

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PREDLOG
ORGANIZACIJSKIH IZBOLJŠAV V PODJETJU C.E.T.A., d. o. o.**

Ljubljana, september 2020

STANISLAV BRLOGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Stanislav Brlogar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske strukture in predlog organizacijskih izboljšav v podjetju C.E.T.A., d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA	2
1.1 Opredelitev organizacije	2
1.2 Organizacijska struktura.....	2
1.2.1 Enovite organizacijske strukture.....	3
1.2.2 Zložene organizacijske strukture	4
1.3 Organizacijski procesi.....	4
1.4 Organizacijske lastnosti	4
2 ANALIZA ORGANIZACIJE	6
2.1 Predmet in namen analize organizacije.....	6
2.2 Metoda in tehnike analize organizacije	7
3 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO.....	8
3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	8
3.2 Vpliv okolja na organizacijo	9
3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	10
3.4 Cilji in strategija podjetja	10
3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	11
4 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	12
4.1 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika	12
4.2 Divizijska organizacijska struktura.....	13
4.3 Projektna organizacijska struktura.....	14
4.4 Matrična organizacijska struktura.....	15
4.5 Mrežna organizacijska struktura	15
5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA C.E.T.A., d. o. o.....	16
5.1 Predstavitev podjetja C.E.T.A., d. o. o.	16
5.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja C.E.T.A., d. o. o.	18
5.3 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju C.E.T.A., d. o. o.....	19
5.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....	20
5.3.2 Vpliv okolja na organizacijo.....	20
5.3.3 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo.....	21

5.3.4	Vpliv zaposlenih na organizacijo	22
5.4	Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju C.E.T.A., d. o. o.....	22
6	ZAZNAVA PROBLEMSKIH STANJ IN PREDLOG IZBOLJŠAV V	
	PODJETJU C.E.T.A., d. o. o.....	24
	SKLEP	26
	LITERATURA IN VIRI	26
	PRILOGE	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
-----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

UK – (angl. United Kingdom); Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske

UVOD

Organizacija oz. organizacijska struktura je pomemben element za uspešno in učinkovito poslovanje vsakega podjetja. V okolju, ki je negotovo in dinamično, lahko podjetje ohrani ali izboljša položaj s prilagajanjem organizacije.

Predmet zaključne naloge je analiza organizacijske strukture v podjetju C.E.T.A., d. o. o.. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 in se ukvarja s prodajo pohištva na tržišče Velike Britanije v segmentu B2B. Podjetje se na trgu srečuje s svetovno konkurenco, zato ponuja različno kombinacijo dodane vrednosti izdelkov in si s tem gradi bazo zvestih kupcev. Pri tej analizi mi bodo v veliko pomoč izkušnje, ki sem si jih nabral pri delu v komercialnem oddelku.

Namen analize je spoznati sedanjo organizacijo v podjetju C.E.T.A., d. o. o., ugotoviti optimalno organizacijsko strukturo ter identificirati in predlagati organizacijske izboljšave, ki bi pripomogle k učinkovitosti poslovanja. Ustrenejša organizacijska struktura bi podjetju omogočila dosegati še uspešnejše poslovanje in izboljšanje konkurenčnega položaja.

Zaključna naloga ima teoretične cilje, v katerih bom opredelil pojem organizacije, predstavil metodo in namen analize, vpliv situacijskih spremenljivk ter najpogostejše oblike organizacijskih struktur. Cilj empiričnega dela je na osnovi teoretičnega dela predstaviti podjetje C.E.T.A., d. o. o., njegove lastnosti ter z opazovanjem in razgovori z nadrejenimi predstaviti dejansko organizacijo. Navedene so ugotovitve o dejanski strukturi in prikazane njene prednosti in slabosti. V nadaljnjem koraku bom preučil, katere so tiste situacijske spremenljivke, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in kako se jim prilagajajo. Tako bom ugotovil, ali je sedanja organizacijska struktura ustrezna. Z rezultati analize bom identificiral tudi mogoča problemska stanja v organizacijski strukturi, tako da mi bodo v pomoč pri izdelavi predlogov izboljšav, kar je končni cilj zaključne strokovne naloge.

Teoretični del naloge bo slonel na komparaciji in deskripciji, pri čemer bom uporabil predvsem strokovno literaturo, članke in ostale vire domačih in tujih avtorjev, ki so navedeni v literaturi. Predstavil bom pojme organizacija, opredelitev organizacijske strukture ter vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo. V empiričnem delu bom uporabil metodo kvalitativne analize poslovnega primera. Podatke si bom pridobil iz internih dokumentov podjetja, z opazovanjem sodelavcev in anketnim vprašalnikom. Pri tem bom uporabil znanje in izkušnje iz literature ter lastno znanje in delovne izkušnje, pridobljene v podjetju.

1 ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev organizacije

Beseda organizacija izhaja iz besede »organizare«, ki pomeni oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem.

Z besedo organizacija različni avtorji pojmujejo različne stvari. Po Lipovčevi teoriji bi lahko besedi organizacija pripisali trojni pomen. Po prvem je mišljena organizacija kot oznaka splošnega pojma za podjetje ali združbo. Nadalje jo uporabljamo za opis tega, kaj podjetje sestavlja, kot npr. organizacija podjetja, organizacija društva ipd. Lahko pa besedo organizacija uporabimo tudi v pomenu organiziranja. Da ne bi prišlo do nejasnosti v zapisu besedne zveze, jo lahko zapišemo kot urejanje organizacije združbe (Lipovec, 1987, str. 37–38).

Daft, Murphy in Willmott (2010, str.10) so definirali organizacijo kot družbeno enoto (združbo), ki se osredinja na doseganje ciljev in je natančno oblikovana in usklajena ter razmejena do okolja.

Med vsemi definicijami organizacije bi lahko v najbolj strnjeni obliki povzeli opredelitev, da so najpomembnejši del organizacije razmerja med ljudmi. Ali kot je zapisal Lipovec (1987, str. 35): »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Organizacija po tej opredelitvi torej ni združba, ampak tisto, kar drži člane združbe skupaj. To pa je sestav medsebojnih razmerij med njimi. Dokler obstajajo (ustrezna) razmerja, obstaja tudi združba.

Razumeti moramo, da ta razmerja niso statičen del organizacije, ampak se spreminjajo in postanejo dinamičen organizacijski proces. Pomembno je, da razmerja nenehno obstajajo, saj je to pogoj, da obstaja tudi združba ljudi. S tem se zagotovi, da ljudje med seboj sodelujejo in sledijo ciljem združbe (Balas Rant, 2014, str. 2).

1.2 Organizacijska struktura

Organizacija je, kot smo videli, sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotrno uresničevanje cilja, zaradi katerega deluje. Ker je v združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža, ki jo imenujemo organizacijska struktura. Tu ljudje dobivajo določene vloge, ki jih navadno imenujemo funkcije. Zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestavo takih medsebojno odvisnih vlog ali funkcij.

Pri vzajemnem delovanju lahko pride do oblikovanja neformalne strukture, kadar nastanejo razmerja neodvisno bodisi od obstoja združbe ali od tega, ali si jih želijo ali ne.

Tista razmerja, ki so postavljena z namenom, da se doseže cilj združbe, pa imenujemo formalne strukture (Lipovec, 1987, str. 61–62).

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

O enovitih organizacijskih strukturah govorimo, če se med ljudmi ustvarjajo razmerja istih vrst, te pa so v realnosti redke. Bolj pogosto nastaja več različnih razmerij sočasno, tako da je več enovitih struktur povezanih medsebojno v zložene organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 60–61).

Med enovite organizacijske strukture, ki so med seboj povezane, štejemo tehnično, motivacijsko, oblastno in komunikacijsko (Rozman, 2000, str. 9).

Ko celotno delovno nalogo s katero podjetje dosega svoj osnovni cilj, razdelimo na delovne naloge oziroma opravila, med zaposlenimi prihaja do različnih razmerij, ki so tehnične narave. Nastala tehnična struktura je osnova vsem drugim organizacijskim strukturam (Rozman, 2000, str. 9).

Če želimo ohraniti delitev dela in uspešno izvesti delovno nalogo podjetja, je potrebna komunikacija med ljudmi. Pri tem gre za prenos sporočil med prejemniki in oddajniki, ki poteka po določenem komunikacijskem kanalu, pri čemer nastajajo razmerja, določena z vsebino, obsegom in smerjo komunikacije. Če gre za komuniciranje med več osebami, se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 7).

Motivirano delovanje je rezultat usmerjenega delovanja zaposlenih k uresničitvi zamišljenih ciljev, ki bodo omogočili zadovoljiti določeno potrebo. Med cilji obstajajo razlike in omejitve, zato so cilji posameznika v združbi v medsebojnih razmerjih, lahko pa se podpirajo ali omejujejo. Govorimo lahko o mreži motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura. Ta nam pojasni, zakaj ljudje v združbi delujejo usklajeno (Lipovec, 1987, str. 109–111).

Da bi posameznik deloval usklajeno s cilji podjetja, se mora delo začeti z usklajevalnimi nalogami. Glavni ravnatelj dobi v izvedbo skupno nalogo podjetja, ki jo v procesu delegiranja prenese na svoje podrejene. S tem prenese del dolžnosti, ki izvirajo iz tehnične delitve dela, in del odgovornosti, ki se nanašajo na motivacijsko strukturo. Obenem pa jim delegira tudi oblast, da bodo nalogo lahko opravili. Moč, ki jim je delegirana in izvira iz položaja v podjetju, je avtoriteta. Obstaja pa tudi možnost vpliva na podrejene s svojo osebnostjo, strokovnostjo, možnostjo nagraditve, kaznovanjem. Pri delegiranju je treba upoštevati, da se dolžnosti, odgovornost in moč ohranijo v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. Ko se prenašajo na podrejene, so povezani v hierarhični lestvici, ki ima več ravni in vsaka ima svoje pristojnosti in kompetence. Strukturi, nastali s prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine, pravimo oblastna struktura ali struktura avtoritete. Ko se večji del oblasti prenese na podrejene, govorimo o

decentralizaciji, če pa se oblast obdrži pri vrhu, pa govorimo o centralizaciji (Rozman, 2000, str. 8–9).

