej predvsem v spreminjajočih se pogojih.

1.2 Organizacijske strukture

Kot smo videli v opredelitvi organizacije, je definicija organizacije sestavljena iz dveh delov, kjer prvi del predstavlja organizacijsko strukturo, drugi pa proces. V nastali organizaciji je človek povezan z drugimi ljudmi z razmerji in tako nastane neka **mreža razmerij ali sestav razmerij, ki ga lahko imenujemo organizacijska struktura.**

Enovite strukture dobimo, če se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi. Vendar so take strukture v stvarnosti redke, kajti v vzajemnem delovanju ljudi navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo eno na drugo. Zaradi tega se navadno enovite strukture pojavljajo v povezavah, tako da je več enovitih struktur povezanih medsebojno v novo, sestavljeno ali **zloženo strukturo**, kot pravi Lipovec (1987, str. 61). Med enovite organizacijske strukture štejemo: tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo ali strukturo avtoritete. Vse te enovite strukture in zloženo strukturo si bomo nekoliko podrobneje pogledali v sledečih podpoglavjih.

1.2.1 Tehnična struktura

Osnovna dejavnost vsakega podjetja je delovni proces. Skupni delovni proces pa je skupna naloga podjetja, ki pa je ponavadi preobširna, da bi jo lahko opravljal posameznik. Prav zaradi tega je treba s tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja razdeliti na manjše delne delovne naloge in opravila, ki jih lahko opravlja posameznik. Lipovec (1987, str. 71–80) navaja naslednje prednosti, ki jih zagotavlja tehnična delitev dela: omogoča izvedbo takšnih nalog, ki so za posameznika fizično, strokovno ali časovno preobsežne in zato zanj neizvedljive, omogoča razširitev proizvodnega programa in večjo učinkovitost dela in omogoča boljšo kakovost izdelkov in storitev ter zmanjšanje produkcijskih stroškov.

Kot pravi Rozman (1999, str. 187) posameznik ali podjetje sprva spontano ugotovi, da tehnična delitev dela povečuje učinkovitost. Povečuje kakovost, znižuje stroške in sploh omogoča izvedbo del, ki jim posameznik ni kos. V tehnični delitvi dela vsak zaposleni prevzame del celotne delovne naloge. V delitvi dela tako prihaja do tehničnih razmerij med ljudmi. Vsakdo opravlja svojo delovno nalogo in delovne naloge, ki skupaj sestavljajo

poslovno funkcijo, so v določenem razmerju: zaporedju, obsegu, zahtevnosti, kraju. Tukaj nastopi potreba po usklajevanju, da bo skupna delovna naloga učinkoviteje izvedena.

Rozman (2000, str. 7) je mnenja, da s tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te pa so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in njihovega povezovanja v skupno delovno nalogo podjetja. Tehnična struktura se razvija v tehnični proces.

1.2.2 Komunikacijska struktura

Med ljudmi, ki izvajajo med seboj povezane delovne naloge, ki so jim dodeljene v tehnični delitvi dela, je potrebno komuniciranje, če hočemo, da delo sploh poteka. Kot pravi Trevenova (2001, str. 194–195), komunikacijo lahko opredelimo kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi. Komunikacijski proces začne pošiljatelj, ki kodirano sporočilo prenese do prejemnika po določenem kanalu. Nato prejemnik dekodira sporočilo, in če je njegovo razumevanje sporočila enako kot misli pošiljatelja, potem je komunikacija uspešna.

Komunikacije so torej tokovi sporočil med prejemnikom in oddajnikom po določenem kanalu. Pri komunikacijah gre tako lahko za pisno, ustno ali elektronsko komuniciranje in govorico telesa. Komunikacije so lahko formalne ali neformalne. Glede na smer komunikacije pa ločimo navpično in vodoravno komuniciranje ter enosmerne in dvosmerne komunikacije.

Prejemnik in oddajnik sta tako v medsebojnem razmerju, ki je določeno z vsebino, s smerjo in z obsegom komuniciranja. V kompleksnejših komunikacijskih sistemih pa nastane mreža razmerij med oddajniki in sprejemniki. Tako pri komuniciranju med več osebami nastaja komunikacijska struktura. Kot pravi Berlogar (1999, str. 61–62), komuniciranje v organizaciji poteka na različnih ravneh, kot so: osebno, ki je temeljna raven človekove interakcije v organizacijskem okolju, kjer gre v bistvu za komunikacijo samega s seboj; medosebno, kjer gre za komunikacijo med dvema posameznikoma; komuniciranje v skupinah, ki poteka med tremi ali več ljudmi; in komuniciranje med skupinami, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Tudi komunikacijska struktura se razvija v komunikacijski proces.

1.2.3 Motivacijska struktura

Trevenova (2001, str. 124–126) pravi, da ima vsak človek v svojem življenju veliko različnih potreb, tako fizioloških kot tudi psihološko zasnovanih. Prve izhajajo iz fizioloških zahtev organizma in so denimo lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. Psihološko zasnovane potrebe pa so, na primer: potreba po priznavanju, statusu, pripadanju in podobno. Vse potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost, ki nakazuje na obstoj potrebe in na to, da jo moramo zadovoljiti.

Tako ljudje večinoma opravljajo dodeljene naloge zato, da bi preživel. To je njihov osnovni cilj, poleg tega pa imajo seveda še druge cilje, ki jih pritegnejo k delu. Za svoje delo so motivirani, če jim delo omogoča preživetje in doseganje zastavljenih ciljev. Zaradi medsebojnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev, so cilji ter potrebe vseh posameznikov v združbi medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, saj se lahko medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Tako med dvema osebam nastaja motivacijsko razmerje, ki je razmerje potreb ali ciljev teh dveh oseb. Med ljudmi v združbi pa se tako vzpostavi motivacijska struktura, ki je množica teh razmerij med udeleženci.

Rozman et al. (1993, str. 134–135) so mnenja, da morajo biti posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolj opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost. Nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, so na ravni podjetja dane in omejene, zato si zaposleni za nagrade medsebojno konkurirajo, kar spet vpliva na njihove odnose. Nagrada pa je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo oziroma z ustrezno izvedbo delovne naloge. Tako se tudi motivacijska struktura razvija v motivacijski proces.

1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Oblast v podjetju je družbeno-ekonomsko določena. Predstavlja jo lastnina, ki je tudi vir oblasti za člane podjetja. Če lastnik ni neposredno upravljavec, prenese oblast na organe upravljanja, ti pa jo pretežno del prenesejo na pooblaščenega ravnatelja. Tej formalni oblasti v podjetju pravimo avtoriteta in je ali neposredno povezana z lastnino ali pa s položajem v podjetju. Avtoriteta je pravica in možnost ukrepanja in ukazovanja ter možnost izsiliti od ljudi izvedbo ukazov.

Kot pravijo Rozman et al. (1993, str. 135–136), skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu managerju. Ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, ampak jih nalaga tistim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Prenesti pa jim mora tudi moč ali oblast, tako imenovano avtoriteto, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene pa se začne proces delegiranja ali pooblaščenja. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja in strukture ali strukture avtoritete. Tudi struktura avtoritete se razvija v proces avtoritete.

1.2.5 Zložena organizacijska struktura

Kot pravi Rozman (2000, str. 9), zgoraj opisane enovite strukture: tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna, morajo biti med seboj povezane in v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura. Z ravnalno strukturo pa je tako formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

Torej z ravnalno strukturo je določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, to je zadolžitev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju. S tehnično strukturo je določena zadolžitev delovnega mesta, s komunikacijsko strukturo je določeno mesto v komuniciranju vsakega delovnega mesta, z motivacijsko strukturo so opredeljene odgovornosti delovnega mesta, z oblastno strukturo pa je določena avtoriteta delovnega mesta.

Daft (2001, str. 86) je mnenja, da z organizacijsko strukturo želimo doseči naslednje:

- Opišemo formalne poti poročanja in odločanja v organizaciji, vključno s številom hierarhičnih ravni in obsegom nadzora, ki ga ima vodja na določeni organizacijski ravni.
- Prikažemo razporeditev zaposlenih na delovna mesta in njihovo povezovanje v skupine znotraj organizacijskih enot ter povezovanje teh enot v celovito organizacijo.
- Z organizacijsko strukturo oblikujemo sisteme, ki omogočajo učinkovito komuniciranje, usklajevanje in povezovanje med oddelki.

1.3 Organizacijski procesi

Lipovec opredeli (1987, str. 213–214) **organizacijski proces kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja**. Ali krajše, organizacijski proces je proces zagotavljanja. V procesu dela vlogo zagotavljanja opravlja zamišljanje procesa in delovanje smotrne volje med delom. Individualni delovni proces pa sestoji iz planiranja, izvedbe in kontrole. Tako lahko rečemo, da je v najsplošnejšem smislu vsebina organizacijskega procesa vzajemno zamišljanje procesa in rezultata dela ter pozornost smotrne volje med organiziranim delom mnogih ljudi.

V vzajemnem delovanju ljudje prihajajo v medsebojni stik in tako samoniklo nastajajo neformalne organizacijske strukture. V njih prihaja do spreminjana izkušenj, znanja in stališč ljudi, kar pa že lahko imamo za neformalne ali samonikle organizacijske procese. S tem postopnim spreminjanem navad in stališč se v določenem času izoblikujejo neka pravila ali celo norme, ki določajo pogoje za kontinuirano vzajemno delovanje in zagotavljajo smotrnost delovanja.

Z nastajanjem družbenih norm in pravil se postopoma oblikuje med ljudmi tisto, kar imenujemo družbena zavest. Njeno oblikovanje pa štejemo za najširšo obliko organizacijskega procesa.

Lipovec je mnenja (1987, str. 217–218), da je v formalni združbi, kot je podjetje, organizacija mnogo podrobnejša in bolj izdelana, zaradi tega pa so tudi organizacijski procesi bolj zavestni in podrobnejše izoblikovani. Zato jih imenujemo namerni ali formalni organizacijski procesi. Formalni organizacijski proces je sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki določata tudi proces poslovanja podjetja. Formalni proces zagotavljanja je torej proces upravljanja in proces ravnanja. Ta dva procesa pa se združujeta v enoten organizacijski proces, **upravljalno-ravnalni proces**, ki ga sestavlja proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

1.4 Situacijska teorija organizacije

Tako imenovani situacijski pristop pravi, prvič, da ni ene same najboljše organizacijske rešitve, drugič, da niso vse organizacijske metode enako učinkovite in tretjič, da je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje, katero organizacijsko obliko bomo izbrali. Vendar pa vpliv okolja na organizacijo ni enosmeren. Saj se tudi organizacija s svojo danostjo in zmožnostjo prilagaja zahtevam okolja v smereh svojega razvoja. Situacijskim spremenljivkam se prilagaja tako organizacijska struktura kot procesi. Vendar ni bistvenega pomena, kakšna organizacija je, ampak, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji in usklajene s situacijskimi spremenljivkami.

Situacijske spremenljivke so tiste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim ta čim bolj poskuša prilagoditi. Kot pravi situacijska teorija, ni ene same najboljše organizacije za vsa podjetja, ampak je ta odvisna od situacijskih spremenljivk. Večina avtorjev obravnava naslednje situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju.

1.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

S pojmom tehnologija v najširšem smislu razumemo znanje, ki je potrebno za pretvarjanje vhodnih elementov – predmetov dela na strojih, orodju in drugih pripomočkih, v izhodne elemente – proizvode in storitve, kjer je proces pretvarjanja lahko fizikalni, kemični ali montažni. Kot pravita Hellriegel in Slocum (1996, str. 94–95), je tehnologija vse od znanja, orodja, tehnike pa do procesov, ki se jih uporablja pri preoblikovanju materiala, informacij in drugih vhodnih elementov v končne izdelke in storitve.

Kot navaja Rozman (2000, str. 31–32), je najpomembnejše, čeprav obenem pionirske raziskave o povezanosti med tehnologijo in organizacijo opravila **Joan Woodward**, angleška sociologinja. Tehnologijo je razčlenila v tri osnovne in deset podrobnejših razredov. Osnovna delitev je bila na **posamično, serijsko – masovno in procesno tehnologijo**. Pri posamični tehnologiji proizvodi niso standardni, delo je delavniško. Serijska in masovna proizvodnja proizvaja standardne izdelke, kjer je delo pretežno mehanizirano in predvidljivo. Pri procesni tehnologiji pa je delo povsem mehanizirano – avtomatizirano in predvidljivo. Tako je za posamično in za procesno tehnologijo bolj primerna organska struktura, za masovno pa mehanistična struktura.

Kot pravijo Rozman et al. (1993, str. 141) je druga skupina raziskovalcev, imenovana **skupina Aston**, primerjala **vplive proizvodne in storitvene tehnologije**. Ugotovili so, da imajo proizvodna podjetja večjo usklajenost procesa kot pa storitvena podjetja, saj so prva bolj avtomatizirana, manj fleksibilna in lažje merijo svoje učinke. Večja usklajenost pa vodi k birokratskim značilnostim, kot so: več specializacije, več standardizacije, pa tudi več decentralizacije. Storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo oziroma na splošno bolj organsko organizacijo. Prav tako pa je pomembna ugotovitev, da ima tehnologija velik vpliv zlasti v manjših podjetjih.

Tehnologija ima svojo vlogo tudi na ravni oddelkov, saj imamo v podjetjih oddelke s povsem različnimi tehnologijami. Oddelke na podlagi dveh spremenljivk lahko razdelimo v štiri skupine. Ti dve spremenljivki sta: pogostost novosti v tehnologiji in možnost delitve aktivnosti. Glede na ti dve značilnosti je **Perrow** razdelil oddelke v štiri skupine: obrtniški, nerutinski, rutinski in inženirski. Za nerutinske oddelke je primerna organska organizacijska struktura, za rutinske mehanska organizacijska struktura, za obrtniške in inženirske oddelke pa je značilna pretežno organska strukturiranost.

1.4.2 Vpliv okolja na organizacijo

Mihelčič (2003, str. 135–137) je mnenja, da je **okolje združbe skupek dejavnikov, ki združbo obdajajo in so z njo v vzročni zvezi**. Ta skupek dejavnikov je sestavljen iz gospodarskih pogojev, kulture in tradicije, političnih povezav, znanosti, miru, vojne, etike, interesov potrošnikov, sposobnosti ljudi, izobraževanja, stanja tehnologije, vlade, pravnega sistema, potrošnikov, dobaviteljev, konkurence na trgu in še bi lahko naštevali. Če povzamemo našete dejavnike in jih razdelimo v pet skupin, dobimo: tehnične, ekonomske, družbene, politično-pravne in etične značilnosti okolja.

Vecchio trdi (1991, str. 528–529), da je za proučevanje organizacije zlasti pomembna stopnja negotovosti okolja. Na negotovost okolja zlasti vplivata enostavnost in kompleksnost ter stabilnost in nestabilnost okolja.

V enostavnem okolju na podjetje vpliva le nekaj dejavnikov okolja, medtem ko v kompleksnem okolju na podjetje vpliva zelo veliko dejavnikov okolja in to v precejšnji meri. V stabilnem okolju je malo sprememb, ki vplivajo na poslovanje podjetja in so bolj redke, v nestabilnem ali spremenljivem okolju pa smo priča neprestanim spremembam, ki so lahko tudi zelo velike spremembe.

