

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IN PREDLOGI SPREMEMB ORGANIZACIJE PODJETJA
TREVES D.O.O.**

Ljubljana, julij 2016

MARIJA VUKMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marija Vukman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza in predlogi sprememb organizacije podjetja Treves d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Alešo Sašo Sitar,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
2 VPLIV SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO	4
2.1 Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo	4
2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	7
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	8
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo	9
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	11
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	12
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	13
3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA	14
3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur	15
3.1.1 Enostavna organizacijska struktura.....	15
3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	15
3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	16
3.1.4 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	17
3.1.5 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura	17
3.2 Modernejše oblike organizacijskih struktur	18
3.2.1 Mrežna organizacijska struktura	19
3.2.2 Timska organizacijska struktura.....	20
3.2.3 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura.....	20
3.2.4 Hibridna organizacijska struktura	21
4 PREDSTAVITEV PODJETJA TREVES D.O.O.	22
4.1 Ustanovitev in lastništvo podjetja Treves d.o.o.	22
4.2 Predstavitev dejavnosti podjetja Treves d.o.o.	22
4.3 Poslanstvo in vizija podjetja Treves d.o.o.	23
4.4 Poslovanje podjetja Treves d.o.o. v letu 2015	23
4.5 Organizacijska struktura podjetja Treves d.o.o.	24
5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TREVES D.O.O.	28
5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju Treves d.o.o.	29

5.1.1	Formalizacija.....	29
5.1.2	Specializacija	29
5.1.3	Standardizacija	30
5.1.4	Hierarhija avtoritete	30
5.1.5	Kompleksnost.....	31
5.1.6	Centralizacija	31
5.1.7	Profesionalizacija	32
5.1.8	Kadrovska konfiguracija	32
5.1.9	Horizontalni mehanizmi usklajevanja.....	32
5.2	Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju Treves d.o.o.	33
5.2.1	Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Treves d.o.o.	33
5.2.2	Vpliv okolja na organizacijo podjetja Treves d.o.o.	34
5.2.3	Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Treves d.o.o.....	36
5.2.4	Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Treves d.o.o.	37
5.2.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Treves d.o.o.	38
6	UGOTAVLJANJE USTREZNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE	39
6.1	Ugotavljanje ustreznosti strukture in prepoznavanje problemskih stanj.....	39
6.2	Predlogi za spremembe	41
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Organizacijska struktura vodstva podjetja Treves d.o.o.	25

UVOD

V današnjem poslovnem svetu, ki je negotov, dinamičen, konkurenčen, mednarodni, tehnološki in na znanju temelječ, lahko že uveljavljeno podjetje uspešno ohrani ali izboljša položaj na trgu z zmožnostjo prilagajanja organizacije spremembam v okolju. Podjetje, ki podrobno pozna svoje notranje poslovanje v organizacijskem in ekonomskem smislu in poslovno okolje, v katerem deluje, lahko zmanjša težave, ki slabijo njegov položaj na trgu, ali pa se celo izogne propadu. Za notranjo odličnost je v največji meri odgovorno vodstvo z ustvarjanjem klime za polno uresničevanje jasno postavljenih ciljev podjetja na temelju povezave med poslovnimi procesi, znanjem in nosilci znanja. Raziskave so pokazale, da je spopadanje s hitrimi spremembami najbolj običajen problem, s katerim se sooča vodstvo v današnjih podjetjih (Dimovski et al., 2007, str. 8). Daft (2016, str. 9, 10) vidi organizacijske izzive tako v neprestanih spremembah kot v preusmeritvi podjetij v inovacije in storitve, v delnem prenosu proizvodnje zunanjim izvajalcem in v etičnih poslovnih praksah. Ker nova ekonomija odpira nove priložnosti, ki zahtevajo drugačne odzive podjetij, mora vodstvo podjetja spremljati, analizirati in po potrebi spreminjati organizacijo podjetja.

»Da bi lahko vzpostavili učinkovito organizacijsko obliko podjetja, moramo dobro poznati načela in zakonitosti vertikalnega in horizontalnega usklajevanja tehnično razdeljenega dela«, je zapisala Balas Rantova (2014, str. 46). Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture, so v teoriji že identificirani in empirično preverjeni, zato bom v analizi uporabila uveljavljeno delitev na organizacijske in situacijske spremenljivke. V teoretičnem delu diplomskega dela bom obe vrsti na kratko predstavila in jih nato uporabila pri analizi raziskovalnega vprašanja: Kako je organizirano podjetje Treves d.o.o.? Le to je proizvodno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo termoformiranih preprog in zvočnih izolatorjev za potrebe avtomobilske industrije. Podjetje je del skupine Treves A.S. s sedežem v Franciji. Podjetje je v fazi rasti, zato je zelo pomembno, da organizacijska struktura ustrezno podpira uresničitvev planiranega.

Namen diplomskega dela je, na podlagi spoznavanja in preučevanja organizacijske teorije v obstoječi literaturi, pridobiti znanje iz analize in oblikovanja organizacije za kasnejše strokovno delo. Podjetju Treves d.o.o. želim z analizo pomagati pri identifikaciji potrebnih organizacijskih sprememb, katerih vpeljava bi pripomogla k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri uresničevanju postavljenih ciljev za leto 2017 ter pri uresničevanju temeljnih vodil skupine.

Cilji diplomskega dela so predstaviti organizacijo podjetja in analizo organizacije, kot je opredeljena v obstoječi literaturi, na podlagi tega analizirati organizacijsko strukturo podjetja Treves d.o.o. ter pri tem ugotoviti ujemanja in odstopanja med priporočili stroke in dejanskim stanjem v podjetju. Cilj analize organizacije podjetja Treves d.o.o. je ugotovitev problemskih stanj v organizaciji podjetja, ki izhajajo iz neujemanja med zahtevami situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na podjetje, in dejansko organizacijo ter predstavitev predlogov za odpravo problemskih stanj.

Številni avtorji v teoriji in praksi iščejo odgovor na vprašanje, kako izboljšati odločanje o organizaciji podjetja. Na temo je objavljene veliko literature, ki problematiko obravnava z različnih vidikov in je osnova pri izdelavi teoretičnega dela diplomskega dela, kjer uporabim splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa ter metodi deskripcije in kompilacije. V prvem poglavju opredelim pojem organizacije in na kratko povzamem razvoj organizacijske teorije skozi čas. Pri tem pregledu moje vodilo ni popolnost temveč v obravnavi prikazati tehnični, upravljavski, socialni in sistemski vidik ter vidik medsebojnih razmerij. Oblikovanje organizacije podjetja prikažem v drugem poglavju. Na elemente organizacijske strukture oz. organizacijske značilnosti in na organizacijske procese vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, ki sodijo med situacijske spremenljivke. V tem delu naloge izpostavim pet najpogostejših vplivov: tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje in strategijo ter zaposlene. V tretjem poglavju predstavim klasične in nekatere modernejše vrste organizacijskih struktur. Zanimajo me predvsem njihova ustreznost glede na situacijo, v kateri podjetje posluje, njihove značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti.

V naslednjih treh poglavjih sledi praktični del diplomskega dela, kjer za analizo organizacije podjetja Treves d.o.o. uporabim metodo intervjuja ter metodo prebiranja internih dokumentov in javno objavljenih podatkov. V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje Treves d.o.o.: ustanovitev, lastništvo, dejavnost, poslanstvo, vizija, njegovi poslovni rezultati in trenutna organizacijska struktura. V petem poglavju sledi analiza organizacije podjetja Treves d.o.o., ki vključuje analizo organizacijskih in situacijskih spremenljivk. V šestem poglavju ugotavljam ustreznost trenutne organizacijske strukture proučevanega podjetja in na koncu predstavim nekaj predlogov za morebitne spremembe.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Izvor besede organizacija lahko najdemo v grški besedi »organon« in pomeni instrument, orodje, organ, ali v latinski besedi »organizare« in pomeni oblikovati nekaj v celoto, ki naj bi delovala usklajeno kot človeški organizem, ki pa je zapleten sistem različnih sestavin in odnosov med njimi (Zupan & Kaše, 2007, str. 2).

Preučevanje organizacije sodi v znanstveno disciplino, ki sistematično išče načela, principe, metode in zakonitosti oblikovanja organizacij, jih opredeli in izmeri, da bi vodstvo lahko izboljšalo njihovo učinkovitost in uspešnost (Daft, 2016, str. 24, 25). S pojmom oblikovanje organizacij teorija razlaga, kako organizacije nastajajo, delujejo, se prilagajajo in likvidirajo. Različni prijemi pri obravnavanju različnih vidikov organizacije vplivajo na to, da avtorji, ki so pripadniki raznih strok, različno razumejo in opredeljujejo organizacijo (Ivanko, 2014, str. 23). V nadaljevanju povzamem le nekaj teorij, ki so pomembno vplivale na razvoj organizacijske misli skozi čas in obravnavajo naslednje vidike organizacije: tehnični, upravljavski, socialni in sistemski vidik ter vidik medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15; Zupan & Kaše, 2007, str. 3).

Klasična teorija organizacije preučuje tehnični vidik organizacije in organizacijo dela. Predstavniki te skupine so zlasti inženirji. Rozman (1999, str. 268) po njih povzame opredelitev tehnične organizacije: »Je formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za doseg večje učinkovitosti.« Proučevali so organizacijo dela z vidika izvajanja, kateremu je podrejen tako proces planiranja kot kontroliranja. Cilj pa je bil dosežen, ko so zaposleni (le ena od poslovnih prvin) natančno izvajali njim določene naloge in pri tem učinkovito usklajevali ostale poslovne prvine (Rozman, 1999, str. 268). Začetki te teorije, pod imenom znanstveni management, segajo v konec 19. stoletja v ZDA.

V istem času se klasična teorija v Evropi deli na dva dela: na upravno vodenje, ki ga predstavlja Francoz Henry Fayol, in na birokratsko organizacijo, katere predstavnik je Nemeč Max Weber (Lipičnik, 2005, str. 4). Oba avtorja preučujeta procesni vidik organizacije kot zagotavljanje smotrnosti sodelovanja povezanih ljudi, ki ni usmerjen samo k organizaciji dela temveč tudi k odkrivanju načel uspešnega delovanja organizacije kot celote in v njej funkcije ravnateljstva (Rozman, 1999, str. 270; Zupan & Kaše, 2007, str. 7, 8).

Neoklasična teorija organizacije se ukvarja s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju (Lipičnik, 2005, str. 5). Predvsem sociologi, psihologi in antropologi so organizacijo obravnavali kot socialno enoto, združbo, v kateri so glavni sestavni elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi, ki nastanejo zaradi doseganja cilja združbe (Rozman, 1999, str. 272).

Sistemska teorija, katere začetnik je biolog von Bertalanffy, na organizacijo gleda kot na sistem, ki je sestavljen »iz med seboj povezanih in sorodnih delov, ki so podrejeni celoti, in teži k doseganju skupnega cilja« (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 23). Po modelu HIPO je podjetje sestavljeno iz vložkov (surovine, ljudje, denar), procesov (organizacija, management, tehnologija) in izločkov (proizvod/storitev, profit/izguba, zadovoljstvo delavcev), ki kot informacija vplivajo na vložek v primeru odstopanj od postavljenih ciljev (Lipičnik, 2005, str. 6, 7). Čeprav so pomembni vsi posamezni deli, je večji poudarek dan razmerjem med deli in povezavi podjetja z okoljem (Rozman, 1999, str. 272, 273).

Ena od usmeritev je sociološka teorija ali teorija združbe, ki zajema sodobne opredelitve organizacije s strani sociologov in drugih družbenih znanstvenikov, za katere so po mnenju Rozmana (2000, str. 15, 16) značilni štirje elementi:

- družbena (socialna) enota ali združba, katere temeljni element je človek,
- uresničevanje skupnega cilja združbe,
- zavesten in urejen sestav delov, ki so med seboj povezani,
- razmejitev od okolja (formalna združba).

Združba so ljudje, med katerimi nastajajo povezave zaradi zadovoljevanja individualnih ciljev preko skupnih ciljev združbe. Eden od predstavnikov je ameriški avtor Daft (2016, str. 13), ki

opredeli organizacijo »kot družbeni (socialni) sistem, ki je ciljno usmerjen, z namenom strukturiran in koordiniran sistem dejavnosti ter povezan z okoljem«. Avtor razlaga, da daje pomemben prispevek k analizi in oblikovanju organizacije situacijska teorija. Situacijska teorija razlaga, zakaj je neka organizacija takšna, kot je, kolikšno je njeno ujemanje s situacijskimi dejavniki, med drugim z okoljem, in kako se prilagaja različnim situacijam.

Zaradi spoznanja, da so razmerja med ljudmi postala pomemben dejavnik uspešnosti združb, so nekateri avtorji začeli poudarjati vlogo oblikovanja in spreminjanja razmerij med ljudmi, vendar so le ta ostala podrejena ljudem. Šele razvita teorija organizacije opredeli razmerje kot temeljni gradnik organizacije in kot predmet proučevanja (Rozman et al., 2011, str. 24). Rozman smatra za najbolj ustrezno opredelitev organizacije Lipovčevo, ki pravi: »organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (...), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Rozman (2000, str. 17, 18) poudari, da Lipovčeva organizacija ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj, to so razmerja med njimi. Razmerja med vlogami, ki jih ljudje zasedajo, tvorijo organizacijsko strukturo. Razmerja niso več statičen del organizacije podjetja, temveč postanejo dinamičen organizacijski proces zagotavljanja smotrnega delovanja ljudi in doseganja cilja združbe (Balas Rant, 2014, str. 2).

2 VPLIV SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

V situacijski teoriji je uveljavljena delitev na organizacijske in situacijske spremenljivke. Kakšna je organizacija, prikažemo z organizacijskimi spremenljivkami. Z njimi opisujemo notranje dejavnike organizacije podjetja in so osnova za analizo in primerjavo organizacijskih struktur. Situacijske spremenljivke pa obsegajo skupek notranjih in zunanjih vplivov na organizacijske dejavnike. Povedo, kakšna bi organizacija morala biti glede na tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje in strategijo ter zaposlene (Daft, 2016, str. 17, 18).

2.1 Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo

V strokovni literaturi so kot glavne značilnosti, po katerih se organizacijske strukture med posameznimi podjetji razlikujejo, največkrat navedene formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija. Dimovski, Penger in Škerlavaj poudarjajo (2007, str. 115), da te dimenzije povzročajo razlike v uspešnosti poslovanja podjetja.

Formalizacija se nanaša na obseg zapisanih pravil in postopkov, ki usmerjajo obnašanje in delovanje zaposlenih. Ti dokumenti vsebujejo opise delovnih postopkov, delovnih mest, pravilnike in poslovniške ter druge smernice, ki jih mora upoštevati vsak zaposleni. Stopnja formalnosti določa število dokumentov ali njihovih strani. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna (npr. velika podjetja), manj kot jih je, bolj je neformalna (npr. majhno družinsko podjetje) (Daft, 2016, str. 18; Rozman, 2000, str. 26).

Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni stopnjo delitve skupne delovne naloge podjetja na delovne naloge posameznega zaposlenega. Specializacija je tem večja, čim bolj podrobna je ta delitev, tako da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Vidna je iz opisov delovnih mest (Daft, 2016, str. 18; Rozman, 2000, str. 26). Prednost visoke specializacije je povečanje učinkovitosti poslovanja zaradi ponavljajočih se rutinskih nalog (npr. tekoči trak). Ima tudi veliko slabosti: ne omogoča prilagodljivosti poslovanja, negativno vpliva na motivacijo zaposlenih zaradi monotonosti in duhamornosti, povečuje možnost okvar in poškodb delov telesa (Balas Rant, 2014, str. 47).

Standardizacija pomeni poenotenje načina izvajanja enakih delovnih nalog v celotnem podjetju. Če zaposleni razrešujejo probleme ali izvajajo določene delovne naloge na enak način na različnih lokacijah, je standardizacija visoka (Rozman, 2000, str. 26). Skladnost delovanja zagotavljajo ali natančno zapisane smernice ali splošno sprejete nezapisane norme, ki so se razvile kot učinkovit način izvajanja delovnih nalog oziroma razreševanja določenega problema. Velika prednost standardizacije je prenos dobrih praks. V negotovem in dinamičnem okolju standardizirani postopki in rešitve vodijo tudi v nepotrebno togost zaposlenih npr. v odnosu do kupcev (Balas Rant, 2014, str. 50, 51).

Hierarhija avtoritete določa komu zaposleni poroča in daje moč kontrole. Razpon kontrole pove, kolikim zaposlenim je kdo nadrejen. Iz tega izhaja organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali široka in sploščena (Daft, 2016, str. 18; Rozman, 2000, str. 26). Z rastjo podjetja praviloma nastajajo problemi z usklajevanjem in motivacijo zaposlenih, zato je potrebno povečati kontrolo nad delovanjem zaposlenih. S tem »se poveča število nadrejenih delovnih mest, ki imajo za zadolžitev spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih« (Balas Rant, 2014, str. 48). Dimovski et al. (2007, str. 116, 117) predlagajo, da pri določanju optimalnega razpona kontrole upoštevamo:

- zahtevane stike – Čim večja je negotovost dobre in pravočasne izvedbe delovne naloge na posameznem delovnem mestu, tem večja je potreba po nadzoru, po pogostosti in intenzivnosti dejanskih odnosov, da se izognemo konfliktom in stresnim situacijam.
- stopnjo specializacije – Manager na nižji ravni lahko nadzoruje več podrejenih, kjer je delo bolj specializirano (rutinsko), kot na višjih ravneh managementa.
- sposobnost komuniciranja – Manager, ki jasno in jedrnato delegira, je zmožen nadzorovati več ljudi.

Daft (2016, str. 309, 310) z vidika spremljanja in vplivanja na obnašanje ljudi loči:

- hierarhično kontrolo, ki temelji na pravilih, politiki, hierarhiji avtoritete, pisnih dokumentih, sistemu nagrajevanja in drugih formalnih vzvodih.
- decentralizirano kontrolo, ki temelji na družbenih vrednotah, tradiciji, skupnih prepričanjih in zaupanju v upoštevanje organizacijskih ciljev. Managerji predvidevajo, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni delovati učinkovito brez množice pravil in strogega nadzora.

Razpon in način kontrole se v mnogih podjetjih spreminja od hierarhične kontrole v smeri decentralizirane kontrole, ko se z delegiranjem prenaša avtoriteta in odgovornost po hierarhiji navzdol na nižja delovna mesta. Zaradi negotovega okolja in z razvojem informacijske tehnologije se namreč spreminja kultura podjetja, ki poudarja soudeležbo zaposlenih pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih (Balas Rant, 2014, str. 48).

Kompleksnost je posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov. Več kot je različnih vrst delovnih mest (poklicev) in grupiranja, večja je kompleksnost organizacijskih problemov in izzivov (Dimovski et al., 2007, str. 115). Po Daftu (2016, str. 18) se kompleksnost nanaša na število posameznih oddelkov v podjetju in jo merimo s tremi dimenzijami:

- vertikalno, kar predstavlja število ravni v podjetju,
- horizontalno, kar predstavlja število oddelkov na določeni ravni,
- prostorsko, kar predstavlja število lokacij.

Centralizacija se nanaša na hierarhična razmerja (delegiranje pristojnosti med delovna mesta) in pove, kje se nahaja avtoriteta za odločanje. Če se več odločitev sprejema na najvišji ravni, je podjetje bolj centralizirano. Če se več odločitev sprejema na nižji ravni, je podjetje bolj decentralizirano. Managerji na višji ravni sprejemajo pomembnejše odločitve, managerji na vseh ravneh pa usmerjajo svoje podrejene (Dimovski et al., 2007, str. 114). Da bi razbremenili vrhni management, aktivirali znanje in sposobnosti zaposlenih ter povečali kvaliteto odločitev, moramo sprejemati odločitve bližje izvoru problemov in informacij. V današnjem, vse bolj negotovem, okolju je ustrežnejše decentralizirano odločanje, vendar ne za podjetja, katerih strategija je stroškovna učinkovitost in katerih poslovanje je krizno (Balas Rant, 2014, str. 50).

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in nakazuje, kako izobražene delavce zahteva skupna delovna naloga podjetja. Meri se s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju (Rozman, 2000, str. 27). Širše gledano pa profesionalizacija ne pomeni samo formalne izobrazbe, ampak tudi drugo usposabljanje in delovne izkušnje (Burton et al., 2011, str. 127).

Kadrovska konfiguracija prikaže način zaposlitve ter razmerje med režijskimi delavci in strokovnjaki oz. med izvajalci in ravnalci. Meri se z deležem ene vrste izobraženih v primerjavi z vsemi zaposlenimi (Rozman, 2000, str. 27).

Avtorji v zadnjem času pri opisovanju organizacijskih značilnosti dodajajo **horizontalne mehanizme usklajevanja**, ki pokažejo vodoravno koordinacijo aktivnosti in komuniciranje med organizacijskimi enotami ter so odvisni od različnosti delovnih mest na določeni ravni. Te povezave v organigramu niso vedno prikazane in pomenijo večjo porabo časa, a povečujejo stopnjo usklajenosti in povezanosti med zaposlenimi (Daft, 2016, str. 94-101). Mednje sodijo neposreden stik med managerji oddelkov, povezovalna vloga med oddelki, delovna skupina, tim, projektni manager, integracijska vloga, integracijski oddelek in usklajevanje skozi razmerja (Balas Rant, 2014, str. 50).

V teoriji sta predstavljeni dve skrajni možnosti organiziranja poslovanja podjetja in sicer mehanistična organizacija in organska organizacija oz. večja in manjša struktura. V praksi obstajajo predvsem vmesne rešitve.

Mehanistična organizacija deluje kot stroj ali mehanizem. Zanj je značilna podrobna razdelitev dela, kjer se vsak zaposleni specializira v ozke, vendar jasno določene naloge po v naprej predpisanih navodilih in postopkih (Balas Rant, 2014, str. 66). Zaposleni so lahko manj kvalificirani z manj splošnimi sposobnostmi. Morajo pa biti lojalni in poslušni nadrejenim, zato so razmerja strogo urejena. Formalno delovanje združbe poteka vertikalno od zgoraj navzdol. Večina oblasti je na vrhu hierarhične piramide, kjer poteka odločanje, kontrola in ocenjevanje doseženega. Vzpostavljena je hierarhična (navpična) struktura kontrole in avtoritete ter komunikacija z natančno opredelitvijo pravic, dolžnosti in odgovornosti za izvedbo ukazanega za vsako raven. Planiranje je podrobno (Rozman, 2000, str. 28). Bolj strukturirana organizacija deluje togo zaradi visoke formalizacije, specializacije, standardizacije, centralizacije in kompleksnosti. Ustrezna je zlasti za velika proizvodna podjetja z rigidno organizacijsko kulturo, katerih cilj in strategija je učinkovitost ter delujejo v stabilnem okolju (Daft, 2016, str. 29).

