

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ORGANIZACIJE PE OBDELAVA KOVIN V PODJETJU
EMOK, d.o.o**

Ljubljana, julij 2016

ONDREJ FRELIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Ondrej Freljih, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacije PE Obdelava kovin v podjetju EMOK, d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom,

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 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;
7. 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;
8. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12.07.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA - STRUKTURE IN PROCES	2
1.1 Razumevanje organizacije	2
1.2 Enovite organizacijske strukture	4
1.2.1 Tehnična struktura	4
1.2.2 Komunikacijska struktura	5
1.2.3 Motivacijska struktura	5
1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	6
1.3 Zložena organizacijska struktura	6
1.4 Značilnosti organizacijskih struktur	8
1.5 Organizacijski procesi	9
2 SITUACIJSKA TEORIJA ORGANIZACIJE	10
2.1 Mehanistična in organska organizacija	11
2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo	12
2.3 Vpliv okolja na organizacijo	13
2.4 Vpliv velikosti okolja na organizacijo	14
2.5 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	15
3 ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE	16
3.1 Pojmovanje analize organizacije	16
3.2 Oblikovanje in spreminjanje organizacije	16
4 PREDSTAVITEV PODJETJA EMOK D.O.O.	17
4.1 Razvoj, dejavnosti, organizacija in cilji podjetja	17
4.2 Predstavitev oddelka obdelave kovin	18
5 ANALIZA ORGANIZACIJE PE OBDELAVA KOVIN V PODJETJU	19
5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v oddelku	19
5.1.1 Formalizacija v oddelku	19
5.1.2 Specializacija v oddelku	20
5.1.3 Standardizacija v oddelku	21
5.1.4 Hierarhija avtoritete v oddelku	21
5.1.5 Kompleksnost v oddelku	21
5.1.6 Centralizacija v oddelku	22
5.1.7 Profesionalizacija in kadrovska struktura v oddelku	22
5.2 Analiza situacijskih spremenljivk v oddelku	23
5.2.1 Vpliv okolja na organizacijo oddelka	23
5.2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo oddelka	24
5.2.3 Vpliv velikosti oddelka na organizacijo	25
5.2.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo oddelka	26
6 KRITIČNA OBRAVNAVA ORGANIZACIJE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE	27

6.1	Geografska organiziranost podjetja.....	27
6.2	Sistem nagrajevanja v oddelku.....	28
6.3	Medsebojno sodelovanje in timsko delo	29
SKLEP.....		29
LITERATURA IN VIRI.....		31
PRILOGE		

UVOD

Podjetja danes delujejo v okoljih, v katerih so podvržena stalnim spremembam mnogih dejavnikov, ki bistveno vplivajo na poslovanje in njihovo uspešnost. V preteklosti so bile spremembe evolucijskega značaja, zato so podjetja imela na razpolago dovolj časa, da so se spremembam prilagodila. Danes temu ni več tako, saj smo velikokrat priča revolucionarnim spremembam okolja ali tehnologije, pri čemer uvedba novosti lahko pomeni propad nešteti družb in oblikovanje novih podjetij. Naj omenim samo spremembe, ki se napovedujejo v gospodarskem razvoju in organizaciji dela zaradi tako imenovane Industrije 4.0. Pri Industriji 4.0 bodo osrednje upravljanje proizvodnje nadomestili decentralizirani procesi, ki se bodo upravljali sami in znotraj katerih bodo pametni izdelki, stroji in viri med seboj komunicirali.

Pravočasna identifikacija izzivov in ustrezno odzivanje podjetij nanje sta ključnega pomena ne samo za preživetje ampak tudi za razvoj podjetij. Na to pa seveda vpliva veliko dejavnikov in menim, da je eden najbolj kritičnih ustrezna organizacija podjetij. Velja, da samo učinkovita organizacija struktur in procesov, ki je usklajena s situacijskimi spremenljivkami, omogoča podjetjem doseganje zastavljenih ciljev in uspešno poslovanje.

To velja tudi za podjetje EMOK, d.o.o. s sedežem v Cerknem in proizvodnimi obrati v Cerknem in Dolenji Trebuši. V obliki, kot ga poznamo danes, obstaja podjetje od leta 2002, vendar njegove korenine segajo v leto 1981. Podjetje se ukvarja z dvema popolnoma različnima programoma, in sicer s proizvodnjo kovinskih struženih delov in s proizvodnjo sedežnega pohištva. Predmet zaključne naloge bo izključno analiza organizacije oddelka obdelave kovin.

Namen analize organizacije oddelka obdelave kovin je poiskati najbolj primerno obliko organizacijskih struktur in procesov ter prispevati k pravilnim odločitvam o organizaciji. S tem želim povečati uspešnost oddelka in podjetja.

Cilj analize je prikazati organizacijo oddelka, analizirati sedanjo organizacijsko urejenost in jo primerjati z obliko organizacije, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Predstavil bom tudi temelje organizacijske in situacijske teorije, na katerih je analiza zgrajena. Cilj zaključne naloge je tako ugotoviti skladnost z želeno strukturo ter po potrebi predlagati spremembe organizacijske strukture in procesov, ki lahko izboljšajo smotrnost organizacije in učinkovitost oddelka. V primeru proučevanega oddelka bi poenostavitev prostorske kompleksnosti in posodobitev sistema nagrajevanja, ki se kažeta kot problematični področji, pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja.

Pri izvajanju analize oddelka bom uporabil obe fazi metode analize organizacije. V fazi opazovanja dejstev bom spoznaval organizacijo preko pregledovanja in analiziranja sistemske dokumentacije, kot so poslovnik kakovosti, organizacijska navodila, razna nižjenivojska dokumentacija, presoja sistemov vodenja kakovosti s strani kupcev in zunanjih presojevalcev, interni akti, sistematizacija delovnih mest itd. Uporabljal bom tudi metode spraševanja in sodelovanja na rednih letnih pogovorih, kolegijih, posvetih itd. ter uporabil izkušnje, ki sem jih pridobil z delom v podjetju. V fazi diagnoze bom ugotavljal vzroke morebitnih odstopanj in po potrebi predlagal ukrepe, s katerimi bi izboljšal učinkovitost organizacije in posledično uspešnost oddelka.

Zaključna naloga bo sestavljena iz dveh vsebinsko zaokroženih delov in iz šestih poglavij. Prvi del bo sestavljen iz treh poglavij in se bo osredotočil na teoretična izhodišča analize. Drugi del bo zajemal prav tako tri poglavja in se bo osredotočil na praktična spoznanja in ugotovitve analize organizacije oddelka obdelave kovin podjetja EMOK, d.o.o.

V prvem poglavju teoretičnega dela bom predstavil osnove organizacijske teorije in pojmovanje organizacije z različnih vidikov. Sledila bo predstavitev enovitih organizacijskih struktur, ki jih bom kasneje povezal v ravnalno menedžersko strukturo. Predstavil bom njene štiri temelje, in sicer zadolžitev, odgovornost, avtoriteto in komunikacije. Nadaljeval bom s predstavitvijo značilnosti organizacijskih struktur ali organizacijskih spremenljivk. Prvo poglavje bom zaključil z opredelitvijo organizacijskih procesov. V drugem poglavju se bom osredotočil na situacijsko teorijo in vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijske strukture in procese. Opredelil bom značilnosti dveh skrajnih oblik organizacije, mehanistične in organske oblike. Teoretični del zaključne naloge bom sklenil s tretjim poglavjem, v katerem bom predstavil pojmovanje in metodo analize organizacije.

Praktični del naloge bom začel s predstavitvijo podjetja in oddelka obdelave kovin. V petem, vsebinsko najbolj pomembnem poglavju bom s pomočjo analize organizacijskih spremenljivk ugotavljal dejansko organizacijsko strukturo in njene specifične. Sledila bo analiza vpliva situacijskih spremenljivk na oddelke obdelave kovin in opredelitev želene oz. optimalne organizacijske strukture. Med razčlenjevanjem bom ugotavljal odstopanja. V zadnjem, šestem poglavju bom identificiral problematična stanja v oddelku in poskušal podati predloge za spremembo organizacije z namenom izboljšanja učinkovitosti le-te.

1 ORGANIZACIJA – STRUKTURE IN PROCESI

1.1 Razumevanje organizacije

Pojem organizacija ima verjetno toliko definicij, kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem teorije organizacije. Glede na pogostost uporabe termina organizacija bi

sicer pričakovali enotno razumevanje, vendar zaradi mnogih razlogov, kot so različne znanstvene discipline, ki organizacijo proučujejo, različna teoretična izhodišča proučevalcev, različna področja uporabe in še bi lahko našteval, temu ni vedno tako.

Glede na izhodišče opredelitve organizacije lahko razlikujemo tri temeljne definicije organizacije: organizacijo kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman, 2001, str. 15).

Oprelitev organizacije kot združbe izhaja predvsem iz angleško govorečega območja in se je v glavnem uveljavila med sociologi. Termin organizacija se tako uporablja za označevanje institucij, kot so podjetja, ustanove, društva. Daft (2010, str. 7) je tako opredelil organizacijo kot socialno enoto, sestavljeno iz ljudi, ki je ciljno usmerjena, notranje strukturirana in razmejena od okolja.

Nadgradnja klasične sociološke opredelitve organizacije je pojmovanje organizacije ali združbe kot sistema, ki je sestavljen iz medsebojno povezanih delov – ljudi. Dodana vrednost systemskega razumevanja je prav poudarjanje povezav oz. razmerij med deli sistema – ljudmi.

Iz nemško govorečega področja in iz inženirstva nasploh izvira tehnično pojmovanje organizacije. Organizacija je tako predstavljena kot zavestna človekova dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike z namenom doseganja najboljših možnih rezultatov (Rozman, 2001, str. 18). Med poslovne prvine uvršča tudi ljudi kot dele strojev, ampak samo v neaktivnem smislu. Cilj tehnične organizacije dela je predvsem učinkovitost.

Kljub dejstvu, da zgoraj navedene opredelitve organizacije poudarjajo sestavljenost iz delov in skupni cilj, se nezadostno ukvarjajo s proučevanjem razmerij med ljudmi, člani združbe in to je danes njihova največja slabost.

Razmerja med člani združbe so tako postala temeljni element organizacije in predmet samostojnega proučevanja. Na tem področju najbolj izstopa Lipovčeva (1987, str. 34–35) opredelitev organizacije kot sestava medsebojnih razmerij med ljudmi, člani združbe, ki zagotavlja obstoj in značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja. Razmerja med člani so v določenem trenutku dana – statična – in lahko govorimo o organizacijskih strukturah, ki so glede na vsebino lahko tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne. Ščasoma se razmerja ob delovanju različnih dejavnikov spreminjajo. V tem primeru gre za dinamični vidik in govorimo o organizacijskih procesih. Rozman (2012, str. 23) tako opredeli organizacijo kot sestav dinamičnih in prepletenih razmerij, ki se spreminjajo s koordinacijo le-teh.

1.2 Enovite organizacijske strukture

Ljudje se zaradi različnih razlogov združujejo v enote, v katerih lažje uresničujejo svoje cilje, kot če bi delovali sami. Ob tem vstopajo v medsebojne stike, vplivajo drug na drugega in tako nastajajo med njimi določena razmerja. Na ta način se vzpostavlja organizacijska struktura združbe, ki je opredeljena kot sestav razmerij med člani združbe. Strukture lahko nastajajo načrtovano in takrat govorimo o formalnih strukturah. Lahko pa se pojavijo nenamerno, spontano kot posledica odnosov med ljudmi in takrat gre za neformalne strukture (Rozman, 2001, str. 4).

Glede na področje, na katerem se razmerja in organizacijske strukture oblikujejo, delimo strukture na delne (enovite) in zložene. Enovite strukture nastanejo s povezovanjem ljudi na specifičnem, določenem področju in tako lahko govorimo o tehnični, komunikacijski, motivacijski in oblastni strukturi. Te enovite strukture se medsebojno prilagajajo, vplivajo ena na drugo in tako oblikujejo zloženo organizacijsko strukturo (Rozman & Kovač, 2012, str. 213).