1.2.2 Zložene organizacijske strukture

Enovite strukture: tehnične, motivacijske in komunikacijske so povezane in usklajene med seboj. Prilagajajo se posebno oblastni strukturi. Tako povezane strukture imenujemo zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura (Rozman, 2000, str. 9). Sestavljena je iz treh enovitih sestavov razmerij: pooblastil, dolžnosti in odgovornosti. Položaj vsakega zaposlenega v podjetju je formalno določen z ravnalno strukturo in je najbolj dovršena formalna organizacijska struktura.

1.3 Organizacijski procesi

Lipovec (1987, str. 213–218) v svojem delu opisuje, da organizacijski proces zagotavlja obstoj družbeno ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Ta se izvaja v usmerjenem delovnem procesu s pomočjo zaposlenih v postopku planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Govorimo o upravljalno ravnalnem procesu.

1.4 Organizacijske lastnosti

Temeljna lastnost, po kateri se organizacijske strukture posameznih podjetji med seboj razlikujejo, je mesto, kjer se nahaja avtoriteta za odločanje. Govorimo o centralizirani strukturi, če se sprejemajo na vrhu, in decentralizirani, če se sprejemajo na nižjih ravneh. Poleg nje so pomembne lastnosti še formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija (Rozman, 2000, str. 26).

Formalizacija določa obseg zapisanih pravil, predpisov, opisanih delovnih nalog, ki ima pozitivne učinke predvsem pri rutinskem delu zaposlenih. Več kot ima podjetje pravil, bolj je organizacijska struktura formalna in obratno.

Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni, da delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času (Lipovec, 1987, str. 72). Prednost specializacije je v povečanju učinkovitosti in izboljšanju kakovosti izdelka, predvsem pri izvajanju rutinskih del (npr. pri delu na tekočem traku), slabost pa, da ne omogoča prilagodljivosti poslovanja, vpliva na padec motivacije zaradi monotonosti in povečuje možnost okvar in poškodb pri delu.

S **standardizacijo** se v podjetju poenotijo delovne naloge na način, da se v celotnem podjetju izvajajo enako ne glede na lokacijo. Kadar so naloge zapisane v organizacijskih

priročnikih, govorimo, da je standardizacija visoka. Prednost standardizacije je prenos dobrih praks v večjih podjetjih, ki poslujejo na različnih trgih. Pojavijo pa se slabosti v negotovem in dinamičnem okolju, saj postopki vodijo v nepotrebno rigidnost zaposlenih (Balas Rant, 2014, str. 50, 51).

Hierarhija avtoritete določa smer poročanja in odgovornosti, obenem pa razvrsti zaposlene v organizacijski piramidi glede na avtoriteto in pozicijo. Danes je trend sploščenja piramide z manjšim številom nadrejenih in delegiranjem avtoritete na nižja delovna mesta. Še posebej v negotovem okolju se pod vplivom razvoja informacijske tehnologije hitro spreminja kultura podjetja, ki povečuje soudeležbo zaposlenih pri odločanju (Balas Rant, 2014, str. 48).

Kompleksnost organizacije je razvidna s treh vidikov. Vertikalna pove, koliko ravni ima podjetje. Horizontalna prikaže število oddelkov ali delovnih mest na določeni ravni, prostorska pa, na koliko lokacijah se nahaja podjetje (Rozman, 2000, str. 26).

Profesionalizacija se meri s povprečno izobrazbo v podjetju in kaže na razpon formalne izobrazbe. Kaže, kako izobražene kadre podjetje potrebuje za uresničitev cilja (Rozman, 2000, str. 26).

Kadrovska konfiguracija se prikaže z razmerjem med različnimi tipi zaposlenih (režijskimi delavci in strokovnjaki, izvajalci in ravnalci itd.) in tem, kako so zaposleni. Meri se z deležem posameznega tipa zaposlenih v primerjavi z vsemi zaposlenimi (Rozman, 2000, str. 27).

Organizacijske strukture podjetij se med seboj razlikujejo glede na kombinacijo navedenih lastnosti. V teoriji sta predstavljeni dve skrajni obliki organiziranja poslovanja: mehanična in organska.

Mehanična organizacija, katere značilnosti so (Balas Rant, 2014, str. 66) podrobna delitev dela z visoko specializacijo in ločenimi delovnimi mesti, poudarja lojalnost in poslušnost nadrejenim. Vzpostavljena je hierarhija avtoritete, kontrole in komunikacije, ki poteka vertikalno od zgoraj navzdol, prav tako se ocenjevanje doseženega izvaja na vrhu hierarhije. Pravice, dolžnosti in avtoritete so natančno opredeljene za vsako vlogo. Ustrezna je predvsem za velika proizvodnja podjetja, ki delujejo v stabilnem okolju.

Organska struktura ima lastnosti, ki so diametralno nasprotne mehanični. Izhodišče opravila posameznika je doseči skupni cilj skupine, v kateri sodeluje. Ta svoje aktivnosti prilagaja situaciji, tako da skupaj kar najbolj uspešno izvedejo naloge. Aktivnosti zaposlenih, ki vodijo k napredku, so mnogo bolj cenjene kot poslušnost. Ljudje niso povezani samo na strokovni podlagi, ampak jih povezujejo tudi prijateljske vezi, zato je pripadnost posameznika združbi večja. Komuniciranje med ljudmi na različnih položajih poteka horizontalno in diagonalno in ni v obliki ukazov, ampak si svetujejo in se medsebojno informirajo. Večji del poteka ustno. Obstaja tudi omrežje kontrole in

avtoritete, ki je hierarhično, vendar se ta gradi na znanju in sposobnostih in ne na senioriteti in izkušnjah. Ustrezna je zlasti za majhna in fleksibilna podjetja, ki delujejo v spreminjajočem se okolju (Balas Rant, 2014, str. 67).

2 ANALIZA ORGANIZACIJE

Rozman (2000, str. 22) opisuje analizo organizacije kot spoznavanje izbrane organizacije z namenom, da se v njej izboljša odločanje, kar bo imelo za rezultat učinkovitejše poslovanje in posledično večjo uspešnost. V mnogih primerih se dejanska organizacija razlikuje od želene. To se lahko zgodi že pri projektiranju ali uveljavljanju organizacije.

Analiza se izvede takrat, ko so zaznana problemska stanja v podjetju in jih želi podjetje odpraviti. To so lahko: padanje tržnega deleža, padanje prihodkov, rast stroškov, visoka stopnja fluktuacije kupcev, konflikti med oddelki, konflikti med zaposlenimi v posameznem oddelku, zastoji pri izvrševanju naročil (Balas Rant, 2014, str. 3). Odprava teh problemskih stanj nam nakaže spremembo v organizaciji, kar omogoča, da podjetje opravi skupno nalogo čim bolj učinkovito.

Analiza organizacije poteka v dveh fazah, najprej opazovanje in spoznavanje dejstev v organizaciji, nato pa diagnosticiranje vzrokov. Prva faza pomeni spoznavanje konkretne organizacije z informacijami, ki si jih pridobimo z različnimi tehnikami preučevanja: opazovanjem, intervjuji, preučevanjem dokumentacije in primerjavo ugotovljenih dejstev s primerljivimi. Faza diagnosticiranja vzrokov, lahko rečemo tudi problemov, pa je odvisna od tega, ali je predmet preučevanja poslovanje, organizacijska struktura, proces ali kultura (Balas Rant, 2014, str. 3). V nadaljnjih fazah iščemo rešitve za te probleme. Analiza obstoječe organizacije (ugotavljanje organizacijskih spremenljivk) pomeni začetno fazo, ki ji sledi analiza predvidevanja situacijskih spremenljivk.

2.1 Predmet in namen analize organizacije

Predmet analize je organizacija podjetja. Po Lipovčevi opredelitvi jo razumemo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem nastali združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Uresničevanje poteka v poslovnem procesu, ki je skozi tehnično delitev dela razdeljen na delovna mesta. Pomembno je, da so za delovna mesta opredeljene naloge, odgovornosti in pristojnosti. Ker pa se delovni proces izvaja med delovnimi mesti in oddelki, je potrebna ustrezna komunikacija med njimi. Podjetje bo doseglo svoj primarni cilj, ustvarjeni dobiček, samo s povezovanjem oddelkov v ustrezno organizacijsko obliko. Ko analiziramo organizacijo, se moramo usmeriti na naslednje vidike: postavitve delovnih mest, strukturo nalog, odgovornosti in avtoritete na delovnem mestu, poslovno logiko podjetja in potek usklajevanja med delovnimi mesti in oddelki, da doseže temeljni cilj na smotrni način (Balas Rant, 2014, str. 4–5).

Namen analize je zagotavljati delovanje organizacije in izboljšati odločanje o organizaciji, da bo učinkoviteje uresničevala temeljni cilj združbe. Ta cilj doseže s smotrno izrabo redkih virov, kot so zaposleni, čas, denar, informacije, materiali itd. To je tudi temeljni kriterij vrednotenja ustreznosti organizacije (Balas Rant, 2014, str. 6–7).

2.2 Metoda in tehnike analize organizacije

V fazi zbiranja dejstev o dejanski organizaciji najprej opazujemo, kako so oblikovana delovna mestna in grupirana v oddelke, na kakšen način se ocenjuje uspešnost in izvaja nagrajevanje, kdo je pristojen za odločanje ter kako poteka usklajevanje med delovnimi mesti in oddelki (Balas Rant, 2014, str. 8).

Ko imamo zbrana dejstva, začnemo preučevati želeno organizacijsko strukturo s pomočjo situacijskih spremenljivk. Preučujemo tehnologijo v podjetju, poslovno okolje podjetja, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja in ljudi v podjetju. Sklepne ugotovitve, narejene na osnovi organizacijskih spremenljivk, so nam v pomoč pri definiranju, kakšna bi bila idealna organizacija za posamezno podjetje z vidika delitve dela, porazdelitve odgovornosti in avtoritete. Tako organizacijo pa opišemo z organizacijskimi spremenljivkami, kot so organizacijska oblika, formalizacija, centralizacija, hierarhija, poročanje, oblike sodelovanja in mehanizmi koordinacije. Ko imamo zbrana dejstva in postavljeno želeno organizacijo, lahko ugotavljamo odstopanja med njimi. Vsaka, ki jo identificiramo, ima lahko vpliv na učinkovitost. Če so vplivi pozitivni, za organizacijo pomenijo prednost, če so negativni, jih imamo za slabost, saj zmanjšujejo njeno učinkovitost.