Organska organizacija deluje kot živ organizem, kjer zaposleni v delovnih skupinah neprestano usklajujejo svoje aktivnosti in odločitve z namenom čim večje uspešnosti (Balas Rant, 2014, str. 66). Poudarek je dan povezavi med celovitostjo delovne naloge in znanjem posameznika, zato je odgovornost za reševanje problemov in uspeh stvar vseh. Pri zaposlenih se ceni prizadevanje za spremembe in napredek bolj kot lojalnost in ubogljivost. Vzpostavljeno je omrežje kontrole, avtoritete in komunikacije, ki je lahko hierarhično, a ne temelji na formalni opredelitvi pravic in dolžnosti, ampak na strinjanju, znanju in sposobnostih ter na skupnem interesu za uspeh podjetja. Planiranje je okvirno, strateško. Odločanje, kontrola in ocenjevanje doseženega ni več samo na vrhu hierarhije, temveč je razpršeno. Komuniciranje poteka horizontalno in vertikalno med zaposlenimi na različnih položajih, zato si med sabo bolj pomagajo in svetujejo. Odnosi so prijateljski in ne samo strokovni. Zaradi večjega zaupanja je pripadnost zaposlenih podjetju večja kot v mehanistični strukturi (Rozman, 2000, str. 29). Manj strukturirana organizacija se bolje prilagaja spremembam zaradi decentralizacije in manjše formalizacije, specializacije, standardizacije in kompleksnosti. Ustrezna je zlasti za majhna fleksibilna podjetja, katerih cilj in strategija je inovativnost ter delujejo v spreminjajočem okolju (Daft, 2016, str. 29).

2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Mnogi strokovnjaki so se ukvarjali s principi organiziranja, da bi potem organizacijo podjetja določili po pravilih. Iz prakse pa se je pokazalo, da ni najboljše organizacijske strukture, ki bi bila primerna za vsa podjetja, saj vsako podjetje deluje v specifični situaciji. Da bi uspešno določili najprimernejšo organizacijsko strukturo, je potrebno preučiti vpliv situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk, kar pomeni preučiti odvisnost organizacije podjetja od okoliščin. Vrsto avtorjev kot najprimernejšo strukturo ocenjuje tisto, ki je v ujemanju z naslednjimi situacijskimi spremenljivkami: tehnologijo, okoljem, velikostjo podjetja, cilji in strategijo ter zaposlenimi. Situacijska teorija temelji na predpostavki, da le te določajo organizacijo in da

določene povezave omogočajo večjo uspešnost poslovanja (Rozman, 1999, str. 279; Rozman et al., 2011, str. 85).

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Če opredelimo organizacijo kot sistem po modelu HIPO, je tehnologija proces (fizikalni, kemični in/ali montažni), s pomočjo katerega podjetje pretvori vložke v izločke. Širše pa lahko s tehnologijo razumemo vse izkušnje, znanje, aktivnosti, informacijske sisteme, opremo in materiale, ki omogočajo delovanje podjetja (Dimovski et al., 2007, str. 161). Prve študije o vplivu tehnologije na organizacijske strukture je opravila sociologinja Woodward, ki je tehnologijo razdelila v tri osnovne skupine: posamična, serijsko-masovna in procesna. Njena ugotovitev, »da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od povezanosti strukture in tehnologije«, je začetek situacijskega pristopa v analizi organizacije, saj novejša literatura še vedno potrjuje njene ugotovitve (Rozman, 2000, str. 32, 34). Da bo podjetje lahko najbolj uspešno, mora biti oblika organizacije združljiva s tehnologijo, kar imenujemo organizacijska skladnost (Dimovski et al., 2007, str. 163).

Posamična proizvodnja ponuja nestandardne, kupcu prilagojene proizvode, zato procesi niso standardizirani. Delo poteka v majhnih skupinah kvalificiranih delavcev in z majhnim številom managerjev. Kontrolni razpon je ozek, formalizacija in centralizacija pa sta nizki, zato je za posamično tehnologijo najbolj ustrezna manj strukturirana organizacija. Serijsko-masovna proizvodnja pa ponuja standardne proizvode, proizvedene v velikih serijah in na zalogo. Tehnična kompleksnost je visoka, saj je delo mehanizirano in predvidljivo. Taka proizvodnja omogoča veliko nekvalificiranega, rutinskega in visoko formaliziranega dela ter s tem širok kontrolni razpon na nižjih ravneh. Organizacijska piramida pa je visoka in ozka, zaradi velikih potreb po načrtovanju, spremljanju, ocenjevanju in nagrajevanju zaposlenih. Masovni tehnologiji ustreza večja struktura. V posameznih dejavnostih se mehanizacija spreminja v avtomatizacijo, zato se nekvalificirano delovno silo zamenjuje s strokovno, ki sooblikuje in kontrolira proizvodni proces. Procesna tehnologija omogoča kontinuirano proizvodnjo, ker so pravila, standardi in predpisi vgrajeni v stroje, ki jih strokovnjaki oblikujejo in vzdržujejo. Posledica tega je spreminjanje večje strukture v manjšo (Rozman, 2000, str. 32-34).

Strokovnjaki iz univerze Aston so v nadaljevanju raziskovali vpliv proizvodne in storitvene tehnologije na organizacijsko strukturo. Proizvodna podjetja imajo v primerjavi s storitvenimi večjo usklajenost procesa, so bolj avtomatizirana, manj prilagodljiva in lažje merijo rezultate. Proizvodna tehnologija vodi k birokratizaciji: več specializacije, standardizacije in formalizacije, centralizirano odločanje ter manjši delež managerjev. Organizacija storitvenih podjetij zahteva večjo strokovnost zaposlenih z več medosebnega in tehničnega znanja, nizko formalizacijo in decentralizirano odločanje, torej je manj strukturirana. Glede na pogostost novosti v tehnologiji in na možnost delitve aktivnosti ločimo obrtniška, rutinska in nerutinska dela ter inženiring. Za rutinsko tehnologijo je značilna večja struktura, za nerutinsko pa manjša struktura. Obrt in inženiring imata v veliki meri manj strukturirano, organsko strukturo (Rozman, 2000, str. 34-38).

Zaradi digitalne revolucije ima informacijska tehnologija v zadnjih dvajsetih letih v vseh panogah velik vpliv na organizacijo. Daft (2016, str. 331, 332) opisuje naslednje vplive: manjša podjetja, decentralizacija organizacijske strukture, izboljšanje horizontalne komunikacije in sodelovanja zaposlenih ter izboljšanje delovanja omrežij. Informacijska tehnologija namreč omogoča razvoj procesa sprejemanja odločitev, izboljšanje kontrole, povečanje učinkovitosti in koordiniranje tako znotraj podjetja kot z zunanjimi partnerji in kupci (Daft, 2016, str. 306). Daft (2016, str. 268) navaja dva pomembna primera sodobne proizvodne metode za masovno proizvodnjo in sicer tehnologijo fleksibilne proizvodnje (oz. pametne tovarne) in tehnologijo vitke proizvodnje, ki jo uporablja tudi proučevano podjetje.

Tehnologija vitke proizvodnje vključuje v celoten proizvodni proces standardizirano odločanje in vodenje ter visoko usposobljene zaposlene, ki so njen temelj za povečanje produktivnosti. To je japonska poslovna filozofija stalnega izboljševanja delovnih praks, osebne učinkovitosti, kakovosti, stroškovne učinkovitosti in zmanjševanja napak. Organizacijska kultura mora podpirati aktivno sodelovanje zaposlenih, visoke standarde kakovosti in osredotočenost na kupca, da številne, stalne in majhne izboljšave omogočajo uspeh. Pomemben je pristop zmanjševanja odpadkov in nepotrebnih aktivnosti v proizvodnih procesih, da bi povečali kakovost in vrednost proizvoda za kupca (z manj ustvariti več). Kupec določa posebnosti proizvoda: njegove lastnosti in zmogljivosti, za kakšno ceno in kdaj. Podjetje mora prepoznati vrednost in jo natančno opredeliti, da nato v celotnem procesu (od naročila do dostave) izvaja samo aktivnosti z dodano vrednostjo in tiste, ki so nujno potrebne za izdelavo proizvoda. Vrsta proizvoda in število kosov, ki jih je potrebno proizvesti, so zapisani na kanban kartici. To pomeni, da podjetje deluje po načelu vlečenja (*»pull«*), ki podpira tok materiala, da kupec dobi, kar potrebuje in ko to potrebuje (*»just-in-time«*). Organizacija vitke proizvodnje temelji na nizkih zalogah tako materiala kot končnih izdelkov. Ta tehnologija je primerna za masovno proizvodnjo s čim manjšimi nihanji potreb (Daft, 2016, str. 269, 270; Siemerink, 2014, str. 4-6).

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Sodobne teorije organizacijo razmejujejo od okolja, ki je skupek vseh predmetov zunaj organizacije in s svojim spreminjanjem vplivajo na združbo. Organizacije poskušajo vpliv nadzorovati in se okolju prilagajati, da bi uspešno uresničile zastavljene cilje. Jones (2010, str. 81, 82) opisuje okolje kot zunanje pritiske in sile, ki obdajajo organizacijo in nanjo potencialno vplivajo v smeri, da omogočajo priložnosti ali nevarnosti. Glede na način vpliva sil na organizacijo okolje razdeli na splošno (širše) in specifično (ožje). Na uspešnost organizacije in na njeno sposobnost pridobivanja omejenih virov iz okolja neposredno vplivajo ožje sile kot npr. kupci, distributerji, sindikati, konkurenti, dobavitelji in vlada. Na oblikovanje ožjega okolja vplivajo sile iz širšega okolja, ki so ekonomske, tehnološke, politične in ekološke ter demografske, kulturne in družbene narave. Podobno Daft (2016, str. 142-145) razlaga okolje z enajstimi ključnimi sektorji, ki jih razdeli na:

- neposredno okolje, ki neposredno vpliva na zmožnost doseganja ciljev organizacije, kot npr. panoga, surovine (dobavitelji), ljudje, trg (kupci) in mednarodno okolje,

- posredno (splošno) okolje, ki nima neposrednega vpliva na dnevne aktivnosti v podjetju, temveč je vpliv posreden, kot npr. vlada, ekonomski pogoji, narava, družbena kultura, tehnologija in finance.

Tako Daft (2016, str. 146) kot Jones (2010, str. 86) značilnosti okolja opisujeta glede na:

- dinamičnost: stabilno in nestabilno okolje,
- kompleksnost: enostavno in kompleksno okolje,
- razpoložljivost virov: bogato in revno okolje.

Stabilno okolje ostaja daljše obdobje praktično nespremenjeno in redke so spremembe, ki bi lahko vplivale na podjetje. Nasprotno je v nestabilnem okolju, kjer so spremembe hitre, neprestane in večje, zato je težje napovedati dogodke in napovedi so manj natančne. V nepredvidljivem okolju potrebujejo managerji večjo sposobnost napovedovanja ali pa se mora podjetje hitreje prilagajati okolju (Burton, Obel & DeSanctis, 2011, str. 43). V enostavnem okolju vpliva na podjetje samo nekaj, a podobnih, zunanjih segmentov. V kompleksnem okolju na podjetje vplivajo skoraj vsi zunanji segmenti, redno in veliko. Več kot zunanjih segmentov različno vpliva na podjetje in večje, kot je število podjetij v panogi in med dobavitelji, večja je kompleksnost (Daft, 2016, str. 148; Rozman, 2000, str. 41).

Kombinacija zgoraj opisanih značilnosti prikaže vpliv negotovosti in pove, koliko informacij podjetje potrebuje za predvidevanje o okolju. Daft (2016, str. 149-156) loči štiri stopnje: okolje z majhno negotovostjo, okolje z nizko in okolje z visoko umirjeno negotovostjo ter okolje z visoko negotovostjo. V enostavnem in stabilnem okolju je negotovost okolja nizka, ker na podjetje vpliva le malo ključnih sektorjev. V kompleksnem, a stabilnem okolju je negotovost okolja večja, ker je veliko zunanjih elementov. Ti se sicer ne spreminjajo hitro in nepričakovano, a jih podjetje mora analizirati in upoštevati pri vodenju, da bi bilo uspešno. V enostavnem, a nestabilnem okolju je negotovost okolja precej večja, čeprav na podjetje vpliva le nekaj zunanjih elementov, a se ti naglo spreminjajo in so nepredvidljivi. Zelo negotovo okolje je kompleksno in nestabilno, kjer je močan vpliv velikega števila zunanjih elementov. Če se istočasno močno spreminja več ključnih sektorjev, postane okolje turbulentno. Stabilno in enostavno okolje omogoča formalizacijo, centralizacijo, standardizirana pravila ter jasno hierarhijo avtoritete, kar vodi v večjo strukturo. Za nestabilno in kompleksno tj. negotovo okolje pa je značilna manj strukturirana organizacija, ki pomeni manj hierarhije in decentralizirano odločanje ter večjo prilagodljivost podjetja.

Podjetje, ki želi uspeti, mora dogajanja in spremembe v okolju spremljati in jih vključevati v delovanje podjetja. Na negotovost okolja se lahko prilagodi z mejnimi oddelki, z diferenciacijo in z integracijo ter z drugačnim planiranjem. Mejni oddelki preučujejo spremembe v okolju, sporočajo informacije, uravnavajo negotovost in s tem varujejo proizvodnjo pred vplivom okolja, da le ta ostaja stabilna in učinkovita. Danes je okolje vse bolj negotovo, zato narašča število in velikost mejnih oddelkov. Zaposleni v teh oddelkih, so vse bolj specializirani in iz različnih strok, da lahko obvladujejo različne sektorje okolja. Usklajevanje znotraj oddelkov in med

oddelki zahteva več časa in managerje z novimi znanji o planiranju v variantah in predvidevanju v scenarijih (Rozman, 2000, str. 42-44).

Podjetje odvisnost od okolja pri pridobivanju vložkov in pri sprostitvi izločkov zmanjšujejo tudi s povezovanjem z drugimi podjetji kot npr. prevzemi, sovlaganje ali dolgoročne pogodbe o dobavi ključnih surovin, materialov in o prodajah izdelkov ter razne izmenjave. V negotovem okolju ustvarijo več povezav, za kar je potrebno dodatno usklajevanje, komuniciranje, planiranje in kontroliranje (Rozman et al., 2011, str. 97).

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Vsa podjetja težijo k rasti in razvoju zaradi ekonomskih in organizacijskih prednosti. Med ekonomskimi razlogi Rozman (2000, str. 48) poudari ekonomijo obsega, ki znižuje stroške na enoto proizvoda, nove tehnologije, ki omogočajo in zahtevajo večji obseg proizvodnje, večjo pogajalsko moč podjetja v pogajanjih s potrošniki, dobavitelji, bankami, državo in lažje upravljanje s tveganji. Med organizacijskimi prednostmi pa poudari povečevanje privlačnosti za raznovrstne strokovnjake, ki lahko razvijajo specializirana in managerska znanja. Z rastjo podjetja namreč raste tudi vpliv organiziranja na učinkovitost in sicer tako vpliv organizacijske strukture kot vpliv izvajanja procesov (Kern, 2005, str. 2).

Podjetja razdelimo na majhna, srednja in velika na osnovi števila zaposlenih, premoženja podjetja, vrednosti prodanih proizvodov/storitev in podobno. Če opredelimo organizacijo kot združbo, katere temeljni element je človek, potem je število zaposlenih dobro merilo. Večje število zaposlenih običajno pomeni večje število medsebojnih razmerij in bolj izdelane organizacijske procese, zato je organizacija velikih podjetij bolj kompleksna. Naloga managerjev je, da izkoristijo velikost podjetja, a težijo k enostavni in prilagodljivi organizaciji, npr. z delitvijo na manjše fleksibilne enote. Za velika podjetja je običajno značilna bolj strukturirana organizacija, visoka in ozka hierarhija, več kontrole, formalna struktura, velika specializacija delovnih mest, večja učinkovitost in produktivnost, manj pa večanje inovativnosti in pripadnosti zaposlenih podjetju. Velika podjetja konkurirajo na globalnem trgu, so trdoživa, standardizirana in predstavljajo stabilnost v negotovih časih. Večje stroške usklajevanja zaradi hierarhije lahko obvladujejo z birokracijo, ki je osnova za večjo učinkovitost, ne pa tudi za inovativnost, ali pa z decentralizacijo, ki omogoča tako učinkovitost kot inovativnost (Daft, 2016, str. 346-349; Rozman, 2000, str. 47-49).

Za majhna podjetja je značilno, da so bolj odzivna, prilagodljiva in inovativna ter da delujejo na ožjih trgih, tako regijsko kot po proizvodih. To pomeni, da hitreje najdejo nove tržne niše. Z vidika organiziranosti gre za manjšo strukturo, kjer je velika pripadnost zaposlenih podjetju, saj so podjetniki hkrati lastniki in managerji podjetja. Delovne naloge zaposlenih so običajno zelo široke (Rozman, 2000, str. 49). Vpliv velikosti je odvisen tudi od dejavnosti podjetja (Rozman et al., 2011, str. 99).

Rast in spreminjanje podjetja iz majhnega v velikega prikažemo s konceptom življenjskega cikla: rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost. Organizacijska struktura in stil vodenja se v vsaki fazi spremeni, zato jih Daft (2016, str. 352) poimenuje kot podjetniška, kolektivna, formalizirana in dovršena faza. Ko podjetje raste, se ob prehodu iz ene faze v drugo v podjetju pojavijo težave. Za uspešen prehod so potrebne spremembe v organizaciji podjetja in sicer po podjetniški fazi nastopi potreba po vodenju, po kolektivni fazi potreba po delegiranju in kontroli, po formalizirani fazi potreba po ukinitvi birokracije in po dovršeni fazi potreba po prenovi.

2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

S postavitvijo ciljev, običajno pisno, si podjetje določi želene prihodnje rezultate. Cilje razdelimo na splošne (širše usmeritve) in operativne (specifične kvantitativne usmeritve), ki jih zaradi njihove jasnosti zaposleni uresničujejo s svojimi dnevnimi aktivnostmi. To so kratkoročni cilji. Nasprotno pa so splošni cilji dolgoročni in jih razdelimo na strateške (usmerjeni v spremembe in uspešnost) ali taktične (usmerjeni v izboljšanje in učinkovitost). Učinkovitost ugotavlja tehnično izrabo vložkov (npr. produktivnost dela, izkoristek materiala ali stroja). Uspešnost je širši pojem in pokaže stopnjo doseganja ciljev (npr. dobičkonosnost). V današnji družbeno ekonomski ureditvi je glavno merilo uspešnosti podjetij dobiček in temu je tudi podrejena organizacija današnjih podjetij (Rozman, 2000, str. 56-58). Daft (2016, str. 67) poudarja, da podjetje zaradi učinkovitosti lahko doseže uspešnost, a ne v primeru, ko proizvede izdelek, po katerem ni povpraševanja ali ko zaradi stroškovne učinkovitosti prihaja do zamud pri dobavi in posledično do manjše prodaje. Podjetje je uspešno, ko vodstvo izbere prave cilje in pravo pot za doseg le teh ter ko se visoka stopnja učinkovitosti kaže v sodelovanju zaposlenih (Kern, 2005, str. 2).

Kratkoročni cilji in strategije, ki zasledujejo učinkovitost in kontrolo, ustrezajo bolj strukturirani organizaciji, medtem ko dolgoročni cilji in strategije, ki zasledujejo učenje in fleksibilnost, ustrezajo manj strukturirani organizaciji (Rozman et al., 2011, str. 108). Da različni cilji zahtevajo tudi različno, ciljem primerno organizacijo, je v literaturi prikazano z različnimi pristopi. Če opredelimo organizacijo kot sistem po modelu HIPO, potem nanjo vplivajo vložki, procesi pretvarjanja, izložki in okolje. Iz tega sledijo štiri pristopi ocenjevanja uspešnosti doseganja ciljev (Daft, 2016, str. 68-74; Rozman, 2000, str. 59):

- vhodni ali sistemski pristop gleda na uspešnost z vidika zagotavljanja redkih poslovnih prvin in njihove učinkovite uporabe (npr. pogajalska moč pri dobaviteljih, bankah),
- procesni ali notranji pristop gleda na uspešnost z vidika doseganja notranje učinkovitosti in zagotavljanja smotrnosti (npr. ko procesi tečejo brez težav, ko so zaposleni zadovoljni, ko je produktivnost visoka),
- ciljni ali izhodni pristop gleda na uspešnost z vidika doseženih rezultatov poslovanja (npr. dobiček, dobičkonosnost kapitala in sredstev, tržni delež, rast (prodaje, dobička, št. kupcev), družbena odgovornost, kvaliteta produktov),

- kombiniran pristop oz. pristop strateških deležnikov gleda na uspešnost z vidika zadovoljstva ključnih skupin, od katerih je odvisna prihodnost organizacije (npr. zadovoljstvo lastnikov, zaposlenih, kupcev in ostalih poslovnih partnerjev).

Burton et al. (2011, str. 11, 12) menijo, da sta za podjetje pomembna samo dva temeljna cilja: učinkovitost in uspešnost. Za razvrstitev med njiju je potrebno posamezne cilje podjetja oceniti z vidika učinkovitosti (poudarek na vložkih in na stroških) in uspešnosti (poudarek na izločkih in na prihodkih). Kako doseči ravnovesje med tema dvema dimenzijama, pa si avtorji še vedno niso enotni.

Da bi zastavljene cilje dosegli, podjetje pripravi način izvedbe (strategijo). Podjetje je bolj donosno in manj ranljivo, če sprejme ali strategijo diferenciacije proizvodov ali strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti. S strategijo diferenciacije proizvodov poskuša svoje proizvode razlikovati od ostalih, da si pridobi zveste kupce, ki ne iščejo cenejših ali nadomestnih proizvodov. Ta strategija zahteva veliko časa in denarja za raziskovanje in inovativnost, za oblikovanje in kreativnost ter za oglaševanje, zato lahko pričakujemo manjšo strukturo v podjetju. S strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti poskuša podjetje povečati tržni delež z doseganjem nižjih stroškov in z močno kontrolo. Doseganje stabilnosti je pomembnejše kot prevzemanje tveganja ali kot iskanje priložnosti v inovacijah in rasti. Zato lahko pričakujemo večjo organizacijsko strukturo s podrobno delitvijo dela, formalizacijo in centralizacijo. Pojavlja se še strategija posnemanja, ko podjetje vpelje samo že uspešne novitete, kjer je organizacija podjetja lahko tako manj kot bolj strukturirana (Daft, 2016, str. 60-62; Rozman et al., 2011, str. 109).