1.2.1 Tehnična struktura

Ena najbolj osnovnih organizacijskih struktur, ki je prisotna v vsakem podjetju, je tehnična struktura. S tehnično delitvijo dela skupno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, ki jih lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil, gibov. Ob izvajanju delovnih nalog in opravil vstopajo zaposleni v razmerja tehnične narave.

Tehnična razmerja so definirana z vsebino, zaporedjem, trajanjem, zahtevnostjo in lokacijo delovnih nalog. Izvedbene delovne naloge, ki imajo podobno zahtevnost in vsebino in zahtevajo približno enako sposobnost in znanje zaposlenih, združujemo v delovna mesta. V organizacijske enote zatem združujemo tehnično podobne delovne naloge in mesta (Rozman & Kovač, 2012, str. 214).

S tehnično delitvijo dela se poleg oblikovanja izvedbenih delovnih nalog pojavi tudi potreba po usklajevanju le-teh. Usklajevalne delovne naloge so bolj kompleksne in zahtevajo zaposlene s širšim znanjem.

Skupno delovno nalogo podjetja lahko razdelimo na podlagi raznih kriterijev, med katerimi so najbolj pogoste delitve (Rozman, 2001, str. 7):

- po poslovnih funkcijah, kot so nabava, proizvodnja, prodaja, kadrovanje, finance;
- po proizvodih, regijah in potrošnikih;
- po funkcijah menedžerskega procesa, kot so planiranje, izvedba in kontrola;
- po tehnoloških fazah znotraj oddelka.

Z oblikovanjem tehničnih razmerij in struktur znotraj združbe tako vsak član združbe dobi zadolžitev za opravljanje določenih delovnih nalog. Tehnična struktura se razvije v tehnične procese, npr. v proizvodnjo in druge poslovne procese.

1.2.2 Komunikacijska struktura

Uspešno realizacijo skupne delovne naloge si je nemogoče predstavljati brez ustrezne komunikacije med člani združbe. Komunikacija je tako izmenjava sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman & Kovač, 2012, str. 215).

Prejemnik in oddajnik vstopata v komunikacijsko razmerje, ki ga je mogoče opredeliti z vsebino, jakostjo, trajanjem, načinom, obsegom in smerjo komuniciranja. Z vidika smeri komuniciranja razlikujemo enosmerno (ukaz) ali dvosmerno (pogovor), vertikalno (v smeri hierarhije) ali horizontalno (znotraj timov zaposlenih) komunikacijsko razmerje. Poznamo več različnih načinov komuniciranja, to so ustno, pisno, elektronsko in neverbalno komuniciranje.

Komunikacijska razmerja in strukture so v veliki meri povezani in odvisni od drugih struktur, predvsem od tehnične in oblastne strukture. Te posredno določajo položaj posameznika znotraj komunikacijske strukture. Komunikacijska razmerja so po naravi zelo dinamična in se ponavadi razvijejo v komunikacijski proces.

1.2.3 Motivacijska struktura

Kot je bilo že omenjeno, se ljudje združujejo v različne enote z namenom, da bi lažje uresničevali svoje cilje. V določen cilj usmerjeno delovanje je motivirano delovanje in motiv je v bistvu hotenje doseči ta cilj (Rozman, 2001, str. 7). Poleg notranjega zadovoljstva, učenja novih stvari, družbene prepoznavnosti in podobnega je še vedno najbolj splošno uveljavljeno sredstvo za zadovoljevanje potreb – motiv – denarna nagrada. Višina te pa je odvisna od več dejavnikov, kot so zahtevnost dela, kakovost, učinkovitost opravljenega dela, vse to pa je povezano z odgovornim izvajanjem delovnih nalog.

Pojmovanje odgovornosti se je spreminjalo. V preteklosti je predvsem v tehničnem smislu odgovornost pomenila dosledno izvajanje ukazov. Danes, ko je vsa teža na samostojnem delovanju zaposlenih, se odgovornost dojema kot odgovornost za uspešno opravljeno delo (Rozman & Kovač, 2012, str. 215). V primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev pripada posamezniku nagrada, kar je tesno povezano z motivacijsko strukturo. Pri določanju odgovornosti za uspešno opravljeno delo pa ne smemo pozabiti na usposobljenost posameznika.

Na ravni podjetij so zneski, namenjeni nagradam, omejeni, zato je višina nagrade posameznika odvisna tudi od delovanja drugih zaposlenih. Tako vstopajo zaposleni v različna motivacijska razmerja in strukture, kot so strukture ciljev, nagrad, plačil, kazni, interesov, ki se vedno razvijajo v proces motiviranja.

1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Oblast ali avtoriteta je moč odločanja in usklajevanja, ki v podjetjih pripada lastnikom. Struktura avtoritete je povezana s procesom prenašanja oblasti znotraj združbe. Skupno delovno nalogo dajo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju. Da jo uspešno realizira, je potrebno, da mu dodelijo tudi moč, oblast ali avtoriteto. Ta izvira iz položaja ravnateljev in je opredeljena kot sposobnost posameznika, da vpliva na druge in doseže izvedbo svojih zamisli (Rozman & Kovač, 2012, str. 216). Vir moči je najpogostejše prav lastništvo podjetja in položaj v njem; lahko pa je tudi znanje, izobrazba ali osebnostne lastnosti.

Vrhovni menedžer svojih nalog ne opravlja sam, ampak jih prenaša na svoje podrejene. Ob tem nanje prenese del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti iz motivacijske strukture (Rozman, 2001, str. 8). Istočasno mora prenesti tudi del moči ali oblasti, da lahko svojo nalogo izvedejo. Pomembno je, da prenos oblasti, zadolžitev in odgovornosti uskladi in ustrezno sporoči prejemnikom oz. izvajalcem.

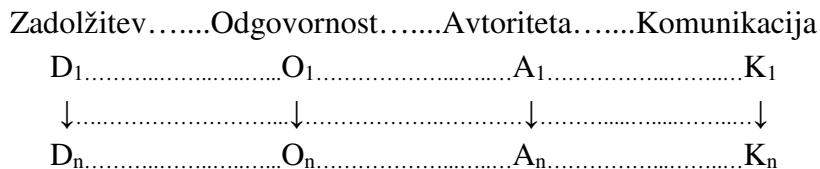
S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na nižje ravni menedžmenta vse tja do izvajalcev se začne proces delegiranja. Tako se oblikujejo razmerja, znana kot hierarhija ali podrejenost in nadrejenost v podjetju. Hierarhična lestvica ima več ravni in vsaka ima določeno pristojnost za ukazovanje podrejenim. O decentralizaciji odločanja ali širokem kontrolnem razponu govorimo takrat, ko se na nižje ravni prenaša večji del oblasti. Za ozki kontrolni razpon oz. centralizacijo odločanja je značilna koncentracija moči na vrhu hierarhične lestvice. Kontrolni razpon pa opredeljuje število podrejenih oseb, ki jih nadrejeni usklajuje (Rozman & Kovač, 2012, str. 216). V zadnjem obdobju se zaradi fleksibilnosti podjetij zmanjšuje število organizacijskih ravni in večja kontrolni razpon.

1.3 Zložena ali ravnalna organizacijska struktura

Enovite organizacijske strukture se redko pojavljajo neodvisno ena od druge. Večinoma so povezane in se medsebojno prilagajajo skozi proces koordinacije (Rozman, 2012, str. 12). Pri tem gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi, ki je vedno formalne narave. Tako nastane zložena organizacijska struktura ali ravnalna oziroma menedžerska struktura, ki jo prikazuje slika 1. V njej ima vsak posameznik določen položaj v organizaciji s pomočjo štirih koordinat: zadolžitvijo, odgovornostjo, avtoriteto in položajem v komunikacijski strukturi (Rozman & Kovač, 2012, str. 218). Razmerja med

našteti elementi so različni, pri čemer danes velja, da je odgovornost večja od avtoritete in zadolžitve. Manjkajočo avtoriteto mora posameznik nadomestiti z močjo osebnosti.

Slika 1: Ravnalna menedžerska struktura



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 218.

Ker se vse enovite strukture razvijajo v proces in prihaja do delovanja različnih situacijskih dejavnikov, ravnalna struktura ni vedno enaka, spreminja se in prilagaja okoliščinam. Tako govorimo o delitvi na hierarhične in timske organizacijske strukture (Rozman & Kovač, 2012, str. 220). Med hierarhičnimi lahko identificiramo naslednje zvrsti organizacije:

- Linijski tip hierarhije je najbolj razširjen. Nadrejeni delegira svojo zadolžitev, odgovornost in avtoriteto podrejenim, ki imajo tako samo eno nadrejeno osebo. Prednost te strukture je enostavnost in učinkovitost. Po drugi strani zahteva ta oblika precejšnje znanje nadrejenega, ki ga je težje razviti.
- Funkcionalni tip hierarhije – tukaj obstaja več nadrejenih menedžerjev, ki so podrejenim nadrejeni le na določenem strokovnem področju (kakovost, proizvodnja). Slabost te strukture je lahko težava z disciplino. Zaradi specializacije za določeno področje je strokovnost nadrejenih bistveno večja kot pri linijski strukturi.
- Štabno-linijski tip hierarhije je kombinacija obeh zgoraj opredeljenih struktur. Od funkcionalnega tipa prevzame specializacijo nadrejenih, ki pa razen enega nimajo neposredne oblasti. Ta struktura zagotavlja jasno linijo hierarhije in strokovnost nadrejenih.
- Odborovski tip hierarhije – poleg posameznikov se v to strukturo uvrščajo tudi odbori, ki imajo lahko različne vloge od svetovanja do sprejemanja odločitev

Timske organizacijske strukture se od zgoraj naštetih razlikujejo predvsem v tem, da niso strogo hierarhično opredeljene. Vir avtoritete je v tem primeru bolj strokovnost in osebnost nadrejenega kot položaj v strukturi. Usmerjanje članov tima pa poteka predvsem s spodbujanjem, komuniciranjem in usklajevanjem ciljev (Rozman & Kovač, 2012, str. 221). Te strukture so bolj primerne za realizacijo ustvarjalnih in inovativnih delovnih nalog.

1.4 Značilnosti organizacijskih struktur

Organizacijske strukture in tudi procesi se zaradi vpliva različnih dejavnikov med seboj razlikujejo. Te razlike je najlažje opredeliti z opisom elementov ali določil organizacijskih struktur ali organizacijskih spremenljivk. Pri tem je pomembno, da so organizacijske spremenljivke medsebojno usklajene in da se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Najpogostejše omenjeni elementi organizacijskih struktur so (Rozman & Kovač, 2012, str. 222): formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, stopnja centralizacije, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija.

Formalizacija je opredeljena kot obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Pravila in postopki obstajajo v pisni obliki, njihov primer so opisi delovnih mest, poslovniki kakovosti, navodila za delo, organizacijski predpisi itd. Namen teh zapisov je oblikovati ravnanje zaposlenih in zagotoviti enakomerno odzivanje in delovanje v določenih situacijah. Za večja podjetja je značilna formalna organizacijska struktura z večjo količino raznih pravil, pravilnikov itd. Na drugi strani stojijo manjša, družinska podjetja z neformalno strukturo in manjšim številom predpisov, čeprav se stopnja formalizacije povečuje tudi pri njih, predvsem ko postanejo člen nabavne verige večjih podjetij in so izpostavljena zahtevam po uvajanju raznih certifikatov kakovosti.

Specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge podjetja na posamezne delovne naloge. Visoka stopnja specializacije pomeni, da posamezni delavec opravlja le majhen del skupne delovne naloge, njegova opravila se ponavljajo, v podjetju pa je oblikovanih več delovnih mest. Stopnjo specializacije ugotovimo z analizo opisov delovnih mest.