Kot smo že dejali je **negotovost okolja** opredeljena s spremenljivostjo in kompleksnostjo okolja. Negotovost okolja pomeni, da podjetje nima zadosti potrebnih informacij o okolju in ga le s težavo predvideva. Če podjetje deluje v kompleksnem in spremenljivem okolju, potem se srečuje z visoko negotovostjo okolja. Če pa deluje v enostavnem in stabilnem okolju, se srečuje z nizko negotovostjo okolja. V kompleksnem in stabilnem okolju ali enostavnem in nestabilnem okolju pa bi se srečali s srednjo negotovostjo okolja.

Rozman meni (2000, str. 42), da se podjetje negotovemu okolju prilagaja zlasti:

- z ustvarjanjem **mejnih oddelkov**, ki odkrivajo spremembe v okolju in jih sporočajo v podjetju;
- s povečano **diferenciacijo** in **integracijo**, saj negotovost okolja zahteva vse več strokovnjakov iz različnih področij, zaradi te različnosti pa je potrebnega vedno več usklajevanja;
- s **spremenjenim planiranjem**, ki je v negotovem okolju vedno bolj strateško.

Vsako podjetje mora pri svojem poslovanju upoštevati silnice okolja in se spreminjati vzporedno z njimi. Če podjetje posluje v stabilnem in preprostem okolju, nima večjih težav, saj to omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Tako je za podjetje v takem okolju primernejša mehanistična organizacija. Drugače pa je pri nepredvidljivem okolju, saj je podjetje tako pod velikim pritiskom prilagajanja okolju, zlasti z organiziranjem mejnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ter s strateškim planiranjem. Zato je v takem okolju za podjetje primernejša organska organizacija.

1.4.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost združbe lahko prikazujemo na različne načine, najbolj pogost način pa je izražanje s številom zaposlenih v podjetju. Poleg tega velikost združbe določajo tudi premoženje podjetja, znanje podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost, ki jo podjetje ustvarja. Tako lahko podjetja delimo na majhna, srednja in velika. Vendar pa je velikost podjetja relativen pojem. Upoštevati moramo v kateri panogi podjetje deluje, saj naj bi bila velikost podjetja tesno povezana s panogo dejavnosti.

Daft pravi (1991, str. 289–290), da so podjetja praviloma majhna, ko nastanejo, vendar pa vsa težijo k razvoju. Podjetja v procesu poslovanja rastejo in gredo skozi različne faze življenja.

To imenujemo življenjski cikel podjetja, ki je sestavljen iz štirih faz: rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti. V vsaki fazi življenjskega cikla pa je za podjetje primerna drugačna organizacija.

Podjetja z rastjo lahko pridobijo določene prednosti, kot so ekonomija obsega, povečanje tržnega deleža, nižji stroški raziskovanja, večja pogajalska moč, večji ugled podjetja in privlačnost za sposobne kadre, na primer razne specialiste ali managerje. Vendar pa velikost zahteva pristope, s katerimi bi jo lahko uspešno obvladovali. Tako so velika podjetja navadno osredotočena bolj na svetovni trg, saj so bolj učinkovita, vendar pa imajo zato lahko tudi veliko značilnosti birokracije, ki je skrajna oblika mehanistične organizacije. Majhna podjetja pa so bolj prilagodljiva in inovativna ter so zato lahko osredotočena bolj na tržne niše. V majhnih podjetjih najdemo bolj enostavno, predvsem organsko organizacijo.

Kot pravijo Rozman et al. (1993, str. 143), rezultati številnih študij kažejo, da je organizacija v veliki meri odvisna od velikosti podjetja. Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnmi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo in podobno. Zaradi večjega obsega usklajevanja bi v velikih podjetjih pričakovali relativno večje število ravnateljev v primerjavi z zaposlenimi, vendar temu ni tako. Delež managerskega kadra je relativno manjši kot v majhnih podjetjih, saj birokratska kontrola nadomešča neposreden nadzor, dejansko pa se povečuje število uradnikov in specialistov.

1.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati, ki dajejo temeljne usmeritve delovanja ter močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. Kot pravita Zupanova in Kaše (2007, str. 29–30) mora biti organizacijska struktura prilagojena ciljem in strategiji podjetja. Če se ti bistveno spremenijo, se mora tudi struktura. Čeprav poznamo več vrst strategij, pri preučevanju organizacijskih struktur velikokrat zasledimo naslednje tri: inovativnost, posnemaje in zniževanje stroškov. Če zasledujemo **strategijo inovativnosti**, mora biti struktura izrazito organska z ohlapno opredeljenimi nalogami in veliko svobode za ustvarjalnost zaposlenih. Pri **strategiji posnemanja** najdemo sestavine obeh, pri ustaljenih procesih mehansko strukturo, pri novih projektih pa organsko. Za **strategijo zniževanja stroškov** je značilna mehanska struktura, kjer je poudarek na racionalizaciji, centralizaciji odločanja in strogem nadzoru.

Strategija je temeljna dolgoročna usmeritev, ki opredeljuje, kako bo podjetje uresničilo poslanstvo in vizijo ter doseglo zastavljeni temeljni cilj. Kot pravi Rozman (2000, str. 62–63), je vpliv strategij na organizacijo proučeval Chandler, ki je ugotovil, da struktura sledi strategiji. Vendar pa velja tudi obratno, da obstoječa organizacijska struktura v veliki meri opredeljuje strateške cilje. Lahko bi tudi rekli, da je pri **stroškovnih strategijah** bolj primerna mehanistična organizacija, medtem ko je pri **strategijah različnosti** primernejša organska organizacija.

Tudi strategije, ki so usmerjene v povečanje obsega proizvodnje zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Poleg tega si tudi strategije sledijo v določenem zaporedju, kar pomeni tudi ustrezno spreminjanje ali razvoj organizacijskih struktur.

1.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Rozman et al. so mnenja (1993, str. 144), da se v organizaciji tvorijo razmerja in strukture. Ta zahtevajo ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti. Deloma se prilagajajo zamišljeni strukturi, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim.

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Med seboj sodelujejo, zato se morajo poznati. Posebej je pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo ravnatelji, da jih bodo razmestili na ustrezna mesta, jih razvijali, spodbujali in podobno. Pri tem pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da se vedenje zaposlenih razlikuje, če delujejo kot posamezniki ali kot skupina. Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo, pravi Rozman (2000, str. 64, 71).

Učinkovito realizacijo znanja je možno doseči le preko ljudi. Zato zaposleni predstavljajo glavno konkurenčno prednost ali slabost podjetja. Glavna dolžnost managementa je doseči, da bodo zaposleni pripravljani v čim večji meri s svojimi sposobnostmi in znanjem prispevati k realizaciji ciljev podjetja. Glavni ključ za sodelovanje zaposlenih pa se skriva v timsko zasnovani organiziranosti, so mnenja Bernik et al. (1999, str. 89). Prav tako je izbira strukture odvisna od značilnosti zaposlenih, na primer profesionalizacije, saj je ob visoki profesionalizaciji struktura lahko precej bolj organska kot v primeru manj izobražene delovne sile. Prav tako pa bo imela organizacijska struktura več organskih značilnosti, če v podjetju prevladujejo vrednote, kot so znanje, sodelovanje in pripadnost zaposlenih.

1.5 Analiza organizacije

Organizacijo želimo spoznati zato, da bi jo razumeli, nanjo vplivali in jo spreminjali v svoj prid. Organizacijo lahko spoznavamo na različne načine, ki so lahko logični, metodični ali pa bolj intuitivni, slučajni. Analiza spada med prve načine spoznavanja. Na splošno je analiza metodično spoznavanje kateregakoli predmeta, da bi se o njem odločali in povečali doseganje njegovega cilja. Rozman opredeli (2000, str. 22): **analizo organizacije kot spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi povečanje učinkovitosti in uspešnosti.**

Rozman et al. so mnenja (1993, str. 186), da organizacijska struktura in procesi v izvedbi pogosto odstopajo od zamišljenih. Zadolžitve niso opravljene, zaposleni niso motivirani, plani niso izvedeni, komuniciranje je moteno in nerazrešeni konflikti se kopičijo. Z analizo organizacije razumemo ugotavljanje dejanskega stanja organizacije in njegovo primerjanje z zamišljenim stanjem ter ugotavljanje vzrokov za nastali položaj. Ugotovljene vzroke, ki povzročajo težave, podjetje odpravlja s ponovnim oblikovanjem organizacije.

Analizo sestavljajo trije pojmi: predmet, ki ga preučujemo; metoda, po kateri ga preučujemo; namen, ki nam pove zakaj ga preučujemo. Predmet analize je lahko organizacija kot celota ali pa njeni posamezni deli. Namen analize organizacije je organizacijski, ekonomski in uporabniški. Organizacijski namen je izboljšati odločanje o organizaciji, ekonomski je povečati doseganje cilja združbe, uporabniški pa je spoznati predmet analize z vidika konkretnega uporabnika. Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh delnih procesov: opazovanja in diagnoze.

Pri opazovanju gre za spoznavanje konkretne organizacije s pomočjo informacij in ugotavljanje odmikov. Glavne tehnike opazovanja so: intervju, vprašalnik, zapisovanje lastnega dela, študij dokumentov ter neposredno in posredno opazovanje, kjer gre za spoznavanje predmeta opazovanja, zlasti z gledanjem in poslušanjem. Opazovanje se prične z zbiranjem dejstev. Temu sledi primerjava teh zbranih podatkov o obstoječi organizaciji s primerljivo osnovo, ki je lahko tudi organizacija v drugih podjetjih ali pa zaželena organizacija podjetja. Sledi ugotovitev odstopanj ali odmikov, njihove smeri in velikosti. V fazi diagnoze pa gre za ugotavljanje vzrokov teh odklonov, kjer ugotavljamo, kateri vzroki in v kolikšni meri so prispevali k odklonom v predmetu in njegovem cilju.

Analizi organizacije navadno sledi **oblikovanje organizacije**, kjer popravimo vse napake obstoječe organizacije, ki smo jih odkrili pri njenem analiziranju. Rozman (2000, str. 10) z oblikovanjem, planiranjem in projektiranjem organizacije razume vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture razdeli v oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celega podjetja.

Pri oblikovanju delovnih mest v organizacijskem pogledu gre za določitev delovnih nalog, odgovornosti za njihovo opravljanje in določitev ustrezne avtoritete. Izhodišče za oblikovanje je navadno tehnična delitev dela. Z dodelitvijo delovnih nalog je določena zadolžitev delovnega mesta, temu pa sledi določitev odgovornosti in avtoritete ter mesta v komuniciranju, kar je skupaj osnova za oblikovanje delovnega mesta. Ko imamo tako oblikovana delovna mesta, se ta preko usklajevanja lahko povezujejo v oddelke. Če pa povezujemo oddelke, dobimo strukturo celotnega podjetja.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA UNISTAR LC

2.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Zgodovina podjetja Unistar se je začela pisati leta 1989. Podjetje je bilo ena prvih zasebnih družb z omejeno odgovornostjo. Na začetku so le štirje zaposleni s še nekaj računalniškimi podjetji orali ledino v novo informacijsko dobo. Zastopstva za tuja znana računalniška podjetja so bila še redka. Vse računalniške komponente je Unistar uvažal iz Avstrije, kasneje pa preko svoje sestrške firme v Avstriji tudi od drugod po svetu. Prodaja se je v prvih letih merila z nekaj desetimi osebnimi računalniki letno. Skozi leta je bil računalniški trg deležen precej novosti in sprememb, ki so doletele tudi podjetje Unistar. Večalo se je moštvo, z njim znanje, širil se je tudi obseg poslovanja.

Prodajo osebnih računalnikov in perifernih enot so v letih 1990 in 1991 popestrili s kvalitetno storitvijo na področju računalniških mrež. Že leta 1992 pa so v prostorih družbe Pionir v Novem mestu postavili svojo prvo optično mrežo. Istega leta so postali tudi pooblaščen Novellov prodajalec. Zaradi vedno večjega povpraševanja so navezali stike s tujimi dobavitelji. Prve distributersko-partnerske pogodbe s priznanimi tujimi izdelovalci računalniških komponent (TEAC, DTC, Chinnon, U.S. Robotics, Chicony) so sklenili leta 1994. Z rednimi obiski principalov, sejmov ter izobraževanj so svoje znanje vedno bolj poglobljali.

Izredno odmeven podvig je bila izgradnja ARNES-ovega internetnega omrežja leta 1994/95 z opremo proizvajalca U.S. Robotics, ki so jo namestili. V tem obdobju so se preselili v nove prostore. V letu 1995 so podpisali pogodbe z dvema gigantoma v računalniškem svetu: Microsoftom ter IBM-om. Pri slednjem so dobili status IBM Business Partner. Skozi vsa ta leta je bila prodaja osebnih računalnikov ter perifernih enot osnova za pridobivanje znanja tudi na področju lokalnih računalniških mrež, prostranih omrežij, komunikacij, interneta ter ožičenja. Logična posledica je bila sklenitev pogodbe s podjetjem Lucent Tehnologies, ki velja za vodilnega na področju kabliranja ter navezava s podjetjem Bay Networks, ki slovi po svoji aktivni mrežni opremljeni.

Združitev podjetij U.S. Robotics in 3COM v letu 1997 je podjetje pripeljala v skupino 3COM partnerjev in že naslednje leto so postali njihov najuspešnejši partner v Sloveniji. Ker so imeli ogromno opravka z opremo, namenjeno globalnemu povezovanju, in dovolj tehničnega znanja, so postali v istem letu eden redkih komercialnih internet ponudnikov v Sloveniji. S trdim delom in nenehnim dokazovanjem so se tudi uspešno uveljavili kot usposobljen dobavitelj opreme organom državne uprave.

V letu 1998 so ponudbo razširili še z Dell računalniki ter BICC pasivno opremo. V letu 1999 pa so zagrizli v novo področje srednjih in velikih "host" računalnikov, osnovanih na RISC tehnologiji in UNIX operacijskem sistemu. Postali so Dell sistemski integrator in Allied Telesyn. Ponosni pa so bili tudi na priznanje "Best Performer" na slovenskem tržišču za znamko IBM.

Glavni spremembi, ki ju je prineslo leto 2000, sta bili združitev s podjetjem LanCenter d.o.o. in posledično sprememba imena podjetja v Unistar LC d.o.o. ter ustanovitev hčerinskega podjetja Moj.Net d.o.o.. Medtem ko so pri ustanovitvi podjetja Moj.Net nanj prenesli celotne internetne storitve, pa so z združitvijo z LanCentrom pridobili izjemno veliko znanja na področju lokalnih mrež, ki ga sedaj ponujajo ne samo v obliki storitev pri strankah, temveč tudi preko izobraževanja in z njim povezanimi izpiti.

Nenehno širitev dejavnosti je spremljalo tudi večanje števila sodelavcev in s tem povezana prostorska stiska. Leto 2001 je podjetju tako prineslo nujno potrebno in težko pričakovano selitev v nove prostore na Kotnikovi ulici 32 v Ljubljani. V tem letu so pridobili tudi status Citrix International Silver Solution Provider.

Podjetje se zaveda, da bodo na trgu obstala samo tista podjetja, ki bodo uspela zadovoljiti kupca s kakovostnimi proizvodi in storitvami, ki jih bodo ponudila po primernih cenah in izvedla v dogovorjenih rokih. V ostrem konkurenčnem boju so vse pomembnejše tudi primerne poprodajne storitve, pa seveda prijaznost, dostopnost in odzivnost. Zato podjetje skrbi za uporabo ustrezne tehnologije, primerno organizacijo in vodenje ter za visoko strokovno usposobljene in zadovoljne zaposlene. Tako danes podjetje strankam ne ponuja samo posameznih produktov, temveč predvsem znanje v zvezi z njihovo integracijo in celovitimi rešitvami. Podrobneje pa bomo, o njihovi dejavnosti danes, govorili v naslednjem poglavju.