V fazi diagnoze si zamislimo vse možne vzroke za nastala prednostna in problemska stanja in si odgovorimo, ali so vplivali v naši situaciji (Balas Rant, 2014, str. 8).

Potrebne informacije za analizo organizacije podjetja si pridobimo s posebnim pristopom oziroma tehnikami. Rozman (2000, str. 105–108) med najpogostejše tehnike šteje opazovanje ljudi pri delu, študij dokumentov, intervjuje, anketiranje in zapisovanje lastnega dela.

Pri svojem delu si bom pridobil podatke s pomočjo vprašalnikov in študijo dokumentov, zato jih bom nekoliko konkretnije opredelil.

Z vprašalniki si pridobivamo informacije na podoben način kot s standardiziranim intervjujem. Z vprašalnikom je zelo zmanjšan vpliv spraševalca, ker na vprašanja odgovarjajo anketiranci sami. Slabost pa je, da ni pomoči spraševalca za možno razlago vprašanja, kar pripelje od nesporazumov. Z oblikovanjem zaprtih vprašanj in v obliki trditev je omogočena tudi neprekinjenost v podajanju odgovorov. Urejenost in razporeditev vprašanj v ustrezno obliko omogočata naknadno računalniško obdelavo in s tem hitrejšo statistično obdelavo. Prednost je, da lahko sodeluje veliko število vprašanih,

katerih odgovore se da enačiti. Za bolj poglobljen vpogled v organizacijo jih je priporočljivo povezati z intervjuji, ki jih opravimo z izbranimi kandidati (Rozman, 2000, str. 109–110).

Pri študiju dokumentov gre za tehniko, s katero spoznavamo organizacijo z vidika obstoječih organizacijskih dokumentov v obravnavanem podjetju ali konkurenčnih podjetjih, ter študij obstoječe literature o tej temi. Mednje štejemo organigrame, opise položajev, grafikone odgovornosti, opise procesov, prostorske plane, pravilnike, poslovniške itd. Slabost je, da ti dokumenti prikazujejo želeno in ne dejansko stanje, zato je bolje, da situacijo, v kateri se nahaja podjetje, spoznamo preko študija poslovnih dokumentov (strateški plan, letna poročila, analize panog, konkurence in kupcev). Iskanje rešitev za odpravo problemov poiščemo v študiji primerov drugih in s študijem literature.

Zbrana dejstva o obstoječi organizaciji nam prikažejo vzroke oziroma problemska stanja, ki so organizacijo oddaljile od zaželenega stanja. Hkrati z identifikacijo vzrokov se iščejo poti za odpravljanje problemov. Časovno jih lahko rešujemo vnaprej, sproti ali naknadno. Kot možne rešitve lahko navedemo spremembo ciljev, spremembo okolja, ponovno in drugačno razdelitev nalog ... (Rozman, 2000, str. 114).

3 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Za vsa podjetja ne obstaja samo ena univerzalna organizacijska oblika, saj na organizacijsko strukturo podjetja, cilje in strategijo vplivajo različni zunanji in notranji situacijski dejavniki. Med najpogostejšimi so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategija ter zaposleni. Ti dejavniki so pomembni za učinkovito poslovanje, zato jih moramo poznati in podrobno obravnavati.

3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Pri razumevanju vpliva tehnologije na organizacijo je treba v začetni fazi definirati razliko med tehnologijo in tehniko, ki obe vplivata na organizacijo. V tehnologijo je zajeto vso potrebno znanje, ki omogoča pretvorbo vhodnih elementov v proizvode, storitve in poslovne rešitve. S tehniko so mišljena potrebna sredstva, ki nam omogočajo izvedbo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 89). Govorimo o fizikalnih, kemičnih in montažnih procesih pretvarjanja, ki se izvajajo tako v proizvodnji kot storitveni dejavnosti.

Za začetnico raziskav vpliva tehnologije na organizacijo velja Joan Woodward, ki je tehnologijo razčlenila na posamično (majhne količine, delavniško delo, majhno število

delovodji), serijsko (mehanizirano delo, natančno določeno delo, precej planiranja, visoka piramida odločanja) in procesno tehnologijo (sklenjena v krogu, povsem mehanizirano in predvidljivo delo). Pri serijski organizaciji proizvodnje govorimo o usmerjenosti v učinkovitost proizvodnje, organizacije s posamično in procesno tehnologijo pa so usmerjene v iskanje rešitve problemov. Njene ugotovitve so pomembne za uveljavitev tehnologije kot pomembne situacijske spremenljivke na organizacijske strukture in procese (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 90–92).

Z vidika storitvene tehnologije, ki se nanaša tudi na predmet mojega diplomskega dela, je pomembna tudi ugotovitev astonske skupine (sestavljajo jo Pugh, Hickson in drugi), po kateri imajo storitvena podjetja manjšo usklajenost procesa (so manj avtomatizirana, manj specializirana, manj standardizirana in tudi bolj centralizirana). Večji vpliv ima predvsem v majhnih podjetjih. Za organizacijo storitvenih organizacij so pomembne naslednje značilnosti:

- visoka strokovnost osebja;
- sposobnost osebja se nanaša na medsebojne odnose kot na tehnično znanje;
- odločanje je decentralizirano in
- formalizacija je nizka.

Skupna ugotovitev je, da so storitvena podjetja bolj organsko oblikovana (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 92–93).

3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja poslujejo v določenem okolju, ki je v teoriji opredeljeno kot sestav vseh predmetov. Analizira se, katera sprememba vpliva na sistem in katere spremembe povzroči sprememba v sistemu. Zato je vprašanje, kateri predmet je del sistema in kdaj okolja (Rozman, 2000, str. 40). Avtorji opredeljujejo okolje z vidika vpliva na vhodne in izhodne prvine podjetja, konkurence in uravnavaajoče združbe. Pogosta pa je tudi nadaljnja delitev na stabilno okolje, ki se ne spreminja in podjetju ne predstavlja tveganja, ter negotovo okolje, sestavljeno iz več spreminjajočih enot, ki jih podjetje le s težavo predvideva, zato so njegove odločitve tvegane.

Podjetja se prilagodijo okolju z različno organizacijo. Z večanjem negotovosti okolja se povečuje kompleksnost organizacije, saj podjetja ustvarjajo mejne oddelke, ki ublažijo vpliv sprememb. Planiranje postaja zahtevno, zato je poudarek na strateškem planiranju, ne toliko letnemu in večletnemu. Tudi vodenje bi moralo v negotovem okolju potekati s soudeležbo zaposlenih, ki bodo med seboj komunicirali v isti ravni (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 96). V novi situaciji Covid-19 se razvijajo nove teze uspešne organizacije. Podjetje bi se moralo odzvati v treh korakih. Kratkoročno s prilagoditvijo organizacijske strukture za zmanjšanje števila koordinacij med zaposlenimi, ki so dislocirani. Srednjeročno z zmanjšanjem števila zaposlenih in ohranitvijo obstoječe

organizacijske strukture, dolgoročno pa z gradnjo odporne in agilne organizacije (Worren, 2020).

Velik vpliv na organizacijo ima tudi odvisnost podjetja od razpoložljivosti vhodnih prvin, ki jih prejema iz okolja, zato želi to tveganje minimizirati z različnimi povezovanji, ki mu omogočajo nadzor. Pri tem pa se pojavijo potrebe po večjem usklajevanju, planiranju in kontroli. V ekstremnih primerih, ko podjetje na okolje ne more več vplivati, lahko tudi opusti poslovanje.

3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Najpogostejši način prikazovanja velikosti podjetja je s številom zaposlenih. To z organizacijskega vidika pomeni tudi večje število medsebojnih razmerij in izdelavo podrobnih organizacijskih procesov. Poleg števila zaposlenih velikost podjetja določa tudi premoženje podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost, ki jo podjetje ustvari. Na osnovi teh parametrov ločimo podjetja na majhna, srednja in velika. Značilnosti velikih podjetji so zlasti ekonomija obsega, poslovanje na svetovnem trgu, z vidika organizacije pa hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in številni ravnalci. Za majhna podjetja pa je značilna prilagodljivost in poslovanje v tržnih nišah. Imajo organsko, sploščeno organizacijo, tako da so podjetniki tudi ravnatelji (Daft, 1998, str. 162–165).

3.4 Cilji in strategija podjetja

Doseči cilj je rezultat usmerjenega delovanja, ki se stalno ponavlja in ga posameznik ponotranji. To delovanje močno vpliva na vedenje ljudi. Cilji posameznika, oddelkov in podjetja so povezani v hierarhijo ciljev, pri čemer doseganje ciljev na nižji ravni praviloma vodi k doseganju ciljev višje, dokler ni dosežen cilj celotne združbe (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 250). Cilje združbe lahko razdelimo na splošne in operativne. Splošne delimo še naprej na strateške, pri katerih zasledujemo uspešnost nadaljnega poslovanja, in taktične, katerih doseganje nas mora pripeljati do učinkovitega poslovanja, ki primerja doseženi rezultat glede na vložena sredstva (Rozman, 2001, str. 57).

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, str. 106, 107) opisujejo, da avtorji ločijo tri pristope k obravnavi vloge ciljev na uspešnost podjetja:

- vhodni ali sistemski pristop,
- procesni ali notranji pristop in
- ciljni ali izhodni pristop

Uspešnost podjetja z vidika sistemskega pristopa se kaže, ko podjetju uspe pridobiti pomembne in redke poslovne prvine, kot so surovine, denarna sredstva, tehnologija, lokacija, in jih učinkovito izrabljati. To lahko izvede samo na osnovi dobrega

pogajalskega položaja in poznavanja okolja. Kadar je podjetje usmerjeno na doseganje učinkovitosti in zagotavljanje smotrnosti organizacije, govorimo o notranjem pristopu. Ta se kaže predvsem skozi motiviranost, komuniciranje in pripadnost zaposlenih za doseganje skupnega cilja. Ugotavlja se z intervjuji in vprašalniki med njimi. Obstajajo različni pristopi, predvsem k merjenju ključnih nalog zaposlenih, ki se razlikujejo glede na okolje in ravni podjetja. V ciljnem pristopu pa je poudarek na uspešnosti podjetja. Ta se meri z vidika doseganja poslovnih ciljev, ki jih postavijo lastniki kapitala. Vključuje dobičkonosnost kapitala in sredstev in v zadnjem času tudi družbene odgovornosti. Iz navedenega je razvidno, da je potrebna primerna organizacija za doseganje različnih ciljev.