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju opravljene na enak način. Standardizacija je v določeni meri povezana s formalizacijo, ker se delovna opravila standardizirajo z uporabo navodil za delo, z delovnimi postopki in drugimi predpisi. Visoka stopnja standardizacije pomeni, da podobne delovne naloge izvajajo v vseh oddelkih na enak način ne glede na lokacijo.

Hierarhija avtoritete določa, kdo je komu odgovoren in koliko ljudem je kdo nadrejen. Poleg tega definira tudi širino oz. razpon kontrole, ki določa število delavcev, za katerih delo je nadrejeni odgovoren. Tako se oblikuje organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali široka in sploščena.

Kompleksnost organizacijske strukture je v bistvu sestavljena iz specializacije in hierarhije in se nanaša na tri razsežnosti: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalno dimenzijo opredeljuje število ravni v podjetju, horizontalno pa število oddelkov na posamezni ravni. Prostorska razsežnost je določena s številom lokacij.

Stopnja **centralizacije** nam odgovori na vprašanje, kje poteka odločanje oz. kje se nahaja avtoriteta za odločanje. Za decentralizirano strukturo je značilno reševanje problemov na nižjih ravneh.

Profesionalizacija določa stopnjo formalne izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih za izvajanje delovnih nalog. O visoki stopnji profesionalizacije govorimo, če delo zahteva visoko izobražene in usposobljene ljudi in je za pridobitev njihovega znanja in sposobnosti potreben daljši čas. Izražamo jo lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju.

Kadrovska struktura je definirana z razmerji med posameznimi skupinami zaposlenih, kot so na primer razmerja med izvajalci in usklajevalci, režijskimi delavci, strokovnjaki, menedžerji. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z drugimi skupinami ali z vsemi zaposlenimi (Rozman & Kovač, 2012, str. 223).

Analiza elementov organizacijske strukture nam pove, ali je naša struktura kompleksna, decentralizirana, centralizirana itd. Od situacijskih spremenljivk je odvisno, kakšna bi morala biti struktura.

1.5 Organizacijski procesi

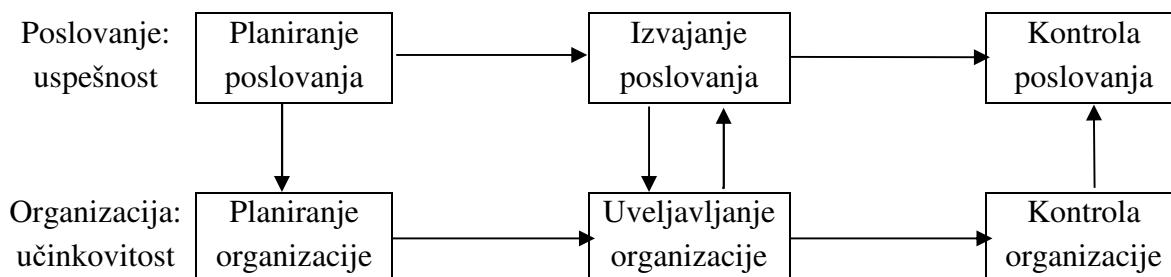
Organizacijski procesi so procesi smotrnega doseganja cilja združbe (Rozman, 2001, str. 12) ali z drugimi besedami, gre v bistvu za dinamično razvite organizacijske strukture. V teh procesih nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, kjer sta planiranje in kontrola funkciji upravljanja, pod izvedbo pa razumemo samo poslovanje podjetja.

Podobno kot planiramo, izvajamo in kontroliramo poslovanje, lahko planiramo, uveljavljamo in kontroliramo organizacijo. Planiranje je vsebinsko proces definiranja ciljev in poti za doseganje le-teh, je odločanje in usklajevanje ciljev, poti, posameznikov in delegiranje na nižje nivoje podjetja. V fazi izvedbe, ki sledi planiranju, prihaja do odstopanj od zamišljenih poti. Odstopanja analiziramo in sprejmemo korektivne ukrepe. Kontrola je tako proces spremljanja izvedbe, ugotavljanja odstopanj in vzrokov ter ukrepanja za doseganje zastavljenih ciljev. Poleg planiranja in kontrole poslovanja kot funkcij ravnanja poznamo še organiziranje, ki je opredeljeno kot določanje razmerij med ljudmi in vzpostavljanje strukture v podjetju. Organiziranje vsebuje planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije (Rozman, 2001, str. 13).

Za doseganje ciljev je potrebno ustrezno komuniciranje, motiviranje zaposlenih in sprožanje aktivnosti, ki skupaj sestavljajo vodenje oz. uveljavljanje organizacije. Med organizacijske procese tako uvrščamo planiranje poslovanja, organiziranje kot planiranje organizacije, vodenje kot uveljavljanje organizacije in kontroliranje poslovanja in organizacije.

Za realizacijo zadanih ciljev se morajo posamezniki v podjetjih medsebojno prilagajati. Na začetku so ti procesi neformalni. Da bi jih pospešili, razvijejo ljudje razne norme in pravila, s katerimi se proces prilagajanja in tudi združba sama formalizirata. Tako se v podjetju oblikuje formalno najbolj izdelani proces, ki ga imenujemo upravljavsko-ravnanjski proces (Rozman & Kovač, 2012, str. 53). Prikazan je na sliki 2.

Slika 2: Upravljavsko-ravnanjski proces



Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 59.

Slika kaže, da gre za dva povezana procesa. Prvi vključuje planiranje, izvedbo in kontrolo poslovanja, drugi pa planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije. Proces sta med seboj povezana. Prvi vodi k uspehu ali uspešnosti poslovanja (npr. dobiček), drugi pa zagotavlja njegovo smotno doseganje. Pri organizacijskih strukturah nas zanima predvsem drugi proces; videli pa bomo, da je organizacija odvisna od poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 59).

2 SITUACIJSKA TEORIJA ORGANIZACIJE

Podjetja delujejo v različnih okoljih, kjer so izpostavljena vplivu mnogih dejavnikov ali spremenljivk. Zato je nemogoče definirati eno organizacijsko strukturo ali obliko, ki bi ustrezala vsem podjetjem. Situacijska teorija predpostavlja, da se mora zaradi različnosti spremenljivk tudi organizacija prilagajati, odzivati na spremembe v okolju. Temelji na treh izhodiščih, ki so (Donaldson, 2001, str.7):

- med situacijsko spremenljivko in organizacijo obstaja povezava,
- situacijska spremenljivka določa ustrezno organizacijo za uspešnost podjetja,
- prav določene povezave med organizacijo in situacijsko spremenljivko vodijo v večjo uspešnost.

Prilagajanje organizacije situacijskim spremenljivkam ni sprotno, ampak poteka z zamikom in tako se pojavljajo obdobja neravnotežja. Proces prilagajanja organizacije pa ni

samo enosmeren, ker ob spreminjanju organizacija vpliva na okolje in druge dejavnike (Rozman & Kovač, 2012, str. 226).

Najpogostejše proučevane situacijske spremenljivke so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilj in strategija poslovanja, življenjski cikel podjetja in zaposleni. V naslednjih poglavjih sledi poleg opisa dveh skrajnih načinov organizacije predstavitev nekaterih situacijskih spremenljivk in njihovega vplivanja.

2.1 Mehanistična in organska organizacija

Mehanistična in organska organizacija (Hitt in soavtorja, 2009, str. 513) se v čisti obliki v praksi pojavljata redko; večinoma podjetja razvijejo organizacijo, ki se približuje eni ali drugi obliki.

Mehanistični model predstavlja organizacijo kot stroj in se osredotoča predvsem na povečanje učinkovitosti. Osnovan je na formalizaciji, pravilih, postopkih in poskuša omejiti vpliv »mehkih« dejavnikov, kot so osebnostne značilnosti zaposlenih, ker v njih vidi potencialni vir neučinkovitosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 225). Mehanistična organizacija je primerna za stabilno okolje.

Organska organizacija je prisposoda živega organizma in ustrezna za okolje s spreminjajočimi se pogoji. Njene lastnosti so podobne lastnostim živih organizmov in so v nasprotju z značilnostmi mehanistične organizacije.

Nekatere značilnosti obeh načinov organizacije so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Značilnosti mehanističnega in organskega modela organizacije

Mehanistična organizacija	Organska organizacija
● podrobna razdelitev dela ● poudarek na opravljanju razdeljenih del, cilji celote so zanemarjeni ● natančna opredelitev dolžnosti, odgovornosti in avtoritete za vsako vlogo ● hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij ● odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije ● razmerja so večinoma vertikalna ● člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim	● poudarek na povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogo ● nenehno prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v součinkovanju z drugimi ● oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh ● zaposleni niso povezani le strokovno, ampak tudi socialno ● vse znanje in moč nista zbrana na vrhu hierarhije, tehnična in komercialna znanja so razpršena po omrežju

se nadaljuje

Tabela 1: Značilnosti mehanističnega in organskega modela organizacije (nad.)

Mehanistična organizacija	Organska organizacija
• poudarek je na notranjem, specializiranem znanju in ne na splošnem znanju ali sposobnostih • nadrejeni določijo dosežke za vsako raven	• horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih • vsebina komuniciranja so informacije in nasveti, ne inštrukcije in odločitve • prizadevanja za napredek in spremembe so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost • pomembnost in prestiž sta usmerjena iz podjetja na trg

Vir: R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 226.

2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija je opredeljena kot znanje, potrebno za pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve, kot tehniko pa razumemo sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo (Rozman, 2001, str. 31).

Pionirske raziskave vpliva tehnologije na organizacijske strukture je opravila angleška sociologinja Joan Woodward, ki je na podlagi ugotovitev razdelila tehnologijo na tri osnovne skupine in deset razredov (Woodward, 1965). Tehnologijo je razdelila na posamično, serijsko in procesno.

Pri posamični tehnologiji gre za izdelavo posameznih izdelkov ali izdelkov v majhnih količinah, kot so na primer ladje, stroji, prototipi itd. Usklajevanje poteka preko delovodij, ki tesno sodelujejo z delavci. Kontrolni razpon je ozek, delo je kvalificirano in zahteva manj ravni menedžmenta. Stopnja formalizacije, centralizacije in pisnega komuniciranja je nizka. Posamični tehnologiji bolj ustreza organska struktura (Rozman, 2001, str. 33).

Masovna tehnologija temelji na proizvodnji standardnih izdelkov v velikih količinah. Delovne naloge so predvidljive, rutinske, visoko formalizirane, z natančno določeno odgovornostjo, zato je tudi delež nekvalificiranih delavcev pri masovni tehnologiji največji. Poudarek je na pisnem komuniciranju, ločitvi linije (avtoritete) in štaba (strokovnosti). Organizacijska piramida je visoka, precej segmentirana in posledično najbolj obremenjena s konflikti. Za masovno tehnologijo je najbolj ustrezna mehanistična organizacija.

Za procesno tehnologijo, kot je na primer proizvodnja električne energije v nuklearki, je značilna popolna avtomatizacija proizvodnega procesa, ki tako eliminira nekvalificirano

delovno silo. Kvalificirani zaposleni se ukvarjajo z oblikovanjem, kontrolo in avtomatizacijo proizvodnega procesa, za kar je najbolj ustrezna organska struktura (Rozman, 2001, str. 34).

Z vidika predmeta poslovanja lahko tehnologijo podjetij razdelimo na proizvodno in storitveno tehnologijo. Proizvodna podjetja so bolj avtomatizirana, specializirana, standardizirana. Visoka strokovnost zaposlenih, nizka formalizacija, decentralizirano odločanje in večja fleksibilnost so značilnosti storitvene tehnologije (Rozman & Kovač, 2012, str. 227), zato so storitvena podjetja, ki opravljajo enkratne storitve, večinoma organsko strukturirana.