V podjetju se zavedajo pomembne vloge partnerjev, ki so dobavitelji, s katerimi aktivno sodelujejo kot zastopniki, usposobljeni prodajalci, ponudniki celovitih rešitev ali šolski in izpitni centri. Tako so v vseh letih do danes sklenili mnogo partnerstev: Certifikat ISO 9001 od leta 2000, Certifikat ISO 27001 (Sistem vodenja in varovanja informacij) od januarja 2008, IBM Premier Partner (področje Storage, Unix/AIX strežniki, Tivoli upravljalno orodje), IBM TSSC Center, Novell Platinum Partner, Novell Gold Training partner, Novell BEX 3, VMWare VIP reseller partner, Axios assyst: System Integrator, Lenovo Business Partner, Lexmark Business Partner, Linux Practicum Center, Microsoft Certified Partner, Citrix Silver Solution Advisor, HP Business Partner, Cisco Partner, Oracle Partner ter članstvo v itSMF in Help Desk Institute, HDI.

2.2 Opis podjetja in dejavnosti

Družba Unistar, zastopstvo, izdelava in vzdrževanje računalniške opreme in računalniških aplikacij d.o.o., Ljubljana, s sedežem na Kotnikovi 32 v Ljubljani, je bila ustanovljena z Aktom o ustanovitvi v letu 1989. V sodni register je bila vpisana pod številko registrskega vložka 1/2945/00 pri Okrožnem sodišču v Ljubljani kot družba z omejeno odgovornostjo. Leta 2000 se je firma spremenila in se je preimenovala v Unistar LC d.o.o. Ljubljana, če navedem le skrajšano ime firme.

Podjetje se po prihodkih in številu zaposlenih uvršča med **srednje velika podjetja** v slovenskem prostoru, med podjetji delujočimi v panogi informacijske tehnologije pa se uvršča med največja v Sloveniji. V podjetju Unistar LC d.o.o. imajo dolgoletne izkušnje na področju informacijske tehnologije. Primarna dejavnost družbe je oskrba z računalniškimi programi in svetovanje. Celovita dejavnost podjetja pa se kaže v sodelovanju med podjetjem in strankami tako pri načrtovanju, prodaji in izgradnji računalniškega sistema kot pri postavitvi infrastrukturne opreme in programskih rešitev ter spremljanju delovanja tega sistema, zagotavljanju pomoči pri obvladovanju sistema in prenosu smernic možnega nadaljnjega razvoja sistema. Podjetje je prav tako velik dobavitelj opreme in storitev za vladne organizacije preko javnih razpisov.

Unistar LC d.o.o. je podjetje, ki je v letu 2007 s premišljenim kadrovanjem in natančno načrtano strategijo dohitelo najmočnejše akterje na področju systemske integracije v Sloveniji. S kakovostnimi storitvami si je utrla samostojno pot in odprlo lasten trg, saj je z izvedbo učinkovitih informacijskih sistemov pridobilo širok krog zadovoljnih naročnikov. Tako je njihova dolgoročna integrirana dejavnost sestavljena iz:

- razvijanja celovitih informacijskih rešitev, s poudarkom na sistemski varnosti;
- prodaje in nameščanja informacijske tehnologije;
- zagotavljanja garancijskega in pogarancijskega vzdrževanja informacijske tehnologije;
- upravljanja informacijskih sistemov (ITIL, BS7799, COBIT);
- celovitega upravljanja centra za podporo uporabnikov (HelpDesk);
- svetovanja in ponujanja rešitev za doseganje večje ekonomičnosti informacijskih sistemov (TCO, ROI);
- ponudbe možnosti rezervne lokacije (disaster recovery) in vzpostavitve nadomestne lokacije za neprekinjeno poslovanje v primeru naravnih nesreč;
- poleg tega pa imajo še lasten izobraževalni in certifikacijski center.

2.3 Poslanstvo in vizija podjetja

Kot pravi Pučko (1999, str. 130–131) se poslanstvo nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Gre za vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Vizija pa je opis nove in zaželene prihodnosti. Ponujala naj bi jasen in privlačen pogled na prihodnost.

Poslanstvo podjetja je izraženo v sloganu: »Razvijamo celovite rešitve in storitve za varnost, dostopnost in gospodarnost informacijskih sistemov.«

Poslanstvo podjetja temelji na razvijanju celovitega spleta storitev, s katerimi bdijo nad informacijskimi sistemi njihovih strank noč in dan ter skrbijo za njihovo varnost, dostopnost in gospodarnost. Pri tem dajejo velik pomen kakovosti storitve, za katero skrbijo z visoko usposobljeno in certificirano ekipo zaposlenih. Ta pomaga svojim strankam na lokaciji kot tudi preko telefona ali interneta ter tako noč in dan skrbi za brezhibno delovanje informacijskega sistema njihovih strank. Poleg tega razvija rešitve po želji kupca, organizira izobraževanje ter skrbi za uvajanje, testiranje, menjavo in servisiranje opreme. Velik pomen pa ima tudi razvoj novih poslovnih storitev na tem področju in še večja usmeritev na storitve, povezane s skrbništvom informacijskih sistemov.

Če pogledamo zgoraj napisano poslanstvo podjetja, lahko rečemo, da je to bolj slabo opredeljeno. Poslanstvo podjetja naj bi poleg tega, kaj podjetje dela oziroma kaj bo delalo v prihodnosti, moralo vsebovati tudi odgovor na vprašanje, komu podjetje služi. V poslanstvu bi podjetje moralo opredeliti svoj odnos tako do svojih kupcev, dobaviteljev kot tudi zaposlenih. Kot pravi Rozman (2009, str. 36–38), je bistvo poslanstva zlasti v stalnem razmišljanju o tem, kaj pričakujejo različni udeleženci od podjetja in kako jim lahko podjetje najbolje ustreza. Zato mora pri pripravi poslanstva podjetje najprej spoznati in določiti najpomembnejše udeležence. To so ponavadi kupci, zaposleni, lastniki, lahko pa tudi dobavitelji, banke, država, družbeno-politične skupnosti in drugi. Nato se podjetje vpraša, kakšne so njihove koristi in te zapiše v poslanstvu.

Vizija podjetja pa se glasi: »S kakovostnimi rešitvami ter stabilnim in korektnim poslovanjem si želimo dodatno utrditi še pomembnejšo vlogo vodilnih ponudnikov systemske integracije.«

Vizija podjetja temelji na sistemskih integracijah, za katerimi se skriva velik nabor znanja in izkušenj iz različnih področij informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Tako si bo podjetje z osvajanjem novih znanj na področjih, kot so e-poslovanje, varnosti v IT-ju, outsourcing IT-ja, help desk rešitve in podobno, zagotovilo nove stranke, katerim bo zmožno ponuditi vedno več kvalitetnih storitev. Podjetje želi v slovenskem prostoru pomeniti stik z naprednimi IT rešitvami, na katerega se stranke lahko obrnejo za nasvet in pomoč pri reševanju njihovih težav ter načrtovanju prihodnosti njihovega podjetja. Zaposleni so

pomemben gradnik uspešnosti podjetja, zato je pomembna naloga podjetja investiranje v kadre in s tem sledenje zahtevam, ki jih narekuje hiter napredek na področju informacijske tehnologije.

2.4 Poslovanje podjetja

Ker je od poslovanja podjetja in od njegovih ciljev odvisna organizacijska struktura, ki se jim mora prilagajati, si bomo sedaj na kratko ogledali tudi poslovanje podjetja. Poslovanje podjetja oziroma njegovo uspešnost bomo prikazali s podatki iz bilance stanja (tabela 1) in podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja (tabela 2). V tabelah bomo primerjali podatke za poslovno leto 2006 in leto 2007. Prav tako bomo za omenjeni leti primerjali količnik obratne likvidnosti in količnik finančne stabilnosti ter v tabeli 3 še dobičkonosnost kapitala, sredstev, donosnost sredstev in pa količnika ekonomičnosti ter obračanja poslovnih sredstev. Podatki v tabelah so prikazani v evrih.

Kot vidimo iz **bilance stanja** (tabela 1) je imelo podjetje Unistar LC na zadnji dan v letu 2007 stanje sredstev 4.616.691 evrov, kar je za 18,9% manj kot leto poprej. Od tega ima podjetje 31,6% dolgoročnih sredstev in 67,5% kratkoročnih sredstev. Lastni kapital podjetja je znašal 10,3% vseh virov podjetja, medtem ko je dolg podjetja znašal 88,4% vseh virov, kar je za 2,9 odstotne točke manj kot leto poprej. Od tega ima podjetje 16,7% dolgoročnih obveznosti in 83,3% kratkoročnih obveznosti. Dolgoročne obveznosti podjetja so se glede na prejšnje leto povečale za 44,4%, kratkoročne obveznosti pa so se zmanjšale za 28,1%. Iz tega lahko vidimo, da podjetje izkorišča zunanje vire financiranja v velikem obsegu.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Unistar LC d.o.o. na dan 31.12.2006 in 31.12.2007

Kategorija	Stanje na dan 31.12.2007	Stanje na dan 31.12.2006	Indeks 07/06
SREDSTVA	4.616.691	5.692.510	81,1
dolgoročna sredstva	1.458.875	1.803.951	80,9
kratkoročna sredstva	3.118.004	3.859.803	80,9
kratkoročne aktivne časovne razmejitve	39.812	28.756	138,4
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.616.691	5.692.510	81,1
kapital	474.856	433.825	109,5
rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	57.115	57.605	99,1
dolgoročne obveznosti	681.628	471.991	144,4
kratkoročne obveznosti	3.399.420	4.726.589	71,9
kratkoročne pasivne časovne razmejitve	3.672	2.500	146,9

Vir: Letno poročilo za podjetje Unistar LC d.o.o. za poslovno leto 2007.

S podatki iz bilance stanja lahko izračunamo tudi **količnik obratne likvidnosti** podjetja, tako da vsa obratna sredstva podjetja delimo z vsemi kratkoročnimi obveznostmi podjetja v proučevanem obdobju. Pri takšnem izračunu dobimo količnik obratne likvidnosti 0,917 za leto 2007 in 0,817 za leto 2006. Kot vidimo, se je obratna likvidnost podjetja v letu 2007 povečala kar je za podjetje zelo pozitivno, prav tako pa vidimo, da podjetje nima večjih likvidnostnih težav, saj je vrednost kazalnika blizu 1.

Da ne bomo ostali samo pri količniku obratne likvidnosti, ki je kratkoročne narave, bom sedaj izračunala še **količnik finančne stabilnosti** podjetja. Izračunamo ga tako, da dolgoročne vire sredstev delimo z dolgoročno vezanimi sredstvi. Pri takšnem izračunu dobimo količnik finančne stabilnosti 0,832 za leto 2007 in 0,534 za leto 2006. Kot vidimo, je bila v letu 2006 finančna stabilnost podjetja bolj slaba, saj je bila vrednost kazalnika kar krepko pod ena. To pomeni, da je podjetje del dolgoročno vezanih sredstev financiralo s kratkoročnimi viri, zaradi tega pa bi lahko prišlo do likvidnostnih težav podjetja. Kot vidimo, se je finančna stabilnost podjetja v letu 2007 povečala za 55,8% glede na predhodno leto, kar je za podjetje zelo pozitivno.

Če pogledamo **izkaz poslovnega izida** za podjetje Unistar LC (tabela 2), vidimo, da je podjetje v letu 2007 ustvarilo za 10.207.824 evrov prihodkov iz poslovanja, kar je za 24,3% manj kot leto poprej. Prav tako pa so se zmanjšali poslovni odhodki podjetja za 23,3% glede na prejšnje leto. Tako se je, kljub večjemu zmanjšanju prihodkov iz poslovanja, dobiček iz poslovanja zmanjšal le za 6,7%. Čisti dobiček podjetja v letu 2007 je znašal 42.345 evrov, kar je za 8,4% več kot v letu 2006. V izkazu poslovnega izida posebej izstopa povečanje drugih poslovnih prihodkov v letu 2007. Razlog za to povečanje je v tem, da ti zajemajo prihodke od prodaje naložbene nepremičnine.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida za podjetje Unistar LC d.o.o. za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 in od 1.1. do 31.12.2007

Kategorija	Obdobje od 1.1. do 31.12.2007	Obdobje od 1.1. do 31.12.2006	Indeks 07/06
čisti prihodki od prodaje	10.048.481	13.272.601	75,7
drugi poslovni prihodki	159.343	3.238	4921,0
kosmati donos od poslovanja	10.207.824	13.275.839	76,9
poslovni odhodki	10.044.429	13.100.618	76,7
dobiček iz poslovanja	163.395	175.221	93,3
finančni prihodki	17.428	19.141	91,1
finančni odhodki	137.377	151.248	90,8
drugi prihodki	24.537	31.698	77,4
drugi odhodki	4.548	8.901	51,1
celotni dobiček	63.435	65.911	96,2
davek iz dobička	21.090	26.865	78,5
čisti dobiček	42.345	39.046	108,4

Vir: Letno poročilo za podjetje Unistar LC d.o.o. za poslovno leto 2007.

V naslednji tabeli (tabela 3) si bomo pogledali nekatere kazalnike uspeha in uspešnosti podjetja. V prvi polovici tabele bom izračunala **dobičkonosnost kapitala**, **dobičkonosnost sredstev** in **donosnost sredstev**. Formule za izračun kazalnikov so prav tako zajete v tabeli. Dobičkonosnost kapitala je v letu 2006 znašala 9,30, v letu 2007 pa 9,32, kar pomeni, da se je dobičkonosnost kapitala čisto malo povečala. Enako velja tudi za dobičkonosnost sredstev in donosnost sredstev, kar vidimo iz števil v tabeli 3.

Če si pogledamo **Du Pontov sistem povezanih kazalcev**, kot ga je prikazal Pučko (2005, str. 154–155) na sliki 1, dobimo eksplicitno povezavo med donosnostjo poslovnih sredstev, obračanjem poslovnih sredstev in ekonomičnostjo. Tako lahko ugotavljamo, ali je podjetje uspešnejše zaradi boljše izkoriščenosti razpoložljivih zmogljivosti, torej hitrejšega obračanja sredstev, ali pa zaradi bolj učinkovitega upravljanja proizvodnega procesa oziroma boljše ekonomičnosti poslovanja podjetja.

Slika 1: Du Pontov sistem povezanih kazalcev

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. sredstva}} * \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povpr. sredstva}} * \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{E}$$

Vir: Pučko, *Analiza in načrtovanje poslovanja*, 2005, str. 154–155.

Zato sem v drugi polovici sledeče tabele (tabela 3) izračunala količnik ekonomičnosti in količnik obračanja poslovnih sredstev. **Količnik ekonomičnosti poslovanja** je bil 1,016 v letu 2007 in 1,013 v letu 2006. Iz teh rezultatov vidimo, da se je ekonomičnost poslovanja v letu 2007 rahlo povečala, prav tako pa vidimo, da je ekonomičnost poslovanja podjetja zadovoljiva, saj je kazalnik ekonomičnosti nad 1. **Količnik obračanja poslovnih sredstev** pa je bil 2,48 v letu 2006 in 1,98 v letu 2007, kar pomeni, da se je obračanje poslovnih sredstev v podjetju v letu 2007 poslabšalo glede na leto poprej.

