

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE V IZBRANEM PODJETJU

Manuela Baša

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Podjetje Euroinvest se je znašlo pred težko odločitvijo, kako se po dolgih letih uspešnega delovanja v gradbeni panogi razvijati naprej. Sprejelo je strateško odločitev in se odločilo za strategijo dolgoročne rasti, ki jo je v zadnjem letu začelo uspešno uveljavljati. Obstoječa organizacijska struktura ne nudi zadostne fleksibilnosti, komunikacija med oddelki je zelo slaba, prenos informacij je zaradi vsega naštetega otežen. Zaradi vse večjega zaposlovanja je treba v podjetju uskladiti tudi notranje akte, urediti sistemizacijo delovnih mest z opisi del in nalog, ki sovpadajo z določenim oddelkom. Če hoče podjetje nadalje dosegati pozitivne rezultate, so spremembe na tem področju nujne.

*Ključne besede:* podjetje, organiziranost, strukture, strategije, razvoj

## **SUMMARY**

The enterprise Euroinvest has been found in front of a very difficult decision how to be more successful and how to develop his branch in the future. It took a strategic long term decision of becoming more competitive, which is following very successfully. The existing enterprise structure can not offer such flexibility anymore, the communication between departments is very weak and transmission of information is because of this more difficult. A lot of people were employed in the last few months so it is also necessary to put in order some internal acts. If the enterprise wants to reach positive results in the future, has to modify the existing structure, because this is the base of successful.

*Key words:* enterprise, organisation, structures, strategies, development

**UDK:** 005.7(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja Euroinvest, d. o. o.</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Poslovno okolje</b> .....	<b>5</b>
3.1	Gradbena panoga.....	6
3.2	Konkurenčnost gradbene industrije .....	7
<b>4</b>	<b>Vrste organizacijskih struktur</b> .....	<b>11</b>
4.1	Funkcijska organizacijska struktura.....	13
4.2	Produktna (divizijska) organizacijska struktura.....	13
4.3	Projektna organizacijska struktura .....	14
4.4	Matrično organizacijska struktura.....	15
4.5	Geografske strukture (korporacije).....	15
4.6	Mešana (hibridna) struktura .....	16
<b>5</b>	<b>Analiza organiziranosti podjetja Euroinvest</b> .....	<b>17</b>
5.1	Predstavitev organiziranosti podjetja.....	17
5.1.1	Področje gradnje za znanega naročnika.....	19
5.1.2	Področje gradenj za trg .....	19
5.1.3	Proizvodnja betonskih mešanic .....	20
5.1.4	Splošni oddelek.....	20
5.1.5	Oddelek finance .....	20
5.1.6	Oddelek komerciala.....	21
5.1.7	Oddelek upravljanje.....	21
5.1.8	Oddelek projekti .....	22
5.1.9	Oddelek izvedbeni inženiring .....	22
5.2	Management projektov v podjetju Euroinvest.....	23
5.2.1	Zasnova projekta.....	25
5.2.2	Planiranje projekta.....	25
5.2.3	Izvajanje projekta .....	25
5.2.4	Kontrola projekta.....	26
5.2.5	Zaključek projekta .....	26
5.3	Organizacija projekta in njegova umeščenost v organizacijsko strukturo podjetja.....	27
<b>6</b>	<b>Spreminjanje organizacijske strukture v podjetju</b> .....	<b>29</b>
6.1	Nova organizacijska struktura.....	31
6.1.1	Poudarek gradnjam za trg .....	31
6.1.2	Rast podjetja .....	32
6.1.3	Prilagajanje tržnim razmeram.....	34
6.1.4	Informacijski sistem – tehnologija .....	35

6.1.5	Notranje komuniciranje .....	37
6.1.6	Informiranje .....	38
6.1.7	Motiviranost zaposlenih .....	39
6.1.8	Uskladitev notranjih aktov.....	41
<b>7</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>

## SLIKE

Slika 5.1	Organizacijska struktura podjetja.....	18
Slika 5.2	Življenjski cikel projekta v podjetju.....	26
Slika 5.3	Organizacija projekta v podjetju .....	28
Slika 6.1	Nov model organiziranosti .....	31
Slika 6.2	Gibanje števila zaposlenih v podjetju.....	33





## 1 UVOD

Poslovanje podjetja Euroinvest, d. o. o., je v preteklem desetletju zaznamovala zelo hitra rast. Iz majhnega podjetja se je razvilo v družbo, kar je s seboj prineslo potrebo po spremenjenem načinu vodenja. Če je bila v začetku prisotna samo neformalna podjetniška organizacija, se je moralo podjetje z rastjo odločiti za bolj formalizirano strukturo.