Znotraj enega podjetja se lahko nahajajo oddelki, kot so na primer proizvodnja, raziskave in razvoj, ki se popolnoma razlikujejo v tehnologiji. Z vidika možnosti členitve dela in pogostosti tehnoloških novosti lahko te oddelke razdelimo na štiri skupine: obrtniške, rutinske, nerutinske in inženirinske. Ker je v rutinskih oddelkih možno razdeliti delovno nalogo vse tja do najmanjših opravil in se spremembe ne dogajajo ali so redke, je mehanistična struktura najbolj pogosta oblika. Zanja so značilne precejšnja standardizacija, formalizacija, širok kontrolni razpon in vertikalno komuniciranje v pisni obliki. Pravo nasprotje je nerutinska tehnologija, ki zahteva organsko strukturo, saj je delo težko deliti in spremembe so zelo pogoste. Značilno je horizontalno komuniciranje v ustni obliki, visoka profesionalizacija in nizka formalizacija. Obrtniška in inženirinska tehnologija sta večinoma organsko strukturirani (Perrow, 1967, str. 194–208).

2.3 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja v današnjem globalnem času poslujejo v različnih okoljih, ki predstavljajo za podjetja tako priložnosti kot tudi nevarnosti. Z vidika organizacije je najbolj pomembna povezava med organizacijo in negotovostjo okolja. Negotovost okolja je določena s spremenljivostjo okolja, obsegom in velikostjo sprememb in kompleksnostjo, pod katero razumemo predvsem število dejavnikov, ki vplivajo na podjetje (Rozman & Kovač, 2012, str. 228). Kompleksnost okolja tako predstavlja število proizvodov, kupcev, dobaviteljev, konkurentov in trgov, na katerih podjetje nastopa.

Negotovemu okolju se podjetja najpogosteje prilagajajo z oblikovanjem mejnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo organizacije ter s planiranjem (Williams, 2009, str. 95). Oblikovanje mejnih oddelkov povečuje kompleksnost organizacije podjetja. Naloga teh oddelkov, kot so oddelek tržnih analiz ali kadrovske oddelke, je varovanje osrednjega dela podjetja pred negativnimi vplivi okolja, absorbiranje negotovosti okolja in prenašanje informacij. Organizacijska diferenciacija je proces oblikovanja oddelkov z visoko specializiranimi kadri z različnih področij z namenom lažjega obvladovanja okolja. Posledično postane usklajevanje med večjim številom oddelkov bistveno težje in časovno

zahtevno, kar poveča število zaposlenih, ki se ukvarjajo z integracijo oz. povezovanjem teh oddelkov (Rozman & Kovač, 2012, str. 229).

V negotovem okolju se poveča tudi pomen strateškega planiranja, pri katerem podjetja po analizi okolja pripravljajo različne scenarije razvoja okolja in akcijske plane za soočanje s predvidenimi spremembami.

Splošno velja prepričanje, da stabilno okolje omogoča razvoj mehanističnih struktur. Na turbulentno okolje z veliko spremembami odgovorijo podjetja z oblikovanjem organskih struktur.

2.4 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je relativen pojem in je v veliki meri odvisna od panoge, v kateri združba deluje. Z vidika proučevanja organizacije je najbolj smiselno uporabiti kriterij števila zaposlenih, ker to ponavadi pomeni tudi večje število razmerij in razvitih organizacijskih struktur. Drugi kriteriji, ki opredeljujejo velikost podjetij, so še sredstva podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ali dodana vrednost (Rozman, 2001, str. 47). Na osnovi teh kriterijev lahko podjetja razdelimo na majhna, srednja in velika.

Ob ustanovitvi je večina podjetij majhna, vsa pa stremijo k rasti in razvoju predvsem zaradi ekonomskih razlogov oz. prednosti, kot je ekonomija obsega. Med organizacijskimi prednostmi je najbolj pomembna privlačnost za strokovnjake, saj je za velika podjetja značilna velika specializacija.

V organizacijskem smislu je za velika podjetja značilna mehanistična organizacija z razvito hierarhijo, visoko kompleksnostjo in formalizacijo ter razvito birokracijo. Vse to stremi k povečevanju učinkovitosti. Svojo velikost podjetja obvladujejo tudi z decentralizacijo odločanja ali z oblikovanjem manjših enot in tako s spodbujanjem inovativnosti in podjetnosti (Rozman, 2001, str. 49). Poleg ekonomije obsega so prednosti velikih združb večja pogajalska moč, razpoložljivost poslovnih virov in dolgoročna stabilnost. Toda z rastjo oz. velikostjo podjetij so povezani tudi večji stroški usklajevanja, manjšanje lojalnosti zaposlenih, velika podjetja so tudi bolj predvidljiva in ranljiva za konkurenco.

Majhna podjetja se pri svojem poslovanju osredotočajo na geografsko ožji trg in s svojimi produkti zapolnjujejo tržne niše. Med njihovimi značilnostmi najdemo inovativnost, podjetniški duh, prilagodljivost in pripravljenost za tveganje z lastnimi sredstvi. Za majhna podjetja je značilna organska organizacija z nizko stopnjo formalizacije in standardizacije. Podjetniki oz. lastniki podjetji so tudi glavni ravnatelji.

Podjetja v svojem življenjskem ciklu rastejo, se razvijajo in tako se spreminja tudi njihova organizacija. Ta je odvisna od posamezne faze, v kateri se podjetje v določenem trenutku nahaja. Ločujemo štiri faze rasti podjetja, to pa so rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost. Prehod združbe med posameznimi fazami je zelo pogosto povezan s kriznimi stanji, ki zahtevajo bistvene organizacijske spremembe.

2.5 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilje lahko opredelimo kot zaželeni prihodnji rezultati ali stanja, ki si jih posamezniki ali skupine prizadevajo doseči s svojim motiviranim delovanjem. Pri tem najprej cilje definirajo in zatem oblikujejo poti za njihovo doseganje. Cilji posameznikov, oddelkov in podjetij se sicer razlikujejo, vendar so tudi medsebojno povezani v hierarhijo ciljev.

Hierarhija ciljev je opredeljena kot formalno povezovanje ciljev med organizacijskimi ravni, tako da doseganje ciljev na nižji ravni vodi k doseganju ciljev višje ravni, dokler ni dosežen cilj celotne združbe (Rozman, 2001, str. 56). Cilji se med seboj razlikujejo po različnih karakteristikah, kot so specifičnost ciljev, težavnost doseganja ciljev, spremenljivost ciljev itd.

Z vidika organizacije razlikujemo tri temeljne vrste ciljev (Rozman & Kovač, 2012, str. 230):

- Cilji poslovanja – med najbolj pomembne uvrščamo dobičkovnost in donosnost ter njima podrejene cilje, poleg tega pa tudi družbeno odgovornost.
- Sistemski cilji so dolgoročno usmerjeni. Delovanje podjetja bo uspešno takrat, ko bo uspešno pri zagotavljanju poslovnih prvin in učinkovito pri njihovi uporabi. Kot primer naj omenim cilj zagotavljanja pomembnih surovin, izobraževanja zaposlenih, razvijanja trga in podobno.
- Procesni cilji so povezani z organizacijo in njeno učinkovitostjo. Sem sodijo sodelovanje, timsko delo, sprotno reševanje konfliktov, skrb nadrejenih za podrejene, obseg in smer komuniciranja itd.

Načeloma velja pravilo, da je organizacija združbe bližje mehanistični, če je kot glavni cilj definirana dobičkovnost. Če pa so poudarjeni sistemski in procesni cilji, se organizacija približuje organski obliki.

Strategije lahko razumemo kot poti in sredstva za doseganje ciljev. Za učinkovito doseganje ciljev je neizogibna usklajenost med strategijami in organizacijskimi strukturami. Stroškovne strategije zahtevajo mehanistično, strategije, usmerjene k različnosti, pa bolj organsko organizacijo. Povezanost med strategijo in organizacijsko

obliko je obojestranska in obe v veliki meri določa narava procesa proizvodnje (Rozman, 2001, str. 63).

3 ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE

3.1 Pojmovanje analize organizacije

Zaradi množice različnih dejavnikov ne obstaja najboljša oblika organizacije, ki bi ustrezala vsem podjetjem. Ustreznost dejanske organizacije ugotavljamo s pomočjo analize organizacije, ki je samostojen proces proučevanja in spoznavanja konkretne organizacije. Namen analize je izboljšanje odločitev o organizaciji, povečanje njene učinkovitosti in s tem izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja (Rozman, 2001, str. 22). Predmet analize je lahko organizacija v celoti ali kateri od njenih delov, procesov ali struktur.

Spoznavanje organizacije poteka v večini primerov načrtovano in sistematično z metodo analize. Metoda analize je spoznavna metoda in je sestavljena iz dveh faz, opazovanja in diagnoze.

V fazi opazovanja gre predvsem za proučevanje in zbiranje informacij o obstoječi organizaciji. Proučujemo značilnosti organizacijskih struktur in procesov, razmerja, opise delovnih mest. Spoznavamo različne organizacijske predpise, pravilnike, hierarhijo razmerij, metodologije dela itd. Ugotavljamo dejansko stanje organizacije, ki ga potem primerjamo z optimalno organizacijo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Na koncu faze opazovanja ugotovimo pozitivna ali negativna odstopanja.

V fazi diagnoze iščemo vzroke odstopanj z namenom, da bi jih v fazi spreminjanja organizacije odpravili (problemska stanja) ali bolje izkoristili (prednostna stanja). Najprej opredelimo vse možne vzroke, kot so neustrezna organizacija, nemotivirani zaposleni, nezadostno znanje itd., ki bi lahko povzročili ugotovljeno odstopanje. Zatem jih posamično proučujemo in preverjamo, ali so delovali v konkretnem primeru ali ne (Rozman, 2001, str. 22).

V naslednji fazi oblikujemo množico ukrepov za odpravo ugotovljenih odstopanj. Glede na organizacijsko obliko, ki jo narekuje analiza situacijskih spremenljivk, posamezne ukrepe proučimo in izberemo ustrezne. Le-te zatem v fazi spreminjanja organizacije tudi implementiramo z namenom izboljšanja organizacije.

Cilj procesa analize je konkretno organizacijo spoznati v celoti ali po delih in ugotoviti prednosti in slabosti obstoječe ureditve (Rozman & Kovač, 2012, str. 157).

3.2 Oblikovanje in spreminjanje organizacije

V novo ustanovljenem podjetju ali drugi združbi je treba ustrezno oblikovati tudi organizacijo. Glede na situacijske spremenljivke, ki jih poznamo, oblikujemo strukture. Delovnim mestom dodelimo zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in področja komuniciranja. Te informacije so sestavni del opisov delovnih mest pa tudi organizacijskih oblik podjetja. Oblikovano organizacijo analiziramo in po potrebi spreminjamo.

Spreminjanje je lahko posledica pomanjkljivosti v oblikovanju organizacije ali posledica sprememb v situacijskih spremenljivkah. Spreminjajo se deli organizacije, lahko tudi organizacija v celoti. V tem primeru govorimo o preoblikovanju. Če spreminjamo predvsem tehnično strukturo, govorimo o preurejanju. Pri spreminjanju organizacije moramo računati z odporom zaposlenih in upoštevati navodila ravnanja s spremembami.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA EMOK, d.o.o.

4.1 Razvoj, dejavnosti, organizacija in cilji podjetja

EMOK, d.o.o. je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 2002, ko je prevzelo dejavnosti in pripadajočo proizvodno infrastrukturo podjetja EMOK, s.p., katerega začetki segajo v leto 1981. Predmet poslovanja podjetja predstavljata dva programa – proizvodnja kovinskih struženih delov ter proizvodnja sedežnega pohištva. Prva dejavnost se je od začetka razvijala v prostorih v Planini pri Cerknem. Zaradi omejevalnih dejavnikov, kot so prostorska stiska oziroma motnje pri oskrbi z električno energijo, je bil leta 2007 del proizvodnje premeščen v novozgrajene prostore na lokaciji v Dolenji Trebuši. Na tej lokaciji poteka tudi proizvodnja sedežnega pohištva, ki se je začela leta 1997.