Burton et al. (2011, str. 24,25) pa strategijo podjetja opišejo z vidika inovacij. Za podjetje sta pomembni samo dve usmeritvi, ki določata organizacijsko strukturo: ali izkoriščanje trenutne situacije ali raziskovanje novih inovacij. Strategija izkoriščanja trenutne situacije uporablja prednosti trenutne ali znane tehnologije, da proizvaja na nov ali neobičajen način, zato poudarja izpopolnitev, učinkovitost, selekcijo in izvajanje ob znanih koristih. Strategija raziskovanja novih inovacij je proces iskanja novih tehnologij ali novega načina delovanja, zato poudarja iskanje novega, spremembe, sprejemanje tveganja in inovacije, tako da zadovoljuje pred tem še neznano povpraševanje.

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Če opredelimo organizacijo kot sestav razmerij med zaposlenimi, potem je vsekakor pomembno poznati razlike med zaposlenimi kot npr. osebnostne lastnosti in značilnosti, sposobnosti, delovne vrednote, razmišljanje, občutenje in vedenje ter razpoloženje pri delu. Ljudje z vsemi svojimi posebnostmi lahko podjetju predstavljajo konkurenčno prednost, zato je pomembno, da managerji poznajo in razumejo zaposlene, da jim tako dodelijo ustrezne položaje in naloge ter jih pri tem vodijo, razvijajo in spodbujajo (Rozman et al., 2011, str. 110-112). Glede na predhodno opisane organizacijske spremenljivke lahko povzamem, da različnost in število ljudi oblikuje

obseg formalizacije, stopnjo profesionalizacije, specializacije in centralizacije, kadrovske konfiguracijo in kontrolni razpon.

V podjetju nastajajo neformalne skupine in formalne, ki jih postavi vodstvo. Te se med seboj razlikujejo po velikosti, sestavi, vsebini del, statusu skupine in vplivanju članov na uspeh dela drugih članov. Vrste formalnih skupin so (Rozman et al., 2011, str. 115, 116):

- oddelki, ki so dokaj stalni in razdeljeni po strokovnih področjih,
- delovne skupine, ki so postavljene le za izvedbo določene naloge in nato razpuščene,
- timi ali ekipe, ki so dokaj stalni sestav raznovrstnih članov, ki tesno sodelujejo zaradi doseganja skupnih ciljev.

Delovanje v skupini ni seštevek posameznikov, saj med njimi nastajajo različna razmerja, zato je dobro vedeti, kaj gradi ta razmerja. Vpliv vrednot in norm na medsebojno delovanje in na ravnanje s kupci Daft (2016, str. 386) poimenuje družbeni kapital. Če je stopnja družbenega kapitala visoka, razmerja temeljijo na zaupanju, poštenju, medsebojnem razumevanju, spoštovanju in sodelovanju. Razmerja, ki temeljijo na neusmiljeni konkurenci in konfrontaciji, na lastnem interesu, grožnjah in prevarah, so lahko uničujoča za podjetje.

Vzdušje v organizaciji, ki vpliva na zmožnost delovanja ljudi, je organizacijska klima, ki omogoča največjo izrabo zmogljivosti, ko se zahteve podjetja in posameznika prekrivajo. Klima se kaže v obnašanju ljudi in v zaznavanju medsebojnih odnosov. Način obnašanja in odzivanja vseh zaposlenih določa organizacijska kultura, ki je celovit sistem nazorov, norm, vrednot, pravil, prepričanj in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja (Lipičnik, 2005, str. 198-208). V podjetju z večjo strukturo so pomembne vrednote ubogljivost in učinkovitost, zato cenijo izogibanje tveganju. Vodenje je centralizirano in delovna sila je manj izobražena (rutinsko delo). V podjetju z manjšo strukturo so pomembne vrednote znanje, ustvarjalnost, zaupanje, sodelovanje in pripadnost zaposlenih. Vodenje je decentralizirano, profesionalizacija in avtonomija zaposlenih je visoka (Zupan & Kaše, 2007, str. 30).

3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA

Katera organizacijska struktura prinaša podjetju najmanj pomanjkljivosti in največ prednosti, je odvisno od situacije, v kateri posamezno podjetje deluje. Organizacijsko obliko na splošno določajo potrebne aktivnosti, delovna mesta, hierarhija poročanja in grupiranje v oddelke. Kako so ti elementi usklajeni kot celota, nam pokaže organizacijska hierarhija, ki jo grafično prikažemo z organigramom. Črte na organigramu nam prikazujejo hierarhijo poročanja, medtem ko oddelke in delovna mesta običajno prikazujemo z liki. Za grupiranje delovnih mest v oddelke managerji izberejo pristop, ki nudi podjetju najboljšo usklajenost med osrednjimi aktivnostmi, ki so dodana vrednost za kupca. Najširše uporabljeni pristopi so poslovno-funkcijski, divizijski, matrični, timski in virtualni (Balas Rant, 2014, str. 54). Izbira pristopa določa organizacijsko strukturo. Če je slabo izbrana, vodi do izgube priložnosti, ki je kratkoročno grožnja

organizacijski učinkovitosti in uspešnosti ter dolgoročno grožnja rentabilnosti (Burton et al., 2011, str. 59).

3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

3.1.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je značilna le za zelo majhna podjetja z nekaj zaposlenimi. Lastnik oz. podjetnik je glavni manager in je osrednja oseba v organizacijski strukturi. Vodi veliko poslovnih funkcij, zato je odvisnost od njega velika. Največkrat je tako poslovni kot finančni direktor, vodja kadrovanja, vodja trženja in snovalec novih idej. Stroški vzdrževanja te strukture so nizki, ker struktura ni formalizirana, komuniciranje poteka pretežno ustno, reagiranje je hitro in odgovornosti so jasne (Rozman, 2000, str. 86). Organigram je prikazan v Sliki 1 v Prilogi 1.

3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je najbolj razširjena v malih in srednjih podjetjih, ki delujejo v naslednjih okoliščinah (Rozman, 2000, str. 87):

- tehnologija je pretežno rutinska, masovna proizvodnja ene skupine in standardiziranih proizvodov,
- okolje je stabilno, predvidljivo in ne preveč kompleksno,
- cilj je notranja učinkovitost na osnovi tehnične specializacije, zato je izbrana strategija količinske in tržne rasti,
- zaposleni razvijajo specializirana znanja.

Zaradi tehnične delitve dela so naloge dodeljene posameznim delovnim mestom, ki so povezana v oddelke po principu skupne funkcije. Druga hierarhična raven so tako poslovne funkcije: kadri, nabava, proizvodnja, razvoj, prodaja in finance (glej Sliko 2 v Prilogi 1). Odločanje je centralizirano s pomočjo linijskega tipa managementa. Na vrhu je glavni manager, ki koordinira poslovne funkcije in je odgovoren za uspeh podjetja (Rozman, 2000, str. 87).

Prednosti te strukture so prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena področja, ki omogočajo učinkovito uporabo vložkov, strokovni razvoj in specializacijo. Omogoča torej intenziven razvoj posameznih funkcij, dobro izkoriščenje njihovih zmogljivosti (ekonomija obsega) in enotnost nastopanja navzven. Zaradi centralizacije ima vrhnji management dober vpogled na poslovanje podjetja, kar omogoča uresničenje zastavljenih ciljev. Slabosti te strukture pa pridejo do izraza z večanjem proizvodnih in prodajnih programov, ko okoliščine zahtevajo prilagoditve in spremembe. Slaba komunikacija med oddelki otežuje izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij. Zaradi centralizacije ostajajo ključne informacije in odločitve na vrhu podjetja, hkrati pa se večja nepovezanost med posameznimi funkcijami in njihov razvoj poteka mimo potreb podjetja, kar povzroča zastoje, počasen odziv na spremembe na trgu in počasno uvajanje inovacij (Balas Rant, 2014, str. 55; Rozman, 2000, str. 87, 88).

Za odpravo slabosti mora podjetje povečati vertikalno diferenciacijo (več hierarhičnih ravni, decentralizacija odločanja, povečanje števila pravil, standardizacija) in horizontalno diferenciacijo (križanje funkcijskega in tržnega grupiranja oddelkov, kar vodi do povečanja specializacije npr. po kupcu znotraj posamezne funkcije) (Balas Rant, 2014, str. 55).

3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Produktno-matrična organizacijska struktura se je pojavila v srednje velikih podjetjih zaradi širitve proizvodnje na več različnih skupin proizvodov in s tem naraščanje kompleksnosti nalog. Situacijske spremenljivke, ki so še vplivale na razvoj te strukture, so (Balas Rant, 2014, str. 60; Daft, 2016, str. 112; Rozman, 2000, str. 92):

- tehnologija, ki je pretežno nerutinska s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi (v skupni rabi in razporejena po potrebah),
- okolje, ki je razmeroma visoko negotovo (nestabilno in kompleksno),
- cilj, ki je uravnoteženje med kvaliteto in stroški proizvoda. Temeljni cilj funkcijskih strokovnjakov je strokovna odličnost, temeljni cilj produktnega managerja so nizki stroški in hitro uvajanje novih različic produkta,
- zaposleni, ki cenijo znanje in sodelovanje, zato je profesionalizacija visoka.

Posamezne skupine proizvodov zahtevajo različno obravnavo znotraj ene ali več obstoječih poslovnih funkcij, zato se »začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov« (Rozman, 2000, str. 89). Delovna mesta, skupna posamezni skupini proizvodov, povezujejo produktni managerji (glej Sliko 3 v Prilogi 1). Produktni manager skrbi za uspešnost proizvodnega programa z usklajevanjem procesa med poslovnimi funkcijami (horizontalna komunikacija), medtem ko funkcijski manager skrbi za strokovno delovanje poslovne funkcije z usklajevanjem procesa za različne skupine proizvodov (vertikalna komunikacija). Nastane dvojna linija avtoritete in poročanja (Balas Rant, 2014, str. 59).

Glavna prednost te strukture je večja prilagodljivost in odzivnost na spremembe v okolju kot v poslovno-funcijski strukturi zaradi več sodelovanja različnih strokovnjakov pri eni skupini proizvodov. Hkrati pa omogoča tudi učinkovito uporabo redkih virov (npr. en strokovnjak sodeluje pri različnih proizvodih), strokovni razvoj in specializacijo, ker je poudarek še vedno na poslovnih funkcijah. Pomanjkljivost te strukture se kaže v koordinaciji in povezovanju med poslovnimi funkcijami po skupinah proizvodov. Dvojna linija avtoritete in poročanja povzroča zmedo, stres in organizacijske konflikte zaradi merjenja moči managerjev pri razporejanju redkih virov. Za dobro delovanje je tako potreben obsežen sistem nadzora, veliko sestankov in velika poraba časa za razreševanje konfliktov (Balas Rant, 2014, str. 60; Daft, 2016, str. 113; Rozman, 2000, str. 92).

Matrična struktura je pogosta tudi v velikih globalnih podjetjih, ker omogoča vključevanje različnih poslovnih enot globalnega podjetja. Podružnice globalnega podjetja poslujejo lokalno,

a so hkrati del globalne skupine. Dvojna linija avtoritete in poročanja se kaže pri managerjih podružnic, ki so odgovorni tako regijskemu managerju kot produktnemu managerju globalnega podjetja. Ta struktura se je uveljavila v globalnih podjetjih, ker je potrebno sinhronizirati globalno dejavnost in zagotoviti uporabo skupnih standardnih postopkov in rešitev (Worren, 2012, str. 118). Burton et al. (2011, str. 71) priporočajo uporabo te strukture zlasti, ko podjetje želi uravnovežiti temeljna cilja, ki sta učinkovitost in uspešnost podjetja. Za odpravo slabosti mora podjetje pri zaposlenih in managerjih okrepiti medosebne veščine sodelovanja, komuniciranja in reševanja sporov. Managerji pa morajo jasno analizirati vloge in odgovornosti, da zaposleni vedo, kaj nadrejeni želijo od njih (Daft, 2016, str. 113).

3.1.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični, saj se pojavita v enakih okoliščinah. Namesto stalnih skupin proizvodov projektni managerji povezujejo delovna mesta skupna posameznim projektom, ki so občasni, strokovni in neponavljajoči (glej Sliko 4 v Prilogi 1). Projekt predstavlja začasen oddelek, ki se sestavi za čas trajanja projekta, ob zaključku pa se ukine. Projektni management vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo projekta, kjer lahko opredelimo cilje, rok izvedbe in predvidene stroške, kar omogoča razmeroma enostavno merjenje uspešnosti. To strukturo uporabljajo pri izvedbi velikih projektov v letalski in vesoljski industriji, v dejavnostih, kjer je delo projektno, in za določene zaokrožene naloge (npr. ko razvijajo nove tehnologije, vpeljujejo nove proizvode ali nov informacijski sistem), ki v podjetju potekajo vzporedno z redno dejavnostjo. (Rozman, 2000, str. 99; Zupan & Kaše, 2007, str. 33).

Prednosti in pomanjkljivosti te strukture so podobne kot pri produktno-matrični strukturi, a prinaša projektna struktura tudi dodatne težave. V določen projekt lahko vključimo samo tiste zaposlene iz posameznih oddelkov, ki so najbolj primerni in motivirani, zato je pomembna ustrezna izbira članov. Do težav pride, ko člani projektne skupine ne obvladajo timskega dela, ko se preveč ozirajo na interese poslovnih funkcij, in zaradi pomanjkanja časa, ko projektno delo poteka vzporedno z običajnimi delovnimi zadolžitvami. Po zaključku projektnega dela pa se pojavi težava pri članu projektnega tima, ker ne more več opravljati svojega prejšnjega dela, saj se je le to že porazdelilo med zaposlene v oddelku (Zupan & Kaše, 2007, str. 33). Eden od vzrokov za nesodelovanje v projektu je, da zaposleni niso naklonjeni spremembam, na katere ne morejo aktivno vplivati. »Za aktivno participacijo zaposlenih v projektu so torej nujne pravočasne, zadostne in točne informacije« (Kern, 2005, str. 3).

3.1.5 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura, ki jo poimenujejo tudi divizijska struktura, se je pojavila v velikih podjetjih zaradi problema usklajevanja in ugotavljanja dejanske uspešnosti različnih skupin proizvodov. Situacijske spremenljivke, ki so vplivale na razvoj te strukture, so (Balas Rant, 2014, str. 56; Rozman, 2000, str. 94):

- tehnologija, ki je pretežno nerutinska z razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi,
- okolje, ki je visoko negotovo (nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno),
- cilj, ki je horizontalna diverzifikacija proizvodnega programa, zato strateška usmeritev v povečanje tržnega deleža po posameznih skupinah proizvodov, hitro prilagajanje produkta in uvajanje inovacij v produkte ter razvoj novih blagovnih znamk,
- zaposleni, ki razvijajo manj specializirana znanja (večja svoboda posameznikov in delovnih skupin).

Prva hierarhična raven tako organiziranega podjetja je direktor ali upravni odbor, druga raven je členitev na poslovne enote na podlagi proizvoda, trga ali vrste kupca (glej Sliko 5 v Prilogi 1). Tretja hierarhična raven pa so pripadajoče poslovne funkcije (vsaj proizvodna in prodajna). V centrali podjetja se vodijo le strateške poslovne funkcije. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo decentralizirano na ravni poslovne enote, kar omogoča dober pregled in kontrolo nad ključnimi dejavniki uspeha posamezne enote. Od obsega pristojnosti in odgovornosti je odvisno, ali govorimo o stroškovni enoti (cilj: zmanjševanje stroškov), o poslovni ali profitni enoti (cilj: dobiček) ali o naložbeni enoti (cilj: dobiček in razvoj). Management sestavljenega podjetja postavlja globalne cilje in strategije ter politiko podjetja, managerji poslovnih enot pa morajo sestaviti poslovne cilje in taktike (Lipičnik, 2005, str. 52; Rozman, 2000, str. 93-95). Za uresničitev ciljev in strategije povečevanja tržnega deleža lahko direktor koordinira bistveno več poslovnih enot kot v poslovno-funkcijski strukturi, tudi do 20. Podjetje razvija in ukinja poslovne enote glede na njihovo dejansko uspešnost, kar omogoča osnovna členitev (Burton et al., 2011, str. 66-68).

Prednosti decentralizirane strukture so lažje spremljanje gibanj na trgu, odzivnost nanje in določanje tržnega položaja, boljše poznavanje želja in potreb kupcev, večje zadovoljstvo ključnih kupcev, hitrejši prenos znanja iz razvojnega oddelka v proizvodnjo in učinkovito usklajevanje med poslovnimi funkcijami znotraj posamezne poslovne enote. Velika slabost pa je zmanjšanje ekonomije obsega na poslovno-funkcijskih področjih zaradi podvajanja nalog, manjše standardizacije in slabe povezanosti med poslovnimi enotami. V primerjavi s poslovno-funkcijsko strukturo je stopnja strokovnosti in specializacije zaposlenih manjša, ker manj skrbijo za razvoj posamezne stroke kot za dobrobit skupine proizvodov. V uspešnih poslovnih enotah so težnje po osamosvojitvi velike. Managerji poslovnih enot dajejo prednost kratkoročnim interesom posamezne enote in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo podjetja. Zaradi potrebe po ponovni integraciji in koordinaciji avtonomnih poslovnih enot nastajajo dodatni stroški z birokracijo pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev (Balas Rant, 2014, str. 57; Daft, 2016, str. 108; Rozman, 2000, str. 94).

3.2 Modernejše oblike organizacijskih struktur

Čeprav so klasične organizacijske strukture v današnjih podjetjih še vedno zelo prisotne, pa nastajajo nove oblike zaradi spreminjajočega okolja, ki zahteva fleksibilnost na vseh področjih poslovanja. Uspešno bo samo tisto podjetje, ki bo pravočasno reagiralo na te zahteve in ohranilo

notranjo učinkovitost. V organizacijskem smislu je za modernejšie oblike najbolj značilna sprememba iz navpične ali hierarhične organizacije v vodoravno ali timsko organizacijo, ki ne podpira le učinkovitosti temveč predvsem prilagodljivost podjetja, ki se kaže v ustvarjalnosti zaposlenih, v več nestandardnih proizvodih, v večjem obsegu novih proizvodov in trgov (Rozman, 2011, str. 137-139).

3.2.1 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura, ki jo nekateri poimenujejo tudi virtualna organizacija, se je pojavila v malih podjetjih z razvojem elektronike. Situacijske spremenljivke, ki so še vplivale na razvoj te strukture, so (Balas Rant, 2014, str. 62):

- nove tehnologije kot npr. računalniška, programska in satelitska oprema,
- okolje, ki je visoko negotovo (nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno),
- cilj, ki ni vnaprej opredeljen, temveč je samonikel, zato strategija visokega prilagajanja produkta naročniku in uvajanje inovacij v produkte,
- zaposleni, ki sodelujejo s pogodbenimi sodelavci oz. člani omrežja, ki razvijajo kompleksna in specializirana znanja (večja svoboda posameznikov in delovnih skupin).

Za uresničitev podjetniških idej se podjetje usmeri na svoje ključne prednosti, preostale poslovne funkcije pa organizira zunaj podjetja, tako da jih najame na trgu pri strokovnjakih, kar omogoča podjetju narediti več z manj. Vse odločitve sprejema podjetje, ki za vsako idejo poišče najboljše poslovne partnerje. Nastane mreža podjetij, ki ne temelji le na tržnem in pogodbenem odnosu, temveč tudi na sodelovanju, spoštovanju in zaupanju. Mrežna struktura, kjer so elektronsko povezani strokovnjaki iz vsega sveta, omogoča intenzivno izmenjavo podatkov in informacij. Podjetje se razvija samoniklo, tako da dodaja in ukinja funkcije glede na potrebe. Horizontalno usklajevanje in sodelovanje nadomešča tradicionalno hierarhijo. Meje med podjetjem in okoljem so zabrisane (Balas Rant, 2014, str. 62; Daft, 2016, str. 120-122). Organigram je predstavljen v Prilogi 2, Slika 1.

Prednost te strukture je v njeni prilagodljivosti in odzivnosti na spremembe v okolju, saj pogodbeno sodelovanje traja le dokler je za to poslovni interes. Mrežna struktura omogoča tudi majhnim podjetjem, da črpajo sredstva in specialna znanja iz celega sveta in da brez velikih investicij razvijejo proizvod ali storitev. Zaradi mrežnega sodelovanja ni potrebne široke administracije, zato ima podjetje zelo nizke režijske stroške. Pomanjkljivosti mrežne strukture se kažejo v slabo določenih mejah med podjetjem in okoljem, v slabi kontroli pogodbenih sodelavcev in njihovih aktivnostih, zato obstaja tveganje neizpolnitve. Organizacijska kultura, pripadnost in zvestoba zaposlenih je majhna zaradi možnosti nadomestitve (Balas Rant, 2014, str. 63; Daft, 2016, str. 123). Odnosi morajo temeljiti na visoki stopnji zaupanja in profesionalnosti, kar je težje, kadar ni osebnega stika med poslovnimi partnerji (Zupan & Kaše, 2007, str. 33). Virtualno povezovanje je trend, ki se je v tem stoletju razširil tudi v starejše panoge. V vsaki panogi najdemo podjetje, ki je del dejavnosti izločilo v zunanje izvajanje (npr. čiščenje, varovanje, računovodstvo,...).

3.2.2 Timska organizacijska struktura

Za uspešno reševanje vse bolj zapletenih problemov je specializirano znanje posameznika nezadostno, zato je timski način dela vse pomembnejši (Rozman, 2000, str. 103). Timska struktura se je razvila iz poslovno-funkcijske strukture, kjer poteka komuniciranje in usklajevanje poslovnih procesov vertikalno, kar je učinkovito le v stabilnem okolju. Zaradi hitrega odzivanja in odločanja so podjetja v vsakodnevno delo uvedla še timski pristop oblikovanja delovnih mest v oddelke, s horizontalnim komuniciranjem in usklajevanjem (glej Sliko 2 v Prilogi 2). Ta pristop omogoča delegiranje del odgovornosti za odločanje bližje vsakodnevnim problemom na raven timov, ki imajo najbolj točne informacije. V time so običajno združeni zaposleni iz različnih poslovno-funkcijskih področij in so lahko tako stalni kot začasni. Člani timov poročajo in odgovarjajo tako poslovno-funkcijskim managerjem kot tudi svojemu timu. Običajna pa je tudi uvedba med-funkcijskih timov, kjer člani delajo in poročajo le v timu (Balas Rant, 2014, str. 61; Rozman, 2011, str. 140).