Predvsem preučevanje ciljev z vidika družbene odgovornosti lahko opišemo kot sodoben pristop k razumevanju postavljenih ciljev. V združbi delujejo različni deležniki, zato se tudi njihovi cilji razlikujejo. Lastnikovi cilji so donosnost, cilj zaposlenih je varnost zaposlitve in plače, dobaviteljev plačilo materiala, kupcev redne dobave, cilj države pa pobiranje davkov. Predvsem z vidika družbene odgovornosti lahko pričakujemo drugačno organizacijo, saj vodilo ni dobiček.

Na organizacijo vplivajo tudi strategije. Po Chandlerjevi študiji razvoja podjetij organizacijska oblika sledi strategiji. V začetni fazi ima podjetje primarni cilj biti uspešno. To dosega s povečanjem obsega proizvodnje enostavnih izdelkov in nižanjem stroškov, oboje pa s poslovno funkcijsko organizacijsko obliko. V določeni fazi povečanja pride do zasičenosti trga, zato podjetje svojo strategijo usmeri v pridobivanje novih trgov in razvoj sorodnih izdelkov. To fazo lahko podjetje še vedno izvaja z obstoječo organizacijsko obliko, samo število zaposlenih po oddelkih se poveča. Naslednja faza oblikovanja strukture pa je odvisna od vrste proizvodnje. V procesni proizvodnji, kjer delo poteka neprekinjeno in so stroški izpadov visoki, pride do navpične povezave z dobavitelji materialov in predelovalcev proizvodov preko povezovalnih vlog v obstoječi strukturi. Zaključna faza, ki ima za strategijo diverzifikacijo proizvodov (novih skupin proizvodov) pa zahteva novo poslovno enotno ali divizijsko organizacijsko obliko (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 109). Vendar je dejstvo, da struktura tudi opredeljuje samo strategijo, zato lahko rečemo, da stroškovna strategija zahteva bolj mehanicistično strukturo, v podjetjih, kjer zasledujejo diferenciacijo, bolj organsko strukturo in v strategiji posnemanja mešano zvrst organizacije.

3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Organizacijo smo opredelili kot razmerje med ljudmi. Zato je poznavanje razlik med njimi pomembno za nadrejene. Pripraviti morajo ustrezno razporeditev na delovna mesta, tako da bodo učinkovito in uspešno sledili ciljem organizacije. Na vedenje posameznika vplivata tako njegova osebnost, ki je skupek značilnosti v njegovem razmišljanju, delovanju in čustvovanju, kot narava dela. Zaposleni se razlikujejo tudi glede umskih in

fizičnih sposobnosti. Pomemben dejavnik je vedenje posameznika ali skupine, ki sodelujejo, da bi dosegli skupni cilj podjetja. Pri tem se tvorijo formalne in neformalne skupine, v katerih posamezniki zasedajo različne vloge in se pri svojem delovanju srečujejo z različnimi pravili, ki usmerjajo posameznika k želenemu vedenju za doseg cilja. Pomembno je tudi, kako se vključujejo novi člani, saj to vpliva na delovno ozračje, kot tudi na končne rezultate dela (Rozman, Mihelič & Kovač, 2011, str. 110–115).

4 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Oblikovanje organizacije se je začelo s klasično organizacijsko strukturo v prvi polovici 20. stoletja s ciljem, da bi se upoštevala določena načela proizvodnje organizacije, med katera spadajo široka delitev dela, povezovanje poslovnih aktivnosti v oddelke, centralizacija sprejemanja odločitev, omejena pristojnost delavcev in enotnost pri poročanju samo enemu nadrejenemu. Govorimo o načelih, ki omogočajo predvidljivost vedenja zaposlenih in njihovo visoko učinkovitost v proizvodnji.

Z obdobjem prihajajoče nestabilnosti in negotovosti v okolju ter razvojem tehnologije so organizacije primorane v iskanje novih načinov uspešne in učinkovite organizacije dela. Problem klasične organizacijske strukture je bil v visoki formalizaciji delovnih nalog, specializaciji delovnih mest in centralizaciji sprejemanja odločitev. Ljudje so bili namreč vse manj sposobni opravljati kompleksne naloge, ki bi podjetju omogočala ohraniti konkurenčno prednost. Kot odgovor se je razvila neoklasična oblika organizacije, katere značilnosti so decentralizacija pristojnosti, relativno širok razpon kontrole in raznolikost med oddelki. Te značilnosti so omogočale hiter odziv na spremembe v okolju in tehnologiji (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 155–158).

Prav z vidika centralizacije in decentralizacije nalog, ki vodijo k neodvisnosti posameznika in oddelkov ter pridobitvi avtonomije, ločimo pet oblik organizacijskih struktur (Lipičnik, 1999, str. 50).

4.1 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika

Ko poslovni proces razdelimo na aktivnosti in jih prisodimo v opravljanje skupini zaposlenih, katerih delovna mesta povežemo v oddelke po principu skupne funkcije (znanja, veščin, sredstev), govorimo o poslovno-funkcijski organizacijski strukturi (Balas Rant, 2014, str. 54).

Gre za model organiziranja, ki je z vidika situacijskih spremenljivk uporaben predvsem v manjših delovno intenzivnih podjetjih, kjer proizvajajo eno skupino proizvodov in poslujejo v stabilnem okolju. Glavne značilnosti so centralizacija odločitev in odgovornost glavnega managerja za uspešno poslovanje. Prednost je predvsem v racionalnosti uporabe virov in s tem nižjih stroškov, povečanju specializacije in

profesionalizaciji. Slabost pa se pokaže ob spremembah na trgu v počasni prilagoditvi, slabi komunikaciji med oddelki, počasnem prenašanju razvojnega dela na trg. Tudi z rastjo podjetja se povečujejo slabosti te organizacijske strukture, zato se poskušajo odpraviti z uvedbo vertikalne in horizontalne diferenciacije. Ena od možnosti je križanje oddelkov bodisi po kupcih, trgih, izdelkih, kar vodi do povečanja specializacije (Balas Rant, 2014, str. 55).

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika



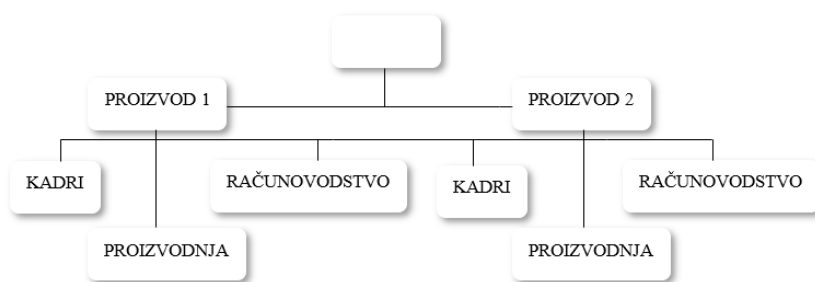
Vir: Rozman (2000, str. 87).

4.2 Divizijska organizacijska struktura

Ko podjetje širi svoj proizvodno-prodajni program, ki zahteva več komunikacije med oddelki in med funkcijami ter mnogo manj znotraj posamezne funkcije, se oblikuje divizijska organizacijska struktura. Pri tej so oddelki na prvi organizacijski ravni organizirani po izložkih (produktih, storitvah, projektih, profitnih centrih), medtem ko poslovne funkcije ostajajo pomemben člen na drugi organizacijski ravnini. Divizijska organizacijska struktura se lahko loči po strateški usmeritvi svojih aktivnosti na produktno (plasiranje novih proizvodov), geografsko (prilagajanje državam) in po kupcih (prilagajanje strateškim kupcem). Kadar pa podjetja oblikujejo oddelke sočasno po izložkih in po funkcijah, govorimo o hibridni organizacijski obliki. Ta je pri rastočih podjetjih tudi najbolj pogosta. Prednosti divizijske oblike so v njeni prilagodljivosti na spremembe v okolju in potrebe kupcev, je tudi v pomoč pri inovacijah, ki zahtevajo vložek več funkcij. Z njo imajo podjetja dober nadzor nad uspešnostjo produkta, saj sledi načrtni vpeljavi decentralizacije, sprejemanja odločitev in omogoča dobro koordinacijo med poslovnimi funkcijami. Ima pa tudi številne slabosti, ki se kažejo v slabi koordinaciji med različnimi linijami produktov/storitev, manj specializacije, ter zmanjšuje pomembnost profesionalnih znanj (Balas Rant, 2014, str. 56–59).

Funkcijska struktura kaže prednosti predvsem v specializaciji in učinkovitejši izrabi virov, divizijsko organizirano podjetje pa se hitreje prilagodi razmeram na trgu ter s pomočjo inovacij in racionalizacijo stroškov obvladuje konkurenco, kar je osnovni cilj organizacijske strukture (Lipičnik, 1999, str. 53).

Slika 2: Divizijska organizacijska oblika

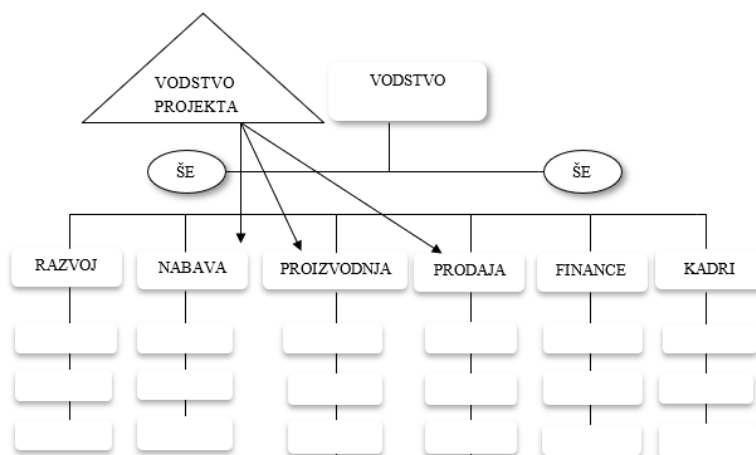


Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 81).