Zaradi širitve poslovanja se izkazuje potreba, da se na sedežu podjetja zagotovi čim boljši nadzor, da se uvedejo standardi in postopki, ki bi ščitili finančni položaj podjetja in posledično tudi blagovno znamko.

Cilj diplomske naloge je opozoriti na potrebo po spremembi organizacijske strukture znotraj podjetja Euroinvest, d. o. o., pripraviti cilje s tega področja ter vodstvu podjetja predlagati ukrepe z namenom uspešnega izvajanja poslovne strategije, ki jo je podjetje sprejelo v letu 2008.

V današnjem času je ključni pogoj za obstoj podjetja sposobnost njegovega hitrega prilagajanja novim razmeram, ki omogočajo veliko ekonomskih predvidevanj. Takšno stanje na gospodarskem področju zahteva po eni strani zavestno usmerjanje dejavnosti podjetja v skladu z dolgoročnimi poslovnimi strategijami, po drugi strani pa hitre odzive na spremembe v okolju. Podjetja, ki želijo ohraniti ali povečati svojo tekmovalno sposobnost, se morajo na vse trenutne in bodoče spremembe odzivati in prilagajati. Eden izmed takšnih odzivov je tudi spreminjanje in prilagajanje organizacijske strukture podjetja potrebam in izzivom v okolju.

Prvi del diplomske naloge sestoji iz teoretičnega dela, v katerem je temeljito predstavljeno podjetje, okolje, v katerem podjetje deluje, ter poslovna strategija. Nato sem natančno opisala obstoječo organizacijsko strukturo in njene elemente ter podala svoje mnenje na morebitno uveljavitev nove strukture znotraj podjetja. Cilj diplomske naloge je, da bi se v podjetju uveljavil nov model organiziranosti.

Predvidevam, da pri iskanju literature in drugih virov ne bom imela težav. Tuje in domače literature je na to temo veliko, predvsem pa je internega gradiva kar nekaj. Vodstvo in zaposleni so pripravljeni sodelovati pri oblikovanju nove organizacijske strukture. Dostop do podatkov mi je vodstvo dovolilo.



## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA EUROINVEST, D. O. O.**

Podjetje Euroinvest, d. o. o., danes sodi med največje ponudnike gradbenih storitev na območju goriške regije. Največji del prihodkov podjetja predstavljajo gradnje za znanega naročnika; na tem področju ima podjetje tudi največ izkušenj. Poleg tega ima podjetje organizirano proizvodnjo betonskih mešanic, kar omogoča suveren nastop na trgu gradenj za znanega naročnika. Zaradi sprememb in povečanja konkurence na trgu gradenj za znanega naročnika je podjetje svoje storitve razširilo tudi na področje gradenj za trg, ki naj bi v prihodnosti pomenilo glavni in najbolj konkurenčni proizvod podjetja. V prihodnosti pa podjetje stavi tudi na razvijanje celovitih rešitev, povezanih z nepremičninami in gradbeništvo, in ponujanje teh rešitev trgu. V ta namen bo pospešeno razvijalo storitev celoviti investicijski management (CIM).

Kljub svoji mladosti ima podjetje Euroinvest, d. o. o., že bogato zgodovino in se lahko pohvali s številnimi referenčnimi objekti, ki jih je podjetje zgradilo ali obnovilo. Iz njih podjetje črpa znanje in izkušnje za prihodnje projekte. V preteklih letih je podjetje z lastnim znanjem, strokovno usposobljenostjo in marljivostjo svojo začetno dejavnost razširilo in obogatilo, posodobilo organizacijo ter navezalo dobre stike s širokim krogom naročnikov in dobaviteljev.

Za uspešno izvedbo zahtevnih naložbenih projektov je potrebna ustrezna organizacijska struktura, v kateri zasedajo ključno mesto izobraženi in usposobljeni kadri, specialisti za obvladanje posameznih segmentov projekta na tehnološkem, tehničnem, marketinškem, finančnem, komercialnem in pravnem področju. Pomemben del organizacijske strukture je dodelitev avtoritete vodenja ravnatelju projekta, kar omogoča racionalno izvedbo manjših in manj zahtevnih del pa tudi večjih in zahtevnih projektov.