Dejavnosti podjetja EMOK, d.o.o. sodita v dve panogi, in sicer v proizvodnjo sedežnega pohištva (36.110) ter kovinsko-predelovalno panogo (28.750).

Glavno skupino proizvodov predstavlja sedežno pohištvo ter masivno pohištvo (mize in omare) in kovinski struženi deli. Kovinski izdelki so različni struženi deli do premera 65 mm, ki se uporabljajo kot vgradni elementi v elektroindustriji, industriji hidravličnih komponent, avtomobilski industriji, industriji bele tehnike, medicinski tehniki itd. Končni uporabniki so podjetja Valeo, Kolektor, Bosch, E.G.O., ITW Metlaflex d.o.o., Tik d.o.o., LTH Castings d.o.o., ETA d.o.o., EKZ d.d., Wabco itd.

Podjetje je sestavljeno iz dveh poslovnih enot: PE Sedežno pohištvo, ki posluje na lokaciji v Dolenji Trebuši, in PE Obdelava kovin z obrati na lokaciji v Planini pri Cerknem in Dolenji Trebuši. Sedež podjetja in tudi sedež računovodsko-finančnega oddelka je v Planini pri Cerknem.

Glede na število zaposlenih spada podjetje v skupino malih podjetij, saj zaposluje 25 ljudi – 15 zaposlenih v PE Obdelava kovin in 10 zaposlenih v PE Sedežno pohištvo. Podjetje je v letu 2015 s prodajo proizvodov in storitev ustvarilo približno 1,8 mio € prihodkov.

Kot temeljne cilje poslovanja je podjetje opredelilo stabilno in nadzorovano rast obsega proizvodnje in prodaje, nadgrajevanje kakovosti proizvodov, boljše izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti in repromateriala ter zaposlovanje najboljših kadrov.

Podjetje se trenutno nahaja v fazi utrjevanja na novih trgih, saj se je v preteklih letih ukvarjalo predvsem z nadgrajevanjem ponudbe in proizvodnih zmogljivosti ter osvajanjem novih kupcev. Ta strategija se opira predvsem na nenehno posodabljanje strojne opreme, usmerjenost h kupcem, partnerski odnos z dobavitelji, stalne izboljšave vseh procesov v podjetju ter vzpodbujanje zaposlenih, da s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem prevzemajo odgovornost za svoje delo.

Organizacijska struktura podjetja je predstavljena v prilogi zaključne naloge.

4.2 Predstavitev oddelka obdelava kovin

Oddelek, ki je predmet obravnave te analize, predstavlja poslovna enota Obdelava kovin. V oddelku deluje skupaj s poslovodjo petnajst zaposlenih. Proizvodnja poteka dvoizmensko na dveh geografsko ločenih lokacijah. Usklajevanje med lokacijami poteka preko poslovodje, čigar delovne naloge pokrivajo več poslovnih funkcij:

- področje nabave ključnih reprodukcijskih materialov, orodij, rezervnih delov in zunanjih storitev,
- prodajno področje – dnevno komuniciranje s kupci, priprava dokumentacije, razvoj novih kupcev, usklajevanje novih projektov s kupci itd.,
- področje tehnologije – priprava orodij, usklajevanje in konstruiranje orodij, oblikovanje tehnoloških postopkov, spremljanje novosti in izobraževanje,
- področje kakovosti – spremljanje kakovosti ter vodenje v skladu s sistemom kakovosti, reševanje odstopanj in reklamacij, izvajanje presoj in nadgrajevanje sistema kakovosti,
- proizvodno področje – planiranje in spremljanje proizvodnje, reševanje operativnih težav v proizvodnji, usklajevanje med proizvodnjo obeh lokacij, razporejanje zaposlenih itd.

Neposredni nadrejeni poslovodje je lastnik in direktor podjetja v eni osebi, ki je zadolžen za sprejemanje strateških odločitev, za vzdrževanje ključnih kontaktov s kupci, za področje investicij itd.

Kot je bilo že omenjeno, poslovodja usklajuje delo 14 delavcev na dveh lokacijah. Usklajevanje poteka dnevno preko kolegijev, zaradi same velikosti oddelka pa je veliko ustnega komuniciranja. Ključni dokumenti, kot so poslovnik kakovosti, organizacijski predpisi in navodila za delo, obstajajo v pisni obliki. V oddelku se uporablja tudi nižjenivojska dokumentacija v obliki raznih zapisov, evidenc in poročil (poročilo o prvih meritvah, zapisnik o reklamaciji itd.).

Oddelek je specializiran za proizvodnjo zahtevnih struženih delov z uporabo tehnologije struženja na krivuljnih avtomatih in CNC stružnicah. Ključni cilj oddelka je zagotavljanje pravočasnih dobav struženih delov po kakovostnih in tehnoloških zahtevah kupcev.

5 ANALIZA ORGANIZACIJE PE OBDELAVA KOVIN V PODJETJU EMOK

5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v oddelku

Organizacijske spremenljivke ali določila organizacije kažejo na način organiziranja, ki predstavlja povezavo mehanistične in organske organizacije. Sledi identifikacija ključnih strukturnih značilnosti v obravnavanem oddelku, ki bo prikazala dejansko stanje struktur in procesov.

5.1.1 Formalizacija v oddelku

Stopnjo formalizacije v podjetju ugotovimo po obsegu pravil in postopkov, ki so zajeti v raznih dokumentih podjetja, kot so opisi delovnih mest, statut družbe, poslovniki, organizacijski predpisi in podobno. Podjetje je v stoddstotni lasti ene osebe, ki je istočasno tudi direktor in ima s podjetjem sklenjeno individualno pogodbo. Ker je oddelek del družinskega podjetja, bi pričakovali, da je stopnja formalizacije relativno nizka. Vendar zaradi dejstva, da oddelek proizvaja izdelke tudi za avtomobilsko industrijo, temu ni tako. Zaradi zahtev kupcev je oddelek leta 2000 pridobil certifikat kakovosti ISO 9001, iz katerega izhajajo določene zahteve po formalizaciji struktur in procesov. Nosilni dokument predstavlja poslovnik kakovosti, ki ga dopolnjujejo organizacijski predpisi, ki urejajo področja, kot so izobraževanje in usposabljanje, obvladovanje kakovosti, ocenjevanje in izbiro dobaviteljev, obvladovanje dokumentov, pogodb in zapisov kakovosti.

Na nižjih nivojih organizacijske piramide je delo manj formalizirano, manj se srečujemo s konkretnimi navodili za delo, ki bi natančno opredelila predvsem izvedbo del. Tako imajo delavci več svobode pri določanju izvedbe vsakodnevnih delovnih nalog, kot so način nastavitve strojev, menjave orodij itd. Na drugi strani je potrebno poudariti, da so kontrolni postopki, ki preverjajo kakovost izvedbenih del, zelo formalizirani z uporabo raznih kontrolnih planov in postopkov in računalniškim beleženjem rezultatov. Prav zaradi zahtev

kupcev in uvedbe nekaterih sklopov zagotavljanja kakovosti, ki jih predvideva standard ISO/TS 16949, se bo stopnja formalizacije tudi na nižjih nivojih povečala. Gre predvsem za uvedbo tehnoloških in orodnih listov pri izdelavi velikoserijskih komponent, ki bo svobodo odločanja delavcev o tehnologiji omejila na vnaprej definirane tehnološke postopke.

Opisi delovnih mest so v sklopu sistematizacije izdelani za štiri delovna mesta, in sicer za vodjo oddelka kovinskih izdelkov, nastavljavca in upravljavca strojev za proizvodnjo kovinskih izdelkov, operaterja CNC strojev in delavca v proizvodnji kovinskih izdelkov. Definirajo delovne naloge, zahtevano stopnjo strokovnosti, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje, psihofizične in osebnostne zahteve ter opredeljujejo odgovornosti zaposlenih. Na podlagi opisov delovnih mest so sestavljene pogodbe o zaposlitvi, ki povežejo vse zgoraj naštet s sistemom nagrajevanja. Le ta opredeljuje tudi variabilno nagrajevanje zaposlenih glede na doseganje zastavljenih ciljev in kakovost opravljenega dela, vendar se v praksi ne izvaja. Vodja oddelka vpliva na višino plač le posredno, preko priporočil nadrejenemu, podanih ocen itd. Opisi delovnih mest in pogodbe o zaposlitvi omogočajo vodji precejšnjo fleksibilnost pri razporejanju delovnih nalog znotraj oddelka in tudi pri razporejanju zaposlenih med geografsko ločenimi proizvodnimi lokacijami glede na potrebe proizvodnega procesa.

Glede na zgoraj zapisano je razvidno, da je stopnja formalizacije oddelka srednja. V bližnji prihodnosti ne pričakujemo večanja formalizacije, ker bi s tem negativno vplivali na fleksibilnost in odzivnost oddelka na zahteve kupcev.

5.1.2 Specializacija v oddelku

Stopnja specializacije v oddelku je razvidna iz opisov delovnih mest in tudi iz delovnih nalog, ki jih opravljajo zaposleni. Glede na tehnologijo oddelka, ki se uporablja v proizvodnji, je možno razdeliti skupno delovno nalogo vse tja do manjših opravil. Zaradi majhnosti oddelka in majhnega števila zaposlenih je večja specializacija zaposlenih nesmiselna.

Nekatere delovne naloge posameznikov se sicer ponavljajo, vendar je to prisotno samo pri izdelavi velikih serij izdelkov. Določena stopnja specializacije je sicer prisotna, ker so nekateri delavci bolj usposobljeni za CNC tehnologije struženja, drugi pa za klasične tehnologije struženja. Zaradi rotacije po različnih delovnih mestih zaposleni osvajajo znanja z obeh področij. Delo je tako dokaj razgibano in različno in zahteva dnevno osvajanje novih veščin in znanj zaposlenih. Prav zaradi tega zaposleni sami opravijo pretežni del vzdrževalnih del v podjetju, kar bistveno zmanjšuje trajanje zastojev v proizvodnji. Ugotovili smo, da je vodilo za razporejanje delovnih nalog učinkovitost zaposlenih in tako je več delovnih nalog zaupanih v izvedbo bolj učinkovitim

posameznikom. Delavci so dokaj univerzalni in prilagodljivi in lahko opravljajo različne delovne naloge od najbolj enostavnih do najbolj zahtevnih vzdrževalnih del. Tako nadgrajujejo fleksibilnost oddelka in odzivanje na zahteve kupcev.

Ker zaposleni opravljajo večji del skupne delovne naloge in so v svojem delovanju komplementarni, število delovnih mest v oddelku pa ni veliko, je za oddelek značilna srednja stopnja specializacije.

5.1.3 Standardizacija v oddelku

Stopnja standardizacije oddelka je odvisna od tega, katero raven v organizacijski piramidi proučujemo. Delovni postopki oz. naloge so na najvišjem nivoju dokaj standardizirani. Kot primer lahko navedem kalkulacije cen ali odzivanje na pripombe in reklamacije kupcev. Na nižjih nivojih oddelka je standardizacije izvajanja delovnih nalog bistveno manj. Dogaja se, da je zaradi raznih tehnoloških vplivov, kot so lastnosti materiala ali orodij, en izdelek proizveden na dva popolnoma različna načina. Kot je bilo omenjeno, se zaradi vpeljave določenih zahtev standarda ISO 16949 utegne stopnja standardizacije tudi na nižjih nivojih povečati. Trenutno pa je za celoten oddelek obdelave kovin značilna srednja do nizka stopnja standardizacije.

5.1.4 Hierarhija avtoritete v oddelku

Zaradi majhnosti oddelka je sama organizacijska piramida dokaj široka in sploščena. Lahko identificiramo tri hierarhične ravni. Na vrhu piramide je lociran direktor podjetja z največjo koncentracijo avtoritete in večino pomembnega odločanja o podjetju. Njegov direktni podrejeni je vodja oddelka obdelave kovin. Odgovornost vodje je bistveno večja od avtoritete, ker delovne naloge, ki jih opravlja, presegajo zadolžitve, ki jih je prejel od direktorja. Vsak član piramide ima načeloma enega neposrednega nadrejenega. Direktor podjetja in vodja oddelka se pri izvajanju operativnih nalog dopolnjujeta, zato odsotnost enega ali drugega ne vpliva na dnevno poslovanje oddelka.