Prednosti timske strukture se kažejo predvsem v hitrejšem odzivanju na zahteve trga zaradi višje stopnje sodelovanja med poslovno-funkcijskimi oddelki, zaradi angažiranosti pri iskanju skupnih rešitev in kompromisov, zaradi usmerjenosti v kupca ter zaradi hitrejšega in kakovostnejšega odločanja. Prednosti in pomanjkljivosti posameznega člana tima se medsebojno izravnajo in aktivira se potencial posameznika, kar se kaže v boljši delovni morali, v izboljšani komunikaciji, v višji stopnji motiviranosti in zavzetosti zaposlenih. Zaradi soodločanja so zaposleni bolj zadovoljni. Slabosti timske organizacijske strukture so visoki stroški uvajanja timskega dela, izguba časa zaradi razprav v timu, pogosti konflikti in nenačrtovana decentralizacija. V primeru nejasne razmejitve pristojnosti in odgovornosti tima je pripadnost in lojalnost zaposlenih razpršena med poslovno-funkcijskimi oddelki in timi. Timsko delo ne upošteva individualnosti posameznega člana in zahteva spremembe v organizacijski kulturi, v nagrajevanju in v stilu vodenja. Managerji tima postanejo spodbujevalci in usmerjevalci (Balas Rant, 2014, str. 61; Rozman, 2000, str. 104; Rozman, 2011, str. 143).

3.2.3 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura

Vodoravna ali procesna organizacijska struktura se je pojavila v večjih podjetjih v zadnjih dvajsetih letih zaradi digitalne revolucije. Situacijske spremenljivke, ki so še vplivale na razvoj te strukture, so (Daft, 2016, str. 116):

- tehnologija, ki omogoča računalniško in internetno povezovanje in usklajevanje,
- okolje, ki je visoko negotovo (nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno),
- cilj, ki je hitrejše in boljše zadovoljevanje kupčevih potreb, zato strategija prilagajanja produkta naročniku ter uvajanje celovite in enotne obravnave kupca,
- zaposleni, ki želijo razvijati široka strokovna znanja in nove veščine ter prevzemajo večje odgovornosti.

Pri tej strukturi lastnik procesa organizira zaposlene, ki opravljajo povezane naloge, v enem ali več procesnih timih zaradi usklajenosti pri zadovoljevanju kupčevih potreb (glej Sliko 3 v Prilogi 2). Timi so samo-usmerjevalni, lastnik procesa pa postane njihov spodbujevalec. Na ta način se v podjetju porušijo tako navpične (hierarhične) kot vodoravne pregrade med poslovnimi enotami (Zupan & Kaše, 2007, str. 35; Rozman, 2011, str. 145). Managerji se preusmerijo od vertikalnega vodenja v poudarjanje horizontalnega poteka aktivnosti. Zato tovrstna organizacija zahteva delavce z znanji in izkušnjami, ki jim omogočajo inovativnost v oblikovanju in izvajanju ključnih procesov, ki spreminjajo vložke v izločke in pri tem ustvarjajo dodano vrednost za kupca (Kern, 2005, str. 8). Zaposleni enostavno usklajujejo aktivnosti in komunikacijo in se motivirajo za stalne izboljšave. Uspešnost procesa temelji na končnem produktu, zato ga merimo z zadovoljstvom kupcev in zaposlenih ter s finančnim doprinosom (Daft, 2016, str. 116-118).

Prednost procesne strukture je prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe in potrebe kupcev, saj so vsi zaposleni usmerjeni k ustvarjanju vrednosti za kupca. Boljše in hitrejše zadovoljevanje kupčevih potreb vodi v večjo produktivnost in uspešnost podjetja. Procesni timi krepijo sodelovanje in zavedanje o ciljnih podjetja kot celote. Zaposlenim je omogočen strokovni razvoj zaradi novih veščin in znanj, zaradi sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti za uspešnost svojega dela. Slabost te strukture je v težki določitvi ključnih procesov, ki prinašajo kupcu vrednost. Zaposlene je potrebno usposobiti za procesno delo, zaradi razvoja organizacijske kulture, sistema nagrajevanja, sistema informiranja in stila vodenja (Daft, 2016, str. 119; Zupan & Kaše, 2007, str. 35). Procese je možno izvajati učinkovito, če so le-ti ustrezno oblikovani in so strukture v podjetju prilagojene izvajanju procesov in ne obratno (Kern, 2005, str. 2).

3.2.4 Hibridna organizacijska struktura

Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura se je pojavila v velikih sestavljenih podjetjih, kjer kombinirajo različne organizacijske oblike glede na izbrano strategijo. Situacijske spremenljivke, ki so še vplivale na razvoj te strukture, so (Daft, 2016, str. 124):

- tehnologija, ki je tako rutinska kot nerutinska z razmeroma veliko odvisnostjo med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami zaradi ekonomije obsega,
- okolje, ki je negotovo (hitro spreminjajoče in kompleksno),
- cilj, ki je notranja učinkovitost po posameznih skupinah proizvodov ali po trgih kot tudi povečanje odzivnosti na potrošniške spremembe, zato različne strategije prilagajanja trgu po posameznih skupinah proizvodov,
- zaposleni, kjer nekateri razvijajo bolj specializirana znanja, drugi pa bolj generalna znanja.

Veliko podjetij želi izkoristiti prednosti različnih organizacijskih struktur in se hkrati izogniti slabostim le teh, zato najpogosteje kombinirajo poslovno-funkcijsko in poslovno-enotno strukturo. Pri tem nekatere poslovne funkcije ostajajo centralizirane zaradi večje specializacije in hkrati zaradi ekonomije obsega, medtem ko druge, ki so različne po posameznih proizvodih, organizirajo v poslovnih enotah kot pri decentralizirani strukturi (glej Sliko 4 v Prilogi 2). V

podjetju tako na isti hierarhični ravni nastajajo poslovne enote (na podlagi proizvoda ali trga) in centralizirane poslovne funkcije, ki usklajujejo posamezne poslovne enote in hkrati delujejo zanje (Daft, 2016, str. 124; Rozman, 2000, str. 99). Drugi pogost hibridni pristop kombinira poslovno-funkcijsko in poslovno-enotno strukturo s procesno organizacijsko strukturo (Daft, 2016, str. 124).

Prednosti takšne strukture so boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot ter boljša koordinacija med poslovnimi enotami in znotraj njih zaradi ravnotežja med centralizacijo in decentralizacijo posameznih poslovnih funkcij. Podjetje lahko doseže večjo prilagodljivost na nekaterih področjih in učinkovitost z ekonomijo obsega na drugih. Slabost je možno povečanje administracije in konfliktov, ker se na isti organizacijski ravni kombinirata dva načela razčlenjevanja in grupiranja nalog. Določene delovne naloge nekaterih poslovnih funkcij se izvajajo na ravni podjetja za potrebe vseh njegovih delov, medtem ko se preostale naloge teh istih funkcij izvajajo znotraj posameznih poslovnih enot. Slabost je tudi, da posamezne organizacijske enote razvijajo le določene poslovne funkcije (Bošnjak, 1999, str. 63).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA TREVES D.O.O.

4.1 Ustanovitev in lastništvo podjetja Treves d.o.o.

Podjetje Treves, Tovarna notranje opreme za vozila, d.o.o., s sedežem na Biču, Slovenija, je bilo ustanovljeno junija 2005 in je specializirano za proizvodnjo oblog notranjosti vozila in zvočnih izolatorjev za potrebe avtomobilske industrije. Edini lastnik podjetja Treves d.o.o. je globalna družba Treves S.A., Pariz, iz Francije (v nadaljevanju Treves S.A.), katere začetki proizvodnje avtodelov segajo v leto 1836. Iz družinskega podjetja je nastala globalna skupina podjetij specializiranih za razvoj, izdelavo in dobavo avtomobilskih sestavnih delov, zlasti na področju akustike in preprog. Družba Treves S.A. deluje s približno 7000 zaposlenimi in združuje 43 proizvodnih obratov v 20 državah na območju Evrope, Latinske Amerike, Združenih držav Amerike, Indije, Kitajske, Severne Afrike in Turčije. Zaradi optimizacije stroškov lastniki stremijo k temu, da proizvodnjo vzpostavijo čim bližje kupcu. Podjetje Treves d.o.o. je bilo ustanovljeno z namenom, da bo z avtomobilskimi preprogami in zvočnimi izolatorji oskrbovalo Revoz d.d., Novo mesto. Je druga najmanjša tovarna v skupini, a je zaradi dobrih poslovnih rezultatov stalno med tremi najkakovostnejšimi tovarnami v skupini. Podjetje Treves d.o.o. nima podružnic (Treves d.o.o., 2015; Skupina Treves, 2016; Žunič, 2013, str. 22).

4.2 Predstavitev dejavnosti podjetja Treves d.o.o.

Podjetje Treves d.o.o. se ukvarja z izdelavo in dobavo termoformiranih preprog in zvočnih izolatorjev za prvo vgradnjo proizvajalcem avtomobilske industrije. Proizvodnja izdelkov poteka na štirih linijah: na liniji termoformiranja, kjer izdelujejo preproge poda in obloge prtljažnika s termično obdelavo različnih materialov, na liniji polimerizacije, kjer različnim izdelkom dodajo polimere zaradi zvočne izolacije, na valjni progi, kjer se izvaja razrez z valjanjem, in na liniji lepljenje. V letu 2015 so predstavljali zvočni izolatorji 33 % prodaje, preproge poda 33 %

prodaje, preproge prtljažnika 12 % prodaje ter obloge prtljažnika 11 % prodaje in preostalo 11 % prodaje.

Glavni kupec je Revoz d.d., Novo mesto, kateremu dobavljajo izdelke za projekt Edison (Twingo in Smart). V letu 2015 je podjetje pridobilo dva nova kupca, in sicer Fiat Automobiles S.p.A. iz Italije, in Jaguar Land Rover Limited iz Anglije. Prodaja izdelkov prvemu kupcu se bo v večji meri pričela v letu 2016, prodaja drugemu pa v letu 2017.

Podjetje Treves d.o.o. nima lastnih raziskav in razvoja. Vse raziskave in ves razvoj poteka v družbi C.E.R.A., France (*fr. Centre d'etude de recherche pour l'automobile*), ki je del skupine Treves S.A. Skupina Treves S.A. nastopa kot razvojni dobavitelj oz. dobavitelj prve ravni, ki kupcem v avtomobilski industriji nenehno ponuja novo tehnologijo in nove izdelke. (Treves d.o.o., 2016a).

4.3 Poslanstvo in vizija podjetja Treves d.o.o.

»Osnovno poslanstvo družbe je proizvodnja in dobava sestavnih delov ustrezne kakovosti za prvo vgradnjo proizvajalcem avtomobilov v dogovorjenih rokih in v dogovorjenih količinah« (Treves d.o.o., 2016a). Strateški cilj podjetja je doseganje dobičkonosnosti, ki bo omogočala obstoj in razvoj tako podjetja kot skupine. Za doseganje in izboljšanje rezultatov na področjih proizvodnje, nabave, logistike in kakovosti je cilj podjetja neprestano izboljševanje sistema vodenja kakovosti in sistematično reševanje predlogov za izboljšave in inovacije v proizvodnem procesu. Cilj podjetja je tudi okrepiti povezave s pravnimi subjekti na lokalnem področju (Treves d.o.o., 2016e).

Po podatkih letnega poročila za leto 2015 podjetje planira v letu 2016 dobiček v višini 9 % realizacije ob povečanju prihodkov za 7 % v primerjavi z letom 2015. Operativni cilji podjetja so usmerjeni v nadaljnje izboljšave kakovosti in stroškovne učinkovitost z aktivnim upravljanjem. Podjetje bo v letu 2016 nadaljevalo z uvajanjem principov vitke proizvodnje in odstranjevanjem odpadkov v procesih na vseh ravneh. Cilj podjetja je namreč ohranitev produktivnosti proizvodnje, ki naj znaša najmanj 90 %. Podjetje želi zagotavljati varne zaposlitve svojim zaposlenim in pri tem ohraniti visoke standarde varovanja zdravja zaposlenih (nič delovnih nesreč). V letu 2016 v podjetju poteka postopek za pridobitev okoljevarstvenega certifikata ISO 14001 (Treves d.o.o., 2016a).

4.4 Poslovanje podjetja Treves d.o.o. v letu 2015

V letu 2015 so dosegli rast čistih prihodkov od prodaje za 31 % v primerjavi z letom 2014 in so znašali 10.751.015 EUR. Prodaja glavnemu kupcu Revoz d.d. v večji meri pojasnjuje prihodke in se nanaša na prodajo proizvodov, deloma pa tudi na opravljene storitve modifikacije orodij. V podjetju Treves d.o.o. so v letu 2015 uresničili cilj pridobitev dveh novih kupcev, da bi na ta način zmanjšali izpostavljenost do njihovega največjega kupca v naslednjih letih. Podjetje je tudi v letu 2015 aktivno spremljalo stroške poslovanja in uspelo doseči znižanje stroškov materiala in

tako povečalo bruto maržo iz osnovne dejavnosti za 1,92 odstotne točke na 47,93 %. Industrijski rezultat podjetja, s katerim se meri poslovni rezultat pred kritjem finančnih stroškov in stroškov skupine Treves S.A., je v letu 2015 znašal 18,98 %, kar pomeni povečanje za 10,06 odstotne točke glede na leto 2014. Visok industrijski rezultat je posledica aktivne politike kontrole operativnih stroškov. Podjetje je v letu 2015 realiziralo dobiček pred obdavčitvijo v višini 951.457 EUR, kar je za 4,5 % več kot v letu prej (Treves d.o.o., 2016a).

Čisti dobiček leta 2015 v višini 789.615 EUR kot tudi pretekle dobičke je lastnik podjetja pustil v celoti v kapitalu, kar prispeva h kapitalski ustreznosti podjetja, zato tudi nimajo velikih težav s financiranjem investicij. Na dan 31.12.2015 celoten kapital podjetja znaša 2.732.200 EUR, kar je 39,9 % več kot leto dni prej. Podjetje nima zapadlih obveznosti na dan 31.12.2015 in v bilanci stanja na dan 31.12.2015 izkazuje manjše tako dolgoročne kot kratkoročne obveznosti. Zaloga materiala in končnih izdelkov se je v primerjavi s prejšnjim letom za malenkost zmanjšala in je znašala 279.000 EUR, kar je posledica kontrole zalog. Pokritost zaloge izdelkov in materiala je leta 2015 znašala 5,7 dni prodaje. Največji del terjatev do kupcev na dan 31.12.2015 predstavljajo terjatve do domačega kupca Revoz d.d., in sicer v višini 3.151.285 EUR, ki pa niso zapadle in so manjše za 17,5 % kot leto dni prej, kljub večji realizaciji prodaje. Konec leta 2015 je bilo v podjetju zaposlenih 62 ljudi. V letih 2016 in 2017 pa planirajo zaposliti 35 novih sodelavcev (Treves d.o.o., 2015; Treves d.o.o., 2016a; Žunič, 2013, str. 22).

V letu 2015 je podjetje doseglo zastavljene cilje vezane na kakovost proizvodnje in dobave, in sicer letno en tehnični PPM (PPM je merilo, ki ga uporabljajo v avtomobilski industriji za merjenje kakovosti dobavljenih kosov in sicer pove št. slabih kosov na milijon dobavljenih kosov.), pri čemer se računa šestmesečno povprečje. Pri primerjavi vseh ključnih indikatorjev poslovanja se podjetje Treves d.o.o. tudi v letu 2015 nahaja v vrhu podjetij v skupini Treves S.A. (Continental, 2016; Treves d.o.o., 2016a).

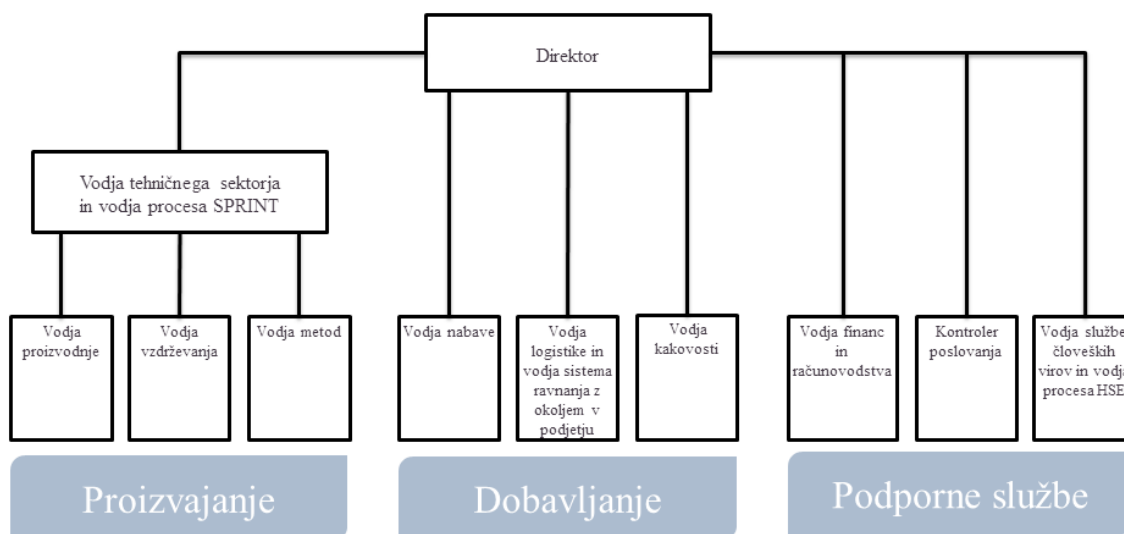
4.5 Organizacijska struktura podjetja Treves d.o.o.

Cilj postavitve organizacijske strukture je jasna opredelitev odnosov med nalogami in nosilci teh nalog (Zupan & Kaše, 2007, str. 28). Organizacija podjetja Treves d.o.o. in povezave med delovnimi mesti so ponazorjene z organigramom podjetja, ki je sestavni del Pravilnika o sistematizaciji delovnih mest družbe Treves d.o.o. (Treves d.o.o., 2016c; Treves d.o.o., 2016e). Ta Pravilnik določa sistem vodenja, notranjo organizacijo, pooblastila in odgovornosti delavcev ter sistemizacijo delovnih mest v podjetju z opisi vseh delovnih mest. Oblikovane poslovne funkcije sledijo vodenju in organizacijski strukturi skupine. V tem poglavju predstavljena obstoječa organizacijska struktura proučevanega podjetja je narejena s pomočjo v tem odstavku omenjenih internih dokumentov in na podlagi dveh poglobljenih intervjujev. Prvi intervju je bil narejen izven prostora podjetja z vodjo službe človeških virov, drugi intervju pa na sedežu podjetja z direktorjem. Oba intervjuja sta bila opravljena maja 2016 v razmiku enega tedna, pri čemer je vnaprej pripravljen seznam vprašanj služil kot okvir zanimanja (glej Prilogo 3).

Podjetje posluje na sedežu družbe, vodi, zastopa in predstavlja pa ga direktor podjetja. Sistem vodenja upošteva sistem vodenja skupine Treves S.A. Za opravljanje svojih nalog ima podjetje oblikovane tri skupine služb, ki se imenujejo proizvodnje, dobavljanje in podporne službe (glej Sliko 1). V okviru posamezne skupine služb delujejo po trije vodilni delavci, ki so hierarhično enakovredni in so vsi neposredno podrejeni direktorju, razen v službi proizvodnje, kjer so vsi trije managerji podrejeni na novo imenovanemu vodji tehničnega sektorja, le ta pa direktorju. Vodilni delavci so delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, ki so določene v individualni pogodbi o zaposlitvi. Njim so podrejeni vsi ostali zaposleni, katerih delo je določeno s sistemizacijo delovnih mest in s posebnimi zadolžitvami v okviru projektov. Posamezne službe imajo različno število zaposlenih.

Pristojnosti in odgovornosti posameznega zaposlenega izhajajo iz vsebine, pogojev in položaja posameznega delovnega mesta v organizacijskem in procesnem modelu, in iz poklica, ki se zahteva za posamezno delovno mesto, ter iz drugih navodil za delo. Z opisom delovnega mesta v podjetju Treves d.o.o. določijo dodeljene delovne naloge, vrsto in stopnjo strokovne izobrazbe, zahtevana znanja in zmožnosti, delovne razmere, organizacijsko enoto, v katero sodi delovno mesto, hierarhično in funkcionalno povezanost in druge posebnosti delovnega mesta.

Slika 1: Organizacijska struktura vodstva podjetja Treves d.o.o.



Vir: Treves d.o.o., Organigram podjetja Treves d.o.o., 2016c.

Najpomembnejše delovno mesto je direktor, ki skrbi za vodenje in zastopanje družbe ter za organizacijo skupne delovne naloge podjetja, kar vključuje zlasti načrtovanje, analiziranje in nadzor. Direktor opravlja dela določena z zakoni in akti družbe. Njegove naloge zajemajo izvajanje in organiziranje planiranih aktivnosti, oblikovanje in uresničevanje ciljev in strategije podjetja, vodenje in kontroliranje poslovanja podjetja, usklajevanje proizvodnega procesa, uresničevanje investicijskih aktivnosti, končni izbor zaposlenih in sklepanje pogodb z njimi, skrb za komunikacijo z zaposlenimi in za koordinacijo znotraj podjetja kot tudi s skupino Treves S.A. V sodelovanju z vodjem financ in računovodstva je odgovoren za pripravo letnega poročila, v sodelovanju s kontrolorjem poslovanja pa planira in kontrolira letni finančni načrt podjetja, za

katerega predhodno pridobi potrditev lastnika. Poleg tega direktor opravlja tudi nekatere komercialne aktivnosti pri nabavi in prodaji. Do nedavne spremembe organizacije je vodil tudi vse projekte, kar je vključevalo vse aktivnosti za povečanje proizvodnih zmogljivosti, aktivnosti zaradi investicij v novo tehnologijo in aktivnosti pri uvajanju novih proizvodov.