Strateška usmeritev podjetja je postopoma preiti iz izključno gradbenega podjetja v podjetje, ki se poleg gradbeništva ukvarja z investicijami v projekte, povezane z nepremičninami in celovitimi storitvami v gradbeništvo. Poslovni proces zajema vse faze projekta, od začetne ideje in posledično gradnje do pridobitve uporabnega dovoljenja in upravljanja določene nepremičnine.

Poslovna strategija podjetja Euroinvest, d. o. o., temelji predvsem na ustvarjanju večje vrednosti podjetja na dolgi rok. To naj bi dosegli z notranjo in zunanjo rastjo podjetja. Pomeni širitev izven lokalnega trga, obdelavo domačega lokalnega trga, večanje kapitala na račun prihodkov iz gradenj za trg ter trženje novega proizvoda »celostni investicijski management« in gradbeni inženiring. Poleg tega je cilj podjetja zadovoljiti tako kupce kot zaposlene, razvijanje drugačnosti in inovativnosti, razvijanje učinkovitih tehnoloških in poslovnih procesov, vzpostaviti sistem učinkovitega ravnanja s projekti, standardizirati tehnološke procese ter vzgajati in pridobivati kakovosten kader.

Omenjene cilje je mogoče doseči predvsem z notranjo rastjo podjetja, ki je ravno v tem času znotraj podjetja zelo intenzivna, kar je tudi posledica povečanja aktivnosti na področju investiranja v poslovne centre (Eda center), stanovanjska naselja (naselja Mlac in Boršt) in turistične resorte (Lokve) (Euroinvest 2008a).

### 3 POSLOVNO OKOLJE

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njegovih potreb.

Analiza okolja je proces, s katerim poskušamo nadzirati zunanje dejavnike ter tako izluščiti priložnosti, ki jih podjetju nudi okolje, in nevarnosti v njem.

Za ugotovitev priložnosti in nevarnosti iz okolja, bom obravnavala naslednje segmente:

- panogo,
- konkurenco,
- ključne odjemalce oz. kupce,
- zakonodajo.

#### *Panoga*

Dejavnost gradbeništva je pomembna veja narodnega gospodarstva in se kaže v številu in vrednosti zgrajenih objektov. Mednje prištevamo industrijske, trgovske, gostinske, hotelske in ostale turistične objekte, skladiščne, servisne in kmetijske objekte, administrativne in upravne stavbe, objekte za namene zdravstva, šolstva, varstva otrok in mladine ter starejših občanov, športno- in kulturno-prosvetnih dejavnosti. Izgradnja stanovanj še vedno predstavlja pomemben delež gradbenih dejavnosti in industrije gradbenih materialov. V zadnjih letih je še posebej pomembna izgradnja avtocestnih odsekov in drugih infrastrukturnih projektov, kjer igra slovenska gradbena operativa pomembno vlogo.

#### *Konkurenca*

Glede na analizo panoge in napovedi za prihodnja leta sledi, da se bo konkurenca v panogi še povečevala. Razlogi so predvsem naslednji:

- ustalitev deleža investicij državnih institucij v strukturi BDP,
- zmanjšanje obsega del v tujini,
- prihod tuje konkurence,
- upočasnitev izvajanja avtocestnega programa, kar pomeni premik konkurence k visoki gradnji,
- zadržano sproščanje NSVS (nacionalne stanovanjske varčevalne sheme),
- povečanje števila novih podjetij v panogi.

Največjo konkurenco podjetju Euroinvest predstavljajo podjetja Primorje, d. d., Final, d. d., Marc, d. o. o., ter Ginex international, d. o. o. Glede na vizije, poslanstva in strategije razvoja, opisane v letnih poročilih omenjenih konkurentov, se največja

konkurenca obeta na področju gradenj za znanega naročnika in v segmentu gradenj za trg, predvsem pri gradnji standardnih stanovanj (Euroinvest 2007).

#### *Ključni odjemalci oz. kupci*

Ključni kupci podjetja Euroinvest, d. o. o., so predvsem javna podjetja in državne institucije. Na tem področju pridobiva podjetje posle večinoma preko javnih razpisov, kjer pa je edini kriterij izbora najnižja cena. V zadnjih letih je zaznati večjo investicijsko dejavnost tudi pri lastnikih zasebnega kapitala, ki poleg nizke cene gradnje kot dejavnik izbora upoštevajo še kakovost in zanesljivost storitev.