V primeru težav je zaradi enostavne hierarhije avtoritete in vzpostavljenega sistema sledljivosti ugotavljanje objektivne odgovornosti posameznika dokaj enostavno.

5.1.5 Kompleksnost v oddelku

Majhno vertikalno in horizontalno kompleksnost oddelka dopolnjuje malo večja kompleksnost z vidika prostorske organiziranosti. Oddelek namreč posluje na dveh geografsko ločenih lokacijah, kar povečuje zahteve za planiranje, kontrolo in usklajevanje. Na obeh lokacijah poteka proizvodnja izdelkov oziroma polizdelkov, na katerih je potrebno zaradi tehnologije in dodatnih faz proizvodnje, kot so galvanska obdelava ali montaža, usklajevati določene tehnične parametre. Tako se je po delni preselitvi

proizvodnje večkrat povečal obseg usklajevalnih delovnih nalog. Posledično se je bistveno zmanjšal čas, ki ga lahko vodja oddelka nameni razvoju novih kupcev, kontrolnim delovnim nalogam in nadgrajevanju kakovosti.

Pri vertikalni kompleksnosti sem identificiral tri ravni. Za horizontalno kompleksnost oddelka je značilna prisotnost štirih, če upoštevam direktorja, pa pet različnih delovnih mest. Zahvaljujoč relativno enostavni kompleksnosti oddelka je komuniciranje pretežno dvosmerno, neovirano in poteka navpično ter tudi vodoravno. Vsebinsko gre ne samo za ukaze in poročanje o opravljanju naloge, ampak tudi v veliki meri za svetovanje in odprto izražanje mnenj.

Kot je značilno za družinska podjetja, so razmerja med zaposlenimi razmeroma neformalna in stabilna.

5.1.6 Centralizacija v oddelku

Avtoriteta za odločanje je v veliki meri osredotočena na vrhu organizacijske piramide. Direktor podjetja sprejema večino pomembnih odločitev, povezanih predvsem s strateškimi usmeritvami na področju investicij, prodaje, nabave, organiziranosti itd. Dobro je obveščen in potrjuje pomembnejše odločitve vodje oddelka. Ta je odgovoren predvsem za dnevne operativne odločitve.

Na najnižje nivoje oddelka so delegirane odločitve v zvezi z izvedbo proizvodnih delovnih nalog, kot so odločitve o uporabi in zamenjavi orodja, tehnoloških parametrov in postopkov. Te odločitve sprejemajo zaposleni sami ali po medsebojnem posvetovanju. Pogosto se dogaja, da v ta proces vstopa v vlogi svetovalca tudi vodja oddelka in tako posredno prevzema odgovornost za delovne naloge, ki niso v njegovi sferi odločanja. Slabost tega se včasih kaže v neodločnosti nekaterih posameznikov in nepripravljenosti za prevzemanje odgovornosti. To negativno vpliva na samostojno delovanje zaposlenih.

V primeru oddelka obdelave kovin gre tako za dokaj centralizirano voden oddelka s strani ožjega vodstva podjetja. Delna decentralizacija odločanja bi povečala samostojnost zaposlenih in razbremenila vodje ter preusmerila njihov fokus na strateška področja.

5.1.7 Profesionalizacija in kadrovska struktura v oddelku

Stopnjo profesionalizacije določa obseg formalne izobrazbe zaposlenih in čas, ki je potreben za pridobitev znanja za izvajanje delovnih nalog. V oddelku obdelave kovin prevladujejo zaposleni s četrto in peto stopnjo izobrazbe. Po tem merilu je za oddelka značilna nizka stopnja profesionalizacije. Formalna izobrazba predstavlja glede na

proizvodno tehnologijo samo nujno osnovo za pridobivanje dodatnih znanj in veščin, ne omogoča pa takojšnje vključitve delavca v proizvodni proces.

Ker oddelek uporablja sodobno tehnologijo in posebno strojno opremo, kot so večvretenski numerično krmiljeni stroji, je za nemoteno izvajanje delovnih nalog potrebno osvojiti znanje z različnih področij, kot so programiranje, numerično in hidravlično krmiljenje, razumevanje tehnoloških postopkov, risb in električnih shem, mehanike, strojnih komponent itd. V oddelku ocenjujejo, da je za pridobitev takih znanj ob intenzivnem praktičnem usposabljanju potrebnih od pet do sedem let. S tega zornega kota lahko ocenim stopnjo profesionalizacije oddelka kot srednjo.

Na področju kadrovske strukture je razmerje med ravnalci in izvajalci 2:13. Vsi zaposleni so moškega spola. V oddelku je velik poudarek na praktičnem usposabljanju ter prenosu znanja od zaposlenega na zaposlenega, na samoiniciativnosti in prevzemanju odgovornosti za svoje delo.

Na podlagi rezultatov analize organizacijskih spremenljivk (srednja stopnja formalizacije, specializacije in standardizacije ter nizka do srednja kompleksnost) lahko sklepam, da imajo organizacijski procesi in strukture oddelka obdelave kovin nekaj več značilnosti organskega modela organizacije kot pa mehanističnega. Proti temu sklepu sicer nastopata dokaj centralizirano odločanje in nizka do srednja stopnja profesionalizacije oddelka, kar so sicer značilnosti mehanističnih struktur. V praksi podjetja razvijejo organizacijo, ki ni ne organska ali mehanistična v celoti, ampak se nagiba k enemu ali drugemu modelu organizacije.

5.2 Analiza situacijskih spremenljivk oddelka

Podjetja se med seboj med drugim razlikujejo po organizacijskih strukturah in procesih. Kakšne so trenutne značilnosti struktur in procesov, ugotovimo z analizo organizacijskih spremenljivk. Dejansko strukturo zatem primerjamo z optimalno strukturo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. V naslednjih poglavjih sledi analiza vpliva okolja, tehnologije, velikosti in zaposlenih na organizacijo oddelka obdelave kovin.

5.2.1 Vpliv okolja na organizacijo oddelka

Potrebno je poudariti, da se je v zadnjih letih okolje podjetja bistveno spremenilo predvsem v smeri povečanja negotovosti. Le-to je povezano predvsem s spremembami, povezanimi s krizo na finančnih trgih in v realnem sektorju gospodarstva. Konkretno spremembe se nanašajo na nihanje povpraševanja po struženih delih in na krajšanje dobavnih rokov za obstoječa naročila, kar zahteva hitro odzivanje na potrebe kupcev ter v določenih primerih rizično proizvodnjo na zalogo in s tem večanje stroškov financiranja zalog.

V primerjavi s preteklostjo oddelek s strani kupcev nima potrjenih letnih potreb po posameznih izdelkih, ki so bile podlaga za planiranje proizvodnje in nabave, zato je veliko planiranja in ponovnega vsakodnevnega planiranja, saj so se dobavni roki z dvajset delovnih dni skrajšali na tri do pet delovnih dni. Posledica tega je, da se večja število nastavljanj strojev in manjša izkoristek proizvodnega časa, kar povečuje proizvodne stroške. S strani kupcev se povečujejo zahteve po znižanju nabavnih cen izdelkov in zmanjševanju števila dobaviteljev. Opazno je tudi večanje negotovosti na nabavnih trgih, saj prihaja do nihanja cen ključnih materialov oddelka, kot so barvne kovine in nerjavno jeklo, pa tudi do daljšanja dobavnih rokov. Vse to zahteva nenehno spremljanje nabavnega trga in alternativnih dobaviteljev, saj že neustrezna nabavna cena materiala pomeni diskvalifikacijo oddelka kot dobavitelja struženih delov. Iz naštetega je razvidno, da oddelek deluje v nestabilnem in kompleksnem okolju, za katero je najbolj primerna organska struktura oddelka.

Negotovemu okolju se oddelek prilagaja z vključevanjem v nabavne verige svojih kupcev, kjer z združevanjem količin dosega boljše nabavne pogoje, z dnevnim planiranjem in ponovnim planiranjem proizvodnje, nižanjem nekurantnih zalog ter delno proizvodnjo serijskih izdelkov na zalogo, s sklepanjem dolgoročnih pogodb z dobavitelji ključnih materialov, s sodelovanjem z dobavitelji orodij, ki zagotavljajo dobavo orodja naslednji dan. Vsi ukrepi so usmerjeni v povečanje odzivnosti na zahteve kupca, v skrajšanje dobavnih rokov in v maksimalno možno prilagodljivost. Primer takih ukrepov je tudi zmanjšanje formalizacije in začasno opuščanje določenih zahtev standardov kakovosti, ki so v preteklosti negativno vplivali na odzivnost oddelka, kot so na primer zapisi o prvih meritvah in potrjevanje le-teh s strani nadrejenega.

Zanimiva je ugotovitev, da oddelek v zadnjem obdobju ni zabeležil težav s financiranjem poslovanja in investicij, čeprav so prisotne zahteve kupcev za podaljšanje plačilnih rokov. To bo oddelek poizkušal kompenzirati s prenosom na dobavitelje, čeprav je končni izkupiček zaradi relativno majhne pogajalske moči vprašljiv.

Z namenom posodobitve tehnološke opreme in možnosti izdelave najzahtevnejših struženih delov je podjetje v zadnjih dveh letih investiralo 800.000 € v nakup strojne opreme. Na področju financiranja investicij se je oddelek opiral na kombinacijo lastnih in zunanjih sredstev, zato je bila rast oddelka stabilna in nadzorovana. Del zunanjih sredstev predstavljajo nepovratna evropska sredstva. Vsi zgoraj naštet elementi negotovosti okolja narekujejo usmerjenost oddelka v organsko strukturo in fleksibilnost organizacije.

5.2.2 Vpliv tehnologije na organizacijo oddelka

Oddelek obdelave kovin je proizvodni oddelek, ki v procesu proizvodnje za preoblikovanje vhodnih materialov, kot so medenina, nerjavno in avtomatno jeklo, uporablja aluminij,

baker in druge kovine ter tehnologijo struženja vključno z operacijami vrtanja, rezkanja itd. Izdelki so dodatno, glede na zahteve, še galvansko obdelani z nikljanjem, cinkanjem, broniranjem itd. Po potrebi se jih na namenskih strojnih napravah sestavlja v sklope. Oddelek razpolaga z dokaj prilagodljivimi strojnimi napravami, ki omogočajo učinkovito proizvodnjo maloserijskih količin do 100 kosov, prav tako pa tudi velikih serij izdelkov do več milijonov kosov letno. Zaradi tega ima oddelek značilnosti posamične in masovne tehnologije.

Usklajevanje izvaja vodja oddelka, ki tesno sodeluje z vsemi zaposlenimi. Komunikacija je predvsem ustna, vendar se za sporočanje in obveščanje pomembnih organizacijskih in operativnih sporočil uporabljajo tudi oglasne deske. Kontrolni razpon je ozek in koncentriran v osebi vodje.

Kot sem že omenil, razpolaga oddelek s tehnologijo za izdelavo več milijonov enakih izdelkov letno. Za tovrstno tehnologijo je značilna večja formaliziranost v obliki planov kontrole, postopkov nastavljanja, merljivosti rezultatov (dnevno spremljanje količin izdelkov, izkoristki proizvodnega časa, vzdržljivost orodij). Proizvodnja le-teh poteka na popolnoma avtomatiziranih strojih, ki omogočajo kontrolo stabilnosti procesa in orodij, tako da je vloga človeškega faktorja in možnost pojavljanja napak omejena. V prvem in tudi v drugem primeru tehnologije je poudarek na učinkovitosti proizvodnje in kakovosti izdelkov.