Iz tega sledi, da je rahlo povečanje donosnosti poslovnih sredstev podjetja v letu 2007 posledica boljše ekonomičnosti podjetja in ne boljšega obračanja poslovnih sredstev. Povečanje količnika ekonomičnosti je posledica večjega zmanjšanja odhodkov kot prihodkov glede na leto poprej. Zmanjšanje količnika obračanja poslovnih sredstev pa je posledica večjega zmanjšanja prihodkov podjetja glede na predhodno leto in pa le manjšega zmanjšanja povprečnih sredstev podjetja glede na predhodno leto.

Tabela 3: Kazalniki uspeha in uspešnosti

Kategorija	Formula	Leto 2006	Leto 2007	Indeks 07/06
dobičkonosnost kapitala (ROE) v %	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$	9,30	9,32	100,2
dobičkonosnost sredstev (ROA) v %	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$	0,73	0,82	112,3
donosnost sredstev (ROI) v %	$\frac{(\text{dobiček} + \text{amortizacija})}{\text{povprečna sredstva}}$	3,11	3,22	103,5
količnik ekonomičnosti (E)	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$	1,013	1,016	100,3
količnik obračanja poslovnih sredstev	$\frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}}$	2,48	1,98	79,8

2.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na podjetje in njegovo organizacijo

V prvem teoretičnem poglavju smo že pojasnili pri situacijski teoriji, kaj so to situacijske spremenljivke in kako lahko vplivajo na organizacijo podjetja. Sedaj pa si bomo pogledali, kakšen vpliv ima tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni na organizacijo našega proučevanega podjetja Unistar LC. Prikazali bomo tudi, kakšna je najboljša organizacija za naše proučevano podjetje, glede na vsako posamezno situacijsko spremenljivko.

2.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Najprej bi lahko začeli s proučevanjem vpliva tehnologije tako kot je to storila skupina Aston. Če primerjamo značilnosti usklajenosti procesa, ugotovimo, da je proces manj usklajen in da gre za **storitveno podjetje**, saj:

- oprema v podjetju ni avtomatizirana,
- proces v podjetju je prilagodljiv in
- rezultati so težje merljivi.

Če gledamo dejavnost podjetja tudi vidimo značilnosti storitvenih dejavnosti, saj je opazno, da proizvodnja in potrošnik neposredno sodelujeta in nista ločena kot v proizvodnji. Prav tako pa vidimo, da je storitev abstraktna in ne more biti skladiščena. V podjetju je tudi opazna visoka strokovnost zaposlenih, ki se izpopolnjujejo na raznih izobraževanjih in si pridobivajo certifikate, prav tako pa opazimo sposobnosti osebja, ki se nanašajo na medsebojne odnose in tehnično znanje.

Ker smo ugotovili, da podjetje Unistar LC spada med storitvena podjetja, lahko rečemo, da je zanj v večji meri primerna organska struktura. Vendar pa je organska struktura primerna predvsem za storitve, ki so enkratne. V našem primeru je to oddelek za razvoj in sistemsko integracijo, ki skrbi za razvoj po željah kupcev. Za masovne ali končne storitve, kot je v našem primeru prodaja in servisiranje računalniške opreme, pa je organska struktura manj primerna, saj tukaj morajo zaposleni slediti določenim, že znanim, pravilom in postopkom. Če povzamemo, je za podjetje kot celoto primerna **pretežno organska organizacija**.

Kot vidimo, v podjetju obstajajo oddelki, ki imajo različne tehnologije in tako zahtevajo različno organizacijo. Na sliki 2, si bomo pogledali, kam bi uvrstili tri oddelke v podjetju glede na dve vplivni spremenljivki na organizacijo, kot jih je opredelil Perrow. Prva je pogostost novosti v tehnologiji ali število izjemnih sprememb pri delu oziroma predvidljivost dela. Druga spremenljivka pa je možnost delitve dela oziroma, ali je delo lažje ali težje deljivo. V sliko bomo uvrstili tri oddelke, kjer bo oddelek A: oddelek prodaje, oddelek B: oddelek servisa in oddelek C: oddelek za razvoj.

Slika 2: Vpliv tehnologije na ravni oddelkov

DELO	predvidljivo, malo izjem	nepredvidljivo, mnogo izjem
težje deljivo	OBRT	NERUTINSKO * C
lažje deljivo	RUTINSKO * A * B	INŽENIRING

Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 37.

V oddelku prodaje (A) lahko rečemo, da je delo sicer možno deliti, vendar določenih del ne moremo deliti v opravila in jih mora opraviti ena oseba. Delo je kar predvidljivo, zaposleni morajo slediti določenim postopkom prodaje, razpisnim postopkom, ki so že vnaprej znani. Na podlagi tega lahko rečemo, da je za ta oddelek primerna **mehansko/organska organizacija**. Prav tako je takšna organizacija primerna za oddelek servisa (B), ki ima delo, ki je lažje deljivo, vendar pa lahko v določenih primerih prihaja do situacij, ko je to delo zelo nepredvidljivo, čeprav na splošno postopek servisiranja mora slediti določenim pravilom. Oddelek za razvoj (C) pa ima težje deljivo delo, saj določenih del nikakor ni mogoče razdeliti, nekatera pa je mogoče. Ker gre za delo, ki poskuša čimbolj ustreči željam stranke, gre za bolj nepredvidljivo delo, zato je v tem oddelku primernejša **organska organizacija**.

2.5.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetje posluje v določenem okolju, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zato se podjetje poskuša okolju tako prilagoditi, da bi bilo njegovo poslovanje čimbolj uspešno.

Okolje za podjetje predstavlja tako možnosti, ki jih podjetje lahko izkoristi ali pa ne, in pa tudi nevarnosti, katerih naj bi se podjetje poskušalo izogibati. Ker se okolje spreminja in se mu podjetje poskuša prilagoditi, se spreminja tudi njegova organizacija.

Na organizacijo podjetja ima zlasti vpliv negotovost okolja. Ta pa je določena z enostavnostjo ali kompleksnostjo okolja in pa s stabilnostjo ali nestabilnostjo okolja. Na sliki 3 bomo poskušali umestiti naše proučevano podjetje v okolje, v kakršnem deluje glede negotovosti okolja. Glede na to, da podjetje opravlja več različnih storitev, bi lahko rekli, da z vidika okolja ni bistvenih razlik v vplivu okolja glede na različne storitve. Pri nestabilnosti okolja ne opazimo velikih razlik, do manjših razlik bi lahko prišlo le pri kompleksnosti okolja.

Nestabilnost okolja, v katerem deluje podjetje, je kar velika, saj podjetje deluje v panogi informacijske tehnologije, ki je znana po velikih in hitrih spremembah. V tem okolju so spremembe zelo pogoste, predvsem zaradi hitrega tehnološkega napredka na področju informacijske tehnologije. Prav tako pa je na tem področju veliko več revolucionarnih oziroma velikih sprememb kot na drugih področjih.

Kompleksnost okolja, v katerem deluje proučevano podjetje, ni ravno velika, prav tako pa ni okolje čisto enostavno, lahko bi rekli, da gre za neko srednjo kompleksnost okolja, kar pomeni, da na podjetje vpliva nekaj delov okolja, v veliki meri pa ne vsi. Največji vpliv na podjetje ima predvsem hitro spreminjajoča se tehnologija na tem področju, sej je za podjetje nujno, da sledi tehnološkemu napredku na področju informacijske tehnologije, če še naprej hoče zadovoljevati potrebe svojih strank. Podjetje deluje v panogi, v kateri ni kakšnih posebnih zakonskih določb, ki bi omejevale in oteževale poslovanje podjetja. Prav tako na njihovo poslovanje nima bistvenega vpliva kultura in vrednote prebivalstva. Na podjetje vpliva konkurenčna moč dobaviteljev. Lahko pa rečemo, da konkurenca na trgu ni tako velika, saj je za določene posle v državni upravi ustrezno kvalificiranih le nekaj podjetij v Sloveniji in podjetje Unistar LC je eno izmed njih.

Slika 3: Negotovost okolja za podjetje Unistar LC

OKOLJE	Enostavno	Kompleksno
Stabilno	<i>majhna negotovost</i>	<i>(nizka) srednja negotovost</i>
Nestabilno	<i>(visoka) srednja negotovost</i>	<i>visoka negotovost</i>

Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 42.

Temu, da podjetje deluje v okolju, ki je **(visoko) srednje negotovo**, se podjetje lahko prilagodi tako, da ima bolj **organsko strukturo**. Za svoje delovanje ne potrebuje mejnih oddelkov, saj posluje v dokaj enostavnem okolju, kar je tudi razlog za malo integracije v podjetju. Ker pa podjetje deluje v precej nestabilnem okolju, je potrebno veliko planiranja in tudi strateško planiranje, kar je planiranje v scenarijih.

Sedaj smo videli kakšen, vpliv ima okolje na poslovanje podjetja, tako da je čas, da na kratko pogledamo še, kakšen vpliv pa ima podjetje na okolje, v katerem posluje. Lahko bi rekli, da podjetje Unistar LC ne onesnažuje okolja, saj za odlaganje svojih odpadkov ustrezno poskrbi. Stare računalnike in računalniško opremo, ki ni več uporabna, odpeljejo na posebno odlagališče za tovrstne predmete. To je posebno plačljivo odlagališče, kjer nato poskrbijo ali za reciklažo ali za primerno uničenje teh računalnikov in druge opreme. Kar se tiče vpliva podjetja na svoje okolje, pa lahko rečemo še, da se podjetje občasno ukvarja s sponzoriranjem nekaterih športnih društev in s sponzoriranjem prireditev podjetij, katera so njihovi poslovni partnerji.

2.5.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Podjetje se po prihodkih in številu zaposlenih uvršča med manjša **srednje velika podjetja** v slovenskem prostoru, med podjetji delujočimi v panogi informacijske tehnologije pa med največja v Sloveniji. Seveda, če gledamo globalno, je to podjetje zelo majhno proti nekaterim drugim podjetjem po svetu v tej panogi. Vendar pa sedaj naše proučevano podjetje deluje le v Sloveniji. Je toliko veliko, da lahko deluje po celotni Sloveniji, če pa gledamo globalno, je tako majhno, da je usmerjeno le na ožji, to je slovenski trg. Zaradi svoje velikosti je podjetje dovolj prilagodljivo, da lahko svoje rešitve prilagaja svojim kupcem in dovolj inovativno, da lahko vedno znova ponuja nove in izpopolnjene rešitve svojim strankam. Glede velikosti podjetja lahko rečemo, da je za proučevano podjetje primerna **pretežno organska organizacija**.

Če bi želeli pogledati še, v katerem življenjskem ciklu se trenutno nahaja naše proučevano podjetje, bi lahko rekli, da je v **življenjskem ciklu mladosti**. To pa zato, ker je podjetje srednje veliko, ponuja kar veliko različnih izdelkov in si želi svojo ponudbo izdelkov še naprej povečevati in jo dopolnjevati. Prav tako bi lahko rekli, da ima podjetje srednjo raven birokracije, saj ima kar nekaj pravil, ki jih zaposleni morajo upoštevati, in še vedno veliko centralizacijo odločanja. Podjetje je sestavljeno iz nekaj oddelkov in največ inovacij prihaja od zaposlenih v podjetju.

2.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji in strategije podjetja imajo tudi velik vpliv na organizacijsko strukturo podjetja, saj se ta mora prilagajati nanovo postavljenim ciljem in strategijam, če podjetje želi biti pri doseganju

teh ciljev čimbolj uspešno in učinkovito. Na organizacijsko strukturo imajo večji vpliv dolgoročni in manjši vpliv kratkoročni cilji podjetja. V podjetju Unistar LC kratkoročne cilje postavljajo direktorji posameznih oddelkov in prav tako so odgovorni za njihovo doseganje, zato tudi skrbijo za redno kontrolo izvajanja teh ciljev. O svojih kratkoročnih ciljeh morajo redno obveščati vodstvo podjetja, saj morajo biti cilji oddelkov v skladu s cilji celotnega podjetja, kajti drugače bi ovirali doseganje teh ciljev. Obveščajo tudi vodstvo podjetja o izvajanju in doseganju kratkoročnih ciljev.

Dolgoročne cilje oziroma cilje na ravni celotnega podjetja pa postavlja vodstvo podjetja. Njihov glavni cilj je ostati med vodilnimi ponudniki systemske integracije in si svojo vlogo tukaj še okrepiti. Poleg tega glavnega cilja ima podjetje še mnogo drugih ciljev, ki jih zasleduje. To so na primer: čim večja prilagodljivost kupcem in s tem ohranjanje svojih strank in pridobivanje novih strank; čim večja kvaliteta storitev, ki jih ponujajo, kar poskušajo doseči z nadzorom kvalitete storitev; znižanje stroškov nekaterih dejavnosti v podjetju; velik pomen za podjetje pa ima tudi osvajanje novih znanj in pridobivanje novih certifikatov. Če gledamo te cilje podjetja bi lahko rekli, da je za podjetje najprimernejša **pretežno organska organizacija**.

Če se na hitro dotaknemo še vpliva strategij na organizacijo podjetja, lahko rečemo, da se podjetje mora zavedati, da trenutna organizacijska struktura najverjetneje ne bi bila več primerna v slučaju, če bi se podjetje v prihodnosti odločilo za širitev na nove trge, torej na tuja tržišča izven Slovenije. Podjetje bi težko delovalo učinkovito na toliko trgih s tako centraliziranim odločanjem, kot ga trenutno ima.

2.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni imajo velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, zato bi jim podjetja morala nameniti več svojega časa in pozornosti. Zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k realizaciji ciljev podjetja. Pri tem je potrebno poudariti pomen individualnega učenja, saj je to osnova učenja v organizaciji. Prav tako pa je velikega pomena sodelovanje zaposlenih in prenašanje znanja med njimi, saj vsi skupaj lahko dosežejo veliko več kot vsak posameznik. Zato je v podjetju pomembno spodbujanje učenja in sodelovanja med zaposlenimi. Podjetje zato zaposlenim nudi različna izobraževanja in seminarje, katerih se lahko udeležijo. Velik pomen pa podjetje daje izobraževanju za certifikate in pridobivanju certifikatov, ki so za podjetje zelo pomembni. Kakšno pa je bila formalna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju na dan 31.12.2007 si lahko pogledamo v tabeli 4.

Kot vidimo v spodnji tabeli, je v podjetju največ zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe. To je za podjetje povsem ustrezno, saj je taka stopnja izobrazbe za komercialiste in serviserje čisto primerna, če se ob delu izobražujejo za določene certifikate, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela. S VII. stopnjo izobrazbe je v podjetju zaposlenih le 6 delavcev. Primanjkuje pa jim določenih strokovnjakov s specifičnih področij računalništva, ki bi delali v razvoju. Na

splošno ni trenutno v podjetju nikakršnega pomanjkanja kadrov, zaradi česar bi se morali odločili za štipendiranje dijakov in študentov, da bi si zagotovili ustrezne delavce.

Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Unistar LC na dan 31.12.2007

Stopnja izobrazbe	Skupno število zaposlenih	Delež v %
VII.	6	12,8
VI.	2	4,2
V.	26	55,3
IV.	10	21,3
III.	3	6,4
skupaj:	47	100

Vir: Letno poročilo za podjetje Unistar LC d.o.o. za poslovno leto 2007.