4.3 Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska oblika je bolj občasna oblika, ki se uvede v podjetju za izvedbo določenega enkratnega projekta. Je najbolj uporabna za vpeljevanje novih produktov, razvijanje novih tehnologij, ki zahteva široko paleto znanja in usklajevanje številnih aktivnosti, ki jih ni mogoče z ustaljeno organizacijsko strukturo. Projektu se določi vodja, ki poveže zaposlene z različnih poslovnih funkcijskih področji, ki so za to delo najbolj specializirani. Odgovoren je za izvedbo projekta z določenim ciljem, stroški in roki, zato je enostavno meriti uspešnost izvedbe. Po končanem projektu se ljudje vrnejo v matični oddelek oziroma k drugim projektom. Glavne prednosti se kažejo v visoki motiviranosti vključenih v projekt, interdisciplinarnem povezovanju strokovnjakov za izvedbo projekta, omogoča pa tudi razvoj novih vodij. Kot slabost pa omenimo nastala nasprotja med projektnim in funkcijskim obravnavanjem problemov, prizadevanja po stalnosti timov, težnje po kreiranju namenskih informacijskih sistemov za individualne projekte (Lipičnik, 1999, str. 54).

Slika 3: Projektno organizacijska oblika



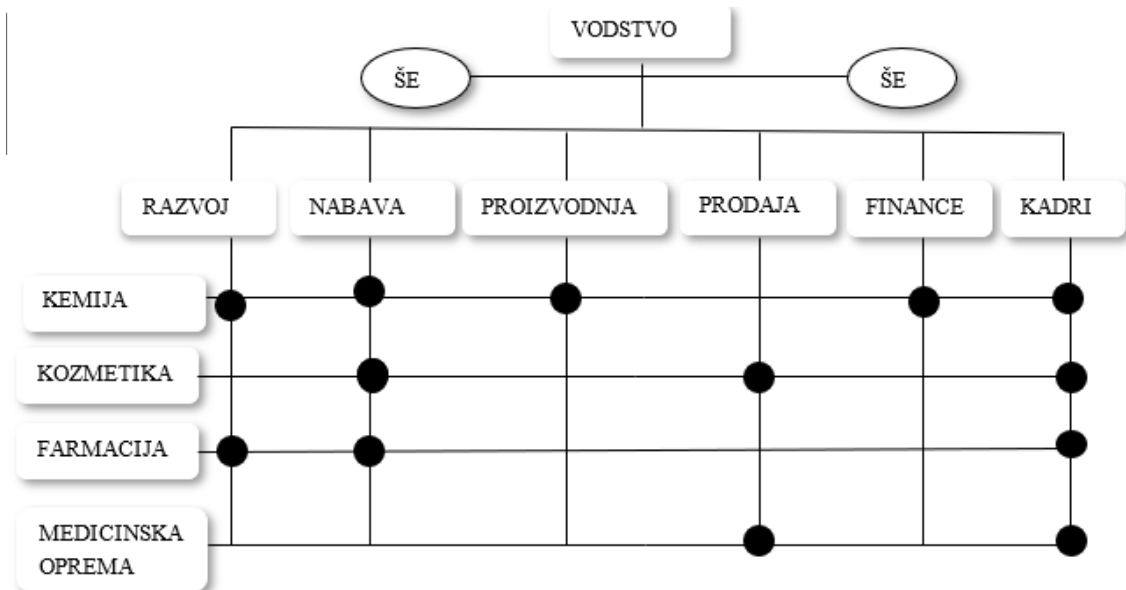
Vir: Lipičnik (1999, str. 56).

4.4 Matrična organizacijska struktura

V spreminjajočem se okolju, ki zahteva specializacijo, hitre prilagoditve in odzivnost na trgu pri uvajanju inovacij ter visoko stopnjo koordinacije in obdelave informacij skozi več funkcij in divizij sočasno, se oblikuje matrična organizacijska struktura. Njena posebnost je dvojna linija avtoritete in poročanja (sočasno horizontalno in vertikalno) razporejena med funkcijske in divizijske managerje. To pomeni, da imajo določeni zaposleni dvojne nadrejene, kar povzroča določeno nepreglednost in neugodje zaradi dvojne linije hierarhije. Potrebno je veliko razgovorov za razreševanje konfliktov, ki vodijo v neučinkovitost organizacije. Postopoma zaposleni oblikujejo lastna pravila, po katerih delujejo v skupini in omogočajo pojav novih neformalnih vodji. Vse to so slabosti matrične organizacije. Prednosti pa se kažejo v učinkoviti izrabi virov organizacije in uravnoteženjem med kvaliteto, ki je cilj funkcijskih managerjev, in stroški proizvoda, ki so temeljni cilj produktnih strokovnjakov (Balas Rant, 2014, str. 60).

Struktura je primerna za rastoča podjetja, kjer so managerji sposobni vzdrževati razmerje moči in reševati konflikte raje kot s pomočjo formalnih avtoritet skozi neformalno komunikacijo med enakopravnimi sodelavci (Sayles, Galbraith).

Slika 4: Matrična organizacijska oblika



Vir: Lipičnik (1999, str. 56).

4.5 Mrežna organizacijska struktura

Spada med novejšje oblike organizacijskih struktur, ki so se razvile predvsem na osnovi napredka v elektronski tehnologiji. Ta z uporabo intraneta in mrež omogoča večjo decentralizacijo in manjšo hierarhijo, večjo delitev dela in specializacijo, ki omogoča da

zaposleni sodelujejo na svetovnem tržišču. Tak pristop omogoča virtualna mrežna struktura, kjer se podjetje osredotoči na ključne prednosti, ostale aktivnosti pa najame pri strokovnjakih, kar ji omogoča učinkovitejše poslovanje in dolgoročno ohranjanje konkurenčne prednosti. Virtualno mreženje ni samo v domeni tehnoloških podjetij, ampak tudi v tradicionalnih panogah, kjer najemajo zunanje izvajalce za posamezne aktivnosti (čiščenje, vzdrževanje, varovanje ...), sami pa opravljajo dejavnosti v kateri so specializirani (Balas Rant, 2014, str. 62).

Njene prednosti so v prilagodljivosti spremembam na trgu, večji izrabi človeških zmogljivosti s celotnega trga, nižjih režijskih stroškov in večji učinkovitosti nasploh. Obstaja pa glavni pogoj za ustanavljanje mrežnih organizacijskih struktur, in sicer v medsebojnem spoštovanju in zaupanju vseh, ki so vpeti vanjo. Izpad enega člana lahko, ne glede na kakovostno opravljeno delo ostalih, pomeni propad celotne mreže. To pa predstavlja določeno negotovost za managerje podjetij, ki uporabljajo za doseganje strateških ciljev mrežno organizacijsko strukturo.

Slika 5: Mrežna organizacijska oblika



Vir: Lipičnik (1999, str. 56).

5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA C.E.T.A., d. o. o.

Predstavil bom poslovanje podjetja C.E.T.A., d. o. o., njene značilnosti in lastnosti organizacijske strukture, ki vplivajo na poslovanje ter podal predloge izboljšav za večjo uspešnost .

5.1 Predstavitev podjetja C.E.T.A., d. o. o.

C.E.T.A., d. o. o., podjetje za nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov (šifra 46.190 po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2008) je bilo

ustanovljeno leta 1992. Gospa Stepančič je podjetje ustanovila v času velikih geopolitičnih sprememb v našem prostoru, ki so omogočile razvoj malega podjetništva.

Podjetje že od vsega začetka deluje na področju lesne pohištvene industrije. Prvotno je opravljalo osnovno dejavnost posredništva med proizvodnimi kapacitetami takrat močne lesne industrije v Sloveniji in potrebami naraščajočega trga Velike Britanije. Podjetje je imelo več let samo enega zaposlenega in si je skozi leta s svojo strokovnostjo, motiviranostjo in zanesljivostjo ustvarilo dobro ime na enem najzahtevnejših trgov, kjer se srečuje svetovna konkurenca.

Leta 2004 se je spremenila lastniška struktura, ki je prinesla spremembo v ravnateljstvu, kot tudi dodaten zagon k rasti podjetja. Zdaj podjetje zaposluje osem ljudi in ponuja celovite rešitve za razvoj, proizvodnjo, dobavo in poprodajne aktivnosti posameznega pohištvenega izdelka v segmentu B2B. Po številu zaposlenih in ustvarjenih prihodkih podjetje spada med mala podjetja. Podjetje v zadnjih štirih letih stabilno posluje in je leto 2019 končalo s skupaj 1.292.326,00 EUR prihodka in 33.307,00 EUR dobička. Svoje poslovanje je v tem času razširilo tudi na druge trge EU, predvsem Skandinavijo. Proizvodi, ki jih podjetje ponuja, so razdeljeni v dve glavni skupini:

- izdelki, namenjeni široki potrošnji, ki se prodajajo preko trgovskih verig,
- izdelki, narejeni po naročilu kupca, ki so namenjeni za individualne projekte (opreme objektov, lesena galanterija ...).

Podjetje svojim kupcem ponuja pričakovano dodano vrednost z različno kombinacijo naslednjih dejavnikov:

- ponudbo celotne storitve od razvoja do dostave v skladišče,
- strokovno usposobljenostjo kadrov, dolgoletnimi izkušnjami v panogi, nizko fluktuacijo zaposlenih,
- večletnim sodelovanjem s pogodbenimi podizvajalci, specializiranimi za izdelavo določenega pohištva (les, kovina, steklo ...),
- fleksibilnostjo pri dobavi z možnostjo skladiščenja (drobljene dobave ...).