Službe proizvodjanja vodi vodja tehničnega sektorja in procesa SPRINT (*fr. »Système de production industriel Trèves«*), njemu pa so podrejeni vodja proizvodnje, vodja vzdrževanja in vodja metod. Vodja tehničnega sektorja je zadolžen za vodenje vseh treh tehničnih poslovnih funkcij v podjetju, in sicer spremlja, ocenjuje in motivira vodjo proizvodnje, vodjo vzdrževanja in vodjo metod. Koordinira aktivnosti tehničnega sektorja z ostalimi službami in hkrati vodi in kontrolira projekte. Ta funkcija je v podjetju vzpostavljena na novo in zahteva visoko raven vodstvenih veščin, obvladovanje vseh proizvodnih procesov in poznavanje proizvodov podjetja. Njegova naloga je vodenje in koordinacija aktivnosti v serijsko-masovni proizvodnji in zagotavljanje planiranih ravni produktivnosti. Opredeljuje, zagotavlja in nadzoruje sredstva in vire, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno proizvodno dejavnost in za uresničenje planiranih projektov. V sodelovanju s kontrolorjem poslovanja planira in kontrolira letni finančni načrt tehničnega sektorja. Vodja tehničnega sektorja je tudi odgovoren za vpeljavo in izvajanje standarda SPRINT na ravni celotnega podjetja ter nadzoruje izvajanje notranje presoje za ta standard. SPRINT je sistem industrijske proizvodnje v skupini Treves S.A. za zagotavljanje vitkega poslovanja na področju logistike, proizvodnje, kakovosti in človeških virov. Cilj standarda je delo v urejenem okolju in trajnostno doseganje optimizacije kakovosti, stroškov, rokov in zaposlenih.

Vodja proizvodnje vodi in usklajuje proizvodnjo dejavnost in zagotavlja izvajanje plana aktivnosti. Zadolžen je za optimizacijo uporabe proizvodnih sredstev in zasedenosti delavcev ter za izobraževanje teh delavcev. Zaradi doseganja planirane ravni učinkovitosti podjetja je ena pomembnejših nalog vodenje kratkih dnevnih proizvodnih sestankov, na katerih se obravnavajo doseženi rezultati produktivnosti predhodnega delovnega dne. Vodja proizvodnje je odgovoren vodji tehničnega sektorja, njemu pa odgovarjajo izmenovodje in proizvodni delavci. Vodja proizvodnje ima pooblastilo za ustavitev proizvodnje. Vodja vzdrževanja vodi službo vzdrževanja, katere naloga je organizacija vzdrževalnih del in zagotavljanje učinkovitega odpravljanja napak. Odgovoren je za organizacijo vzdrževanja na način, ki omogoča zmanjšanje stroškov, da s tem povečuje konkurenčnost podjetja. Je predstavnik vodstva za varovanje zdravja pri delu in za požarno varnost. Neposredno je podrejen vodji tehničnega sektorja, njemu pa odgovarjajo vzdrževalci. Vodja metod določa tehnologijo proizvodnih procesov in je tehnološka asistenca proizvodnji. Je osebno odgovoren vodji tehničnega sektorja, njemu pa odgovarja en tehnik metod.

Službe dobavljanje sestavljajo trije oddelki: nabava, logistika in sistem ravnanja z okoljem ter kakovost. Vodje teh oddelkov neposredno odgovarjajo direktorju podjetja.

Vodja nabave vodi sistem nabave v podjetju. Odgovoren je za kakovost dobaviteljev in za optimizacijo stroškov nabave materiala ter nabave, modifikacije in prodaje orodij. Odgovoren je

tudi funkcijsko nadrejenemu managerju v matičnem podjetju, ker se aktivnosti nabave vodijo na ravni skupine Treves S.A. Vodja logistike in sistema ravnanja z okoljem v podjetju vodi celotno logistično dejavnost podjetja. Odgovoren je za sodelovanje z dobavitelji in kupci, tako da zagotavlja pretok materiala od nabave do izdaje končnemu kupcu v predpisani kakovosti in času. Prav tako je odgovoren za upravljanje z zalogami, kjer je zelo pomembna stroškovna optimizacija zalog. Opravlja tudi naloge vodje sistema ravnanja z okoljem v podjetju in je interni presojevalec sistema ISO 14001. Je član skupine za preverjanje sistema SPRINT logistike v skupini Treves S.A. Njemu odgovarjajo asistent v logistiki in zaposleni, ki opravljajo delo operativnih skladiščnikov. Vodja kakovosti je odgovoren za sistem vodenja kakovosti, ki zagotavlja kakovost v podjetju in pri kupcu. Odgovoren je za implementacijo avtomobilskega standarda ISO/TS 16949. Skrbi za načrtovanje in izvajanje zunanjih in notranjih presoj sistema zagotavljanja kakovosti. Je predstavnik vodstva za kakovost. Njemu odgovarjata planer kakovosti in tehnični strokovnjak, ki se ukvarja z meritvami. Poleg vodje proizvodnje ima tudi vodja kakovosti pooblastilo, da v primeru potrebe zaustavi proizvodnjo.

Podporne službe sestavljajo trije oddelki: finance in računovodstvo, kontrola poslovanja ter služba človeških virov in procesa HSE (*zdravje, varnost in ergonomija*). Vodje teh oddelkov neposredno odgovarjajo direktorju podjetja.

Vodja financ in računovodstva je odgovoren za organizacijo, vodenje in učinkovito delovanje računovodskega sektorja podjetja ter usklajevanje finančne dejavnosti s poudarkom na organiziranju računovodske in knjigovodske funkcije v podjetju. Je odgovoren za zanesljivost in točnost finančnih podatkov podjetja. Spremlja zakonodajo s področja davkov in finančnega poslovanja ter predlaga ukrepe za izboljšanje poslovanja. Predstavlja podjetje navzven in ima v svoji odgovornosti enega računovodjo. Kontrolor poslovanja je zadolžen za finančno kontrolo poslovanja podjetja. Za ta namen tedensko in mesečno pripravlja in analizira poročila za interne potrebe in za potrebe skupine. Njegova pomembna naloga je izdelava in spremljanje letnega finančnega plana za vse službe podjetja ter planiranje kratkoročnega financiranja. Vodja službe človeških virov in procesa HSE izvaja kadrovske funkcije v podjetju, katere naloga je vodenje postopkov in procesov zaposlovanja v podjetju ter kadrovska podpora ostalim službam, predvsem na področju načrtovanja, izvajanja in spremljanja načrta izobraževanj. Poleg vodenja kadrovske evidenc in nadzor nad internimi dokumenti, sklepi, pogodbami in dokumentacijo, skrbi tudi za implementacijo procesa varnosti in zdravja pri delu ter procesa promocije zdravja na delovnem mestu.

Marketinške aktivnosti vezane na nabavo in prodajo so centralizirane in se vodijo na ravni skupine. Prav tako podjetje Treves d.o.o. nima lastne organizacijske enote za raziskave in razvoj (Treves d.o.o., 2016a). Zaradi pristojnosti skupine je v podjetju prisotna dvojna linija poročanja v nabavi, logistiki, kakovosti, službi človeških virov in pri kontroli poslovanja. Poleg zgoraj opisanih poslovno-funkcijskih enot je podjetje v preteklosti oblikovalo še štabno enoto projektni manager, ki pa v praksi ni bila uresničena zaradi dobrega sodelovanja s projektnim managerjem skupine Treves S.A. Aktivnosti vezane na projekt je do nedavnega vodil direktor in sicer do oblikovanja delovnega mesta vodja tehničnega sektorja. Po zaključku projektnih aktivnosti pri

uvajanju novih proizvodov so naloge proizvodnega podjetja spet običajne do naslednjega projekta. Vendar bo v prihodnosti tak način dela vse bolj prisoten, zaradi krajšanja življenjske dobe vozil, zaradi novih kupcev in zaradi trajanja projekta. Planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola projekta namreč trajajo leto in več.

5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TREVES D.O.O.

Analiza organizacije je metoda spoznavanja organizacije podjetja z namenom boljšega in racionalnejšega odločanja o njej in s tem večje učinkovitosti in uspešnosti podjetja, ki sta dva temeljna cilja podjetja (Rozman, 2000, str. 22). Prva faza je spoznavanje dejstev, druga pa diagnosticiranje vzrokov za problemska stanja pri preučevanem predmetu. Pri analizi organizacije podjetja Treves d.o.o. so predmet proučevanja posamezni deli (vložki, procesi in izložki), razmerja med deli, povezava podjetja z okoljem in razmerja med zaposlenimi, ki izvajajo dejavnost podjetja v obliki vitke proizvodnje, ter organizacija poslovanja kot usklajevanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (Balas Rant, 2014, str. 2, 3).

Podjetju Treves d.o.o. bo analiza pomagala pri identifikaciji potrebnih organizacijskih sprememb za učinkovito in uspešno uresničevanje postavljenih ciljev ter pri uresničevanju temeljnih vodil skupine. Cilj analize organizacije podjetja Treves d.o.o. je ugotovitev problemskih stanj v organizaciji podjetja, ki izvirajo iz morebitnega neujemanja med dejansko organizacijo in zahtevami situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na podjetje, ter predstavitev predlogov za odpravo problemskih stanj. Na organizacijo podjetja Treves d.o.o. vpliva tudi učinkovita organizacija skupine. V diplomskem delu bom predpostavila, da matična družba Treves S.A. deluje smotrno pri doseganju svojih ciljev, zato je mogoče pričakovati, da tudi proučevano hčerinsko podjetje upravljajo uspešno kot del skupine.

S pomočjo analize organizacijskih in situacijskih spremenljivk bom v diplomskem delu odgovorila na raziskovalno vprašanje: Kako je organizirano podjetje Treves d.o.o.? Odgovore na vprašanja, zakaj je organizacija podjetja Treves d.o.o. takšna, kot je in kakšna naj bo, poiščem z vidika temeljnih dejavnikov, ki označujejo organizacijo kot celoto, kot jih navajajo in preučujejo avtorji situacijske teorije. Pri preučevanju vpliva situacijskih spremenljivk na uspešnost podjetja Treves d.o.o. me zanima zlasti vpliv naročil novih kupcev na organizacijo podjetja in vodenje projekta ter ustreznost današnje organizacije podjetja za uresničitev strateških usmeritev (cilji za leto 2016 in 2017 ter sledenje filozofiji »Ena kultura, en Treves«). Ob zaključku analize poskušam ugotoviti ustreznost predstavljene organizacijske strukture in podam predloge za izboljšave.

Za kritično analizo organizacije podjetja Treves d.o.o. uporabim metodo prebiranja internih dokumentov, javno objavljenih podatkov v letnih poročilih in na internetu ter najbolj temeljno kvalitativno metodo, ki je poglobljeni intervju (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007, str. 111). Vprašanja, ki sem jih pripravila v naprej, so bila odprta, da je intervjuvanec lahko izrazil svoje poglede in mnenje. Za potrditev in pridobitev dodatnih informacij sem uporabila tudi

pojasnjevalna vprašanja. Osrednji cilj opravljenih intervjujev z dvema vodilnima je identificiranje organizacijskih značilnosti, prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture in prepoznavanje vseh petih vplivov situacijskih spremenljivk na organizacijo proučevanega podjetja danes in v prihodnje.

5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju Treves d.o.o.

5.1.1 Formalizacija

Podjetje je bilo ustanovljeno z Aktom o ustanovitvi družbe Treves d.o.o., v katerem je naveden lastnik podjetja ter njegove pravice in obveznosti do podjetja. Za delovanje družbe je pomemben predvsem Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v družbi Treves d.o.o. Sestavni del tega Pravilnika so opisi delovnih mest in organigram družbe, kar je podrobno predstavljeno v poglavju 4.5. Za opravljanje dodeljenih delovnih nalog so zaposleni motivirani tudi s Pravilnikom o izračunu individualne stimulacije, ki določa izračun variabilnega dela plače na podlagi delovne uspešnosti.

Zaradi ostrih zahtev in visokih standardov avtomobilske industrije je podjetje pridobilo različne avtomobilske standarde, s katerimi podjetje formalno vodi procese in sistem kakovosti v proizvodnji, v logistiki in pri ravnanju s človeškimi viri. Podjetje notranje presoje standardov izvaja preko predpisanih obrazcev. Poleg pisnih navodil (pravilniki, obrazci in smernice) komunikacija med managerji in podrejenimi poteka tudi ustno na dnevnikih, tedenskih in mesečnih sestankih. Na osnovi zgoraj ugotovljenega lahko zapišem, da je delovni proces v podjetju Treves d.o.o. močno podrejen pravilom, kar je tudi običajno za avtomobilsko industrijo, ki proizvaja visoko standardizirane proizvode. Tak sistem prinaša v organizacijo dela red, a postane slabost, ko izpolnjevanje obrazcev postane zgolj formalnost, ki ne dodaja vrednosti. Glede na zgoraj zapisano lahko rečem, da je v podjetju prisotna visoka stopnja formalizacije.

5.1.2 Specializacija

Stopnja specializacije ali stopnja delitve skupne delovne naloge podjetja Treves d.o.o. na delovne naloge posameznega zaposlenega je vidna iz opisov delovnih mest. Delovne naloge, ki so dodeljene posameznim managerjem so specializirane in so na kratko predstavljene v poglavju 4.5. Ostala delovna mesta imajo prav tako jasno in podrobno dodeljene naloge, a je delo razgibano. Zaradi trenutne velikosti podjetja so namreč delovne naloge še vedno dokaj široke. Zaposleni opravljajo delo običajno na enem delovnem mestu, razen v proizvodnji, kjer se delavec lahko usposobi za opravljanje nalog na več delovnih mestih. Na ta način si delavec poveča osebni faktor in posledično individualno stimulacijo. Podjetje spodbuja to usposabljanje zaradi lažje in tekoče organizacije proizvodnega procesa, zaradi potreb po zamenjavah v primeru odsotnosti in zaradi motiviranja delavcev. Spodbujanje kroženja delavcev po delovnih mestih pozitivno vpliva na zmanjšanje monotonosti in duhamornosti ponavljajočega dela ter pojavnosti okvar in poškodb delovnega telesa. Zaposleni morajo biti fleksibilni zaradi dnevno prisotnih novih izzivov in zaradi zamenjav. V času odsotnosti posameznega zaposlenega operativne naloge opravi drug zaposleni, ki je ustrezno usposobljen in za to zadolžen v matriki zamenjav.

Zaposleni razvijajo specializirana znanja. Glede na zapisano lahko rečem, da je danes v podjetju prisotna srednja stopnja specializacije. Stopnja delitve skupne delovne naloge se bo v prihodnosti povečala z načrtovanim zaposlovanjem strokovnih kadrov v procesu proizvodnje in dobavljanja.

5.1.3 Standardizacija

Standardizacijo obravnavanega podjetja bom predstavila širše kot del skupine Treves S.A., saj se veliko delovnih nalog izvaja na enak način v vseh podjetjih skupine, da bi dosegli skupno kakovost in identiteto. To se kaže navzven s poenotenjem delovnih oblek in označb na delovnih mestih (predvsem v proizvodnih in skladiščnih prostorih), navznoter pa v organizacijski strukturi in v načinu vodenja. Tako razdelitev poslovnih funkcij sledi skupini. Komunikacijo in sodelovanje med njimi pa določajo interni standardi skupine.

Za doseganje operativne odličnosti dosledno izvajajo sistem SPRINT, ki je jedro skupine Treves S.A. za poenotenje kakovosti, kot jo pričakujejo kupci, za zmanjševanje stroškov in odpravo odpadkov, za zagotavljanje pravočasne dobave in za trajnostno vključevanje zaposlenih, kar poimenujejo QCDH (*»Quality, Cost, Deliveries, Human«*). Ti skupni cilji zagotavljajo skladnost vodenja naslednjih šest področij poslovanja: vitke proizvodnje, človeških virov, kakovosti, projektov, kupcev in dobaviteljev. Sistem SPRINT ima predpisane industrijske standarde in procese skupine, ki jih management ocenjuje vsako četrletje (enotni obrazci), z namenom doseganja nenehnih izboljšav, ki se uvajajo s polnim sodelovanjem vseh podpornih funkcij na ravni skupine. Za podjetje sta zelo pomembna varnost in zdravje na delovnem mestu, zato imajo standardizirana navodila in opozorila na področju varnosti pri delu. Standard HSE (*»Health, Safety, Ergonomic«*), ki daje velik poudarek zaščitni opremi (delovne hlače, majica, jopič, rokavice, čevlji, očala) spremljajo dnevno. Vsak dan se interno javi število dni brez delovne nesreče na predpisan način.

Podjetje Treves d.o.o. je leta 2007 pridobilo in leta 2015 potrdilo certifikat za razvoj in proizvodnjo avtomobilske opreme in zvočnih izolatorjev po standardu ISO/TS 16949. To je ISO (*»International Standards Organization«*) tehnična specifikacija, ki združuje zahteve več nacionalnih standardov za avtomobilsko industrijo (ZDA, Nemčija, Francija in Italija) in jih na ta način enakovredno nadomešča. Določa zahteve za sistem vodenja kakovosti avtomobilskih proizvajalcev (ISO/TS 16949, 2016). Z namenom prodaje izdelkov na Kitajsko je podjetje v letu 2015 pridobilo CCC certifikat (*ang. »China Compulsory Certification«*). Pridobitev okoljevarstvenega certifikata ISO 14001 pa je predvidena v letu 2016 (Treves d.o.o., 2016a). Glede na v podjetju implementirane interne in mednarodne standarde lahko rečem, da je prisotna visoka stopnja standardizacije.

5.1.4 Hierarhija avtoritete

Kolikim zaposlenim je kdo nadrejen, je v podjetju določeno s sistemizacijo delovnih mest, prikazano pa z organigramom družbe. Organizacijska piramida podjetja Treves d.o.o. je sploščena in široka. Direktor kot najvišja avtoriteta neposredno usklajuje naloge sedmih

managerejev (in posredno nadzoruje še tri), pri katerih spodbuja samostojnost in managerska znanja. Posamezni managerji imajo različno število podrejenih, odvisno od vrste naloge, ki jim je dodeljena.

V podjetju sta bili do nedavnega dve ravni odločanja, razen v organizacijski enoti proizvodnja, ki ima največje število zaposlenih. Tu se vodstvene sposobnosti zahtevane tudi od izmenovodij, ki po navodilu vodje proizvodnje organizirajo delo proizvodnih delavcev. Zaradi načrtovane prodaje izdelkov novima kupcema v letu 2016 in 2017 in s tem širjenje proizvodnje (nova linija) se je pojavila večja negotovost dobre in pravočasne izvedbe skupne delovne naloge v celotni službi proizvodnje. Zato je podjetje že okrepilo managersko ekipo z vodjo tehničnega sektorja, ki je nadrejen vodji proizvodnje, vodji vzdrževanja in vodji metod, ter hkrati vodi in kontrolira nove projekte. Organizacijska struktura se je tako v tem delu povečala za eno hierarhično raven. Skupaj je v podjetju torej pet hierarhičnih ravni.

Podjetje Treves d.o.o. je zgradilo hierarhično kontrolo, ki temelji na pravilih avtomobilske panoge, na politiki skupine, na hierarhiji avtoritete, na pisnih dokumentih in sistemu nagrajevanja, kar je tudi posledica visoke formalizacije in standardizacije. Prav tako se v skupini Treves S.A. gradi na skupnih vrednotah in na enotni kulturi, da bi bila pripadnost zaposlenih čim večja.

5.1.5 Kompleksnost

Proučevano podjetje Treves d.o.o. posluje samo na eni lokaciji in ima za opravljanje svoje proizvodne naloge oblikovanih pet organizacijskih ravni. V sistematizaciji delovnih mest imajo opisanih 24 različnih delovnih mest (Treves d.o.o., 2016e). Zaradi kompleksnosti in pomembnosti tehničnega področja ter zaradi novih projektov v zvezi s pridobitvijo dveh novih kupcev je podjetje pred kratkim imenovalo vodjo tehničnega sektorja. Prvo raven predstavlja direktor podjetja, drugo raven tvori sedaj sedem managerjev, ki so funkcijsko grupirani v tri službe. Služba za dobavljanje in podporne službe imajo še tretjo raven, ki jo predstavljajo strokovni in administrativni delavci. Služba za proizvodnjo ima največ ravni in sicer tretjo, ki jo tvorijo trije managerji, četrto, ki jo predstavljajo strokovni delavci in dva izmenovodja ter peto raven, kamor sodijo proizvodni delavci.

Pred spremembo je bilo direktorju neposredno podrejenih devet managerjev, kar je relativno veliko. Burton et al (2011, str. 65) priporočajo, da naj za uresničitev cilja notranje učinkovitosti glavni manager koordinira pet poslovnih funkcij, a ne več kot sedem. Načrtovano in pred kratkim uresničeno povečanje hierarhije v službi proizvodnje je povečalo vertikalno kompleksnost, a hkrati zmanjšalo horizontalno kompleksnost organizacijske strukture. Iz tega sledi, da ima podjetje trenutno nizko do srednje kompleksno organizacijsko strukturo.

5.1.6 Centralizacija

Podjetje Treves d.o.o. je del mednarodne skupine Treves S.A., ki proučevanemu podjetju postavlja okvire poslovanja s potrjevanjem vsakoletnega finančnega plana in s centralizacijo

poslovnih funkcij na področju raziskav in razvoja ter prodaje in trženja. Glede na te omejitve direktor sprejema strateške odločitve in usklajuje vse ostale poslovne funkcije proučevanega podjetja. Centralizirano odločanje s pomočjo linijskega tipa managementa tako omogoča podjetju uresničenje zastavljenih ciljev. V okviru potrjenega finančnega plana se nadaljnje odločitve sprejemajo v podjetju na ravni direktorja in na ravni vodij poslovnih funkcij. Vodje delujejo po navodilih direktorja, a se od njih zahteva tudi samostojno in strokovno vodenje poslovne funkcije, za katero so zadolženi. Pri obravnavanju izjemnih dogodkov ni zadosti predstaviti probleme, temveč morajo podrejeni podati nadrejenemu tudi možne rešitve. Vodja posamezne enote je zadolžen za ocenjevanje zaposlenih v tej enoti, njegovo delo pa ocenjuje nadrejeni oz. direktor. Vodjo nabave, vodjo logistike, kontrolorja poslovanja in vodjo službe človeških virov pa ocenjujejo tudi pristojni vodje iz skupine.