Poleg znanja in sposobnosti imajo zaposleni še druge lastnosti, ki vplivajo na njihovo delo v podjetju. Zaželene lastnosti kadrov pa so odvisne od tega, v katerem oddelku delajo. Vsekakor je pomembna delavnost zaposlenih, pri vodilnih kadrih so pomembne vodstvene sposobnosti, pri razvojniki in inovativnosti in iznajdljivosti, pri prodajalcih in serviserjih pa komunikativnost in vztrajnost. Kakšen vpliv imajo zaposleni na organizacijo podjetja, je odvisno tudi od starosti kadrov, ki je prikazana v tabeli 5 in od dolžine delovne dobe zaposlenih, ki je prikazana v tabeli 6.

Tabela 5: Starost kadrov na dan 30.12.2007

Starost	Število zaposlenih	Delež v %
do 24	2	4,3
25-29	9	19,1
30-34	17	36,2
35-39	9	19,1
40-44	9	19,1
nad 45	1	2,1
skupaj:	47	100

Vir: Kadrovske evidence podjetja Unistar LC, 2008.

Večina zaposlenih je mlajših od 35 let, kar se zdi za podjetje ugodneje, saj so taki zaposleni še bolj inovativni in zagnani. Prav tako pa je v podjetju potrebno imeti nekaj starejših, bolj izkušenih ljudi, ki skrbijo za vodenje podjetja. To, da so zaposleni mlajši, pa je lahko tudi slabost, saj v takih letih ljudje še brez skrbi menjajo službo, če dobijo boljše ponudbo in tako iz podjetja odnesejo dragoceno znanje. Če gledamo delovno dobo zaposlenih (tabela 6), pa vidimo, da je kar veliko zaposlenih v podjetju že kar nekaj časa, tako da podjetje očitno nima teh problemov s previsoko fluktuacijo. Nekaj sveže delovne sile je za podjetje vsekakor ugodno, saj v podjetje prinese nove poglede in nova znanja.

Tabela 6: Dolžina delovne dobe zaposlenih na dan 31.12.2007

Delovna doba v letih	Število zaposlenih	Delež v %
do 1	3	6,4
od 1 do 5	8	17,0
od 5 do 10	15	31,9
od 10 do 20	18	38,3
nad 20	3	6,4
skupaj:	47	100

Vir: Kadrovske evidence podjetja Unistar LC, 2008.

2.5.6 Zelena struktura organizacije podjetja

Sedaj smo si ogledali kakšen vpliv imajo posamezne situacijske spremenljivke na organizacijo podjetja in kakšna je najboljša organizacija za naše proučevano podjetje glede na vsako posamezno situacijsko spremenljivko. V tem poglavju bomo na kratko povzeli te ugotovitve in na podlagi teh oblikovali zeleno organizacijo podjetja, teoretično gledano za podjetje najprimernejšo organizacijo glede na vpliv situacijskih spremenljivk.

Glede na **vpliv tehnologije** na organizacijo je za podjetje najprimernejša pretežno organska organizacija, saj podjetje spada med storitvena podjetja. Kot že vemo, je skupina Aston ugotovila, da storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva bolj organsko organizacijo, proizvodna tehnologija pa bolj mehanistično. Pri preučevanju vpliva tehnologije na organizacijo podjetja smo tudi ugotovili, da v podjetju obstajajo oddelki, ki imajo različne tehnologije. Tako smo spoznali, da je za oddelek prodaje in oddelek servisa najprimernejša mehansko/organska organizacija, za oddelek razvoja pa organska organizacija.

Glede **vpliva okolja** na organizacijo je za podjetje najprimernejša organska struktura, saj smo ugotovili, da podjetje deluje v okolju, ki je visoko srednje negotovo, temu pa se lahko prilagodi le z organsko strukturo. To pomeni, da podjetje deluje v srednje kompleksnem in dokaj nestabilnem okolju. Ker posluje v dokaj enostavnem okolju, ne potrebuje mejnih oddelkov, kar je tudi razlog za malo integracije v podjetju. Nestabilnosti okolja pa se podjetje prilagaja z organsko strukturo in veliko planiranja, predvsem strateškega.

Glede **vpliva velikosti** podjetja na organizacijo je za podjetje najprimernejša pretežno organska struktura, saj se podjetje uvršča med manjša srednje velika podjetja v slovenskem prostoru. Podjetje je usmerjeno le na ožji trg, to je slovenski. Svoje rešitve je sposobno prilagajati posameznim kupcem in velik pomen daje inovativnosti v podjetju. Glede na to je za podjetje najprimernejša pretežno organska organizacija, ki pa je prav tako najprimernejša za podjetje glede na **vpliv ciljev in strategij** na organizacijo.

Ko smo preučevali **vpliv zaposlenih** na organizacijo podjetja, smo ugotovili, da podjetje spodbuja učenje in izobraževanje med zaposlenimi, ter da spodbuja sodelovanje med zaposlenimi in prenašanje znanja med njimi. Ugotovili smo tudi, da je kar nekaj zaposlenih v podjetju že dalj časa, tako lahko rečemo, da podjetje ceni tudi pripadnost zaposlenih podjetju. Glede na te ugotovitve lahko trdimo, da je za podjetje najprimernejša pretežno organska organizacija.

Če sedaj posplošimo vpliv vseh teh situacijskih spremenljivk na podjetje kot celoto, bi lahko rekli, da je za podjetje najprimernejša **pretežno organska organizacija**. Zanja pa je značilno: manjša formalizacija, decentralizirano odločanje, malo hierarhije in kontrole, manjša specializacija dela, visoka strokovnost zaposlenih ter predvsem ustne in horizontalne komunikacije.

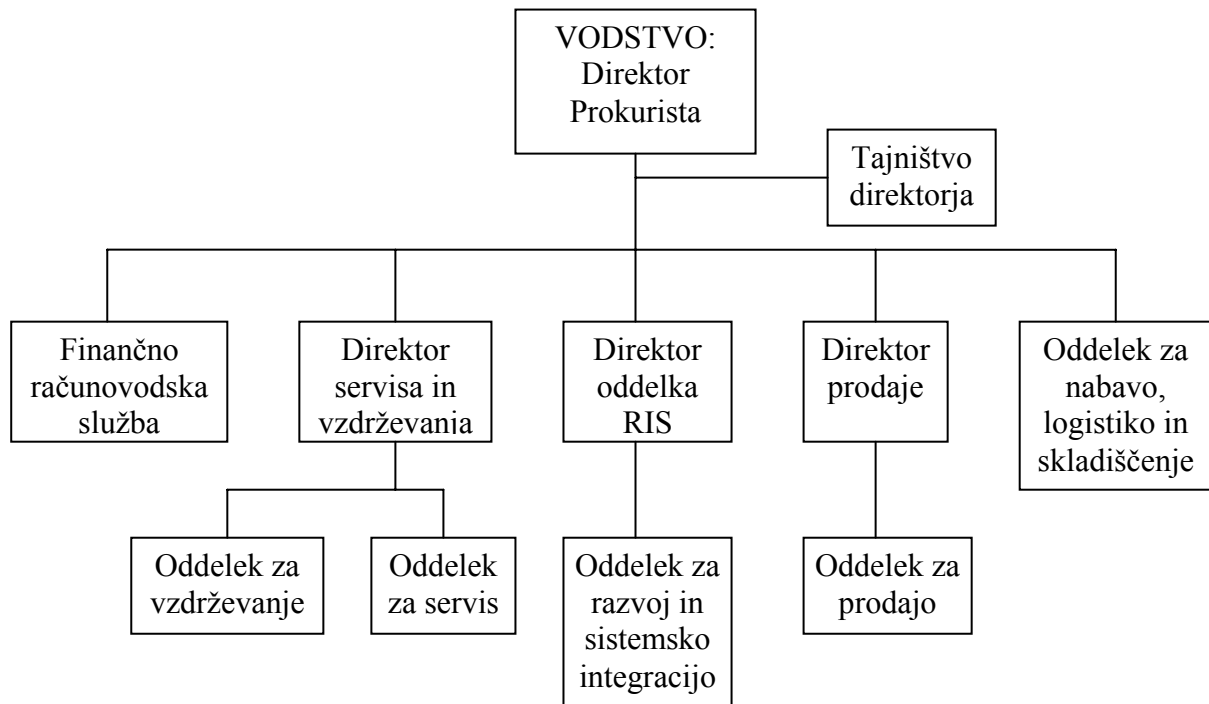
3 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA

3.1 Organizacijska struktura podjetja

Kot menita Zupanova in Kaše (2007, str. 29) organizacijsko strukturo grafično lahko prikažemo s shemo, v kateri so razvidne organizacijske enote, povezave med njimi in njihova hierarhična nadrejenost oziroma podrejenost. Tako običajno na vrhu sheme prikažemo vodstvo podjetja, pod njim pa organizacijske enote, razporejene po ravneh organizacije. Večja kot je organizacija, bolj kompleksna je shema, saj je v organizaciji praviloma več organizacijskih ravni in več organizacijskih enot. Sedaj pa bomo tako shemo poskušali prikazati za naše preučevano podjetje. Pa si kar pogledajmo organizacijsko strukturo podjetja Unistar LC, ki je prikazana na sliki 4.

Če pogledamo organizacijsko strukturo podjetja, ki jo prikazuje slika 4, lahko rečemo, da je še najbolj podobna funkcijski organizacijski strukturi z eno dodano štabno enoto. Tako se podjetje deli na naslednje oddelke: finančno računovodska služba, oddelek za servis in vzdrževanje, oddelek za razvoj in sistemsko integracijo, prodajni oddelek ter oddelek za nabavo, logistiko in skladiščenje. Oddelek za servis in vzdrževanje se nato naprej deli na vzdrževalce in serviserje, pri čemer prvi delajo na terenu, drugi pa v podjetju. Vodstvo podjetja sestavljajo direktor in dva prokurista. Pri vrhu podjetja pa najdemo še štabno enoto, to je tajništvo direktorja, ki se je oblikovala kot pomoč vodstvu, saj opravlja vrsto za podjetje zelo pomembnih nalog, ki ne sodijo niti v vodstvo niti v katerikoli drugi oddelek. Kakšne pa so te naloge in naloge vseh ostalih oddelkov v podjetju, si bomo ogledali v sledečem podpoglavju.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Unistar LC



Vir: Interni viri podjetja – organizacijska struktura podjetja, 2008.

Danes mala in srednje velika podjetja v veliki večini uporabljajo **poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo**. Zanja je značilna delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja in centralizacija odločanja, saj glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov pri rutinski tehnologiji in v stabilnem okolju. Z večanjem podjetja pa se v organizacijsko strukturo podjetja pogosto vključujejo štabi za podporo liniji. Štabne enote se oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest.

Dimovski in Penger navajata (2008, str. 81) naslednje **prednosti** poslovno-funkcijske organizacijske strukture: omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov, spodbuja specializacijo znanj in spretnosti, spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev in enotnost nastopanja navzven. **Slabosti** pa so: počasno odzivanje na spremembe v okolju, lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu, vodi k slabi koordinaciji med oddelki, rezultira v manj inovacijah in vključuje omejen pogled na cilje organizacije.

3.2 Opis in delovanje posameznega oddelka v podjetju

3.2.1 Vodstvo podjetja

Vodstvo podjetja sestavljajo direktor in dva prokurista. Vsak od njih ima enaka pooblastila in v podjetju nastopa kot samostojna oseba. Razlika je le v tem, da ima direktor edini pravico do prodaje nepremičnin podjetja, medtem ko prokurista te pravice nimata. Njihove naloge obsegajo široko paleto. Kot bomo videli v nadaljevanju, imajo zelo veliko nalog, ki si jih enakopravno delijo. Pri opravljanju nalog v vodstvu podjetja ni opaznih kakšnih večjih konfliktov in tudi uspešno sodelujejo med seboj, ko je to potrebno. Njihova naloga je zastopanje podjetja navzven, sodelovanje pri odločitvah na ravni celotnega podjetja kot tudi na ravni oddelkov. Morajo voditi vodstvene sestanke in kolegije ter podpisovati različne pogodbe. Sprejemajo tudi sklepe o razrešitvi in imenovanju vodstvenega kadra v podjetju.

Njihova naloga je še postavljanje strateškega plana podjetja, pomoč pri pripravi vizije in poslovnega načrta in spremljanje izvedbe operativnega plana podjetja. Prav tako morajo spremljati posle, podpisovati fakture iz računovodstva in tako kontrolirati stroške poslovanja ter potrditi zaključni račun in poslovno poročilo. V nekaterih primerih nastopajo pri bankah za pridobitev kreditov in na nekaterih marketinških prireditvah skupaj z ekipo komerciale. Tako pomagajo prodajnemu oddelku tudi pri sestavljanju cen za določene javne razpise in lobirajo pri državnih organih in drugih pravnih osebah za pridobitev pomembnih poslov.

3.2.2 Tajništvo direktorja

Kot kaže slika 4, srečamo pri vrhu organizacijske sheme tudi štabno enoto, to je tajništvo direktorja. Kot že vemo, se štabne enote oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest, kar se tudi odraža v nalogah, ki jih opravlja tajništvo direktorja. Naloge, ki jih ima v podjetju so predvsem: pisanje poročil in zapisnikov za podjetje in upravni odbor; pregled in priprava dokumentacije ter raznih informacij za vodstvo; naloge, ki so povezane s pravnimi posli, kadar je potrebno, urejanje vsega potrebnega z notarji; splošna administrativna opravila, kot so: prejemanje pošte, pregledovanje dopisov, arhiviranje pogodb v arhiv in podobno; priprava raznih analiz; priprava predlogov za sprejemanje odločitev; prisostvovanje na določenih sestankih v podjetju in pisanje zapisnikov sestankov.

K tem, že zelo raznovrstnim, nalogam pa lahko pripišemo še nekaj dodatnih nalog, ki jih tudi opravlja tajništvo direktorja. Te so: priprava celotne akcije za prodajo poslovnih prostorov; sprejemanje reklamacij in njihova obdelava ter njihovo posredovanje za to pristojni osebi; marketing in organiziranje eventov za komerciale; tudi organiziranje določenih vsakoletnih eventov podjetja ter organiziranje raznih zabav za podjetje; pridobivanje ponudb in kupovanje raznih poslovnih daril, na primer novoletnih; oblikovanje raznih vabil in voščil; pomembno

pa je tudi usklajevanje projektov in kontrola izvedbe določenih projektov. Sem pa sodi še naročanje strank in poslovnih partnerjev za sestanke z vodstvom in vodenje koledarja le-teh za nadrejenega ter odnosi z javnostjo in obveščanje zaposlenih o določenih stvareh.

3.2.3 Finančno računovodska služba

Finančno računovodska služba opravlja dve funkciji v podjetju. Prva je finančna funkcija, ki spada med poslovne funkcije, druga pa računovodska, ki spada med organizacijske funkcije. Finančna funkcija skrbi za čimbolj gospodarno ravnanje s finančnimi sredstvi podjetja in tako za kar najboljše učinke poslovanja. Skrbi za finančno stabilnost podjetja, ustrezno likvidnost sredstev in plačilno sposobnost podjetja ter tako zagotavlja nemoteno poslovanje podjetja. V primeru manjšega pomanjkanja sredstev se finančno računovodska služba z banko dogovori za posojilo, da tako pridobi potrebna finančna sredstva.