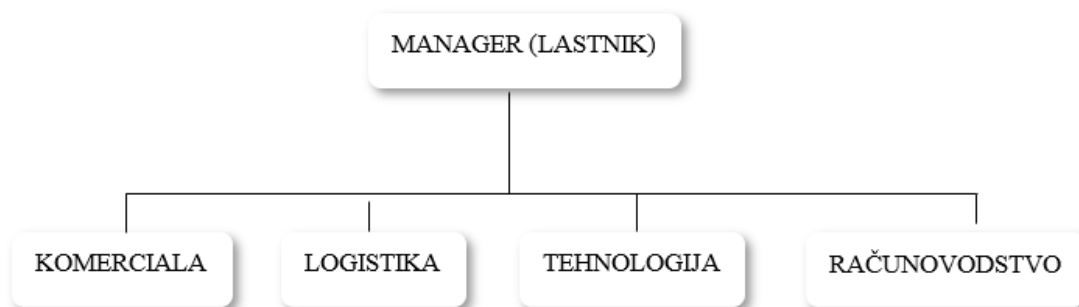
Vizija podjetja je s svojim strokovno usposobljenim in izkušenim kadrom povečati tržni delež in postati vodilno podjetje za dobavo lesenega pohištva in delov pohištva iz Slovenije na trg Velike Britanije in Skandinavije. Podjetje bo leta 2021 doseglo ključni cilj, to je 3 milijone EUR prihodka. To je mogoče, ker je podjetje kupilo lastniški delež v proizvodnem podjetju, kjer ustvari glavni vir prihodkov. S podpisom pogodbe o razvojnem partnerstvu s ključnim kupcem si je še utrdilo položaj zanesljivega partnerja, kar mu bo omogočilo nadaljnjo rast.

Podjetje opredeljuje svoje poslanstvo z večletnimi izkušnjami pri izdelavi in dobavi masivnega pohištva, s čimer izpolnjuje potrebe svojih dolgoletnih kupcev na različnih tržnih področjih.

5.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja C.E.T.A., d. o. o.

Podjetje C.E.T.A., d. o. o., je imelo prvotno enostavno organizacijsko strukturo. Lastnik oz. podjetnik je bil glavni manager in je vodil večino poslovnih funkcij. Z organsko rastjo podjetja je prišlo do tehnične delitve dela in naloge so bile dodeljene posameznim delovnim mestom, ta pa so bila povezana v oddelke na osnovi skupne funkcije. Manager je koordiniral poslovne funkcije in je bil odgovoren za uspeh podjetja. V tem primeru govorimo o poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, ki je tudi najbolj razširjena med malimi podjetji in prikazana na sliki v nadaljevanju.

Slika 6: Organigram podjetja C.E.T.A., d. o. o.



Vir: C.E.T.A. (2020).

Manager je najpomembnejša funkcija v podjetju, saj postavlja strateške cilje, politiko podjetja in usmerja poslovanje. Skrbi za skupno načrtovanje, analiziranje in kontroliranje poslovanja podjetja, pa tudi nadzor nad ostalimi funkcijami v podjetju. Opravlja vsa zakonsko predpisana dela in je edini podpisnik pogodb v podjetju. Poleg navedenih del opravlja tudi določene komercialne aktivnosti, predvsem s strateškimi kupci in dobavitelji. Njemu so podrejeni vsi ostali zaposleni, ki imajo osnovne naloge zapisane v svojem opisu delovnih mest.

Komercialni oddelek izvaja nabavno in prodajno politiko sočasno v skladu s poslovno politiko podjetja, zato je področje oddelka široko. Njegove naloge so:

- vzpostavitev stikov s potencialnimi dobavitelji,
- vzpostavitev stikov z novimi kupci in spremljanje potreb obstoječih kupcev,
- aktivna vključitev v fazi razvoja izdelkov,
- izdelava ponudb, prodaja in poprodajne aktivnosti,
- sodelovanje pri kontrolnih pregledih zagotavljanja kakovosti izdelkov,
- kontrola plačilne discipline ter
- priprava sejmskih aktivnosti in obiskov kupcev na terenu.

Posamezni komercialist je samostojen pri poslovanju s svojimi ključnimi kupci in tržišči. Ima pooblastilo, da samostojno vodi razgovore s partnerji o nakupnih/prodajnih pogojih (cene, možni roki dobave, plačilni pogoji,...), ob tem pa ima direktor oz. manager preko izvajanja podpisov končne oblike pogodb vedno dober vpogled v posamezne posle. V preteklosti je imelo podjetje težave zaradi odvisnosti od enega večjega kupca, zato je bil cilj poiskati nove kupce, nova tržišča in povečanje tržnega deleža. To je še naprej primarni cilj podjetja in s tem tudi cilj oddelka. Vsak komercialist je odgovoren za uresničevanje osebnega plana prodaje, ta pa je del plana oddelka.

Oddelek logistike vodi celotno logistično dejavnost podjetja in deluje neposredno kot podporna služba komercialnemu oddelku, saj neposredno izvede vsa naročila blaga dobaviteljem. Odgovornost oddelka je, da v dogovorjenem času na dogovorjenem mestu prevzame blago in ga dostavi na dogovorjeni rok in mesto pri kupcu. Pripravi tudi vso dokumentacijo, potrebno za spremljanje blaga v mednarodnem prometu in vodi optimizacijo transportnih stroškov. Pripravlja še letna poročila in statistiko opravljenih storitev prevozov.

Oddelek tehnologije ima enega zaposlenega, ki tesno sodeluje s komercialnim oddelkom. Njegova naloga je implementacija dogovorjenih standardov kakovosti za posamezen projekt pri posameznih dobaviteljih. Opravlja kvalitativne in kvantitativne preglede blaga v proizvodnji. S svojo strokovnostjo in izkušnjami stalno vpeljuje izboljšave v poslovne procese, ki pripomorejo k čedalje kvalitetnejšim izdelkom in s tem večjemu zadovoljstvu kupcev. Dejavno se vključuje tudi v vpeljevanje pričakovanih standardov poslovanja pri dobaviteljih, ki se nanašajo na izrabljanje naravnih materialov iz trajnostnih virov (FSC), uporabo okolju prijaznih materialov (ECO LABEL) in etičnih standardov (SMETA, SEDEX).

Finančni oddelek, v katerem je zaposlena ena oseba, je odgovoren za poravnavo obveznosti do dobaviteljev in izvedbo vseh finančnih transakcij po nalogu direktorja. Skrbi za obračune stroškov zaposlenih, obračun osebnih dohodkov in vodenje knjige saldakov dobaviteljev. Vodi finančni pregled nad poslovanjem, o katerem tedensko obvešča direktorja. Mesečno zbira in pripravi dokumentacijo za knjiženje in jo posreduje zunanjemu računovodskemu servisu.

Mnoge funkcije so med seboj močno soodvisne, zato je podjetje vpeljalo tedenske operativne sestanke, na katerih zaposleni racionalno predstavijo tedenske dolžnosti.

5.3 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju C.E.T.A., d. o. o.

Pri poslovanju ni ene najboljše organizacijske strukture, ampak se mora ta prilagajati situacijskim spremenljivkam. Te v veliki meri določajo organizacijo. Med spremenljivke spadajo: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, cilji in strategije podjetja, velikost in ljudje v podjetju.

5.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

V konkretnem preučevanem podjetju s tehnologijo označujemo znanje in procese, potrebne za pretvorbo vhodnih elementov v končne storitve. Glede na storitveno dejavnost podjetja je značilno, da procesi prodaje niso avtomatizirani, ampak prilagojeni posameznemu kupcu; ti se nahajajo na različnih lokacijah. Z izvedbo storitve nastane produkt (dobavljeno blago), ta pa se že pri prodaji razlikuje predvsem glede na vrsto kupca, prav tako ga spremljajo tudi neotipljivi produkti, kot so poprodajne aktivnosti in svetovanje. Te odločitve sprejema posameznik. Lahko rečemo, da gre za nerutinsko delo.

Za poslovanje z različnimi kupci je bilo treba določeno finančno vlaganje v zahtevano programsko opremo (I-SUPPLIER), saj celotno poslovanje poteka elektronsko. Potrebna so bila dodatna izobraževanja, ki so zahtevala že prvotno visoko tehnično znanje.

Glede na opisano situacijo v podjetju, v katerem je tehnologija nerutinska, formalizacija nizka, komunikacija poteka horizontalno med oddelki, izložki pa niso kvalitativno merljivi, podjetju ustreza organska narava dela in poslovno-funkcijska organizacijska oblika.

5.3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetje C.E.T.A., d. o. o., deluje na mednarodnem trgu, kjer se srečuje z raznimi silami, ki neposredno vplivajo na njegovo uspešnost. Zato se poskuša prilagoditi tistim, ki imajo največji vpliv na poslovanje. Po Daftu (1998, str. 82–85) bi lahko okolje razdelili na devet področij, ki jih je konkretnije opisal na preučevanem podjetju. To so: panoga, surovine, ljudje, finance, trg, tehnologija, ekonomske razmere, vlada in družbene razmere.

Naše podjetje posluje v panogi in na trgu, kjer se srečuje z mednarodno konkurenco. Glede na majhnost podjetja, fleksibilnost in specializacijo v dobave certificiranih izdelkov bi bilo mogoče oceniti, da gre za manjše tveganje glede na konkurenco. Surovine oziroma prodajni izdelki so relativno dosegljivi, saj v Sloveniji obstaja tradicija lesno predelovalne industrije. V zadnjih letih zaznavamo širjenje proizvodnih zmogljivosti, poleg tega pa je podjetje sklenilo strateško povezavo z vstopom v lastniški delež proizvodnega podjetja. S tem si je zagotovilo konkurenčno prednost pri strateškem kupcu. Podjetje ima majhno fluktuacijo zaposlenih, pri iskanju novih ljudi pa ji je bilo v preteklosti v veliko pomoč mreženje. Tako je podjetju uspelo pridobiti ustrezen kader za novo delovno mesto na področju logistike. Podjetje se pretežno financira iz lastnih virov, kar mu sicer otežuje nadaljnjo rast, obenem pa ga varuje pred nepredvidljivim okoljem. Z vidika trga, ki zajema naše potrošnike, lahko skozi vsa leta medsebojnega sodelovanja opazimo velike spremembe. Pri potrošnikih so stalne želje po novih dizajnih, materialih, barvah. Podjetje z rednimi obiski sejmov in spremljanjem trendov skrbi za zadovoljevanje teh potreb. S pojavom pandemije Covid-19 so se močno spremenile delovne navade

kupcev. Ti vse več dela opravijo od doma, zato se je povečalo povpraševanje po pisarniškem pohištvu. Podjetje je na povpraševanje uspešno odgovorilo.