Pri segmentu gradenj za trg je veliko število kupcev, ki so zelo razpršeni in segmentirani glede na produkt, ki ga podjetje ponuja. Pri gradnjah za trg je ključnega pomena diferenciacija produkta in imidž podjetja.

V zadnjem času je na obeh segmentih zaznati povpraševanje po celovitih gradbenih storitvah, po storitvah izvajalskega inženiringa in po razvoju projektov oziroma t. i. »inovativnega« inženiringa.

#### *Zakonodaja*

Zakonodaja, ki se veže na panogo, v kateri podjetje deluje, naj se v prihodnosti ne bi bistveno spreminjala. Najbolj je vplive zakonodaje čutiti pri proizvodih podjetja, ki se vežejo na oddelek gradenj za trg, kjer hitrejša vračanja vloženih sredstev v posamezne projekte otežujejo predvsem dolgotrajni postopki za pridobivanje gradbenih dovoljenj. Pozitivno pa bo na delovanje podjetja Euroinvest, d. o. o., vplivala zakonodaja s področja javno-zasebnega partnerstva, ki podjetju odpira možnosti uveljavljanja novih proizvodov.

### **3.1 Gradbena panoga**

Gradbeništvo je dejavnost, ki obsega pripravljala dela, gradbena dela na visokih in nizkih gradnjah, montažo gradbenih instalacij ter zaključna dela v gradbeništvu (dela na novogradnjah, obnovitvena dela in vzdrževalna dela ter popravila). Kot drugod po svetu je tudi pri nas gradbeništvo usposobljeno za najzahtevnejša dela, med katere sodijo gradnja mostov, predorov, energetskih objektov in zahtevne visoke gradnje. Gradbeništvo je zelo povezano tudi s panogo poslovanja z nepremičninami. V panogo gradbeništva in poslovanja z nepremičninami sodijo tudi inženiring storitve, ki zajemajo zasnovo projekta, izdelavo projektne in tehnične dokumentacije, investicijske dokumentacije, vodenje gradnje, izvedbeni inženiring in nadzor nad gradbenimi deli. Podjetje Euroinvest, d. o. o., se prednostno ukvarja z vsemi štirimi med seboj povezanimi storitvami, ki zajemajo gradbeništvo, nepremičninske projekte, gradbeni inženiring in celostni investicijski management.

Za vsako državo so gradbeništvo in z gradbeništvom povezane storitve zelo pomembna dejavnost, ne samo zato, ker zagotavlja gradbene objekte, infrastrukturo za življenje in delo ljudi, pač pa ima velike multiplikativne učinke na razvoj celotnega narodnega gospodarstva. Gibanja v tej panogi so pomemben kazalec gibanj v celotnem gospodarstvu. Znano je, da je gradbeništvo dejavnost, kjer se najprej čutijo negativni učinki kriznih razmer v celotnem gospodarstvu. Je prav tako ena izmed prvih dejavnosti, ki začenja s pozitivnim ciklusom po krizah in recesijah.

Dejavnost gradbeništva je pomembna veja nacionalnega gospodarstva vsake države. Je dejavnost, ki je v največji meri odvisna od razmer in pogojev na investicijskem trgu, zahteva kontinuiteto in naravnost na daljše časovno obdobje. Zato podjetja iz gradbene dejavnosti pričakujejo ugodno makroekonomsko okolje, v katerem bi država spodbujala naložbe, oblikovala ustrezne pogoje poslovanja, uredila zakonodajo, javna naročila idr.

### **3.2 Konkurenčnost gradbene industrije**

Ključni dejavniki, ki najbolj vplivajo na konkurenčnost gradbene industrije, so kakovost, tehnološki proces, okolje, zakonodajni okviri, trgi, človeški viri, tehnologija, struktura sektorja in ilegalno delo.

Evropska komisija za razvoj je sprejela ukrepe za trajnostno izboljšanje konkurenčnosti evropske gradbene industrije. Opredeljeni so bili štirje strateški cilji za izboljšanje konkurenčnosti sektorja.

#### *– Razvoj in vzpostavitev skladne politike*

Slabša kakovost se pogosto opravičuje s potrebo po zmanjšanju stroškov. Nizka kakovost pa navadno doda projektu 10 % stroškov. Zato komisija predlaga, da se vzpostavi enoten program kakovosti. Proaktiven odnos akterjev v gradbenem sektorju in javnih pristojnosti je nujen za zagotavljanje rezultatov zadanih ciljev glede okolja. Ti cilji so zmanjšanje porabe energije, povečanje uporabe in recikliranje ter ustrezno ravnanje z gradbenimi odpadki. To bi na eni strani izboljšalo konkurenčnost sektorja, na drugi strani pa je to velik potencial za razvoj novih delovnih mest oziroma za zaposlovanje.