Namen računovodske funkcije je vrednostno spremljanje, preučevanje in prikazovanje določenega stanja in sprememb poslovanja v podjetju. Računovodstvo najprej prevzame fakture iz tajništva direktorja in jih nato označi z zaporednimi številkami, ki se ujemajo s programom (za to uporabljajo program Aranea). Temu sledi vnos in knjiženje poslovnih dogodkov ter pregled kontne knjige in stroškov poslovanja. Računovodstvo vodi poslovne knjige in pripravlja knjigovodska poročila, kot so: bilanca stanja, izkaz uspeha ter izkaz finančnih in denarnih tokov. Prav tako pa so naloge računovodstva: nakazovanje sredstev oziroma plačilo faktur dobaviteljem, pisanje potnih nalogov za nekatere v podjetju, priprava dokumentacije za revizijsko hišo enkrat do dvakrat letno, izdelava kalkulacij in predračunov ter analiziranje računovodskih izkazov podjetja.

3.2.4 Oddelek za servis in vzdrževanje

Direktor oddelka za servis in vzdrževanje vodi, organizira in nadzira ta oddelek ter planira določene aktivnosti oddelka. Sprejema odločitve glede usmeritve oddelka, pripravlja plan za oddelek, pripravlja vzdrževalne pogodbe za nove pogodbene stranke, dogovarja se z naročniki o pridobivanju novih vzdrževalnih pogodb in nadzira kakovost storitev v oddelku, da ob nepravilnostih lahko pravočasno ukrepa.

Njegova naloga je koordinacija dela z vodji oddelkov, kjer sta mišljena oddelek za servis in oddelek za vzdrževanje. Prav tako pa mora skrbeti za kadrovanje novih serviserjev in vzdrževalcev, za postavitev cen storitev za oddelek, za spremljanje veljavnih vzdrževalnih pogodb in za mesečno poročanje o delu oddelka vodstvu v obliki poročil in preglednic. Poleg tega je zadolžen tudi za organiziranje kolegijev na nivoju podjetja in za izdelavo zapisnikov teh kolegijev ter pregled realiziranih nalog.

V oddelku za servis in vzdrževanje zagotavljajo poprodajno vzdrževanje strojne opreme. Servis običajno izvajajo na lokaciji, s čimer prihranijo čas, potreben za transport. Kot pa vidimo iz slike 4, se ta oddelk deli na dva oddelka, oddelk za vzdrževanje in oddelk za servis. Razlika med njima je le v tem, da serviserji določene stvari popravljajo v podjetju, vzdrževalci pa servis izvajajo na lokaciji. Ker se servis običajno izvaja na lokaciji je oddelk za vzdrževanje veliko večji od oddelka za servis.

Delo v oddelku za vzdrževanje poteka tako, da najprej vse prijave dobi vodja oddelka, ki nato skrbi za razdeljevanje prijav med vzdrževalce, ki se nato odpravijo na teren in poskrbijo za servisiranje na lokaciji naročnika kjerkoli v Sloveniji. Vzdrževalci morajo poskrbeti za čim krajši odzivni čas in rok popravila in v primeru, da se napake ne da odpraviti v dogovorjenem roku, priskrbeti nadomestno opremo. Naročniki, ki imajo večje število računalnikov, se prav tako lahko odločijo za daljšo prisotnost serviserja na lokaciji, na primer določeno število ur na teden. Poleg tega pa zaposleni določene lažje napake, ki so takoj prepoznavne, poskušajo rešiti tudi preko telefona.

3.2.5 Oddelk za razvoj in integracijo

Oddelk za razvoj in integracijo ima zelo pomembno vlogo, saj je nosilec nastajanja tehnoloških sprememb in inovacij v podjetju in na ta način vpliva na boljši konkurenčni položaj podjetja. V tem oddelku skrbijo za povezanost določenih produktov in storitev v podjetju ter skrbijo za razvoj novih storitev, ki povezujejo obstoječe storitve z novimi tehnologijami. Direktor oddelka za raziskave in razvoj organizira, vodi in nadzira ta oddelk. Pomaga pri določenih odločitvah, komunicira z večjimi naročniki in vodi določene projekte. Ima pa tudi nalogo, da piše mesečna poročila o poteku dela v oddelku in tako obvešča vodstvo o stanju v oddelku.

Naloga zaposlenih v tem oddelku je vzdrževanje večjih informacijskih sistemov, implementacija in integracija rešitev, vzpostavljanje in vzdrževanje stikov, predvsem s pogodbenimi odjemalci, sodelovanje v predprodajnih aktivnostih, kar zajema predstavitve in pripravo tehničnih opisov rešitev in sodelovanje pri predstavitvah in izobraževanjih za poslovne partnerje in stranke. Sistemski inženirji so tudi zadolženi za: načrtovanje in izvedbo informacijskih sistemov po želji kupca, postavitve omrežja, nameščanje operacijskih sistemov, integracijo velikih sistemov in za izvajanje nalog skrbništva programa ter prenosa znanja. Na koncu naj omenimo, da morajo še izdelati vsa poročila, ki jih zahtevajo nadrejeni, in opravljati zahtevana izobraževanja za pridobitev certifikatov.

3.2.6 Prodajni oddelk

Direktor prodaje vodi in usmerja oddelk prodaje. Pomaga pri odločitvah in pisanju večjih ponudb, komunicira z naročniki, vodi določene projekte, planira prodajo in prodajne

aktivnosti ter spremlja tekoče javne razpise. Njegova naloga je koordinacija priprave razpisov, ki zajema: pregled razpisne dokumentacije in naročilo potrebnih dokumentov, zbiranje informacij o naročniku, o naročilu in o opremi, ki bi prišla v poštev za ponudbo. Temu sledi komunikacija z nabavno službo glede pridobitve najugodnejše ponudbe, prav tako pa je zadolžen za sprotno poročanje nabavni službi glede sprememb pri dobaviteljih podjetja. Na koncu pa je njegova naloga še, da izdeluje mesečna poročila in sestavlja preglednice poslov za kolegij in za vodstvo družbe.

Komercialisti pa so zadolženi za prodajo blaga in storitev ter raziskavo trga, ugotavljanje motenj in sprememb na tržišču ter vzrokov zanje. Pri prodaji blaga gre za prodajo računalniške hardware opreme in tudi software opreme, pri prodaji storitev pa gre za prodajo help-deska, kjer gre za celovito pomoč uporabnikom. Njihova naloga je komuniciranje s strankami in pomoč strankam ter reševanje sprotnih zadev, kot so: cene, dobavni roki in reklamacije. Njihove naloge pa so tudi: sodelovanje pri pripravi planov tržnega področja ter izvajanje odobrenih planov; vzpostavljanje in vzdrževanje stikov z odjemalci in dobavitelji; izdelava dokumentacije za javne razpise in njena oddaja; sestavljanje ponudb; sodelovanje pri predstavitvah in izobraževanjih za poslovne partnerje in stranke; nazadnje pa še izdelava vseh poročil, ki jih zahtevajo nadrejeni.

3.2.7 Oddelek za nabavo, logistiko in skladiščenje

Naloga zaposlenih v oddelku za nabavo, logistiko in skladiščenje je trajno in pravočasno oskrbovanje podjetja s potrebnimi sredstvi ali storitvami, ki jih pridobijo iz okolja, da podjetje lahko nemoteno izvaja poslovni proces. Njihove naloge so preučevanje nabavnih trgov, sodelovanje z dobavitelji, oblikovanje politike nabave, načrtovanje stroškov nabave in doseganje najugodnejših nabavnih pogojev. Tako morajo poskrbeti, da poiščejo najboljše dobavitelje, ki so sposobni dobaviti blago ustrezne kakovosti in ob pravem času. Preostale naloge zaposlenih v tem oddelku so: sprejem opreme na skladiščenje, koordinacija in izdaja opreme; uvoz in izvoz blaga, sestavljanje in testiranje računalnikov; sprejem in izdaja druge opreme ter druga dela po navodilih direktorja.

3.3 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju

Z organizacijskimi spremenljivkami opišemo lastnosti organizacijskih struktur. Prav po organizacijskih spremenljivkah se organizacije razlikujejo med seboj. Pomembno pa je, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji in da so usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Kot pravijo Rozman et al. (1993, str. 145), so najpogosteje omenjene organizacijske spremenljivke: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija. Opisali bomo kaj te pravzaprav pomenijo.

3.3.1 Formalizacija

Formalizacija se nanaša na obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Gre za pisno dokumentacijo, ki se uporablja za nadzor in usmerjanje zaposlenih in vključuje knjige pravil, postopkov, politik, opisov delovnih mest in regulacij. Več kot je teh pravil in postopkov, bolj je organizacija formalna, manj kot je pravil, bolj je neformalna. Večja formalizacija je značilna predvsem za velika podjetja, manj pa za manjša.

Podjetje Unistar LC nima svojega statuta in nima nekih knjig s postopki in pravili, ima pa opise delovnih mest, ki jih vsebuje tudi vsaka pogodba za posameznika. Ker je podjetje v začetku leta 2008 pridobilo certifikat ISO/IEC 27001:2005, ki se nanaša na sistem vodenja varovanja informacij v podjetju, se od takrat mora veliko več stvari delati po točno določenih postopkih, saj inštitut SIQ po podelitvi certifikata enkrat na leto preveri, ali podjetje še izpolnjuje predpisane zahteve. Ker je Unistar LC s prejemom certifikata varovanja informacij potrdil konkurenčno prednost na segmentu zunanjega izvajanja informacijskih storitev, se vseh teh zahtevanih postopkov še kako držijo, saj jim ta certifikat pomeni veliko konkurenčno prednost.

3.3.2 Specializacija

Specializacija je stopnja, do katere so delovne naloge razčlenjene na posamezna opravila. Če je specializacija velika, vsak zaposleni opravlja le ozko določeno delovno operacijo. Pri majhni specializaciji pa zaposleni opravljajo veliko različnih opravil in zato tudi potrebujejo različna znanja, kot pravita Zupan in Kaše (2003, str. 8). Prav tako pa velika specializacija pomeni, da se dela posameznika ponavljajo, in da ima podjetje veliko število različnih delovnih mest, kar je razvidno iz opisov delovnih mest.

V podjetju Unistar LC bi lahko rekli, da gre za srednjo stopnjo specializacije, saj zaposleni ne opravljajo le ozko določene delovne operacije in tudi podjetje nima veliko različnih delovnih mest, prav tako pa zaposleni ne opravljajo veliko različnih opravil. Specializacija se sicer razlikuje glede na delovna mesta, vendar lahko rečemo, da morajo zaposleni znati opravljati različne naloge znotraj svojega oddelka, tako da so specializirani le v tem pogledu. Tako so nekateri na primer razvojniki, drugi serviserji, tretji pa prodajalci. Temu je tako tudi zaradi velikosti podjetja, saj je podjetje razmeroma majhno, in če kdo manjka, ga morajo biti sposobni nadomeščati drugi, zaposleni v tem oddelku. Zato pač morajo znati opravljati več različnih nalog.

3.3.3 Standardizacija

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v vsem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih

podjetja, na različnih lokacijah. Zato je delo ponavadi opisano zelo podrobno, kot je mnenja Rozman (2000, str. 26). Namen standardizacije pa je, da poiščemo najustreznejši postopek dela in z upoštevanjem pravil o izvajanju zmanjšamo napake.

Po eni strani je podjetje Unistar LC zelo standardizirano medtem ko po drugi strani ni tako zelo, saj se da nekatere naloge podrobno opisati, drugih pa ne. Prav podrobno se da opisati postopke pri prodaji in raznih naročilih, izpolnjevanje določenih dokumentov in pogodb ter njihovo shranjevanje. Ne da pa se tako podrobno opisati na primer postopkov pri servisiranju naprav, saj tukaj ne gre za tako predvidljivo delo, če gledamo delo samo. Seveda pa se tudi v tem primeru, da določiti, katere dokumente mora serviser izpolniti in kako mora z njimi ravnati in jih hraniti.

Ker je podjetje Unistar LC v začetku leta 2008 pridobilo certifikat ISO/IEC 27001:2005, ki se nanaša na sistem vodenja varovanja informacij v podjetju se podjetje mora strogo držati določenih postopkov, ki so pogoj za pridobitev tega certifikata. Izvajanje teh postopkov preverja občasno notranji organ, enkrat letno pa inštitut SIQ, ki preveri, ali podjetje še izpolnjuje vse predpisane zahteve. Vsaka tri leta ocenijo celoten sistem in njegovo učinkovitost ter obnovijo veljavnost certifikata, ki tako velja naslednja tri leta.

3.3.4 Hierarhija avtoritete

Hierarhija avtoritete določa, kdo ima oblast nad drugimi v organizaciji oziroma, kdo komu poroča in odgovarja za svoje delo. Obenem določa širino, razpon kontrole. Kontrolni razpon pa pove, kolikim ljudem je kdo nadrejen in določa kako natančno je mogoče nadzirati podrejene. Dimovski in Penger pravita (2008, str. 73), da povprečni kontrolni razpon v organizaciji določa, ali je njena struktura visoka, hierarhična ali pa nizka, sploščena.

Hierarhično piramido podjetja Unistar LC sestavljajo tri hierarhične ravni. Na vrhu piramide je vodstvo podjetja, ki ga sestavljajo: direktor podjetja in dva prokurista, ki si delijo večino avtoritete in odločanja v podjetju. Njim sledijo direktorji posameznih oddelkov v podjetju, to so direktorji oddelka za servis in vzdrževanje, oddelka prodaje, oddelka za razvoj in sistemsko integracijo in finančno računovodske službe. Koliko podrejenih imajo direktorji posameznih oddelkov se povsem razlikuje od oddelka do oddelka. Oddelek za servis in vzdrževanje pa se razdeli še na oddelek za vzdrževanje in oddelek za servis, ki imata vsak svojega vodjo.

3.3.5 Centralizacija

Centralizacija se nanaša na vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za odločanje, ali se odločitve sprejemajo bolj na zgornjih ali pa na spodnjih ravneh v podjetju. Če večino odločitev

sprejmejo na vrhu organizacije, potem govorimo o centralizaciji. Če pa je moč odločanja prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice, govorimo o decentralizaciji.

V podjetju Unistar LC je večina pomembnih odločitev, predvsem povezanih s strateškim odločanjem, v rokah direktorja podjetja in obeh prokuristov. Prav tako je odločanje v njihovi pristojnosti, ko gre za velike posle. Na primer pri prodajnih ponudbah, kjer je v igri veliko denarja, zaposleni s svojim direktorjem, torej direktorjem prodaje, sestavijo ponudbo, ki jo mora nato pregledati in potrditi direktor družbe in po potrebi še prokurista. Manjše ponudbe pa lahko sestavljajo in oddajajo zaposleni sami, brez potrjevanja vodstva podjetja. Na podlagi tega bi lahko rekli, da gre za dokaj centralizirano vodenje podjetja.

3.3.6 Kompleksnost

Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalno predstavlja število ravni v podjetju. Horizontalno predstavlja število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska dimenzija predstavlja obstoj ene ali več lokacij, kjer podjetje deluje. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo, je mnenja Rozman (2000, str. 26).