5.1.7 Profesionalizacija

S profesionalizacijo merimo, kakšna so znanja in sposobnosti zaposlenih. Pomagamo si lahko s podatki o formalno doseženi izobrazbi zaposlenih. V podjetju Treves d.o.o. je bilo na dan 31.12.2015 zaposlenih 62 ljudi, od tega 1 magister, 10 z univerzitetno in višješolsko izobrazbo, 37 s srednješolsko in 14 z osnovnošolsko. Njihova povprečna starost je 36 let (Treves d.o.o., 2016a). V podjetju torej prevladujejo zaposleni s tri- in štiriletno srednjo šolo, od katerih je večina zaposlenih v proizvodnem oddelku, ki ima tudi sicer največje število zaposlenih v podjetju. Iz tega sledi, da je v podjetju prisotna nizka stopnja profesionalizacije. Ugotovitev je pričakovana, ker ima podjetje serijsko-masovno proizvodnjo, ki omogoča veliko nekvalificiranega rutinskega in visoko formaliziranega dela, kateremu se zaposleni lahko priučijo.

Poleg formalne izobrazbe je za uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu pomembna tudi motiviranost in usposobljenost zaposlenega za posamezne delovne naloge. V podjetju je namenjen vse večji poudarek izobraževanju zaposlenih na vseh ravneh z namenom nadaljnjega izboljšanja tehnoloških, organizacijskih, vodstvenih in računalniških znanj ter znanja tujih jezikov. Podjetje spodbuja nadaljnji razvoj zaposlenih s stalnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem. V letu 2015 je bilo izvedenih 3.293 ur izobraževanj, od tega 1.550 ur pri zunanjih izvajalcih. Podjetje je prejemnik priznanja na natečaju TOP 10 – Izobraževalni management 2015, ki ga organizira Planet GV (Planet GV, 2015; Priloga 4). Z njim nagradijo deset najuspešnejših slovenskih podjetij, ki načrtno vlagajo v znanje in usposabljanje zaposlenih.

5.1.8 Kadrovska konfiguracija

V podjetju Treves d.o.o. je bilo na dan 31.12.2015 zaposlenih 62 ljudi, od tega 59 stalno in trije pogodbeno. Managerji imajo najmanj višješolsko izobrazbo in predstavljajo 16,1 % vseh zaposlenih. V režiji je zaposlenih 30,7 % vseh zaposlenih. Ostali so operaterji v proizvodnji in sicer 53,2 % vseh zaposlenih (Priloga 4; Treves d.o.o., 2016a).

5.1.9 Horizontalni mehanizmi usklajevanja

V proučevanem podjetju je prisotnih več horizontalnih mehanizmov usklajevanja, ki niso prikazani v organigramu. Prisotna je velika potreba po usklajevanju aktivnosti med posameznimi poslovnimi funkcijami zaradi tehnologije vitke proizvodnje in sistema SPRINT, kjer morajo zaposleni v proizvodnem in dobavnem procesu tesno sodelovati zaradi doseganja neprestanih izboljšav in ciljev QCDH. Za izmenjavo podatkov uporabljajo informacijski sistem skupine, ki pa ni povsem prilagojen poslovanju proučevanega podjetja, npr. ni usklajen s slovensko zakonodajo in ne podpira vseh funkcij vodenja, zato velik del poslovanja spremljajo v excel-u. Predvsem je to kritično v podpornih službah. V skupini Treves S.A. spodbujajo timsko delo v podjetju tako pri nadaljnji implementaciji sistema SPRINT kot pri reševanju problemov glede kakovosti in stroškovne učinkovitosti v proizvodnih procesih. Podjetje povečuje stopnjo usklajenosti in povezanosti med zaposlenimi tudi s projektnim načinom dela zaradi uvajanja novega proizvoda na novi proizvodni liniji za novega kupca. Za povezovanje je zadolžen vodja tehničnega sektorja, ki je bil pred tem vodja proizvodnje, zato dobro pozna proizvodne procese. Projekt vodi ob pomoči projektne vodje iz skupine in z vključevanjem posameznih poslovno-funkcijskih enot znotraj podjetja glede na potrebe projekta.

Glede na preučevane organizacijske spremenljivke lahko ugotovim, da je organizacijska struktura podjetja Treves d.o.o. pretežno mehanistična. Ima namreč visoko stopnjo formalizacije in standardizacije, srednjo stopnjo specializacije in centralizacije ter precej rutinskega dela. Ustreznost večje strukture lahko pojasnim z vključenostjo proučevanega podjetja v globalno skupino Treves S.A. in s panogo, v kateri posluje. Ima pa podjetje trenutno majhno število hierarhičnih ravni in dokaj širok kontrolni razpon ter nizko do srednjo kompleksnost, kar vodi v manjšo strukturo. To značilnost lahko pojasnim z velikostjo podjetja. Podjetje Treves d.o.o. je namreč za avtomobilsko industrijo relativno majhno podjetje.

5.2 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju Treves d.o.o.

5.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Treves d.o.o.

Podjetje Treves d.o.o. je proizvodno podjetje, ki izdeluje preproge in zvočne izolatorje za prvo vgradnjo v avtomobilski industriji. Proizvodnja teh izdelkov poteka na štirih linijah, na katerih različne materiale fizikalno in kemično obdelajo glede na vnaprejšnjo opredelitev izdelka. Podjetje proizvaja za znanega kupca, ki določi načrt izdelka, količino in čas potrebe ter ostale posebnosti. Proizvodi so torej standardizirani, proizvedeni v velikih serijah in na zalogo (največ 5 dni). Majhno nihanje naročil jim omogoča sistem vitke proizvodnje v serijsko-masovni proizvodnji. Tehnologija vitke proizvodnje se prične že pri dobavitelju in se konča pri kupcu. Vodilo te tehnologije je učinkovitost, da so vedno možnosti za zmanjšanje izmeta ali napak in priložnosti za izboljšave. Stalno iščejo možnosti za napredek pri organizaciji delovnega okolja (npr. enotno označene transportne poti in odlagalne površine), pri izrabi materiala (skoraj ni odpadkov zaradi optimizacije dimenzij), pri preizkušanju novih materialov in pri skrajševanju proizvodnih ciklov zaradi povečevanja produktivnosti proizvodnje. Prav tako neprestane izboljšave od njih terjajo standardi v avtomobilski industriji, ki jih postavljajo in zahtevajo kupci (proizvajalci avtomobilov). Proizvodne plane in rezultate spremlja vodstvo podjetja dnevno na

kratkih jutranjih sestankih, kjer se pripravi tudi akcijski načrt reševanja morebitnih težav. Operaterji v proizvodni pa zapišejo težave na QRQC (*»Quick Response Quality Check«*) tablo, da se morebitni problemi lahko rešujejo na kratkih QRQC sestankih sedem minut pred odmorom za malico.

Treves d.o.o. ima delno avtomatizirano in robotizirano proizvodnjo. Večje informatizacije proizvodnje ne načrtujejo zaradi prevelikih stroškov glede na donos, dobre optimizacije kupčevih potreb (kvaliteta, količina in čas dobave) in premajhne fleksibilnosti, saj so visokotehnološki stroji še bolj specializirani in še bolj kompleksni. Tehnična kompleksnost je že danes visoka, delo je mehanizirano in predvidljivo. V proizvodnji je še vedno veliko nekvalificiranega, rutinskega in visoko formaliziranega dela, ki ga opravljajo proizvodni operaterji. Po drugi strani pa morajo ostali zaposleni pri vodenju procesa vitke proizvodnje opraviti tudi veliko kompleksnih nalog, ker poteka elektronska izmenjava podatkov od naročila do dostave. Zaradi novega projekta podjetje potrebuje več tehničnega znanja in izboljšanje informacijske tehnologije, ki bosta temelja za povečanje produktivnosti. »V povprečju slovenska avtomobilska industrija vlaga 5 odstotkov realizacije v razvoj in raziskave, preko 12 odstotkov pa v nove tehnologije« (Savšek, 2011, str. 68). Proučevano podjetje vlaga v razvoj in raziskave sedem odstotkov letno (Perc, 2013).

V letih 2016 in 2017 bo velik poudarek namenjen investicijam za zagon novega projekta, kjer načrtujejo manjše izboljšave in sicer novo tehnologijo varjenja, ki je ustrežnejša za dražje materiale. V letu 2016 bodo razširili proizvodni obrat, inštalirali nove proizvodne kapacitete in nova orodja, v letu 2017 pa načrtujejo zagon prototipne in nato serijske proizvodnje izdelkov za novo vozilo. S ciljem optimizacije bodočih postopkov proizvodnje je že v fazi projekta potrebno na novo definirati procese (od naročila do dostave) po načelih vitke tehnologije. Kern (2005, str. 1) je mnenja, »da je eden največjih problemov poslovnih sistemov v današnjem času ta, da organizacijske strukture v obstoječih podjetjih in ustanovah omejujejo izvajanje procesov, kar posledično omejuje razvoj in rast«.

Da bo podjetje Treves d.o.o. lahko kar najbolj uspešno pri izvrševanju naročil novim kupcem in stroškovno učinkovito, mora biti oblika organizacije glede na proizvodno tehnologijo mehanistična z elementi organske organizacije. Za širitev proizvodnje je z vidika inovativnosti pri postavljanju proizvodnih procesov manjša struktura ustrežnejša, ker omogoča zaposlenim usklajevanje projektnih aktivnosti in odločitev. Ne vpliva na inovativnost pri proizvodih, ker podjetje storitve razvoja najema znotraj skupine Treves S.A. Zaradi tehnologije vitke proizvodnje in stroškovne učinkovitosti je za proučevano podjetje zelo pomembna visoka usklajenost procesov. To pa vodi k večji specializaciji, standardizaciji in formalizaciji podjetja, torej v večjo strukturo.

5.2.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja Treves d.o.o.

Splošno okolje podjetja je globalno z nekaterimi lokalnimi dejavniki, ki nimajo vpliva na dnevne aktivnosti podjetja, a so pomembni za njegov dolgoročni razvoj. Avtomobilska industrija je

razvojno pomembna globalna panoga, »ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP). Vsako sedmo delovno mesto je neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil. Vsako leto je izdelanih 60 milijonov novih vozil, danes pa je na cestah več kot milijarda vozil« (Savšek, 2011, str. 68). Največji proizvajalci vozil so v Evropski uniji, a je njihova proizvodnja razpršena po celem svetu. Med proizvajalci vozil vlada močna konkurenca, vendar pa je njihovo število omejeno, ker je vstop novim proizvajalcem močno otežen zaradi velikih vlaganj. Podobno velja tudi za dobavitelje, ki so pod močnim pritiskom proizvajalcev glede visoke kvalitete, nizkih stroškov, oblikovanja in razvoja izdelkov. Število dobaviteljev, ki so sposobni izpolnjevati te zahteve in posledično veliko vlagati, je omejeno in se glede na to ločijo na dobavitelje prve, druge in tretje ravni. Razpoložljivost proizvodnih virov je dokaj bogata, a se mora podjetje vseeno boriti za potrebne vložke. Podjetje potrebuje od kupcev informacije o potrebah, da je načrtovanje novih projektov čim boljše. Ustrezne surovine, usposobljene zaposlene in denar pa nato potrebuje za čim boljšo izvedbo načrtovanih projektov.

Z organizacijskega vidika je značilno medsebojno povezovanje proizvajalcev z dobavitelji z ustvarjanjem strateških povezav ali preko skupnih vlaganj v razvojne projekte. V preteklosti je bilo tudi veliko združenj in prevzemov. Zaradi velikosti proizvajalcev in njihovih močnih blagovnih znamk je njihova moč velika, vendar se s prevzemanjem razvojne funkcije večja zlasti moč razvojnih dobaviteljev (prvega reda), kar je tudi podjetje Treves d.o.o. v okviru skupine Treves S.A. Avtomobilska industrija ima v Sloveniji bogato tradicijo predvsem zaradi podjetja Revoz d.d., ki proizvaja osebna vozila Renault in je največji kupec proučevanega podjetja. S proizvodnjo različnih avtomobilskih komponent se ukvarja veliko slovenskih podjetij, predvsem dobavitelji prvega in drugega reda, »kar predstavlja več kot petino celotnega izvoza Slovenije in desetino slovenskega BDP-ja« ter zaposluje okoli 150.000 ljudi (Savšek, 2011, str. 68). V Sloveniji združuje dobavitelje avtomobilski grozd ACS, katerega član je tudi proučevano podjetje. Podjetje v Sloveniji nima konkurence, v svetu pa so enako močni najmanj štirje večji dobavitelji, ki proizvajajo podobne skupine izdelkov kot skupina Treves S.A. Razmerja med dobavitelji ohranjajo proizvajalci avtomobilov zaradi svoje moči.

Z vidika stroškov mora podjetje obvladovati tri vire in sicer dobavo materiala ustrezne kvalitete, usposabljanje ljudi in vzdrževanje strojev in orodij, vse zaradi odprave izmeta in napak na proizvodih. Ključno je spremljanje kvalitete dobaviteljev materiala. Material nabavijo pri dobaviteljih, ki so potrjeni s strani skupine, od katerih so nekateri zelo veliki (globalni), kjer imajo šibka pogajalska izhodišča. Podjetje Treves d.o.o. se trudi vključevati v ta izbor tudi čim več lokalnih dobaviteljev, kjer ima večjo pogajalsko moč. Podjetje na sprejemanje zakonodaje nima vpliva, ampak se ji mora prilagajati, zato si želijo manj sprememb v zakonodaji in da bi sprejeta zakonodaja veljala vsaj pet let. Po njihovem mnenju je v Sloveniji družbena kultura do podjetništva še vedno preveč negativna, kar se kaže v obravnavanju podjetja kot potencialnega kršitelja zakonodaje in v negativnem dojemanju dobička. Investicije financirajo z ustvarjenim dobičkom in z vključevanjem zunanjih virov in sicer preko leasing podjetij in bank, kar ni vedno enostavno (v preteklosti predvsem zaradi odvisnosti od enega kupca). Ta kombinacija financiranja jim omogoča, da uspešno obvladujejo večje in manjše krize v globalni avtomobilski panogi in da lahko ponovno rastejo, ko je trend pozitiven. Na področju izdelave termoformiranih

preprog in zvočnih izolatorjev se z novimi materiali proizvodna tehnologija spreminja, a ni revolucije. Treves d.o.o. želi biti okolju prijazna družba, zato bodo v podjetju vzpostavili sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001.

Na podlagi opisa ključnih sektorjev lahko zapišem, da na podjetje Treves d.o.o. vpliva veliko zunanjih elementov, ki se sicer ne spreminjajo hitro in nepričakovano. Podjetje torej posluje v kompleksnem, a dokaj stabilnem okolju, zato je negotovost okolja nizka, kar podjetju omogoča bolj strukturirano organizacijo. Okolje je v avtomobilski industriji dokaj stabilno zaradi strategije vertikalnega povezovanja v panogi in dolgoročnega sodelovanja med različnimi akterji. Glede na pretekle izkušnje so presenečenja vseeno možna. Proučevano podjetje je za uravnavanje vplivov okolja, da so proizvodnja in ostale službe stabilne in učinkovite, izbralo strategijo povečanja števila kupcev. Pridobivanje novih kupcev je odvisno od strategije in odločitev skupine Treves S.A., ki daje prednost bližini kupca zaradi lastnosti vitke proizvodnje.

Avtomobilska panoga še vedno ponuja veliko priložnosti za proučevano podjetje, saj povpraševanje po avtomobilih ponovno raste. Trend električnih vozil ne pomeni zmanjševanja potreb po tekstilnih oblogah ali po zvočnih izolatorjih. Nevarnost avtomobilski industriji bi lahko bila izrazita sprememba obnašanja potrošnikov pri zadovoljevanju potreb po mobilnosti s pomočjo drugih prevoznih sredstev (npr. javni prevoz) ali v smeri storitev, ko bi potrošniki avtomobile le najemali glede na svoje potrebe.

5.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Treves d.o.o.

Podjetje Treves d.o.o. je majhno za avtomobilsko industrijo in v skupini Treves S.A predstavlja drugo najmanjše podjetje. Po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah (2015, 55. čl.) sodi med srednje družbe.

Konec leta 2015 je bilo v družbi Treves d.o.o. zaposlenih 62 ljudi. V letih 2016 in 2017 pa planirajo zaposliti 35 novih sodelavcev (Treves d.o.o., 2016a). Ker je podjetje del skupine Treves S.A., lahko vodstvo podjetja izkoristi prednosti velikosti skupine (npr. pogajalsko moč, nove tehnologije), v organizaciji pa so prožni in preprosti. Hierarhična piramida ostaja sploščena in široka. Povečanje obsega poslovanja in s tem števila zaposlenih z zahtevanim tehničnim znanjem, tako v službi proizvajanje kot dobavljanje, povečuje kompleksnost organizacije v proizvodnem delu, zato so v podjetju že organizirali novo nadrejeno delovno mesto vodja tehničnega sektorja. V organizacijskem smislu želijo s tem izboljšati tudi proces delegiranja in usklajevanja novih projektov, saj je bila pred tem organizacijska struktura namenjena predvsem proizvajanju. Potreba po povečanju števila oddelkov se ne kaže, prav tako ne po novi lokaciji, saj je v teku postopek pridobitve gradbenega dovoljenja za širitev na obstoječi lokaciji. V kolikor tega cilja ne bodo uspeli realizirati, lahko podjetje najame prostor na drugi lokaciji. Organizacija in stroški projekta bi se v tem primeru spremenili, a rok izvedbe novega projekta zaradi tega ne sme biti ogrožen. Zaradi rasti podjetja se večja tudi obseg dela v podpornih službah in ponuja možnosti optimizacije obstoječih delovnih mest. Z vidika vpeljanih standardov rast postavlja večje zahteve glede povezovanja in koordinacije aktivnosti med oddelki.

Povečanje podjetja je po eni strani priložnost za rast in razvoj sedaj zaposlenih, po drugi strani pa bo podjetje zanimivejše tudi za nove delavce, ki bodo lahko razvijali tehnična in managerska znanja. Iz zapisanega lahko povzamem, da rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo podjetja. Glede na srednjo velikost proučevanega podjetja je zanj še vedno ustrezna manjša struktura, a se povečuje potreba po večji urejenosti in strukturi. S tako organizacijo podjetje ohranja fleksibilnost in zavzetost zaposlenih za delo.

5.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Treves d.o.o.

Smer delovanja podjetja Treves d.o.o. je določena s poslanstvom in vizijo, ki je predstavljena v poglavju 4.3. Poenostavljeno lahko zapišem, da ima podjetje dva splošna dolgoročna cilja: uspešnost in učinkovitost. Strateški cilj podjetja je ustvarjanje dobička. Taktičen cilj podjetja pa je učinkovito vodenje proizvodnih procesov in s tem doseganje visoke produktivnosti proizvodnje. Vodstvo podjetja izobražuje vse zaposlene o pomenu dobička z internim glasilom in na mesečnih sestankih, kjer direktor predstavi rezultate preteklega meseca. Pove tako dobre kot slabe novice (Perc, 2013). Zaposleni morajo vedeti, da je dobiček pogoj za njihovo delovanje, koliko dobička so ustvarili in kam bo dobiček šel. Pretekle dobičke je lastnik podjetja v celoti namenil za financiranje novih investicij oz. novih projektov (Perc, 2013). Ravnovesje med uspešnostjo, kjer je poudarek na izloških, in učinkovitostjo, kjer je poudarek na vložkih, dosegajo z upoštevanjem načel standarda SPRINT in standardov ISO. Ivanko (2014, str. 410) opozarja, da doseganje standardov ISO, ki dajejo največji poudarek dokumentiranju notranjih procesov in notranjim presojam, še ne zagotavljajo uspešnosti organizacije. V preteklosti je imelo podjetje Treves d.o.o. težave pri organizaciji poslovanja predvsem zaradi odvisnosti od enega kupca, zato je bil njihov cilj poiskati nove kupce, kjer pa niso samostojni zaradi centralizacije prodaje in trženja na ravni skupine Treves S.A.

Splošni cilji so podprti z operativnimi cilji (Treves d.o.o., 2016a), ki so bolj kratkoročni in usmerjeni v nadaljnje izboljšave kakovosti in stroškovne učinkovitosti z aktivnim upravljanjem procesov zaradi ohranjanja statusa avtomobilskega dobavitelja prve ravni. Te cilje v veliki meri opredeljujejo visoki standardi avtomobilske panoge, npr. spremljanje tehničnega PPM. Cilj stroškovne učinkovitosti bo v prihodnosti še pomembnejši zaradi izkoristka dražjih materialov. Pomembno je vsakodnevno sodelovanje in izobraževanje vseh zaposlenih, saj le veliko število stalnih izboljšav in odstranitvev odpadkov v procesih zagotavlja možnost uspeha. Zato je vsak na svojem področju zadolžen za predlaganje najmanj treh sugestij letno, ki jih vodstvo ocenjuje tedensko glede na stroškovno učinkovitost in glede na povečanje vrednosti za znane kupce. Prednost poslovanja za znanega kupca je tudi v lažjem planiranju količine in vrste prodanih proizvodov in s tem lažje določanje ciljev glede planiranih prihodkov, stroškov, dobička in notranjih produktivnosti. Pomemben operativni cilj je ohranitev visokih standardov varovanja zdravja zaposlenih (nič delovnih nesreč) in zagotavljanje varnosti zaposlitve svojim zaposlenim. S sprejemom letnega finančnega plana in s potrditvijo le tega s strani skupine Treves S.A. podjetje določi strategijo uresničevanja finančnih ciljev. S tem so postavljena tudi merila za ocenjevanje vsakoletne finančne uspešnosti podjetja.

Strategija skupine, da so razvojni dobavitelj, ki kupcem ponuja novo tehnologijo in nove izdelke, omogoča proučevanemu podjetju optimiziranje novih investicij, ko v fazi priprave novega projekta ob pomoči projektnega vodje iz skupine uvede tudi nekatere inovacije. Organizacijsko strukturo proizvodnega podjetja Treves d.o.o. določa strategija izkoriščanja prednosti trenutne situacije. Da pri proizvodjanju vodi procese učinkovito, izrablja znano tehnologijo in poudarja strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, s katero poskuša podjetje povečati tržni delež z doseganjem nižjih stroškov in z močno kontrolo. Doseganje stabilnosti pri naročilih je še posebej pomembno za vitko proizvodnjo. Za uresničitev ciljev in strategije proučevanega podjetja je ustrežnejša večja struktura z veliko delitvijo dela, formalizacijo in centralizacijo. Cilji in strategija vlaganj v izboljšave, v razvoj in izobraževanje zaposlenih pa narekujejo tudi elemente organske organizacije.