#### *– Izboljšanje okolja*

Gradbena industrija ima velik vpliv na zdravje, varnost in okolje, zato je treba ta sektor spremljati tako v smislu individualnih proizvodov kot v smislu gradbenih del. Ta potreba ima stroškovni vpliv na gradbene posle. Državni predpisi se velikokrat izkažejo kot ovira za pristop mednarodnih podjetij na trge. Komisija se je zato odločila, da je nujno poenotiti in poenostaviti zakonodajo, ki je povezana z enotnim trgom, za povečanje transparentnosti in odstranitev obstoječih ovir za mednarodno poslovanje.

- *Trajnostna rast s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem na vseh stopnjah*  
Investicij v izobraževanje in različna usposabljanja primanjkuje, kar ustvarja vrzeli v profilih kadrov in kvalificirane delovne sile. Ustvariti je treba pogoje za trajnostno rast sektorja, med katerimi sta izobraževanje in usposabljanje na vseh stopnjah dva temeljna pogoja.
- *Izboljšana področja razvoja in raziskav ter učinkovito razširjanje novih spoznanj*  
Novi proizvodi in nove tehnologije omogočajo prilagajanje sektorja sprejemljivim pogojem trga in okolja. K velikemu napredku tako pripomorejo že skrajšanje trajanja projektov, zmanjšanje gradbenih stroškov, zmanjšanje napak pri gradnjah in izboljšanje strukture managementa.

Slovenska gradbena podjetja se bodo morala še bolj posvetiti uveljavljanju racionalnih organizacijskih oblik, zniževanju stroškov, stalnemu izpopolnjevanju tehnoloških postopkov, uvajanju novih tehnologij, posodabljanju gradbene opreme, vlaganju v informacijsko tehnologijo, s katero bodo ravnali usposobljeni zaposleni. Prilagajanje tržnim razmeram zahteva izboljšanje konkurenčnih sposobnosti in večjo učinkovitost poslovanja, kar gradbena podjetja v Sloveniji sili v racionalnost.

Z vstopom v Evropsko unijo je Slovenija postala prosti trg, kar naj bi spodbudilo prihod kapitalsko močnih multinacionalk, kot so Skanska, ING Real Estate, Arup group, in obstaja bojazen, da bodo slovenski gradbinci postali le njihovi podizvajalci. Da se to ne bi zgodilo, morata biti cilja slovenskih gradbenih podjetij večja prilagodljivost razmeram na trgu in povečanje konkurenčnih sposobnosti. Tako bodo imela slovenska podjetja več možnosti, da pridobijo dela v državah, v katerih ne velja prehodno obdobje za opravljanje gradbenih storitev. Ko bodo popolnoma odpravljene administrativne omejitve za prehod delovne sile, si bo slovensko gradbeništvo lahko zagotovilo prihodnost v okviru evropskega trga. Tedaj je pričakovati intenzivnejši scenarij prevzemov in kapitalskih povezovanj v gradbeni panogi.

Zadnjih nekaj let je bilo za dejavnost gradbeništva ugodnih predvsem na račun gradnje infrastrukturnih objektov, v glavnem avtocest, in gradnje stanovanj. V prihodnjih nekaj letih naj bi se razmere na gradbeniškem trgu nekoliko umirile. Investicije v infrastrukturne objekte bodo prisotne tudi v naslednjih obdobjih, vendar naj bi bilo več investicij na področju energetike, ekologije in železniškega prometa. Rasla bo tudi stanovanjska gradnja, pričakujemo lahko tudi porast turističnih in drugih gospodarskih naložb.

Slovenska gradbena podjetja so v tujini trenutno zastopana kot podizvajalci večjih gradbenih podjetij. Slovenska gradbena podjetja so že spoznala, da se bodo morala, če bodo hotela biti konkurenčna in uspešna, povezovati na nadomestnih trgih. Trdnejše povezovanje v slovenskem gradbeništvu do sedaj ni bilo ravno običajno. Praviloma so



podjetja združevala sile le pri posameznih projektih in nastopala z joint-venture pogodbami. Slovenska gradbena podjetja na trgu največkrat nastopajo tako, da konkurirajo z zniževanjem stroškov in le malo z dodajanjem vrednosti zaradi povečane kakovosti oziroma diferenciacije produktov. Diferenciacija bo v prihodnosti nujna za konkuriranje velikim in močnim gradbenim podjetjem iz EU.