Podjetje Unistar LC ni prav kompleksno podjetje, saj deluje na eni lokaciji in ima tri organizacijske ravni v podjetju. Prvo raven predstavlja vodstvo podjetja na čelu z direktorjem, drugo pa posamezni oddelki s svojimi direktorji. Večina oddelkov se ne deli še naprej, razen oddelka za servis in vzdrževanje, ki ga sestavljata oddelek za servis in oddelek za vzdrževanje. Imata vsak svojega vodjo.

3.3.7 Profesionalizacija

Profesionalizacija je stopnja formalne izobrazbe zaposlenih, kamor štejemo tudi dodatna izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih. Običajno jo merimo z leti, ki so potrebna za to izobraževanje. Profesionalizacija je visoka, če je potrebna daljša učna doba, kar pa tudi pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi.

Formalno izobrazbo zaposlenih smo že predstavili v poglavju o vplivu situacijskih spremenljivk na podjetje in njegovo organizacijo, pri podpoglavju o zaposlenih, zato se bomo tudi sedaj navezovali na tabelo 4 v omenjenem poglavju. Kot vidimo v tej tabeli, je v podjetju največ zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe (55,3%), fakultetno izobraženih pa je skupaj 17% zaposlenih. Seveda pa večini zaposlenim veliko več kot formalna izobrazba pomenijo različni certifikati, ki jih zahtevajo določene vrste del v podjetju in jih brez njih zaposleni ne morejo opravljati.

Za večino zaposlenih v Unistar LC je doba usposabljanja razmeroma kratka, vendar se z vsemi dodatnimi izobraževanji podaljšuje. Ker se podjetje zaveda vse večjega pomena učenja skozi celotno življenje in vedno večje tekmovalnosti med konkurenti na trgu, svoje zaposlene spodbuja, da se dodatno izobražujejo in izpopolnjujejo na raznih seminarjih in tečajih ter si pridobivajo vedno nove certifikate.

3.3.8 Kadrovska konfiguracija

Kadrovska konfiguracija pomeni, kje in kako so ljudje zaposleni oziroma, v katerih dejavnostih ali oddelkih v organizaciji so zaposleni. Najpogosteje preučujemo razmerja med tako imenovanimi režijskimi in neposrednimi proizvodnimi delavci. Preučujemo lahko tudi druga razmerja, na primer število vodij, strokovnjakov ali pa administratorjev glede na število neposrednih proizvodnih delavcev. Kadrovsko strukturo izračunamo tako, da delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi zaposlenimi ali pa z drugimi skupinami zaposlenih.

Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Unistar LC je prikazana v spodnji tabeli (tabela 7). Največji delež zaposlenih v podjetju predstavljajo izvajalci (76,6%). Ti predstavljajo izvajalce iz vseh oddelkov v podjetju, to je servisa, prodaje, razvoja in nabave. Preostalih 23,4% pa predstavljajo vodilni v podjetju in v oddelkih.

Tabela 7: Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Unistar LC

Kadri	Število zaposlenih	Delež v %
direktor	1	2,1
prokurist	2	4,3
pomočnik direktorja	1	2,1
direktor oddelka	4	8,5
vodja oddelka	3	6,4
izvajalec	36	76,6
skupaj:	47	100

Vir: Kadrovske evidence podjetja Unistar LC, 2008.

3.4 Problemi, na katere opozarjajo zaposleni v podjetju

V tem poglavju bomo na kratko prikazali, kakšni problemi se pojavljajo v podjetju Unistar LC po mnenju zaposlenih v podjetju. Probleme, ki si jih bomo pogledali v tem poglavju, sem ugotovila v intervjujih z direktorjem podjetja, z direktorji nekaterih oddelkov v podjetju in z zaposlenimi v različnih oddelkih. Tako naj bi vsaj približno zajela zaposlene celotnega podjetja oziroma vse oddelke v podjetju.

Zaposleni v različnih oddelkih se srečujejo z različnimi problemi oziroma niso preveč zadovoljni z nekaterimi zadevami. Se pa pojavljajo tudi problemi, ki jih opažajo zaposleni v vseh oddelkih. Problem, ki moti skoraj vse, je slaba komunikacija v podjetju med nekaterimi ljudmi, predvsem pa med oddelki. Komunikacije med zaposlenimi so prepočasne, nekateri pa so celo mnenja, da si lahko vesel, če sploh kaj izveš. Kljub temu, da informacije med zaposlenimi ne krožijo dobro, direktorji nimajo problemov s pridobivanjem informacij. Oni vedno dobijo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo.

Naslednji problem, ki ga opaža večina zaposlenih v podjetju, je premajhna povezanost med oddelki. Kljub temu, da oddelki sodelujejo na skupnih projektih, med seboj niso dovolj povezani in bi bilo njihovo sodelovanje lahko v določenih primerih boljše. Pri nekaterih projektih oddelki čisto dobro sodelujejo, medtem ko pri drugih sploh ne dovolj. To pa je posledica tega, da nekateri oddelki za te projekte dobijo informacije čisto prepozno in tako dobro sodelovanje med oddelki ni mogoče. Poleg tega pa direktor podjetja občasno opaža tudi težave pri ravnanju s projekti.

Večina zaposlenih sicer meni, da so zadolžitve in odgovornosti zaposlenih dobro opredeljene in ne prihaja do nesporazumov glede tega. Pri izvajanju projektov pa nekateri zaposleni opažajo, da zadolžitve zaposlenih niso povsem jasne, in včasih nekateri ne vedo, kaj točno je njihova naloga. Prav tako je večina zaposlenih mnenja, da običajno niso preobremenjeni. Do tega pojava prihaja občasno, predvsem v obdobju velikih naročil, ob glavnih razpisih in ob večji odsotnosti zaposlenih v podjetju.

Glede izobraževanja in nagrajevanja pa so mnenja v podjetju deljena. Vsi so mnenja, da imajo načeloma na voljo dovolj izobraževanj, saj to zahteva hitro spreminjajoča se informacijska tehnologija. Nekateri sicer menijo, da se dovolj izobražujejo, drugi pa, da bi se izobraževali več, samo da jim za to primanjkuje časa. Radi bi se več izobraževali, vendar veliko teh izobraževanj poteka v delovnem času, tako da si tega pri vsem delu, ki ga imajo ne morejo privoščiti, razen če jih podjetje samo pošlje na ta izobraževanja. Podobno je pri nagrajevanju. Nekateri oddelki so mnenja, da je sistem nagrajevanja kar dober, medtem ko drugi oddelki ugotavljajo, da ga sploh ne občutijo, oziroma da ne vedo, da sploh obstaja.

Nekateri tudi menijo, da je včasih treba na nekatere pomembne odločitve predolgo čakati. Direktor podjetja pa je pojasnil, da prihaja do tega čakanja zaradi čakanja na potrebne informacije, ki prihajajo iz zunanjega okolja podjetja, in da je to dandanes nekaj povsem normalnega. Še to je pripomnil, da trenutna organizacijska struktura podjetja ni preveč dobra in da bi jo spremenil. Povedal je tudi, da se v podjetju že pripravljajo načrti za te spremembe organizacijske strukture podjetja.

4 PREDLOGI ZA SPREMEMBE V ORGANIZACIJI PODJETJA

V tem poglavju bom najprej primerjala trenutno organizacijo v preučevanem podjetju z zeleno organizacijo podjetja, ki smo jo oblikovali pri preučevanju vpliva situacijskih spremenljivk na organizacijo podjetja. Nato pa bom na podlagi ugotovljenih razlik med njima in na podlagi problemov, ki se pojavljajo v podjetju po mnenju zaposlenih, poskušala predlagati nekaj sprememb, ki bi podjetju lahko koristile pri doseganju boljše uspešnosti.

V tretjem poglavju smo podrobneje predstavili, kakšno organizacijsko strukturo ima podjetje Unistar LC in smo ugotovili, da je še najbolj podobna funkcijski organizacijski strukturi z eno dodano štabno enoto. Nato smo opisali lastnosti te organizacijske strukture z organizacijskimi spremenljivkami. Pri tem smo ugotovili, da ima podjetje srednjo stopnjo **formalizacije**, saj samo nima knjig s postopki in pravili, vendar pa se je ob prejetju certifikata varovanja informacij zavezalo k doslednemu upoštevanju zahtevanih postopkov, ki jih zahteva inštitut SIQ. Podjetje ima tudi srednjo stopnjo **specializacije**, saj zaposleni ne opravljajo le ozko določene delovne operacije, prav tako pa praviloma ne opravljajo veliko različnih opravil. Tudi za **standardizacijo** lahko rečemo, da je srednje stopnje, saj se nekatere naloge da zelo podrobno opisati, medtem ko se drugih ne da.

Pri preučevanju **hierarhije** v podjetju smo ugotovili, da hierarhično piramido podjetja sestavljajo tri hierarhične ravni, število direktorju podrejenih pa se povsem razlikuje od oddelka do oddelka. Na podlagi tega lahko rečemo, da gre za srednjo raven hierarhije v podjetju. Nato smo ugotovili tudi, da vodstvo dokaj **centralizirano** vodi podjetje, saj je večina pomembnih odločitev v rokah direktorja in obeh prokuristov. Tudi za **profesionalizacijo** v podjetju bi lahko rekli, da je nekje na srednji ravni, saj ima večina zaposlenih v podjetju V. stopnjo izobrazbe, poleg tega pa imajo opravljena še različna dodatna izobraževanja in certifikate, ki jih potrebujejo za delo.

Rozman (2000, str. 121–122) pravi, da so spremembe nujne v primeru ugotovljenih organizacijskih problemov, ki jih bomo tako razrešili, spremembe pa so tudi potrebne zaradi neprestanega spreminjanja okolja. Torej, **spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe**. Rozman et al. so mnenja (1993, str. 191–192), da se spremembe najpogosteje nanašajo na nove proizvode in procese ter na spremembe organizacije in ljudi. Spremembe v organizaciji so spremembe struktur, kulture in procesov, medtem ko se spremembe ljudi nanašajo na njihove sposobnosti, navade in vrednote, te pa se navadno spreminjajo z usposabljanjem zaposlenih.

Sedaj, ko vemo, kaj so spremembe in kakšne poznamo, je čas, da predlagam nekaj konkretnih sprememb, ki bi lahko koristile podjetju Unistar LC. Zato bom najprej primerjala zgoraj opisano trenutno organizacijo podjetja z zeleno organizacijo podjetja, da bom ugotovila

odstopanja med njima. Na podlagi tega in na podlagi problemov v podjetju, ki sem jih ugotovila z intervjuji, bom v sledečih podpoglavjih predlagala nekaj sprememb, ki sem jih razdelila v tri skupine. V prvi skupini so spremembe v smeri organske organizacije, v drugi je izboljšanje ravnanja z zaposlenimi in v tretji timska organizacija in projekti.

4.1 Spremembe v smeri organske organizacije

Ko smo na koncu drugega poglavja ugotavljali vpliv vseh situacijskih spremenljivk na podjetje kot celoto, smo ugotovili, da je za podjetje najprimernejša **pretežno organska organizacija**. Zanj pa je značilno: manjša formalizacija, decentralizirano odločanje, malo hierarhije in kontrole, manjša specializacija dela, visoka strokovnost zaposlenih ter predvsem ustne in horizontalne komunikacije.

Če sedaj primerjamo trenutno organizacijo podjetja z želeno organizacijo podjetja, ugotovimo, da ima trenutna organizacija podjetja premalo organskih elementov. Kot vidimo, bi bilo priporočljivo, da bi bilo podjetje manj formalizirano kot je sedaj, vendar menim, da to ni mogoče, saj podjetje samo po sebi ni pretirano formalizirano, ampak je bolj formalizirano predvsem zaradi vzdrževanja certifikata varovanja informacij, ki zahteva delovanje po točno določenih postopkih. Kar se tiče specializacije dela, se mi to ne zdi problem v podjetju, kajti zaposleni niso preveč specializirani, saj morajo znati opravljati več del. Prav tako se mi v podjetju ne zdi problematična hierarhija in strokovnost zaposlenih. Že res, da bi bili zaposleni lahko bolj izobraženi, kar se tiče formalnega izobraževanja, vendar možnosti za dodatna izobraževanja in seminarje jim ne manjka.

Glede na to, da je za podjetje želeno organizacija pretežno organska, se mi zdi, da večji problem predstavlja centralizirano odločanje, ki je še posebej značilno za funkcijsko organizacijsko strukturo. Glede na ugotovljeno želeno organizacijo podjetja, bi bilo za podjetje priporočljivo vsaj malo zmanjšati centralizacijo odločanja. Vodstvo bi se moralo več posluževati procesa delegiranja ali pooblaščenja, kar pomeni prenos dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na svoje podrejene. Če bi vodstvo preneslo del svoje oblasti na podrejene, bi šlo za **decentralizacijo odločanja**, ki bi bila za podjetje priporočljiva.

Poleg tega se mi zdijo v podjetju problematične komunikacije. Glede na predlagano organsko organizacijo, bi v podjetju morali delati predvsem na ustnih in horizontalnih komunikacijah, saj so trenutno zaposleni med oddelki premalo povezani in premalo komunicirajo med seboj, zaradi česar prihaja tudi do problemov, saj nekateri izvedo za določene stvari čisto prepozno. Torej za podjetje bi bilo priporočljivo **več ustnih in horizontalnih komunikacij**. To pa predvsem zaradi neposrednosti sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom ter zaradi hitrosti sporočanja in njegove natančnosti.

Manjše spremembe funkcijske strukture bi bile potrebne že zato, ker vemo, da podjetje deluje v nestabilnem okolju. Ta struktura pa ne omogoča **hitrega prilagajanja spremembam** v njem, saj so povezave med funkcijskimi oddelki prepočasne. Kot vemo pa se organizacija mora prilagajati situacijskim spremenljivkam. Torej, če se okolje spremeni, se mora organizacija temu ustrezno odzvati, če hoče biti kompatibilna s svojim okoljem. Danes se okolje hitro spreminja zaradi sprememb konkurence, gospodarskih in političnih sprememb, tehnoloških inovacij, demografskih sil, zato se spreminjajo tudi cilji organizacije, katerim pa se mora organizacija prav tako prilagajati. Včasih je potrebno v organizaciji spremeniti le kakšno malenkost, včasih pa do novega cilja lahko pridemo kar s staro organizacijo. Lahko pa se zgodi, da bomo organizacijo morali popolnoma spremeniti in prestrukturirati.

4.2 Izboljšanje ravnanja z zaposlenimi

Glede na probleme, ki so jih omenili zaposleni v podjetju, bi v podjetju morali razmisliti o prenovi **sistema izobraževanja** in sistema nagrajevanja. Po mnenju zaposlenih imajo v podjetju teoretično sicer dovolj možnosti za dodatna izobraževanja, vendar pa si nekateri zaposleni ob svojem delu ne morejo privoščiti obiska teh izobraževanj, saj nekatera potekajo v službenem času in bi lahko šli na ta izobraževanja le v primeru, če so lahko odsotni z dela.