5.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Treves d.o.o.

Skupina Treves S.A. razvija enotno poslovno kulturo, ki pri zaposlenih spodbuja »timsko delo (interno in globalno), pozitivno vedenje, vodenje, hitro izvrševanje, usmerjenost na rezultate, predanost ciljem, mednarodno miselnost, sprejemanje sprememb, biti drzen, sprejemati izzive, misliti izven okvirjev« (Treves d.o.o., 2016a). Skozi procese poslovanja (HSE, SPRINT, vitka proizvodnja) in z načinom vodenja podjetja Treves d.o.o. zaznavam, da razmerja temeljijo tako na pravilih kot na medsebojnem zaupanju in da med zaposlenimi prevladujejo naslednje delovne vrednote: spoštovanje dela, izdelkov in sredstev za delo, red oz. urejenost delovnega okolja, natančnost (kakovost), točnost, pomembnost postopkov, varnost in varna zaposlitev. Direktor podjetja spodbuja odprto komunikacijo ne glede na problematiko in od podrejenih pričakuje predstavitev možnih rešitev, torej delovanje od spodaj navzgor, čeprav formalno delovanje združbe poteka vertikalno od zgoraj navzdol. Korektni odnosi so razlog, da zaposleni v podjetju niso vključeni v sindikat in da ni velike stopnje fluktuacije, razen v času finančne krize, ko so iz poslovnih razlogov odpustili 34 % zaposlenih (Perc, 2013).

Direktor pri managerjih spodbuja samostojnost, sprejemanje izzivov in strokovnost, ki se formalno kaže v najmanj višješolski izobrazbi, ter pridobivanje managerskih in ostalih znanj. Operaterji imajo nizko formalno izobrazbo in so priučeni za samostojno rutinsko delo (Treves d.o.o., 2016a). Vodstvo podjetja pričakuje, da delajo po dogovorjenih in predpisanih postopkih oz. navodilih, zato jih izobražujejo o sistemu vitke proizvodnje in o procesu SPRINT. V podjetju je prisotno tudi spodbujanje delegiranja navzgor preko hitrega reagiranja na težave v proizvodnem procesu (QRQC sestanki). Odprta komunikacija je možna, ker se prizadevajo za dobre odnose zaposlenih z managerji, ki temeljijo na zaupanju, poštenju, spoštovanju, sodelovanju in usklajevanju. Pozitivno klimo gradijo tudi s pozornostjo zaposlenim ob njihovih osebnih praznikih, s plačevanjem pokojninskega zavarovanja, s podpiranjem športnih aktivnosti in z neformalnimi druženji, ki se jih zaposleni udeležujejo v velikem številu. Na podlagi vsakoletne ankete ugotavljajo, da raste zadovoljstvo pri delu in zavzetost med zaposlenimi, kar spodbujajo tudi s stimulativnim plačilom. Vzdušje pri delu ali delovna morala je dobra v veliki meri zaradi dobrih poslovnih rezultatov in urejenih delovnih razmer. Na splošno so zaposleni

zavzeti za delo in čutijo pripadnost podjetju. Je pa opaziti negativen vpliv zaradi uvajanja novega projekta, ker se pripravljajo novi postopki in metode dela v kratkih časovnih rokih.

Managerji so v podjetju zaposleni na podlagi individualne pogodbe, ostali zaposleni pa imajo sklenjene pogodbe o zaposlitvi po kolektivni pogodbi. Podjetje ima izdelan plačni sistem, ki da povratno informacijo o posameznikovem in skupnem delu in ga Treves S.A., potrdi vsako leto s sprejemom letnega finančnega plana. V njem se sprejme znesek bonusa, ki ga managerji podjetja lahko prejmejo za uspešno poslovanje in si pri tem medsebojno konkurirajo kot tudi pomagajo. Vodstvo skupine namreč določi skupni znesek bonusa in pogoje za njegovo koriščenje. Razdelitev znotraj podjetja pa določa direktor podjetja, na podlagi letne ocene delovanja posameznega managerja. Ostali zaposleni so motivirani za povečanje svoje osnovne plače s Pravilnikom o izračunu individualne stimulacije, ki določa izračun variabilnega dela plače na podlagi delovne uspešnosti. Le ta je odvisna od osebnega faktorja, faktorja prisotnosti, dejavnika kakovosti, dejavnika izmeta in dejavnika produktivnosti (Treves d.o.o., 2016d).

Zaposleni lahko napreduje na svojem ali podobnem delovnem mestu (horizontalno napredovanje) in s tem v višji plačni razred, če je samostojen in zanesljiv pri izvajanju nalog. Za vertikalno napredovanje so potrebne ustrezne delovne izkušnje, izobraževanje, vseživljenjsko učenje in razvijanje kompetenc na delovnem mestu. Večina današnjih vodij so karierno razvili znotraj podjetja, ker veliko znanj ni možno pridobiti v šoli in ker v podjetju niso povsem zadovoljni z znanji in kompetencami ljudi, ki se prijavljajo na njihova razpisana delovna mesta. Podjetje načrtuje v prihodnje vlagati predvsem v tehnični kader, ki bo v proizvodnem procesu razvijal strokovna znanja, in v povečevanje števila proizvodnih delavcev. Reorganizacija in nadaljnja delitev dela bo odvisna od kadra, ki ga bodo uspeli pridobiti na trgu delovne sile. Pomembno je spodbujanje napredovanja in izobraževanje vseh zaposlenih, še posebno novih, ki potrebujejo različno uvajanje v delo, da spoznajo obstoječe delovne procese.

Trenutna nizka izobrazba proizvodnih delavcev narekuje večjo strukturo z več usmeritve, pravil in kontrole, pri višje izobraženih pa potrebujejo manjšo strukturo. Za zagotavljanje zadovoljstva in razvoja zaposlenih ter za spreminjanje vrednot, navad in kulture v smeri filozofije skupine Treves S.A. je organizacija lahko manj strukturirana.

Značilnosti mehanistične organizacije z elementi organske sem opazila pri vplivu tehnologije, okolja, ciljev in strategije ter pri vplivu zaposlenih. Srednja velikost proučevanega podjetja omogoča, da je zanj še vedno ustrezna manjša struktura, a se zaradi rasti prav tako povečuje potreba po večji urejenosti in strukturi.

6 UGOTAVLJANJE USTREZNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE

6.1 Ugotavljanje ustreznosti strukture in prepoznavanje problemskih stanj

Obstoječa poslovno-funkcijska organizacijska struktura z elementi projektno-matrične je bila postavljena leta 2011, ko je podjetje naredilo revizijo vseh delovnih nalog. Po uspešno preživeti svetovni finančni krizi, ko je podjetje v fazi rasti, pa so se pokazale potrebe po delnem preoblikovanju organizacijske strukture.

Oblikovanje poslovnih funkcij v proučevanem podjetju je odvisno od organizacijske strukture skupine, podrobnejša delitev dela pa je odvisna tudi od znanja, izkušenj in kompetenc posameznega zaposlenega. V podjetju se tako izvaja devet poslovnih funkcij, katere so bile podrejene neposredno direktorju do maja 2016, ko so v organizacijsko strukturo dodali vodjo tehničnega sektorja, ki koordinira proizvodnjo, vzdrževanje in metode ter aktivnosti na projektih tako znotraj tovarne kot s skupino. Namen te spremembe je razbremeniti direktorja. Pridobitev novih projektov pomeni za podjetje organizacijske spremembe zaradi širitve proizvodnega obrata, zaradi zaposlovanja novih ljudi, zaradi investicij v novo tehnologijo, zaradi novih materialov in zaradi optimiziranja bodočih postopkov proizvodnje že v fazi projekta. Uresničeno povečanje hierarhije bo hkrati zmanjšalo horizontalno kompleksnost organizacijske strukture, kot tudi povečalo sodelovanje med poslovnimi funkcijami pri vodenju projekta. Kern (2005, str. 3) ugotavlja, da zaposleni največkrat ne sodelujejo pozitivno v projektih, ki spreminjajo organizacijo podjetja, ker na svojem delovnem mestu ne želijo sprememb, na katere ne morejo aktivno vplivati. Zato bodo poleg ostalih vložkov v projektu ključne tudi informacije za zaposlene ter možnost sodelovanja pri oblikovanju in uvajanju prihodnjega proizvodnega procesa.

Zaposleni v proizvodnem procesu morajo delati po dogovorjenih in natančno predpisanih postopkih oz. navodilih, ki jih pripravi vodja metod po sprejetih standardih in jih pogosto dopolnjuje zaradi zniževanja stroškov. Operaterji so priučeni za samostojno rutinsko delo, vendar izvedba ni vedno optimalna zaradi prilagajanja ali opuščanja predpisanih postopkov. Več težav je moč zaznati na začetku projekta, ker je veliko novega in ker se novi postopki in metode dela pripravljajo v kratkih časovnih rokih. Hierarhija je znotraj podjetja pretežno linijska, a je prisotno tudi dvojno vodenje v nabavi, logistiki, kakovosti, službi človeških virov in pri kontroli poslovanja. V podjetju potrebujejo jasno in enotno vodenje zaradi stroškovne učinkovitosti in stroge kontrole kakovosti proizvodnih procesov. Slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture, ki prihajajo do izraza s povečanjem projektov, podjetje rešuje z decentralizacijo operativnega odločanja in s standardizacijo znotraj skupine Treves S.A. Povečanje poslovanja zahteva prilagoditve in spremembe, zato direktor podjetja spodbuja predvsem samostojnost posameznih managerjev, izobraževanje iz vodenja in motiviranja zaposlenih, komunikacijo med enotami in timsko delo, sprejemanje sprememb in izzivov ter usmerjenost na rezultate. Glede na ugotovljene organizacijske značilnosti vidim, da ima proučevano podjetje mehanistično strukturo z nekaj značilnostmi organske organizacije.

Da bo obstoječa organizacijska struktura kar najbolje podpirala nadaljnji razvoj podjetja, mora podjetje optimizirati posamezne poslovne funkcije glede na naslednje okoliščine, v katerih podjetje posluje danes:

- podjetje raste in je srednje veliko, zato potreba po dodatni razbremenitvi direktorja,
- tehnologija je pretežno rutinska, a je zaradi delne avtomatizacije in novih projektov potreba po bolj izobraženih kadrih, proizvodnja je serijsko-masovna in standardizirana,
- okolje je precej kompleksno, a stabilno in predvidljivo, torej ostaja nizka negotovost,
- cilj je učinkovito vodenje proizvodnih procesov zaradi stroškovne učinkovitosti na osnovi vitke proizvodnje, zato potreba po prihrankih in povečevanju produktivnosti,
- strategija količinske in tržne rasti na osnovi izkoriščanja trenutne tehnologije, zato potreba po optimizaciji projektnih aktivnosti,
- zaposleni razvijajo specializirana znanja, a je povečana potreba po usklajenosti in povezanosti med zaposlenimi.

Zgoraj opisane potrebe in spremembe narekujejo ohranjanje večje strukture, a hkrati povečanje elementov organske organizacije. Kar bo podjetju omogočilo več vodoravne komunikacije in s tem razbremenitev direktorja, povečan skupen interes za uspeh, izboljševanje medsebojnih odnosov, spreminjanje vrednot, navad in kulture v smeri skupne filozofije skupine Treves S.A ter zaposlovanje ljudi s tehničnimi znanji, ki bodo v proizvodnem procesu opravljali kompleksnejše naloge. Na podlagi tega lahko ocenim, da bo v prihodnosti največji izziv podjetja vzdrževanje visoke stopnje formalizacije in standardizacije v funkciji učinkovitosti. Podjetje ne sme popustiti pri namenu izpolnjevanja standardov, da ne postanejo zgolj formalnost, ki ne dodaja vrednosti kupcu. Za kupca je največja vrednost kakovosten proizvod, dostavljen v dogovorjenih rokih in v dogovorjenih količinah. Pri organizaciji poslovanja podjetje izkorišča prednost, da proizvaja za znanega kupca, s katerim dogovori količino in čas potrebe ter ostale podrobnosti. Zaradi lažjega časovnega planiranja količin in vrste prodanih proizvodov po posameznih kupcih lahko organizirajo serijsko-masovno proizvodnjo po načelih vitke proizvodnje. Prav učinkovito vodenje proizvodnega procesa predstavlja njihovo največjo konkurenčno prednost.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura podjetja Treves d.o.o. je bolj optimalna za proizvodnjo in manj za vodenje projekta, zaradi strokovne vpetosti posameznih poslovnih funkcij v običajno delo, ki je organizacijsko in delovno zaokroženo. Novi vodja tehničnega sektorja, ki je sedaj tudi vodja projektov, bo lahko izboljšal usklajevanje med projektom in tekočim delom. Moral bo povečati povezanost med posameznimi funkcijami, da bodo usklajeno izpolnjevale potrebe podjetja, da ne bo zastojev v izvedbenem procesu, da bo uvajanje novih proizvodov hitrejša in s čim manj težavami. Zato se podjetje v tem trenutku, ko z vodenjem projekta postavlja temelje za nadaljnjih pet do sedem let, nahaja v zelo kritični fazi. S ciljem optimizacije bodočih postopkov proizvodnje je že v fazi projekta potrebno na novo definirati procese in načrtovati celoten proizvodni proces (od naročila do dostave) po načelih vitke tehnologije. Povečano zaposlovanje je za podjetje zahtevna naloga, zaradi velikih potreb, a neustreznih znanj in kompetenc ljudi, ki se prijavljajo na razpisana delovna mesta. Vse na novo zaposlene bodo morali uvajati v delo in jih dodatno izobraževati.

6.2 Predlogi za spremembe

Na podlagi analize organizacije podjetja Treves d.o.o., v kateri so predstavljene značilnosti organizacije proučevanega podjetja z namenom boljšega in racionalnejšega odločanja o njej in pri tem tudi izpostavljene nekatere pomanjkljivosti, bi predlagala naslednje izboljšave:

- nadaljevanje razbremenitve direktorja podjetja in zmanjševanje centralizacije v podjetju,
- vlaganje v vzgojo novih kadrov,
- poudarjanje projektnih aktivnosti v organizaciji,
- povezovanje poslovnih funkcij z informacijsko tehnologijo.

Zaradi rasti podjetja so naloge **direktorja podjetja** vedno bolj obsežne, zato je na tem mestu dobro razmisliti o možnostih njegove nadaljnje razbremenitve z delegiranjem določenih nalog na nižje ravni v podjetju in z več vodoravne komunikacije na vseh hierarhičnih ravneh. S tem bo vodenje podjetja bolj decentralizirano, za kar se direktor prizadeva že sedaj s spodbujanjem vodstvenih kompetenc pri vseh managerjih. Le ti prevečkrat pričakujejo, da bo o vsem odločil direktor podjetja kot glavna avtoriteta. Podjetje mora nadaljevati z izboljšanjem procesa delegiranja pri določenih vodjih. Z razdelitvijo nalog med sodelavce je potrebno določiti tako raven pristojnosti kot tudi odgovornost za odločanje.

Direktorju je bilo neposredno podrejenih devet managerjev do maja 2016, ko so vodjo proizvodnje povišali v vodjo tehničnega sektorja in sedaj iščejo novega vodjo za proizvodnjo. Okrepljena managerska ekipa bo lahko še učinkoviteje vodila proizvodni proces in opravila vse operativne naloge tehničnega sektorja ter od direktorja prevzela tudi določene strateške naloge, kot npr. planiranje letnega finančnega načrta za tehnični sektor, načrtovanje napredka pri sistemu vitke proizvodnje ali dajanje pobud pri izgradnji informacijskega sistema. Vodja tehničnega sektorja je od direktorja prevzel tudi vodenje projektov in v zvezi s tem koordinacijo aktivnosti tako znotraj tovarne kot s skupino. Zaradi novega projekta se za nekatere zaposlene obseg dela veča, zato podjetje že krepi tehnični kader. V prihodnosti se bo povečal tudi obseg dela v podpornih službah. Predlagam, da sledijo organizacijski strukturi skupine, kjer je finančno poslovanje organizirano kot ena poslovno-funkcijska enota. Računovodsko in finančno funkcijo ter kontrolo poslovanja bi podjetje lahko povežalo v finančno službo. Tako bi bila omogočena visoka stopnja strokovnega razvoja, specializacija zaposlenih, povečano izkoriščenje njihovih zmogljivosti in enotnost nastopanja tega področja poslovanja navzven. Pred kratkim uresničeno povečanje hierarhije v službi proizvodnje in predlagano povečanje hierarhije v podpornih službah bi dodatno razbremenilo direktorja podjetja in mu olajšalo uresničenje cilja notranje učinkovitosti, ker bi koordiniral le šest poslovnih funkcij. Še vedno pa bi ohranil neposredno kontrolo stroškov in kakovosti, saj bi vodja nabave, vodja logistike in vodja kakovosti ostali osebno odgovorni direktorju podjetja.

Zaradi zaposlovanja novih ljudi v večjem obsegu predlagam podjetju, da izboljša **vlaganje v vzgojo novih kadrov** s spodbujanjem mentorstva in predajanja znanja na nove sodelavce. Na ta način se bo povečala produktivnost zaposlenih, ker bodo novi sodelavci hitreje samostojni in ustrezno usposobljeni za opravljanje operativnih nalog. Podjetje mora dograditi matriko zamenjav tudi zaradi preteklih odpuščanj iz poslovnih razlogov. Z izboljšanjem matrike

zamenjav bo lažja tekoča organizacija dela, hkrati pa bo to dobra podlaga za izdelavo dolgoročnega nasledstvenega plana vodstvenih kadrov. Zaradi večjega obsega poslovanja in s tem večjega števila zaposlenih bi v podjetju lahko za vsakega managerja razvili vsaj enega zaposlenega, ki bi bil dovolj kompetenten za morebitno nadomestilo ali dopolnitev vodstva na izbranem področju. Pri dolgoročnem razvoju zaposlenih morajo imeti ključno vlogo poleg direktorja tudi managerji oddelkov, saj poznajo zaposlene in jim tako lahko dodelijo ustrezne položaje in naloge ter jih pri tem vodijo, razvijajo in spodbujajo, da pri svojem delu napredujejo tako horizontalno kot vertikalno.

Organizacijska struktura podjetja Treves d.o.o. je ustrezna predvsem za proizvodnjo, ker omogoča učinkovito uporabo redkih virov in ekonomijo obsega. Podjetje je pridobilo dva nova kupca, zato je potrebno **aktivno vodenje projekta** z usklajevanjem vseh poslovno-funkcijskih enot podjetja v kratkem časovnem roku. Glede na pomen projekta in obseg dela, ki ga projekt prinaša, mora podjetje izpostaviti projektne aktivnosti tudi v organizacijski strukturi. V podjetju so se odločili, da novi vodja tehničnega sektorja postane tudi vodja projekta. Za podjetje je pomembno, da ima potrebne veščine managementa projektov in vodenja projektnega tima. S to ureditvijo bodo v ospredju tudi cilji projekta, ne le poslovnih funkcij, zato podjetju predlagam, da tudi pri zaposlenih izboljša veščine timskega in projektnega dela za hitro vpeljavo projekta. Za uspešno razreševanje strokovnih in neponavljajočih se problemov je primernejši timski način dela. Lahko pa pride do težav, ko zaposleni, ki so navajeni običajnega rutinskega dela, ne obvladajo timskega dela ter se preveč ozirajo na interese poslovne funkcije, iz katere prihajajo. Projektne aktivnosti, v katere so vključeni izbrani zaposleni, so namreč dodatno delo, ki poteka vzporedno z običajnimi delovnimi zadolžitvami in zato zmanjkuje časa za oboje. Člani timov poročajo in odgovarjajo tako poslovno-funkcijskim managerjem kot tudi svojemu projektneemu timu, zato je pomembna jasna razmejitev pristojnosti in odgovornosti tima. Pri vodenju projektnega tima je pomembno spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, kar naj podpira organizacijska kultura, nagrajevanje in stil vodenja. Le tako bo podjetje lahko aktiviralo ves potencial posameznika ter izboljšalo delovno moralo in komunikacijo med zaposlenimi.

Zaradi procesa vitke proizvodnje v podjetju že poteka **elektronska izmenjava podatkov** od naročila do dostave, a so še možnosti za povezovanje poslovno-funkcijski enot z informacijsko komunikacijsko infrastrukturo. Prav je, da podjetje računalniško in programsko opremo uporablja selektivno kot to upravičujejo stroški in fleksibilnost zaposlenih, a mora upoštevati tudi dolgoročne prihranke. Zato bi podjetju predlagala, da preuči nadaljnje izboljšave informacijske tehnologije zaradi odprave nepotrebnih napak in porabe časa pri večkratnem vnosu podatkov. Z dodatno informatizacijo bi v podjetju lahko v prihodnosti zmanjšali čas in pozornost, ki ga podporne službe namenijo kritičnim in nujnim stvarem, in povečali njihovo strateško vlogo pri podpiranju vseh ostalih poslovnih funkcij.

Ocenjujem, da sem z izbrano raziskovalno metodo dobila dovolj informacij za izdelavo poglobljene analize praktičnega primera, pri čemer se zavedam pomanjkljivosti uporabljenega pristopa. Kljub skrbni pripravi poglobljenega intervjuja le-ta ne da nujno prave slike, ker intervjuvanec ne pove vsega oz. olepšuje dejansko stanje (Easterby-Smith et al., 2007, str. 114-

117). Zato sem pridobljene informacije dopolnjevala in preverjala z razpoložljivimi internimi dokumenti. Raziskovanje bi lahko še izboljšala s prvoosebno opazovanjem znotraj podjetja, z dodatnimi intervjuji (več različnih oseb), z daljšimi intervjuji ali z več krajšimi intervjuji pri isti osebi in s tehnikami preverjanja informacij. Dodatne ugotovitve bi lahko podala z longitudinalno analizo, s posnetkom stanja pred in po uvedbi organizacijskih sprememb.

SKLEP

V avtomobilski industriji prihaja vse bolj do izraza trend, da se razvoj izdelka prenaša na dobavitelja, ki ga imenujemo razvojni dobavitelj, kar je tudi skupina Treves S.A. S tako usmeritvijo skupina pridobiva na moči v dobavni verigi in možnost za nadaljnjo specializacijo in razvoj, a hkrati se večajo stroški za raziskave in razvoj. Povečuje se raznolikost proizvodov in krajša se življenjska doba vozil. Logistika ima pomemben delež med stroški, zlasti v nižjem in srednjem cenovnem razredu, zato je pomemben geografski položaj dobavitelja. Tako ima podjetje Treves d.o.o. prednost kot lokalni dobavitelj predvsem pri avtomobilskem proizvajalcu Revoz d.d., ko dobavlja v Novo mesto, pa tudi pri avtomobilskem proizvajalcu Jaguar Land Rover Limited, ko bodo dobavljali v Avstrijo.