Vidik tehnologije je za podjetje zelo pomemben. Na tehnologijo gledamo z vidika materialov, ki jih uporabimo v končnem izdelku, pohištvu. Njen razvoj stalno spremljamo na hišnih sejmih in tržišču. Prav tako je pomemben razvoj tehnologije z vidika komunikacije, trženja, informatike. Podjetje uporablja osnovna elektronska komunikacijska orodja in tehnologije, ki pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Med ekonomskimi pogoji, ki so močno povezani z odločitvami naše vlade in razmerami na prodajnih trgih, bi na tem mestu izpostavil dva, ki sta v zadnjem času močno vplivala tudi na poslovanje našega podjetja. Podjetje ustvari večino prihodkov na trgu UK, ki je leta 2016 na referendumu sprejelo odločitev o izstopu iz EU. Do dejanskega izstopa je prišlo šele leta 2020, vendar je bilo v vmesnem času poslovanje zaradi negotovosti na trgu ohromljeno. Podjetje je še pravočasno začelo svojo dejavnost širiti tudi na druga tržišča. Drugo negotovost je povzročila pandemija Covid-19, zaradi katere so podjetja po nalogu vlade za več mesecev zaprla pohištvene trgovine. Zato zadnji podatki kažejo, da je država v drugem tromesečju zapadla v tehnično recesijo saj je bil padec BDP v tem obdobju preko 20% (Office for national statistics, 2020). Trg UK pa lahko uvrstimo med visoko razvite trge, kjer so vrednote in norme pri poslovanju močno spoštovane, zato je bila sicer otežena prodaja tam še mogoča..

Ugotovimo lahko, da za podjetje okolje postaja vse bolj nestabilno in negotovo, z dogodki v letošnjem letu pa tudi srednje turbulentno. To situacijo lahko naše podjetje še vedno nadzira s sedanjim številom oddelkov, še bolj pa z načrtnim planiranjem. Na pandemijo se je učinkovito odzvalo z reorganizacijo dela od doma, redni sestanki pa so potekali preko aplikacije Zoom.

5.3.3 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Podjetje pri svojem poslovanju sprejema operativne cilje, ki so del letnega planiranja in so tudi osnova direktorju za oceno uspešnosti posameznega zaposlenega. V komercialnem oddelku so operativni cilji kvantitativno ocenjeni in so del ciljev celotnega podjetja.

Da bi podjetje poslovalo uspešno, je usmerjeno v strategijo diferenciacije proizvodov, saj želi svoje proizvode razlikovati od konkurence z vidika nabavnih virov. Vsi materiali namreč prihajajo iz okolju prijaznega, ekonomsko sprejemljivega in socialno pravičnega gospodarjenja. Tako si sestavlja bazo zvestih kupcev, ki iščejo proizvode z dodano vrednostjo. Delno je podjetje usmerjeno tudi v strategijo izrabljanja trenutne situacije in znane tehnologije. Pri razvoju izdelka za znanega kupca se v prvem planu opira na znanje in uveljavljene tehnologije za proizvodnjo končnega izdelka.

Strateške usmeritve močno vplivajo na organizacijsko strukturo. Tudi v podjetju C.E.T.A., d. o. o., se kaže dolgoročna usmerjenost in prilagajanje kupcem, zato lahko govorimo organski strukturi organizacije.

5.3.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni se razlikujejo po osebnostnih lastnostih, zato je za podjetje pomembno, da pri oblikovanju homogenega tima izbere sodelavce, ki imajo podobne osebnostne značilnosti. Zaposleni so izpostavljeni veliko nepredvidenim situacijam, zato je ključno, kako se nanje odzivajo. Z vidika kompetenc morajo zaposleni izpolnjevati osnovne pogoje, predpisane za posamezno delovno mesto; imeti morajo ustrezno formalno izobrazbo. Še večji poudarek pa dajo v podjetju dejanskim veščinam in znanju, saj prav te pogosto pomenijo dodano vrednost za podjetje in lažjo vključitev v delovno organizacijo. S tem namenom mora vsak kandidat pred zaposlitvijo opraviti test logičnega razmišljanja, poznavanja tujega jezika in komunikacijskih veščin. Sodelavci naj bi imeli enake delovne vrednote, ki se kažejo v zanimanju za delovni uspeh sodelavca, iskanju novosti, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu poslovanju, prav tako pa so za vse sodelavce pomembna neformalna druženja. Povzeto po Tuckmanu bi lahko rekli, da zaposleni z večletnim delovnim stažem tvorijo eno enotno skupino in se nahajajo v delovni fazi. V njej so zaposleni tesno povezani in delujejo usklajeno za doseg skupnega cilja. Prav to usmerja vse nove zaposlene, da se relativno hitro prilagodijo normam celotne skupine. Vsekakor pa med njimi veljajo predvsem neformalne norme.

5.4 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju C.E.T.A., d. o. o.

Značilnosti specializacije so, da delo poteka po točno določenih predpisih in je razvidna iz opisov delovnih mest. Vsak zaposleni je specializiran za svoje področje in opravlja samo posamezna opravila. Tudi v našem podjetju se opravila zaposlenih ponavljajo glede na opisana dela na delovnem mestu, vendar je ta nabor relativno širok, zato večino časa ne opravljajo samo enega dela. To močno zmanjša možnost, da bi se pojavila monotonost in rutinskost opravil in s tem padec motivacije. Prav tako prihaja do nadomeščanja sodelavcev na drugih funkcijah med odsotnostjo. Vidna je dejanska fleksibilnost saj so strokovno usposobljeni za več področji. Delo je razgibano in raznoliko. Ves čas so na trgu prisotne spremembe, zato se mora podjetje hitro prilagajati. Ugotovimo lahko, da je specializacija v podjetju nizka.

Standardizacija zahteva, da se enake delovne naloge (npr. priprava ponudb, poprodajne aktivnosti) izvajajo na enak način ne glede na to, kdo jih izvaja. Če so ti postopki zapisani v obrazcih in metodah dela, govorimo o formalizaciji poslovanja. Za preučevano podjetje to ne velja, saj obdelava vsakega kupca poteka prilagojeno s postopki in tehnologijami,

ki prinašajo najboljše rezultate, zato je delovni proces nepredvidljiv. Ocenjujemo torej, da je standardizacija nizka.

Hierarhija avtoritete je v podjetju C.E.T.A., d. o. o., prisotna, vendar ima nizko število hierarhičnih ravni, zato govorimo o splošeni hierarhiji. Direktor je nosilec linijske avtoritete, saj formalno usmerja kateri poslovni načrti se bodo izvajali v prihodnosti in z rednimi planskimi sestanki nadzira zaposlene. Prav tako mora biti v primeru težav v oddelku o tem obveščen, vendar imajo zaposleni možnost podati rešitev problema, velikokrat se to od njih tudi pričakuje. S tem se hierarhično prenaša odgovornost navzdol, kar motivira zaposlene za delo in povečuje pripadnost. Komuniciranje poteka vertikalno, zato je v podjetju precej sproščeno okolje, upoštevajo se informacije vseh zaposlenih, dokončno pa jih potrdi manager.

Stopnja kompleksnosti podjetja je nizka in je primerna velikosti podjetja. Podjetje posluje na eni lokaciji, kar jo s prostorskega vidika uvršča med nizko kompleksne. Glede na število ravni poslovanja, kjer prvo raven sestavlja vodstvo oz. manager, drugo raven pa zaposleni oziroma delovna mesta, govorimo o nizki vertikalni kompleksnosti. V podjetju so štiri oddelki, kar je primerno število, da lahko glavni manager še koordinira in uresniči cilj notranje učinkovitosti (Burton, Obel & DeSanctis, 2011, str.65) in podjetje uvršča med nizko horizontalno kompleksne.

V podjetju je prisotna visoka stopnja profesionalizacije, saj imajo vsi zaposleni višjo ali visoko izobrazbo. Aktivno obvladajo en tuji jezik ali dva, kar je pogoj za kakovostno opravljanje dela glede na delovno področje. Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu je potrebno tudi dodatno izpopolnjevanje znanja zaposlenega za določene naloge. Podjetje da velik poudarek na dodatno izpopolnjevanje na področju tujega jezika, za kar organizira tedenske tečaje v prostorih podjetja. Zaposleni se udeležujejo tudi izpopolnjevanja znanja iz računalniških, vodstvenih in prodajnih veščin. Podpira se tudi vsako nadaljnje izobraževanje v osebnotnem razvoju, saj se s tem ustvarja tudi dodana vrednost za podjetje.

V podjetju se strateške in finančne odločitve sprejemajo centralizirano na najvišji ravni, ki jo predstavlja direktor. Uresničevanje strateških ciljev se prenese preko strategije za uresničevanje na nižje nivoje, kjer se izvaja izpolnjevanje delnih ciljev. Pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na posamezno delovno mesto, pa so ostali zaposleni samostojni. Komercialisti sami sprejemajo operativne odločitve glede oblikovanja cen, prodajnih pogojev, baze kupcev ... Oddelek logistike samostojno sprejema odločitve o sodelovanju s potencialnimi izvajalci storitev. Iz navedenega lahko ugotovimo, da je v podjetju prisotna delna decentralizacija.

Iz preučevanih organizacijskih spremenljivk v podjetju (nizka specializacija in standardizacija, sploščena hierarhija, nizka kompleksnost, visoka stopnja profesionalizacije in decentralizacija odločanja) lahko pridemo do zaključka, da je

organizacijska struktura podjetja C.E.T.A., d. o. o., v celoti organske narave. To je značilnost malih podjetji, ki delujejo na spreminjajočih se trgih, ki zahtevajo konstantno prilagajanje razmeram. To je mogoče predvsem zaradi konstantnega komuniciranja med zaposlenimi, med katerimi ni formalnih ovir in vse poteka s svetovanjem in ne ukazovanjem.

6 ZAZNAVA PROBLEMSKIH STANJ IN PREDLOG IZBOLJŠAV V PODJETJU C.E.T.A., d. o. o.

Podatke o sedanji organizaciji v podjetju sem zbral z neposrednim opazovanjem sodelavcev pri delu in vprašalnikom, ki sem ga razdelil med zaposlene v oddelku komerciale. Razlog za ta korak je v tem, da prodaja, ki se izvaja v oddelku komerciale, pomeni osnovno dejavnost podjetja. Vsi ostali oddelki pa delujejo dejansko kot podporna funkcija le tej.