Glede na predvidljivost sprememb tehnologije in členitve delovnih nalog se oddelek nahaja na meji med obrtniško in rutinsko tehnologijo. Ima značilnosti obrtniške tehnologije, kot so organska struktura, nizka srednja formalizacija dela, poudarek na ustni komunikaciji ter izkušnjah in usposabljanju zaposlenih, nenehno usklajevanje, ozek kontrolni razpon itd. Na stran rutinske tehnologije se nagiba zaradi proizvodnje velikih serij standardiziranih izdelkov, prisotnosti pisne komunikacije, prisotnosti raznih predpisov, kot so navodila za delo, organizacijski predpisi, orodni in tehnološki plani, katalogi napak itd. Vendar zaradi velikosti oddelka in osredotočenosti na maksimalno možno prilagodljivost kupcu prevladujejo značilnosti organske strukture in s tem obrtne in posamične tehnologije. V primeru rasti obsega poslovanja in večanja deleža serijskih izdelkov se bo tudi tehnologija oddelka premaknila bolj v smeri masovne in rutinske tehnologije.

5.2.3 Vpliv velikosti oddelka na organizacijo

Z vidika števila zaposlenih spada celotno podjetje Emok, d.o.o. med mala podjetja. Oddelek obdelave kovin ustvari s 15 zaposlenimi približno 75 % prihodkov sestavljenega podjetja. Glede na panogo, v kateri deluje, se oddelek uvršča med pomembnejše proizvajalce, saj njegove zmogljivosti presegajo povprečne zmogljivosti v panogi. Oddelek se namreč, upoštevajoč kazalec dodane vrednosti v panogi, uvršča med oddelke z

nadpovprečno vrednostjo tega kazalca (>50.000 €/zaposlenega). Kljub temu ima oddelek značilnosti malih podjetij, kot so velika prilagodljivost poslovanja porabniku, koncentracija na trg struženih delov, hitro uveljavljanje sprememb in novosti v poslovanje, regijska omejitev predvsem na slovenske odjemalce, čeprav 50 % proizvodov podjetje posredno izvozi.

Z organizacijskega vidika so to značilnosti organskih struktur in procesov. Glede na karakteristike življenjskega cikla podjetja se oddelek nahaja v fazi mladosti. V zadnjih treh letih ga je zaznamovala širitev asortimana izdelkov, saj je trenutno v proizvodnji okrog 400 različnih struženih delov, rast števila zaposlenih (2005 – 4; 2009 – 9; 2015 – 15), centralizacija odločanja, vpeljava sistemov vodenja kakovosti, usmerjenost v izkoriščanje proizvodnih kapacitet in osvajanje novih kupcev. Glede na stil vodenja in načrte lastnika lahko pričakujemo stabilno, usmerjeno in počasno rast oddelka, vzporedno z njo pa se bodo spreminjale tudi posamezne strukturne spremenljivke.

5.2.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo oddelka

Oddelek ima 15 zaposlenih, katerih povprečna starost je 33 let. V zadnjih letih oddelek ni zabeležil bistvene fluktuacije zaposlenih. Lojalnost podjetju je razmeroma visoka. Delo samo je razmeroma zahtevno, saj je potrebno uporabiti znanje z več tehničnih področij, kot so mehanika, hidravlika, elektrika, pnevmatika, obdelovalnost materialov, programiranje, itd. To delo je zato primerno za posameznike z željo po nenehnem izobraževanju in učenju novih stvari. Med njihovimi delovnimi vrednotami pa najdemo ustvarjalnost, samostojnost, radovednost in učenje novosti. Obstoječi način dela jim omogoča spremljanje celotnega procesa od njihove zamisli do realizacije le-te.

Cilji posameznikov v povezavi z delom se seveda razlikujejo in se gibljejo od »hočem se naučiti čim več« do »znam vse najbolje«. Zato je pri usmerjanju zaposlenih potrebno pristopati individualno, kar povečuje zahtevnost dela vodje oddelka, saj je potrebno razviti in uporabljati veščine iz psihologije in dinamike skupin.

Razmerja med zaposlenimi so sicer neformalna, a timskega dela ni veliko. Izmenjava informacij poteka dnevno na kolegijih. Zaradi boljšega spremljanja razvoja posameznikov potekajo enkrat na leto formalni letni razgovori med vodjo in delavci. Zaposlene s pomočjo predlogov za izboljšave spodbujamo k spreminjanju delovnega okolja in načinov dela.

Komuniciranje znotraj oddelka je predvsem v ustni obliki. Pisna oblika se je uveljavila predvsem zaradi obveščanja o organizacijskih spremembah, zaradi obvestil s strani kupcev, obvestil v zvezi z delovno zakonodajo itd.

Analiza situacijskih spremenljivk nakazuje, da je za oddelek obdelave kovin najbolj primerna organska organizacija.

6 KRITIČNA OBRAVNAVA ORGANIZACIJE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE

Primerjava dejanskih organizacijskih značilnosti z želenimi, ki jih narekujejo situacijske spremenljivke, pokaže, da bistvenih oziroma kritičnih odstopanj ni. Situacijske spremenljivke narekujejo organizacijsko strukturo, ki se bolj nagiba na stran organske oblike. Glede na analizo organizacijskih značilnosti je organska oblika v oddelku prisotna. Ne glede na ugotovljeno skladnost nasploh sem v procesu analize identificiral nekaj ožjih problemskih področij, ki zahtevajo izboljšanje organizacije. Mednje lahko uvrstim neustrezno prostorsko kompleksnost oddelka, zastarel sistem nagrajevanja, nezadostno horizontalno komuniciranje med zaposlenimi, neustrezno planiranje, neenakomerno obremenitev zaposlenih, nezadostno medsebojno sodelovanje in posledično pomanjkljiv prenos v podjetju akumuliranega znanja. V naslednjih odstavkih se bom osredotočil na tri najbolj izrazite simptome neustrezne organizacije.

6.1 Geografska organiziranost podjetja

Kot sem že omenil v drugih poglavjih, poteka od junija 2007 proizvodnja na dveh lokacijah. Na obeh lokacijah proizvodimo enake izdelke – stružene dele. Ker posamezni izdelki vstopajo v končni izdelek, je potrebno precejšnje usklajevanje med obrati, da dosežemo zahtevane karakteristike končnega izdelka. Večji obseg usklajevanja pomeni tudi več časa, porabljenega za komunikacijo, pošiljanje vzorcev iz enega obrata v drugega, ponovne izdelave vzorcev itd. Vse to manjša prilagodljivost, podaljšuje odzivni čas in v končnem seštevku lahko negativno vpliva na zadovoljstvo kupcev.

Proizvodnja na dveh lokacijah je povečala tudi število transportnih poti, saj se centralno skladišče in naprave za pranje izdelkov nahajajo samo v obratu v Planini pri Cerknem. To povečuje stroške transporta in predstavlja neučinkovito porabo sredstev. Zaradi večjega števila poti je bilo potrebno enega delavca razporediti na delovno mesto voznika, ki ga sicer izvaja občasno in po potrebi. Tako prihaja do težav pri razporejanju delavcev in planiranju proizvodnje. Pred samo selitvijo sta PE Obdelava kovin in PE Sedežno pohištvo uporabljali eno prevozno sredstvo za dostavo izdelkov. Potrebno je še poudariti, da strugarjev z ustreznim znanjem na trgu ni na pretek, zato je uporaba le-teh za transport nepotrebno trošenje znanja.

Selitev dela proizvodnje je pomenila tudi razporeditev dela zaposlenih na novo lokacijo. Pri razporejanju delavcev na posamezne lokacije je bilo potrebno upoštevati tudi njihovo znanje in določiti nosilce vsake izmene. S tem se je povečala pogajalska moč zaposlenih,

saj se zavedajo, da jih ni možno kratkoročno ustrezno nadomestiti, ker praktično usposabljanje delavca traja od pet do sedem let. To je povečalo pritiske na plače zaposlenih, predvsem nosilcev zahtevnih delovnih nalog.

Obseg usklajevanja med posameznimi lokacijami se je znatno povečal in dodatno obremenil vodjo oddelka, ki je odgovoren za učinkovitost dela obeh lokacij. Tako se ukvarja predvsem z operativnimi delovnimi nalogami, ki zajemajo zagotavljanje materialov, orodij (centralno skladišče orodja je v Planini), planiranje proizvodnje v obeh obratih, ki se glede na zahteve kupcev spreminja iz dneva v dan, pripravo dokumentacije za odpremo izdelkov itd. Zapostavljeni so tako odnosi s kupci, komunikacija z zaposlenimi, dolgoročni razvoj in usmeritev oddelka.

Za zmanjšanje negativnih vplivov prostorske kompleksnosti oddelka bi v prvi fazi izvedel analizo koristi in stroškov proizvodnje na dveh lokacijah. Če bi ta pokazala smiselnost združitve, bi predlagal selitev še preostalega dela na lokacijo v Dolenji Trebuši. Koncentracija proizvodnje na enem mestu bi odpravila stroške transporta, skrajšala reakcijski čas na zahteve kupcev, s tem povečala zadovoljstvo odjemalcev in zmanjšala stroške dodatnega dela. Poenostavilo bi se tudi planiranje proizvodnje in nadomeščanje posameznih delavcev ter zmanjšala pogajalska moč zaposlenih, saj bi bili vsi z ustreznim znanjem skoncentrirani in bi jih bilo lažje razporejati glede na potrebe proizvodnega procesa. Posledično bi se bilo potrebno odpovedati nedonosnim naročilom zaradi zmanjšanja zmogljivosti, saj ne bi bilo možno preseliti vseh strojnih naprav. Istočasno bi se povečalo izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti (koncentracija naročil na manjšem številu strojev), kar bi zmanjšalo proizvodne stroške na enoto in povečalo dobičkonosnost poslovanja. Tako bi tudi odpadla potreba po nenehnem usklajevanju med obrati in bi se zmanjšal obseg operativnih delovnih nalog vodje oddelka, ki bi lahko več časa posvetil razvoju novih kupcev in trgov.

Selitev celotne proizvodnje bi seveda povečala kratkoročno stroške, saj bi bilo potrebno adaptirati prostore za namen skladiščenja, pranja izdelkov in priprave odpreme.

V primeru, da se prvi predlog pokaže kot neustrezen, bi predlagal določitev odgovorne osebe za izvajanje operativnega dela na lokaciji v Dolenji Trebuši. Tako bi povečal fleksibilnost oddelka. Zaradi zmanjšanja stroškov transporta bi bilo potrebno bolje izkoristiti prevozna sredstva, s katerimi razpolaga PE Sedežno pohištvo in tukaj iskati možnosti za zmanjšanje stroškov.

6.2 Sistem nagrajevanja v oddelku

Zaposleni prejemajo za svoje delo nadpovprečne plače glede na panogo, v katero oddelek spada. Višina plač pa ni vezana na učinkovitost in kakovost dela zaposlenih. V preteklosti

so se tako pojavljala odstopanja v povezavi s kakovostjo izdelkov in navodili, ki so jih zaposleni prejeli od nadrejenega, pa tudi negativno vplivanje na nove sodelavce. Poslovodja nima mehanizma, s katerim bi direktno materialno motiviral zaposlene, saj nima vpliva na prihodke zaposlenih. Tako je njegov vpliv oziroma moč odvisna od položaja v oddelku, od znanja, ki je glede na linijski tip hierarhije dokaj obsežno in ga je težko razviti, ter od osebne karizme.

Obstoječi sistem nagrajevanja bi nadgradil z uvedbo variabilnega dela plače, katerega višina bi bila odvisna od kvantitativnih in tudi od kvalitativnih kazalnikov, kot so izkoriščanje planiranih proizvodnih zmogljivosti, eventualne reklamacije, urejenost delovnega mesta, prenašanje znanja znotraj oddelka, odnosi s sodelavci itd. Kazalnike bi bilo potrebno sproti nadgrajevati glede na potrebe. Zelo pomembno bi bilo uvedbo kazalnikov ustrezno predstaviti zaposlenim in preveriti njihovo razumevanje. Za določitev variabilnega dela za posamezni mesec bi bil odgovoren neposredni vodja, ki bi doseganje ciljev enkrat ali po potrebi večkrat letno predstavil posameznikom in po razgovoru izvedel oceno. Zaradi zmanjšanja subjektivnosti bi bil v ta proces vključen tudi direktor podjetja.