Podjetje ima jasne cilje in strategijo, ki jih uresničuje z dobrim planiranjem, s povečevanjem strokovnega znanja in z doslednim izvajanjem sistema vitke proizvodnje. Slabost njegove organiziranosti je ozka usmerjenost posameznih poslovno-funkcijskih enot, zato potrebuje podjetje nadzirati tako horizontalno kot vertikalno usklajevanje nalog (pri predajanju nalog in pri spoštovanju odgovornosti). Zaradi sledenja sistemu vitke proizvodnje vsi zaposleni poznajo cilje in so tudi vsak na svojem področju odgovorni za doseg le teh. Navedeno podpira tudi organizacijska kultura podjetja, ki zaposlene usmerja v timsko delo.

S proučevanjem organizacije proizvodnega podjetja v avtomobilski industriji sem spoznala, da je vitka proizvodnja v tej panogi primerna sodobna proizvodna metoda za masovno proizvodnjo. Veliko število stalnih majhnih izboljšav in odpravljanje vsega ne nujno potrebnega zagotavlja možnost za uspeh. Nenehno izboljševanje učinkovitosti proizvodnih procesov in s tem kakovosti proizvodov, zmanjševanje stroškov in povečevanje produktivnosti so temeljni gradniki dolgoročnega obstoja in rasti proučevanega podjetja v konkurenčni svetovni avtomobilski industriji. Proces izboljševanja je nedokončana zgodba, zato je pomembno, kako se organizacija podjetja prilagaja vsakokratnim razmeram. Da bo proučevano podjetje doseglo oba splošna dolgoročna cilja (uspešnost in učinkovitost), je primernejša večja struktura, ki deluje kot dobro delujoči aparat zaradi visoke formalizacije in standardizacije. Eden od pomembnih ciljev proučevanega podjetja je zadovoljstvo kupca, ki se kaže skozi kakovosten proizvod, dostavljen v dogovorjenih rokih in v dogovorjenih količinah. Pri tem pa ga omejujejo okoliščine kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni. Da bi uspešno določili najprimernejšo organizacijsko strukturo, morajo v podjetju pravočasno pridobiti dovolj pravih informacij, in se nanje tudi ustrezno odzvati. Poleg informacijskega sistema bodo najpomembnejši dejavniki uspeha še organizacijska kultura in način vodenja, ki bo motiviral zaposlene za izboljšanje produktivnosti, za doseganje kakovosti in zadovoljstva kupcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Bošnjak, M. (1999). *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Burton, R.M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design: a step-by-step approach* (2nd ed.). Cambridge: University Press.
4. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
5. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. *ISO/TS 16949*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti_v_avt_omobilski_industriji/index.html
8. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
10. Kern, T. (2005). Z učinkovitimi procesi do trajne rasti organizacije. 8. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine. Novo mesto: Gospodarska zbornica Slovenije, Območna zbornica Novo mesto.
11. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja* (10. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
13. Perc, P. (2013, 24. Januar). Treves bo v nov projekt vložil tri milijone. *Finance*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8331877>
14. *Planet GV. TOP 10 Izobraževalni management 2015*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.planetgv.si/novice/top-10-izobrazevalni-management-2015>
15. Rozman, R. (1999). Teorije organizacije. V B. Kavčič & J. Kovač, (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 261-290). Kranj: Moderna organizacija.
16. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Rozman, R. (2011, 9. junij). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjana organizacije iz navpične v vodoravno. V R. Rozman (ur.), *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi: zbornik referatov / 12. znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 135-148). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta.
18. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Savšek, T. (2011, oktober). Smernice razvoja v avtomobilski industriji. *Rast*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://kultura.novomesto.si/media/stevilke/dat/Rast_5_2011.pdf

20. Siemerink, M. (2014, julij). The effects of lean management on organizational structure and the type of innovations influenced by this structure. Najdeno 18. maja na spletnem naslovu http://essay.utwente.nl/65325/1/Bachelor_Thesis_M%20G%20J%20Siemerink%20.pdf
21. *Skupina Treves*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.treves-group.com/en#treves.h>
22. Treves d.o.o. (2015). *Letno poročilo 2014*. Bič: Treves d.o.o.
23. Treves d.o.o. (2016a). *Letno poročilo 2015*. Bič: Treves d.o.o.
24. Treves d.o.o. (2016b). *Opisi delovnih mest v podjetju Treves d.o.o.* (interno gradivo). Bič: Treves d.o.o.
25. Treves d.o.o. (2016c). *Organigram podjetja Treves d.o.o.* (interno gradivo). Bič: Treves d.o.o.
26. Treves d.o.o. (2016d). *Pravilnik o izračunu individualne stimulacije* (interno gradivo). Bič: Treves d.o.o.
27. Treves d.o.o. (2016e). *Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest v družbi Treves d.o.o.* (interno gradivo). Bič: Treves d.o.o.
28. *Continental*. *What Actually Does PPM Mean?* Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.continental-people.com/what-actually-does-ppm-mean/>
29. Worren, N. (2012). *Organisation design: re-defining complex systems*. Harlow: Pearson Education.
30. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3, 21/2010, 8/2011, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 10/2013, *Odl. US*: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015
31. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Žunič, K. (2013, december). Dirigiranje uigranemu orkestru. *Uspeh*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GLASILO_USPEH_22.pdf

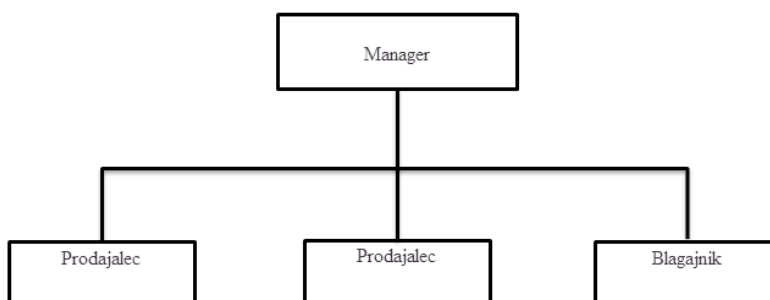
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Klasične oblike organizacijskih struktur.....	1
Priloga 2: Modernejše oblike organizacijskih struktur.....	3
Priloga 3: Vprašalnik za poglobljeni intervju.....	5
Priloga 4: Zapis elektronskega sporočila.....	8

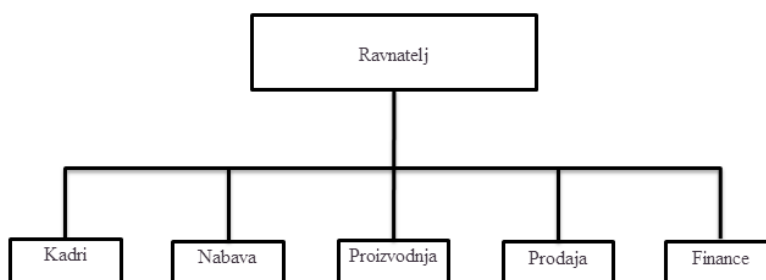
PRILOGA 1: Klasične oblike organizacijskih struktur

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



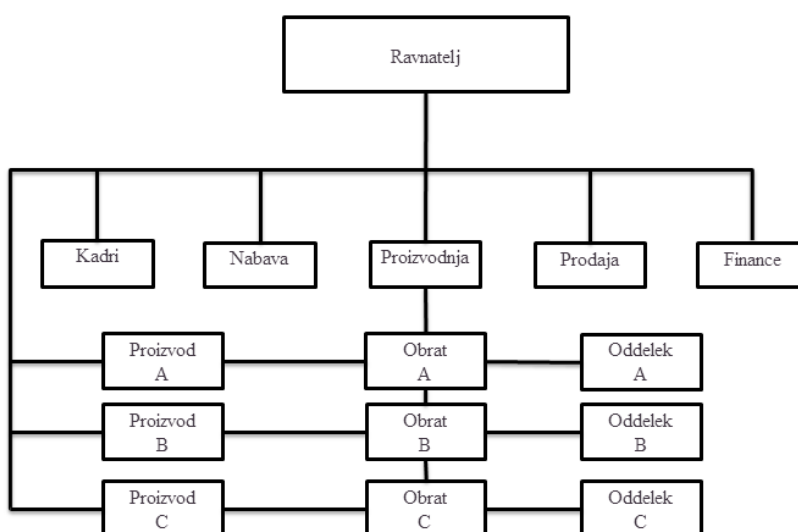
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 86.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



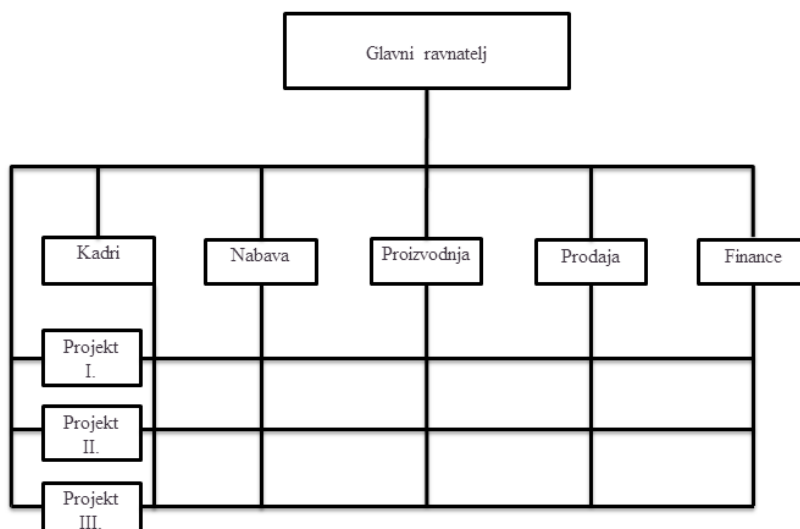
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 87.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



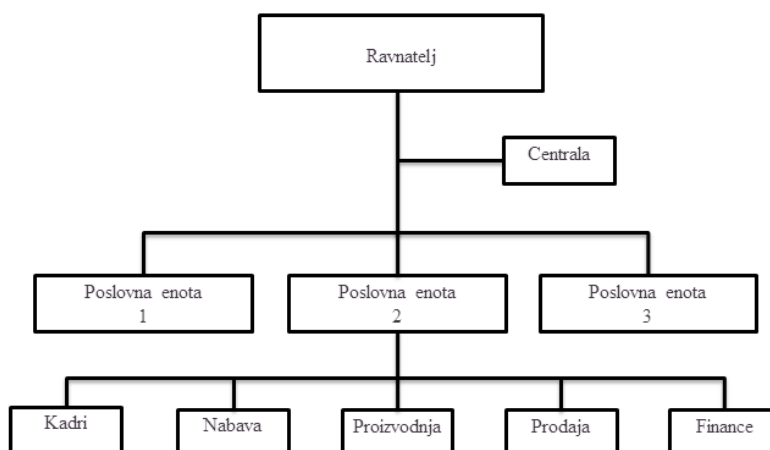
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 91.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



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

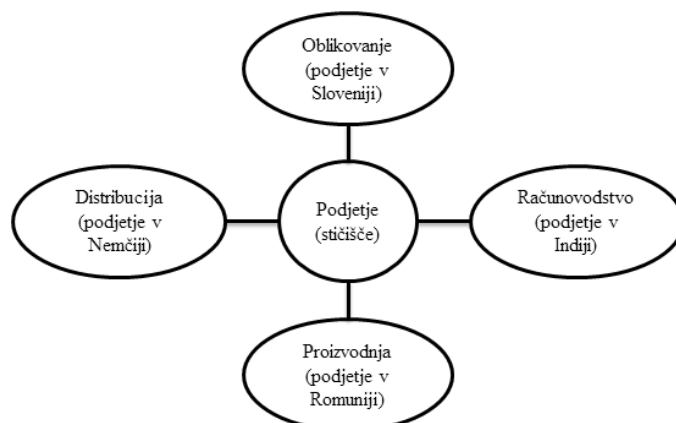
Slika 5: Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 93.

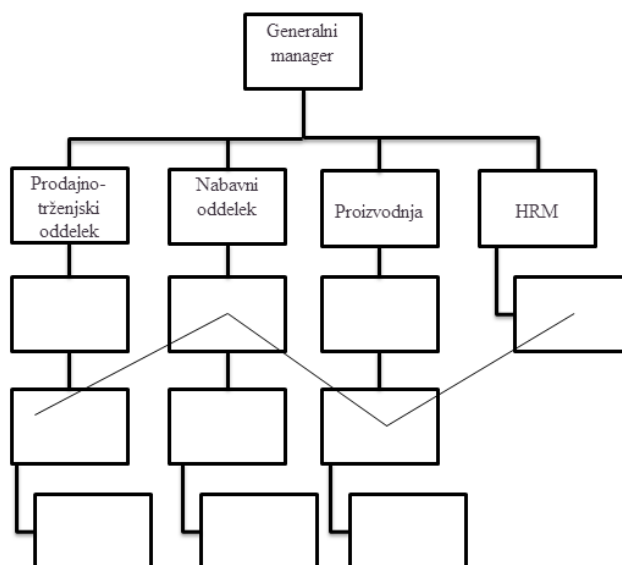
PRILOGA 2: Modernejše oblike organizacijskih struktur

Slika 1: Mrežna organizacijska struktura



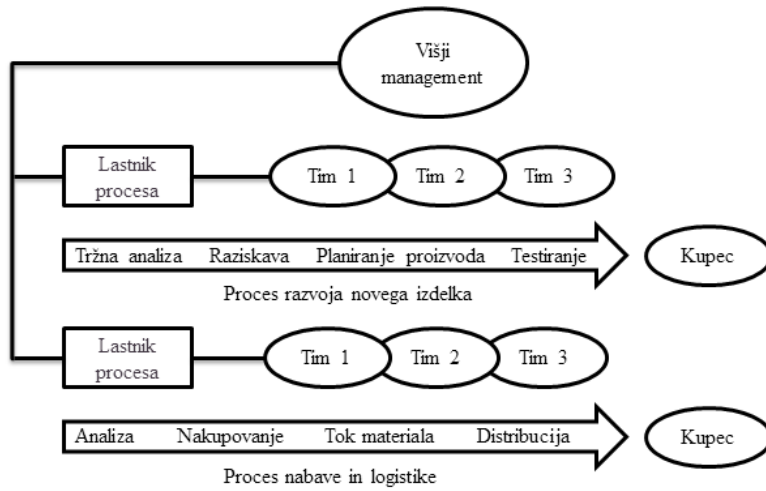
Vir: M. Balas Rant, *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*, 2014, str. 63.

Slika 2: Timska organizacijska struktura



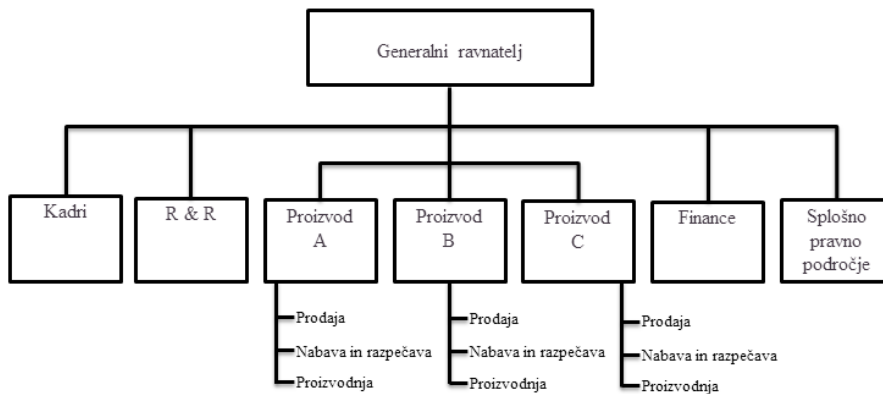
Vir: M. Balas Rant, *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*, 2014, str. 61.

Slika 3: Vodoravna ali procesna organizacijska struktura



Vir: R. L. Daft, *Organization Theory & Design*, 2016, str. 117.

Slika 4: Hibridna organizacijska struktura



Vir: M. Bošnjak, *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*, 1999, str. 63.

PRILOGA 3: Vprašalnik za poglobljeni intervju

I. Določitev prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture:

- a) Ali **management** posveča čas in pozornost ključnim oz. bistvenim in nujnim stvarim? Ali je kakšna kritična stvar, ki bi jo bilo dobro obravnavati bolje, mogoče samostojno?
- b) **Ustreznost zaposlenih** – Katere poslovne enote oz. funkcije imajo dovolj (premalo, preveč) zaposlenih? Katere vrste zaposlenih bodo še potrebne in ali jih je možno dobiti (projektni manager)? Stroški?
- c) Kako poteka **koordinacija in povezovanje** med poslovnimi enotami oz. funkcijami in kako poteka **integracija** posamezne enote oz. funkcije pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev? Opišite procese, kjer sodelujejo zaposleni več poslovnih enot oz. funkcij kot tim (npr. nabava surovin in materialov)?
- d) Kako je nastala **delitev dela**, ki je razvidna iz opisov delovnih mest? Kako se omogoča prilagodljivosti poslovanja? Kako povečate motivacijo zaposlenih za delo zaradi monotonosti (in duhamornosti) specializiranega delovnega mesta? Specializacija povečuje pojavnost okvar in poškodb delov telesa – kakšne so rešitve?
- e) **Hierarhija avtoritete, kontrola in odgovornost** – Kdo komu poroča in odgovarja? Ali poteka **kontrola** zaposlenih pisno ali ustno? Na čem temelji kontrola? Kako poteka dodeljevanje **pristojnosti in odgovornosti** zaposlenim? Jasnost in način delegiranja delovnih nalog? Kako poteka usklajevanje zaposlenih? Pristojnosti sprejemanja odločitev managerjev in ostalih zaposlenih?
- f) Kako poteka izobraževanje zaposlenih? Koliko podjetje vlaga v **učenje in motivacijo** zaposlenih? Kolikšen del plače je povezan z zahtevnostjo delovne naloge, z odgovornostjo in z ustrezno izvedbo? Kako poteka ocenjevanje zaposlenih (mesečno, letno)?
- g) Kaj je **največja vrednost** za managerje in za zaposlene?

II. Vpliv tehnologije na organizacijo:

- A. Kaj vse zajema (proizvodni ali storitveni) program podjetja? Katere so ključne skupine proizvodov oz. storitev danes? Katere bodo v prihodnosti?
- B. Kako poteka proizvodnja v podjetju?
- C. Kakšno tehnologijo uporablja podjetje (rutinska vs nerutinska)?

D. Kako pomemben je vpliv informacijske tehnologije na vaše podjetje?

III. Vpliv okolja na organizacijo:

- A. V kolikšni meri je okolje podjetja **(ne)stabilno**? Kako pogoste so spremembe v okolju, ki vplivajo na poslovanje podjetja?
- B. V kolikšni meri je okolje **homogeno**? Kako podobni/različni so si konkurenti, potrošniki med seboj in dobavitelji? Razlike po trgih.
- C. Kako **koncentrirano** je okolje? Kakšna je koncentracija konkurentov, kupcev, dobaviteljev?
- D. Kako **kompleksno** je okolje? Ali vplivajo vsi deli okolja (ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, naravno, družbeno-socialno, panoga, kupci, dobavitelji, konkurenti, sindikati, globalizacija) in kako močni so vplivi na podjetje?
- E. Kako **turbulentno** je okolje? Ali so spremembe velike, slabo predvidljive?
- F. Kateri so ključni viri podjetja? Kako težak je dostop do ključnih virov? Kateri so ključni dejavniki uspeh?

IV. Vpliv velikosti na organizacijo:

- A. Kako bi opredelili velikost podjetja glede na število zaposlenih, glede na trg, glede na konkurente, glede na dejavnost podjetja?
- B. Kakšne so zmožnosti podjetja glede na potrebe po vlaganjih v raziskave in razvoj?
- C. V kateri fazi glede na življenjski cikel se nahaja podjetje?
- D. Kakšno rast podjetje načrtuje v prihodnje?

V. Vpliv ciljev in strategije na organizacijo:

- A. Kateri so glavni strateški cilji podjetja?
- B. Ali bi strategijo podjetja opredelili kot strategijo tehnološkega vodje ali sledilca?
- C. Kateri cilj je po vašem mnenju z vidika vašega podjetja/oddelka bolj pomemben, učinkovitost ali inovativnost?

VI. Vpliv zaposlenih na organizacijo:

- A. Kakšna je prihodnja kadrovska strategija zaposlenih (stalno in pogodbeno zaposleni)?
- B. Kako pomembno je neprestano usposabljanje in učenje za sledenje novostim pri delu?
- C. Ali so zaposleni lojalni podjetju? Kako visoka je fluktuacija zaposlenih v podjetju?
- D. Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu? Ali so zaposleni zavzeti za delo? Ali čutijo pripadnost podjetju?
- E. Ali v podjetju vlada pozitivno delovno vzdušje (klima)? Katere delovne vrednote prevladujejo med zaposlenimi?

PRILOGA 4: Zapis elektronskega sporočila

from: **Anja Nose** <anja.nose@treves-group.com>
to: Marija Vukman <marijavukman@gmail.com>
date: sreda, 29. junij 2016, 17:14
subject: Re: diplomska naloga

Pozdravljena,

pošiljam podatke...

Na dan 31.12.2015 je bilo, kot si napisala, 62 zaposlenih, od tega:

managerji: 10

foremen&technicians: 13

employees: 6

workers: 33.

Razmerje med režijo (brez managerjev) in operaterji je torej 36,5 % režije in 63,5 % operaterjev.

Glede izobraževanj:

v Skupino smo poročali 1.550 ur eksternih izobraževanj, medtem ko je bilo skupaj z internimi izobraževanji 3.292,75 ur izvedenih izobraževanj. Vsaj enega izobraževanja se je udeležilo 60 zaposlenih.

Teme so se nanašale na področja HR (zakonodaja, trg dela, vključevanje zaposlenih, zaposlovanje tujcev...), varstva pri delu in požarne varnosti, veščin vodenja, financ in računovodstva, okoljevarstva (ravnanje z odpadki). Zaposleni so sodelovali tudi na jezikovnih in računalniških izobraževanjih.

Upam, da sem odgovorila na tvoja vprašanja; če potrebuješ še kaj, pa javi.

LP, Anja