Z vprašalnikom sem želel preveriti, kakšna je organizacija, odnosi, potek komunikacije, cilji, odnos nadrejenih, katera so problemska stanja, ki jih zaznavajo, in morebitni predlogi za rešitev. Sestavljen je iz desetih vprašanj, med katerimi sem identificiral šest najpomembnejših. Ti mi bodo osnova za pripravo predlogov za morebitne izboljšave v organizacijski strukturi. Celotni vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1.

Prejeti odgovori so bili v skladu s pričakovanji in so izhajali predvsem iz velikosti podjetja, v katerem je prisotna določena tehnična delitev dela, vendar morajo zaposleni pokazati določeno prilagodljivost poslovanju; zato se srečujejo s podobnimi problemi znotraj organizacije. Odgovore bi lahko povzeli v sklope, ki se nanašajo na:

- omejene lastne vire (človeške, finančne ...),
- komunikacijo med zaposlenimi, med funkcijami,
- natančnejšo opredelitev delovnih nalog, ki bi vodile k učinkovitejši izvedbi aktivnosti in uresničevanju ciljev podjetja,
- sledenje trendom v razvoju tehnologij in
- dodatno decentralizacijo odločanja.

Na podlagi analize podjetja C.E.T.A., d. o. o., in predstavljenih značilnosti organizacije bi predlagal določene izboljšave, ki bi prispevale k učinkovitejšemu poslovanju.

Podjetje se je v zadnjih letih dobro pozicioniralo na strateškem trgu, kjer pa se dogajajo stalne spremembe, ki jim podjetje s težavo sledi **z omejenimi obstoječimi viri**. Glede na obremenjenost zaposlenih z opravljanjem operativnih nalog mora podjetje v začetni fazi iskati povezave z zunanjimi viri, ki mu bodo omogočali ustvarjati in povečevati dodano vrednost proizvodov in storitev. Pomembno je, da podjetje ustvari povezave z viri, ki se

ukvarjajo z industrijskim oblikovanjem in platformami za financiranje novo nastalih projektov, ki bi upoštevali povpraševanje na trgu.

Z vidika organizacijske strukture je bilo predstavljeno, da v podjetju obstaja pretežno organska struktura, ta pa zahteva tudi veliko vzajemnega prilagajanja, **komuniciranja med zaposlenimi**, da se določene aktivnosti uspešno izvedejo. Podjetje veliko komunicira tudi z zunanjimi subjekti, pri čemer pa zaradi podvajanja informacij (komerciala → dobavitelj ← logistika) občasno prihaja do zmede in prikazuje neorganiziranost znotraj podjetja. Predlog je, da se za določena opravila uvede standardizacija postopkov.

V podjetju so osnovne **delovne naloge opredeljene** z delovnim mestom in zapisane v pogodbi o zaposlitvi. Glede na velikost podjetja prihaja do prepletanja aktivnosti, pri tem pa zaposleni v določenih primerih ne opravijo svojih obveznosti, saj jih ne zaznajo kot svoje, ampak pričakujejo rešitev drugega oddelka. Podjetju bi svetoval uvedbo tedenskih sestankov med oddelki, kjer bi se problematika sprotno reševala. Prav tako, bi bila ustrezna rešitev uvedba dodatnega osebnega razgovora med managerjem in zaposlenim. Skupaj bi se analiziralo delo v preteklem letu na njegovem delovnem mestu, predstavljeni bi bili cilji za posameznika in vpliv na končne cilje podjetja.

Podjetje posluje na izrazito konkurenčnem trgu. Nosilci organizacijskih enot so dobro povezani in se aktivno odzivajo na potrebam trga, kar je prednost, ki jo omogoča majhnost podjetja. V zadnjem času pa so vidne tektonske spremembe v potrošnji blaga, tudi na področju pohištva. Pojavljajo se nove generacije potrošnikov, ki niso več usmerjene v privatno lastništvo ampak delujejo na principu deljenega lastništva. Ta trend se je začel tudi v pohištveni industriji, kjer končni kupec blago samo najame in ga po končani uporabi vrne ali odkupi.

Za zadovoljevanje novih potreb bi bilo smiselno oblikovati projektne oddelke, ki bodo opremljeni s **sodobnimi tehnologijami** za podporo potrošnikom.

V podjetju ima manager širok razpon sprejemanja odločitev in nadzora nad oddelki. Njegove obveznosti so z rastjo podjetja vse bolj obsežne, zato prihaja pri sprejemanju posameznih odločitev do zakasnitev in izgube tržnih priložnosti. Na tem mestu bi predlagal **dodatno decentralizacijo odločanja**, ki bi bila delegirana na nižjo raven posameznega oddelka. Z dodelitvijo nalog pa bi bilo treba določiti tudi raven pristojnosti in odgovornosti.

Iz razgovorov z zaposlenimi in opazovanja sodelavcev pri vsakodnevnih opravilih lahko dodam, da je ozračje v podjetju prijetno. Zaposleni med seboj dobro sodelujejo in vlagajo veliko napora v izpolnjevanje poslanstva podjetja. Prav tako se zavedajo, da se podjetje vsakodnevno sooča s spremembami pri poslovanju, zato tudi sami predlagajo določene izboljšave v procese, ki bi na koncu prinesla konkurenčno prednost in ohranitev tržnega deleža.

SKLEP

V zaključni nalogi smo spoznali, da obstajajo različne organizacijske oblike, ki so odvisne predvsem od organizacijskih spremenljivk in da v poslovnem okolju ne obstaja ena univerzalna oblika organizacije. Predvsem spremembe v okolju narekujejo neprestano prilagajanje organizacije novim razmeram. Da bi bile spremembe učinkovite, morajo podjetja najprej opraviti celovito analizo obstoječe organizacije, da ugotovijo ustreznost z vidika delitve dela, porazdelitve odgovornosti in avtoritete na spreminjajoče se okolje in možne prilagoditve.

V svoji nalogi sem prikazal in analiziral organizacijsko strukturo podjetja C.E.T.A., d. o. o., in njegovo ustreznost glede na določene spremenljivke. Sedanja organizacijsko strukturo podjetja lahko definiramo kot organske narave, oblika pa je poslovno-funkcijska in ustreza velikosti podjetja. Iz opravljene analize ocenjujem, da je trenutna organizacija v podjetju ustrezna, kar dokazuje tudi 30-letno uspešno poslovanje na mednarodnem trgu. Podjetje se prav tako zaveda neprestanih sprememb v okolju, zato bo predlagane izboljšave ustrezno ocenilo in poskusilo implementirati v procese, ki mu bodo omogočili konkurenčno prednost. Iz strukture sedanjih kupcev je razvidno, da si je podjetje s svojo predanostjo, izkušnjami in profesionalnostjo ustvarilo renome zanesljivega dobavitelja, saj z nekaterimi sodeluje že od vsega začetka.

Za konec bi podal še osebno noto analiziranega podjetja. V razgovorih, ki sem jih opravil med pripravo tega zaključnega dela, sem dobil vtis velike predanosti timskemu delu vseh zaposlenih. S prilagodljivostjo na zunanje vplive kažejo tudi pripravljenost na nove izzive. Mislim, da to prinaša podjetju veliko konkurenčno prednost, kar mu bo omogočilo nadaljevanje uspešnega poslovanja. Lahko bi rekli, da se v podjetju še kako zavedajo afriškega pregovora: »Če hočeš hiteti, pojdi sam, če želiš priti daleč, pojdi v SKUPINI«.

LITERATURA IN VIRI

1. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Burton, R. M., Obel, B. & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design: a step-by-step approach* (2. izd.). Cambridge: University Press.
3. Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design* (6. izd.). Cincinnati: South – Western.
4. Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason: South – Western Cengage Learning.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlevaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hellriegel, D. & Slocum (1996). *Management* (7. izd.). Cincinnati: South – Western.
7. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

8. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorje.
9. Office for national statistics. (2020). *Coronavirus and the impact on output in the UK economy*. Pridobljeno 31. avgusta 2020 iz <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/coronavirusandtheimpactonoutputintheukeconomy/june2020>
10. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Worren, N. (2020). *Organization design implications of COVID-19*. Pridobljeno 31. avgusta 2020 iz <https://www.organizationdesign.net/organization-design-implications-of-covid-19.html>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Numerična stopnja	Vprašanje	Odgovori	Predlogi/rešitve
1	Kako bi ocenili sodelovanje med oddelki?	Zgledno, prihaja do določenih problemskih stanj.	Z zapisom določenih opravil bi se razrešili nesporazumi o dolžnostih.
2	Katere so pomanjkljivosti, ki jih lahko rešijo zaposleni brez vključevanja nadrejenega?	Pretok informacij med oddelki	Vzpostaviti sistem informiranja med oddelki.
3	Kase lahko poveča učinkovitost oddelka	Z učinkovitejšim izvajanjem aktivnosti, bolj načrtno usmeritvijo k ciljem podjetja.	Standardizacija določenih operacij, Uvesti strateško planiranje.
4	Ali po vaši oceni sedanja tehnologija podpira celotni poslovni proces?	Tehnologija zadostuje za sedanje razmere, vendar mora slediti spremembam v okolju.	Pripraviti analizo obstoječih procesov in poiskati ustrezno programsko opremo za možnosti dela od doma.
5	Ali ste ustrezno seznanjeni s cilji, poslanstvom in vizijo podjetja?	Delno.	Več komunikacije navzdol. Vpeljati oglasni pano v podjetju, preko katerega bodo zaposleni ažurno seznanjeni.
6	Kaj bi izpostavili kot največji problem oddelka?	Omejeni viri (človeški, finančni ...). Digitalizacija.	Prerazporeditve dela, dodatne zaposlitve. Vpeljava nove programske opreme.
7	Kako ste zadovoljni s trenutno postavitvijo organizacije in odnosi znotraj nje?	Ustreza velikosti organizacije, odnosi so zgledni	Predlagamo letne neformalne delavnice za poglobitev odnosov in večjo pripadnosti podjetju.
8	Ali posluje organizacija učinkovito?	Se razmeroma hitro prilagaja situaciji.	Prenos določenih odločitev na nižje ravni.
9	Kaj pričakujete od direktorja?	Več komunikacije s posameznikom.	Opraviti letne pogovore z vsakim zaposlenim.
10	Kako pomembna so neformalna druženja?	Izboljšujejo raven medsebojnega razumevanja.	Negovati dnevna neformalna srečanja, vpeljava zdravega zajtrka.

Vir: lastno delo.