Trendi v gradbeništvu so predvsem strukturno preoblikovanje in reinženiring številnih procesov za izboljšanje kakovosti in poslovanja preko integracije projektnih procesov, upravljanja dobavnih verig, logistike itd. Sodobno gradbeništvo prehaja na vse bolj moderne oblike vsebinsko zaključenih sklopov, kar pomeni, da prevzema vsa opravila trženja, razvoja, testiranja in promocije izdelkov ter distribucijo v primeru, ko gre za neznanega naročnika. Ko je pa naročnik znan, prevzemajo vsa opravila: pomoč pri programiranju, načrtovanje in operativna izvedba, kontrola vseh podizvajalcev (komunalna oprema, servisna infrastruktura), po enem od sodobnih načinov prevzema, kot so inženiring, svetovalni inženiring, ključ v roke ipd. (Radošek 1998, 9).

Poudariti je treba dodano vrednost za kupce in odpravljanje nepotrebnih stroškov, ki nastajajo med gradbenim procesom. Oblikovanje in načrtovanje projektov bo moralo temeljiti na eksplicitnih zahtevah oziroma kalkulacijah strank (investitorjev) s finančnega in ekonomskega stališča, zajemati pa bo moralo celotne življenjske cikle gradbenega proizvoda.

V državah Evropske unije naj bi se v prihodnosti upočasnila gradnja stanovanj, ki je bila v nekaterih državah v preteklosti rekordna. Gradnja poslovnih in industrijskih zgradb bo zaradi recesije v EU in poka nepremičninskega balona v ZDA tudi stagnirala. Tudi v dejavnosti nizkih gradenj ni pričakovati kakšne posebne rasti. Takšno rast lahko pričakujemo le v srednji in vzhodni Evropi, kjer naj bi gradnja prometne infrastrukture dala zagon gradbeništvu. Večji potencial gradbene industrije v naslednjih letih predvidevajo za manjše trge. Rast je predvidena tudi za vzhodnoevropske države, predvsem na območju Češke republike, Slovaške, Madžarske in Poljske. V gradbeništvu, posebej na območju vzhodne Evrope, obstaja nedvomen potencial za razvoj. V državah »novinkah« EU se odvija manj kot pet odstotkov celotnega gradbeništva petindvajseterice, gradnja novih stanovanj pa močno zaostaja za potrebami. Glede na zasičenost gradbenega trga v zahodnoevropskih državah lahko pričakujemo prodor večjih gradbenih podjetij na vzhodnoevropske in ruske trge. Na omenjenih trgih se gradbeni industriji zaradi potreb po modernizaciji gradenj in izboljšanju infrastrukture obeta hitra rast. Kupna moč zahodnoevropskih gradbenih podjetij omogoča in hkrati narekuje nakup vodilnih podjetij, zlasti v državah »novinkah« EU. To je v gradbeništvu najelegantnejši vstop na tuji trg. (Euroinvest 2008a)



#### 4 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura pomeni sklop, sestav, način graditve. Pojem organizacijske strukture je relativno znan, opredelitve pa so različne. Strukture so različne kombinacije sestavin, ki tvorijo celoto in so med seboj odvisne. Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo, je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo. S strukturo pravzaprav označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila. Iz omenjenih opredelitev je mogoče ugotoviti, da so prvine za opredeljevanje organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in nosilci nastajajo in se razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, njihovi nosilci in njihova medsebojna razmerja. Seveda pa morajo organizacijske strukture omogočati doseganje zadanih ciljev, postavljenih z dolgoročno politiko in strategijo podjetja.

Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko prilagodljivo obnašajo. Biti mora taka, da omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši možni poti.

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na ustrezno izbiro in uspešno rabo strukture organiziranosti. Ti dejavniki so lahko posredni ali neposredni, vsekakor pa igrajo posebno vlogo pri oblikovanju organizacijske strukture. Razlikujemo med dvema temeljnima skupinama vplivnih dejavnikov, in sicer (Ivanko 1999, 17–22):

- zunanji dejavniki in
- notranji dejavniki.

Pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture je predvsem pomembno poznavanje in upoštevanje vplivnih dejavnikov ter poznavanje razpoložljivih struktur organiziranosti.

##### *Zunanji dejavniki*

Organizacija deluje znotraj določenega okolja. Okolje organizacij se hitro spreminja, naloge podjetij postajajo vse bolj zahtevne in ne rutinske, pričakovanja uporabnikov pa postajajo vse večja. Organizacija se mora uspešno spoprijeti z izzivi ter se spremembam prilagajati. Okolje neposredno vpliva z družbenimi vrednotami, institucionalnimi razmerami, tržiščem ter z razvojem znanosti in tehnike.

Vrednote tvorijo kulturo, kultura pa oblikuje določeno obliko organizacije. Ta omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije.

Institucionalne razmere dela in poslovanja določajo izgradnjo struktur organiziranosti, določajo organizacijske oblike za določene dejavnosti in uravnavajo delovanje in odnose v organizacijah.

Podjetja se morajo v današnjem času čim bolj tržno preusmerjati. Trg izrazito poudarja pomen marketinga, v katerem so zajete vse niti od ustvarjanja do raziskovanja in oblikovanja izdelkov.

Razvoj znanosti in tehnike povzroča razvoj novih izdelkov in tehnologije. Posledično daje poudarek vseživljenjskemu izobraževanju in nenehnem učenju, odkrivanju novega in neznanega.

Omenjeni dejavniki so le peščica od mnogih, ki jih mora organizacija upoštevati pri oblikovanju strukture.

#### *Notranji dejavniki*

Poleg zunanjih dejavnikov vplivajo tudi notranji. Vpliva vodstvo podjetja, velikost organizacije, stopnja diverzifikacije in vrsta izdelkov, kadrovska struktura, tehnologija ter sama strategija poslovanja.

Izbira določene strukture je v veliki meri odvisna od vodstva podjetja. Vodstvo organizacije si izbere strukturo organiziranosti, ki je v skladu z njegovo vodstveno filozofijo. Z njo pa razumemo odnos vodij do nalog in do ljudi v organizaciji.

Majhna podjetja delujejo drugače kot velika. Velikost organizacije je ključna pri oblikovanju organizacijske strukture. Znotraj velikih organizacij nastajajo drugačni problemi, številčnost zaposlenih in njihove dejavnosti se bistveno razlikujejo od tistih v majhnih organizacijah.

Diverzifikacija izdelkov predstavlja v današnji družbi vedno močnejše orožje v bitki s konkurenco. Večja raznovrstnost izdelkov pa vpliva na strukturo organiziranosti. Tak način zahteva večjo decentralizacijo, kar pomeni, da morajo enote samostojno sprejemati kompleksne odločitve. Vodenje in komuniciranje postane znotraj tako oblikovane organizacije oteženo.

Kadri vplivajo na izgradnjo strukture organiziranosti in delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami.

Tehnologija določa strukturo nalog, struktura nalog pa določa strukturo organiziranosti. Organizacije, ki so na približno enaki stopnji tehnološkega razvoja, imajo bolj podobne strukture organiziranosti kot pa organizacije iste panoge z različno stopnjo tehnološkega razvoja.

Usmerjanje k ciljem dosežemo s strategijo, strukturo in pravili ciljnega obnašanja. Za uresničitev določitev pa so potrebne ustrezne strukture organiziranosti. Če želimo pospešiti prodajo, je treba organizirati službo za ekonomsko propagando, ki naj pomaga uresničiti želene cilje. Če uvajamo računalniško obdelavo podatkov, nastanejo z avtomatizacijo tudi spremembe v organizacijskih strukturah, avtomatizacija pa vpliva na spremembo strukture zaposlenih. Potreba po različno kvalificiranih kadrih se s tem poveča. S tem nastajajo tudi nova delovna mesta, ki posledično spreminjajo odnose med zaposlenimi znotraj organizacije.

Pri oblikovanju organizacijskih struktur je treba upoštevati tudi temeljni načeli strukturiranja, in sicer centralizacijo in decentralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Koncept centralizacije se nanaša na delegiranje pristojnosti med delovnimi mesti v organizaciji. Centralizacijo največkrat razumemo tako, da managerji na višjih ravneh v organizaciji sprejemajo vse pomembne odločitve, managerji na vseh ostalih ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Centralizacija zahteva specializacijo, kar lahko večkrat otežuje opravljanje kompleksnejših nalog. Prav zaradi tega se čedalje bolj uporablja načelo decentralizacije, ki poudarja večjo avtonomijo in svobodo posameznikov in delovnih skupin znotraj organizacije. S tega vidika izhajamo, da moramo znotraj organizacij razlikovati med različnimi osnovnimi tipi organizacijskih struktur, in sicer:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- geografske strukture (korporacijske),
- mešana (hibridna) struktura.