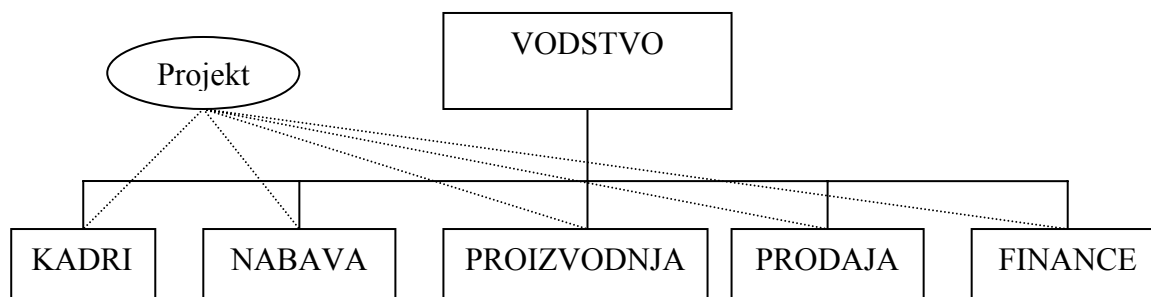
Prenovo pa bi si zaslužil tudi **sistem nagrajevanja** v podjetju, saj so nekateri mnenja, da je še kar dober, drugi pa, da ga sploh ne občutijo. To pa je povsem odvisno od tega, v katerem oddelku zaposleni dela, ne pa od tega, kako delaven in prizadeven je zaposleni, kot bi pričakovali. Če pa delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešno opravljenim delom, in če s primerjavo svoje plače s plačami sodelavcev ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen, pride do uničenja motivacije. Zato mora podjetje poskrbeti, da je sistem nagrajevanja tako oblikovan, da potrjuje ustreznost ali neustreznost vedenja zaposlenih.

Kot največji problem v podjetju je bila izpostavljena slaba **komunikacija** med zaposlenimi in premajhna povezanost med oddelki. Zato bi v podjetju morali imeti bolj določeno, katere informacije je potrebno posredovati katerim zaposlenim, in kdo je za to odgovoren. Pri tem je pomembno vedeti, da vsi zaposleni ne potrebujejo vseh informacij, saj tako lahko pride do zasičenosti z informacijami in oseba, kateri so te informacije namenjene, iz te množice ni sposobna izluščiti informacij, ki jih dejansko potrebuje za svoje delovanje. Pri prenosu informacij pa je seveda pomembna tako kakovost informacij kot tudi pravočasnost. Pri tem je smiselno uvesti tudi sistem povratnih informacij o prejetju oziroma potrebno je spodbujati ustno komuniciranje in predvsem horizontalne komunikacije v podjetju.

4.3 Timska organizacija in projekti

Bernik et al. (1999, str. 89) so mnenja, da se glavni ključ za sodelovanje zaposlenih skriva v timsko zasnovani organiziranosti, ki omogoča hitrejše izboljševanje procesov ter s tem boljšo kakovost in boljše poslovne rezultate. Zato bi podjetje moralo bolj spodbujati timsko delo, saj različna znanja, sposobnosti in različni načini razmišljanja ter več informacij praviloma vodijo do boljših rešitev. Torej, če za izvedbo neke aktivnosti potrebujemo ljudi z različnimi izkušnjami in znanji, ki pa jih navadno ne moremo najti v posamezni organizacijski enoti in pa, če je potrebno neko aktivnost izvesti v kratkem času, kar zahteva koncentrirano delo članov, je najprimerneje oblikovati izvajalni tim oziroma projektno organizacijo. To pa si lahko ogledamo na sliki 5.

Slika 5: Projektna organizacijska struktura

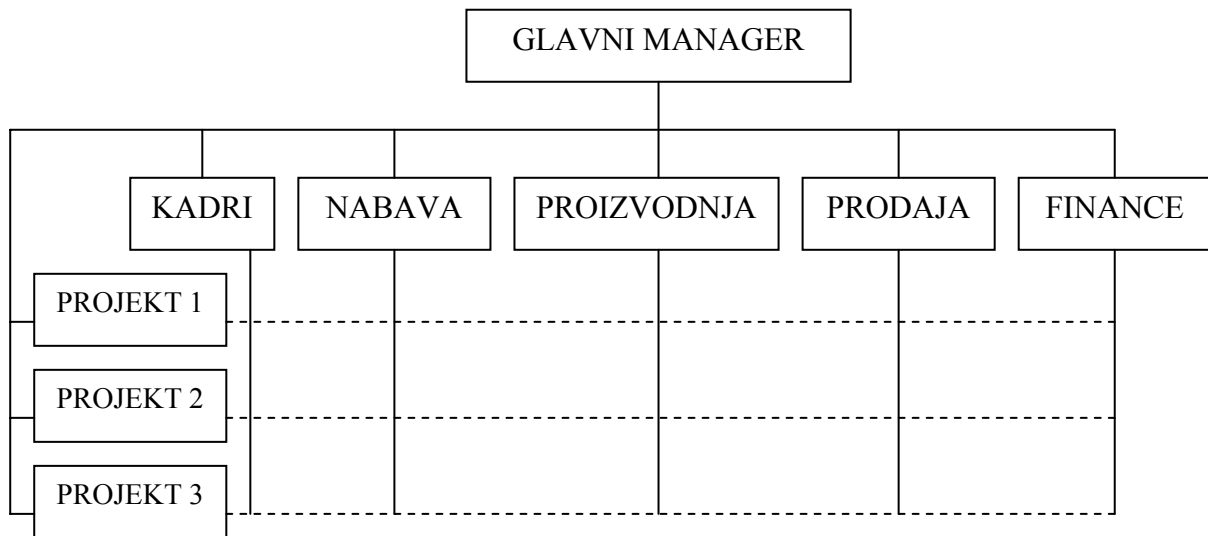


Vir: Zupan & Kaše, *Organizacija podjetja*, 2003, str. 28.

Kot vemo, funkcijska organizacijska struktura ne omogoča hitrega prilagajanja spremembam v okolju. Prav iz potrebe, da odpravi težave glede odzivnosti na spremembe, se je razvila projektna organizacijska struktura. Projekti so enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti. **Projektna struktura** pa je organizacijska struktura enega samega projekta. Vzpostavi se za njegovo trajanje in se, ko je projekt končan, opusti. Organizacijo, ki jo zahteva projektni sistem vsakega projekta, je potrebno vključiti v obstoječo oziroma primarno organizacijo. Kot pravi Hauc (2007, str. 219), je projekt projektna organizacijska struktura v okviru obstoječe organizacijske strukture, ki mora izvajati vse procese managementa od planiranja, organiziranja, kontroliranja, vključno s procesi obvladovanja zunanjih vplivnih dejavnikov za čas trajanja projekta. Gre torej za časovno omejeno sinergijsko delovanje znotraj projektne organizacijske strukture, saj takšno organizacijsko strukturo potrebujemo, dokler traja projekt.

Če bi se kasneje v podjetju pojavila potreba po več projektih, bi se podjetje lahko odločilo tudi za **projektno-matrično organizacijsko strukturo**, ki si jo lahko ogledamo na sliki 6. Projekti so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Tako se pri izvedbi projekta združuje vse potrebne izvajalce iz poslovnih funkcijskih področij.

Slika 6: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 98.

Za člane projektne organizacije izberemo sodelavce iz različnih funkcijskih organizacijskih enot, ki so za delo na določenem projektu najbolj primerni, saj izvajajo specifične naloge, zaradi katerih so izbrani v tim. Tako je ob ustrezni izbiri članov projekta izkoriščenost človeških zmožnosti zelo visoka. Poleg ustrezne izbire članov za izvajanje projekta, je zelo pomembna izbira vodje projekta, ki mora biti večč projektne managementa, da je projekt lahko uspešno izveden. Njegova naloga je tudi razdelitev zadolžitev ostalim članom tima, s tem pa je tudi odgovoren za jasnost zadolžitev njegovih članov.

Kot so omenili zaposleni v podjetju, imajo pri določenih projektih težave z vodenjem projektov in z razmejitvami zadolžitev, saj nekateri sploh ne vedo, kaj točno morajo delati. Zato bi v podjetju morali posvetiti več časa ustrezni izbiri vodje projekta, ki mora imeti za to tudi primerna znanja iz projektne managementa. Če pa teke osebe v podjetju na najdejo, bi bilo dobro razmisliti o iskanju ustrezne osebe na trgu dela, saj bi jim v prihodnje prihranila veliko težav z vodenjem projektov. Hkrati pa bi se ob ustreznem vodenju projektov morala izboljšati tudi jasnost zadolžitev članov projektne tima, kar bi pripomoglo k njegovemu boljšemu delovanju.

Kljub temu, da projektne organizacijske strukture poveča izkoriščenost človeških zmogljivosti zaradi združevanja izvajalcev iz različnih poslovnih funkcijskih področij, pa se moramo zavedati, da ima ta struktura tudi svoje slabosti. Pri uvedbi projektne organizacijske strukture bi podjetje moralo biti pozorno predvsem na problem dvojnega vodenja, saj ima zaposleni takrat dve vodji, vodjo svojega oddelka in vodjo projekta. Prav tako pa bi na začetku morali preveriti, kateri zaposleni so večji timskega dela, saj tisti, ki nimajo teh sposobnosti, lahko le ovirajo uspešno delo tima.

SKLEP

Ustrezna organizacijska struktura podjetja je eden izmed pogojev za uspešno poslovanje podjetja, saj zagotavlja smotrnost poslovanja in tudi sam obstoj in razvoj podjetja. Lahko rečemo, da ni ene najboljše organizacijske strukture za vsa podjetja, saj je primernost določene organizacijske oblike odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje. Ker pa smo dandanes priča neprestanemu spreminjanju okolja, se organizacija podjetja tem spremembam mora prilagajati, če hoče biti kompatibilna s svojim okoljem. Zaradi sprememb v okolju se spreminjajo tudi cilji podjetja, katerim se organizacija mora prav tako prilagoditi. Včasih lahko pridemo do novega cilja z obstoječo organizacijo, drugič le z manjšimi spremembami v organizaciji, tretjič pa je lahko potrebno organizacijo popolnoma prestrukturirati.

Zato organizacijo preučujemo, da bi jo spoznali in jo tako lahko spreminjali v prid obstoja in večje uspešnosti podjetja. Eden izmed načinov spoznavanja organizacije je analiza organizacije, s katero spoznavamo konkretno organizacijo podjetja, da bi s tem izboljšali odločanje o njej in tako izboljšali smotrnost doseganja cilja podjetja. Ker v izvedbi organizacijska struktura in procesi pogosto odstopajo od zamišljenih, z analizo organizacije najprej ugotavljamo dejansko stanje organizacije in ga nato primerjamo z zaželenim stanjem. Ko ugotovimo odklone in vzroke zanje, odpravljamo težave v podjetju s ponovnim oblikovanjem organizacije.

V diplomskem delu sem se posvetila analizi organizacije podjetja Unistar LC d.o.o. iz Ljubljane, ki deluje v panogi informacijske tehnologije in je eden najmočnejših akterjev na področju systemske integracije v Sloveniji. Podjetje se ukvarja z razvijanjem celovitih informacijskih rešitev, s prodajo in nameščanjem informacijske tehnologije, z zagotavljanjem njenega garancijskega in pogarancijskega vzdrževanja, s ponudbo možnosti rezervne lokacije in še z mnogo drugimi dejavnostmi.

Pri analizi organizacije podjetja Unistar LC sem ugotovila, da je trenutna organizacijska struktura podjetja še najbolj podobna funkcijski organizacijski strukturi z dodano štabno enoto. Pri ugotavljanju zelene organizacije podjetja glede na situacijske spremenljivke se je izkazalo, da je za podjetje kot celoto najprimernejša pretežno organska organizacija. Na podlagi primerjave dejanske organizacije podjetja z zeleno, lahko rečem, da je trenutna organizacija podjetja v glavnem kar ustrezna, potrebne pa bi bile določene manjše spremembe. Te spremembe so bile opisane v zadnjem poglavju diplomskega dela in jih bom na tem mestu samo še enkrat na kratko povzela.

Predlagane spremembe sem razdelila v tri skupine. V prvi skupini so spremembe v smeri organske organizacije, saj sem na podlagi primerjave dejanske organizacije podjetja z zeleno ugotovila, da je trenutna organizacija podjetja malo preveč mehanistično organizirana. Zato bi bilo za podjetje priporočljivo več delegiranja, s tem pa bi prišlo tudi do potrebne decentralizacije odločanja. V tem sklopu sprememb je tudi priporočilo za večjo uporabo

ustnih in horizontalnih komunikacij. V drugi skupini sprememb je izboljšanje ravnanja z zaposlenimi, kjer predlagam prenovo sistema izobraževanja in nagrajevanja. Saj sta trenutno oblikovana tako, da so mnenja o njihovi učinkovitosti po oddelkih v podjetju povsem deljena. V tretji skupini sprememb pa je timska organizacija in projekti. Ker vemo, da podjetje deluje v nestabilnem okolju, bi bile potrebne spremembe funkcijske strukture, saj ta ne omogoča dovolj hitrega prilagajanja spremembam v okolju. Te spremembe bi bile najboljše v smeri timske organiziranosti, pa naj bo to projektna organizacija ali pa projektno-matrična organizacijska struktura.

Podjetje bi lahko delovalo bolj učinkovito in dosegalo boljše poslovne rezultate že z manjšimi spremembami trenutne organizacije. Kasneje pa bi se lahko odločili tudi za vpeljevanje vedno več timskega dela in sčasoma za projektno ali projektno-matrično organizacijsko strukturo. Seveda pa bi pred tem morali ponovno preučiti vpliv vseh situacijskih spremenljivk, ki se lahko hitro spreminja, kar velja predvsem za okolje. Tako bi dosegli najboljše rezultate prenove organizacije, ki mora biti skladna s situacijskimi spremenljivkami.

LITERATURA IN VIRI

1. Banner, D. K. (1995). *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. California: Sage Publications.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bernik, I., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Florjančič, M., Jeraj, M., Jereb, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Kovač, J., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A. & Vuk, D. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
4. Daft, R. L. (1991). *Management*. (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
5. Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. (7th ed.). Ohio: South-Western College Publications.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). Druga managerska funkcija: organiziranje. V *Temelji managementa* (str. 68-98). Harlow: Pearson Education Limited.
7. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. (2. izd.). Ljubljana: GV Založba.
8. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1996). *Management*. (7th ed.). Cincinnati: South Western College Publishing.
9. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Ivanko, Š., Kajzer, Š., Kanjuno-Mrčela, A., Kavčič, B., Kovač, J., Mihelčič, M., Mulej, M., Ovsenik, J., Rozman, R., Uršič, D. & Vila, A. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Kadrovske evidence podjetja Unistar LC d.o.o. za leto 2007.
12. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
13. Letno poročilo podjetja Unistar LC d.o.o. za leto 2006.
14. Letno poročilo podjetja Unistar LC d.o.o. za leto 2007.

15. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. (4. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. (2. izd.). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
18. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Yersey: Prentice-Hall International.
19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Opisi delovnih mest v podjetju: Interni podatki podjetja, september 2008.
21. Organizacijska shema podjetja: Interni podatki podjetja, julij 2008.
22. Predstavitvena brošura podjetja Unistar LC d.o.o..
23. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. (2nd ed.). New Yersey: Prentice-Hall International.
26. Robey, D. (1994). *Designing organizations*. (4th ed.). Burr Ridge: Irwin.
27. Rozman, R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32 (4), 185-192.
28. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Rozman, R. (2007). Pomen in zahtevnost analiziranja za boljše odločanje. *Zbornik referatov 13. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 9-23). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
30. Rozman, R. (2009, februar). Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje. *Izzivi managementu*, Št. 1, Letnik 1. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.sam-d.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf

31. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. *Unistar LC*. Najdeno 12. novembra 2008 na spletnem naslovu [http:// www.unistarlc.si](http://www.unistarlc.si)
33. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
34. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
35. Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
36. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Zupan, N. & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.