6.3 Medsebojno sodelovanje in timsko delo

Glede na velikost oddelka in osebnostne značilnosti zaposlenih je v oddelku premalo medsebojnega sodelovanja, izmenjave mnenj, različnih pogledov na reševanje težav in timskega sodelovanja. Tako se podaljša čas reševanja težav oziroma se rešitve prelagajo na kasnejše obdobje, začasno pa se uveljavlja improvizacija kot ustrezna rešitev. Na medsebojno sodelovanje slabo vpliva tudi proizvodnja na dveh lokacijah, saj se zaposleni na obeh lokacijah razen na družabnih dogodkih podjetja ne srečujejo.

Združitev proizvodnje na eni lokaciji bi povečala možnosti za timsko delo, saj so možnosti za sodelovanje v skupini zaposlenih večje. Povečal bi se tudi pretok znanja med posamezniki.

Timsko delo bi bilo možno spodbujati z uvedbo tehnike viharjenja možganov na kolegijih, s spodbujanjem komunikacije, izmenjave mnenj itd. Uspešnost sodelovanja, število implementiranih predlogov za izboljšave, doseganje nižjih proizvodnih stroškov bi bilo potrebno vezati na prihodke zaposlenih.

SKLEP

Vsako podjetje je podobno kot živi organizem nekaj posebnega s svojimi značilnostmi, zato je nemogoče določiti eno in edino obliko organizacije, ki bi ustrezala vsem združbam. Vsem podjetjem, ki si prizadevajo za obstoj in razvoj, pa je skupno sproti prilagajanje spremembam in usmerjenost k oblikovanju učinkovite organizacije. Organizacija pa bo najbolj učinkovita, če bodo strukture in procesi v njej usklajeni in če bodo usklajeni s

situacijskimi spremenljivkami. Ali se organizacija razvija v ustrezno smer, ugotavljajo podjetja s temeljito analizo situacijskih spremenljivk.

V zaključni nalogi sem analiziral in prikazal trenutno obliko organizacije v oddelku obdelave kovin podjetja EMOK, d.o.o. Primerjal sem jo z optimalno obliko organizacije, ki je usklajena z vplivi situacijskih spremenljivk. Obstoječa organizacijska struktura oddelka obdelave kovin ima pretežno značilnosti organskega modela, čeprav se po določenih kriterijih nagiba tudi na stran mehanistične organizacije.

Menim, da se trenutna organizacija oddelka ujema s situacijskimi spremenljivkami in je zato ustrezna. To pa ne pomeni, da niso možne izboljšave. Ravno nasprotno, izboljšave so neizogibne na področju geografske organiziranosti podjetja, kjer možna združitev na eni lokaciji predstavlja potencialni vir prihrankov in organizacijske optimizacije. Izboljšava sistema nagrajevanja mora biti zastavljena tako, da bo ocenila pozitivni pristop posameznika k delu, ker samo tako lahko poveča motiviranost delavcev in pripadnost podjetju. Kratkoročno gre lahko za večanje mase plač, dolgoročno pa bo prispevala k znižanju proizvodnih stroškov in večanju produktivnosti. Enako lahko zaključim tudi za spodbujanje medsebojnega sodelovanja in za stimuliranje timskega pristopa k soočanju z izzivi.

Rdeča nit vsega zgoraj naštetega je prilagodljivost. Tukaj ne gre samo za prilagodljivost organizacije vplivom situacijskih spremenljivk, ampak tudi za prilagajanje podjetij novim in novim zahtevam kupcev, geopolitičnim razmeram, za prilagajanje zaposlenih zahtevam delodajalcev itd. Podjetja, ki bodo prepoznala te izzive kot poslovno priložnost in bodo pravočasno prilagodila svojo organizacijsko obliko spremembam, bodo uspešna, karkoli že to pomeni.

LITERATURA in VIRI

1. Daft, R.L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
2. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2009). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
4. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
5. Perrow, C. (1967). Framework for Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 32.
6. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Rozman, R. (2012). Slovenian organisation theory and its ties with associated theories and sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 23.
8. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
9. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
10. Woodward, J. (1965). *Industrial Organizations and Practice*. London: Oxford University Press.
11. Emok d.o.o. (2016). *Poslovník kakovosti ISO 9001* (interno gradivo). Cerkno: Emok d.o.o.
12. Emok d.o.o. (2015). *Organizacijski predpisi OP-01-07* (interno gradivo). Cerkno: Emok d.o.o.
13. Emok d.o.o. (2016). *Opisi delovnih mest v podjetju* (interno gradivo). Cerkno: Emok d.o.o.

PRILOGE

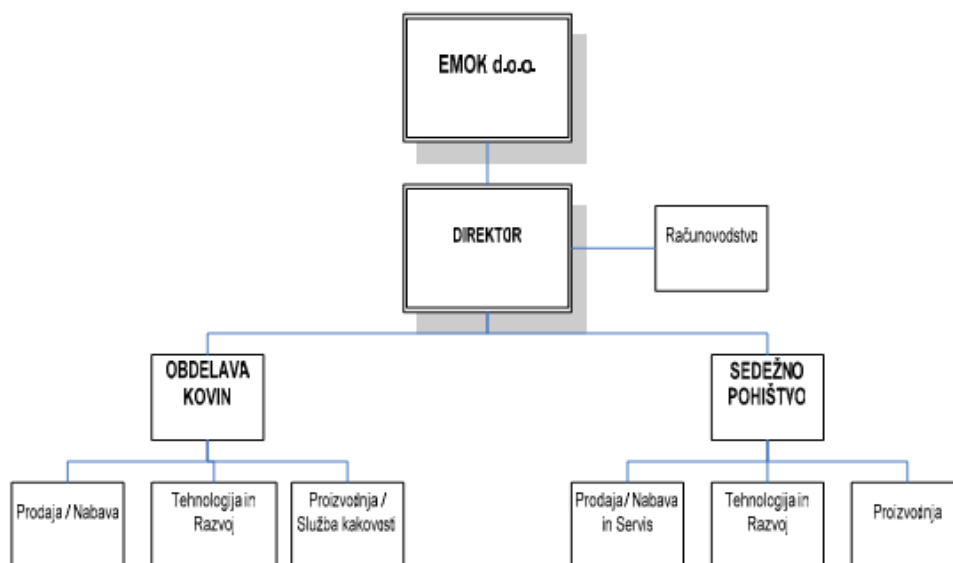
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja EMOK, d.o.o. 1

Priloga 2: Primer opisa delovnega mesta 2

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja EMOK, d.o.o.

EMOK D.O.O. – ORGANIGRAM PODJETJA



Priloga 2: Primer opisa delovnega mesta

1. Družba: Emok, d.o.o.
2. Organizacijska enota: Proizvodnja kovinskih izdelkov
3. Naziv delovnega mesta: Vodja enote kovinskih izdelkov
4. Vsebina delovnega mesta:
 - načrtovanje, organiziranje, usklajevanje, odločanje in kontrola dela v oddelku kovinskih izdelkov;
 - priprava dokumentacije in izvajanje postopkov za zagotavljanje kakovosti;
 - nadzor nad izvajanjem kontrole;
 - vodenje dokumentacije o neskladnostih;
 - razvoj novih konceptov za zagotavljanje kakovosti;
 - obdelava naročil in izdaja delovnih nalogov;
 - izračun kalkulacij in formiranje cen;
 - reševanje reklamacij;
 - priprava dokumentacije za fakturiranje in fakturiranje;
 - naročanje repromateriala pri dobaviteljih na domačem trgu, trgu EU in v drugih državah;
 - priprava in izvajanje poslov v EU (odpreme, pridobitve blaga);
 - vodenje evidence o pridobitvah in odpremi blaga v EU;
 - sodelovanje pri predstavitvah na sejnih;
 - kontrola nabavljenega materiala s prejetimi računi in likvidiranje računov;
 - nadzor sprejema materiala;
 - spremljanje stanja zalog v skladišču surovin;
 - ažurno spremljanje cen surovin na domačem in tujem trgu;
 - vzdrževanje osebnih kontaktov s kupci in dobavitelji;
 - odobravanje odsotnosti z dela, odrejanje dela izven rednega delovnega časa, prerazporeditev delovnega časa;
 - predlaganje višine plače za podrejene delavce;
 - druga dela po nalogu in navodilih nadrejenega.
5. Zahtevana stopnja strokovne usposobljenosti:
 - a) poklic: ekonomist
 - b) usmeritev: tehnično-komercialna
 - c) šifra: 3419:01
6. Dodatna funkcionalna znanja:
 - a) zahtevana: - aktivno znanje angleškega jezika
 - delo z računalnikom
7. Delovne izkušnje:
 - a) čas: 3 leta

b) področje: vodstvena dela, vodenje proizvodnje, komerciala

8. Psihofizične in osebnostne zahteve:

a) samoiniciativnost

b) sposobnost vodenja

c) komunikativnost

d) natančnost

9. Odgovornost: za uspešno vodenje oddelka kovinskih izdelkov, za lastno delo.

10. Napori

a) umski napor: delo ni programirano

b) fizični napor: /

11. Vplivi okolja:

TARIFNI RAZRED: VI

1. Družba: Emok, d.o.o.

2. Organizacijska enota: Proizvodnja kovinskih izdelkov

3. Naziv delovnega mesta: Nastavljavec in upravljavec strojev za proizvodnjo
kovinskih izdelkov / Operater na CNC strožnici

4. Vsebina delovnega mesta:

- prevzem in proučitev delovnih nalogov;
- količinski in kakovostni prevzem materiala;
- priprava strojev v kovinski proizvodnji (CNC stroji, strožni avtomati in drugi stroji) z nastavitvijo orodij (noži, svedri, itd.);
- izvedba zahtevnih delovnih operacij;
- sprotno izločanje nekvalitetnih izdelkov in materiala;
- izvajanje vizualne avtokontrole;
- spremljanje stanja izmeta in obveščanje vodje proizvodnje (predpostavljenega delavca) v primeru preseganja dogovorjenega odstotka o tem;
- vpisovanje podatkov o številu kvalitetnih in nekvalitetnih izdelkov v delovno dokumentacijo;
- vpisovanje podatkov o opravljenih delovnih operacijah;
- čiščenje delovnega mesta;
- druga dela po nalogu in navodilih nadrejenega.

5. Zahtevana stopnja strokovne usposobljenosti:

a) poklic: V

b) usmeritev: kovinska

c) šifra:

6. Dodatna funkcionalna znanja:

a) obvladovanje zahtevnih delovnih operacij

b) poznavanje materiala (kvaliteta)

c) obvladovanje zahtev o kvaliteti izdelkov

d) identifikacija vzrokov za nastale napake.

7. Delovne izkušnje:

a) čas: 6 mesecev

b) področje: pri zahtevnih delovnih operacijah

8. Psihofizične in osebnostne zahteve:

a) ročna spretnost

b) natančnost

c) sposobnost vzdrževanja reda

d) sposobnost objektivne presoje dela

9. Odgovornost:

a) odgovarja za pravočasno in kvalitetno opravljeno delo

b) odloča o zaustavitvi dela na posamezni delovni operaciji in sproti obvešča predpostavljenega vodjo o napakah

c) odgovarja za pravilnost in čitljivost vpisa podatkov o rezultatih svojega dela

d) odgovarja za vestno ravnanje z opremo in orodji na delovnem mestu

e) neposredno materialno odgovarja za strojelome, poškodbe orodja in materiala oz. izdelkov, do katerih pride zaradi malomarno opravljenega dela

10. Napor

a) umski napor: delo ni programirano

b) fizični napor: /

11. Vplivi okolja: /

TARIFNI RAZRED: V