#### **4.1 Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokroženem organizacijskem nosilcu. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Generalni direktor vodi podjetje, direktor razvoja vodi razvoj, direktor proizvodnje vodi proizvodnjo itd. (Bavec 2006, 69). Funkcijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura; uporablja se od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska organizacijska struktura najbolj uporablja v manjših industrijskih podjetjih.

Prednost take strukture je v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem se stroški zmanjšajo, poveča se specializacija in profesionalizacija ljudi. Funkcijska organizacijska struktura je primerna za stabilno okolje. V nasprotnem primeru se pokažejo njene pomanjkljivosti: v kriznem obdobju se težko uspe prilagajati spremembam, komunikacija je izredno počasna, odločitve se sprejemajo in posledično uresničujejo počasneje, kot bi se morale.

#### **4.2 Produktna (divizijska) organizacijska struktura**

Produktna divizijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na tem, da morajo biti funkcije organizirane decentralizirano na ravni

proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja pravzaprav razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob neprisilnem združevanju skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Torej je produktna struktura primerna le v primeru, ko imamo nekaj proizvodov in storitev, ki se med seboj zelo razlikujejo (Bavec 2006, 72).

Izrazita prednost produktne organizacijske strukture je v njeni decentralizaciji. Tako lahko z vidika dobička spremljamo delovanje vsake divizije posebej. Zato se te divizije včasih imenujejo tudi profitni centri. Vsekakor pa zaradi slabše uspešnosti ene divizije ni treba zdraviti celotne organizacije, ampak samo »bolno« divizijo. Tudi pretakanje ljudi iz ene divizije v drugo je razmeroma preprosto, če le ni administrativnih ovir. Poleg številnih prednosti ima divizijska struktura tudi svoje pomanjkljivosti. Te se kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi se lahko razvije prevelika konkurenca. Konkurenco sicer do določene mere spodbujajo, saj jo imajo za gonilo napredka. Posamezne enote morajo delovati ena z drugo in ne ena proti drugi. Z divizijsko organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture. Ta prilagodljivost pa se kaže tudi v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zmanjševanjem stroškov. Tako oblikovana organizacija je znatno bolj spremenljiva od funkcijske.

Funkcijska in produktna struktura sodita v kategorijo hierarhičnih (birokratskih) struktur in sta si sorodni. To vidimo iz tega, da lahko prehajata ena v drugo. (Bavec 2006, 75)

Če podjetje proizvaja malo število različnih proizvodov in so si ti različni, je najbolje, da se odloči za produktno strukturo. V nasprotnem primeru, ko pa ima en sam proizvod, število tega pa je veliko, je najboljša rešitev funkcijska organizacijska struktura.

### **4.3 Projektna organizacijska struktura**

Projektno organizacijo uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih dejavnosti, vezanih na določen projekt in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je projektna organizacija primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. Zaradi hitrih sprememb na trgu bo takšna organizacijska struktura čedalje primernejša.

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izpelje v predvidenem času, skladno s stroški in z zahtevami naročnika. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za uresničitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren

za uresničitev projekta. Ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo k drugemu projektu.

Prednost omenjene strukture je v tem, da se projekt obravnava celovito. Projektni organ skrbi za realizacijo vseh dejavnosti, povezanih s projektom. Zagotavlja se doseganje projektnih ciljev in se minimizira tveganje. Stopnja fleksibilnosti zaposlenih je izredno visoka. Posledično so vsi zaposleni motivirani, ker sodelujejo pri zanimivih nalogah. Končni rezultati omogočajo prihodnji razvoj in izbiranje vodij za nadaljnje projekte.

Poleg prednosti, ki jih ima taka organizacija, se srečuje tudi z določenimi težavami. Obstaja nevarnost, da so projektni vodje zaradi nerealno postavljenih ciljev lahko razočarani. Člani projektnega tima se menjujejo, zato lahko prihaja do konflikta interesov. Lahko se pri posameznem projektu pojavi potreba po nadgradnji informacijskega sistema, kar lahko pomeni velik strošek za samo podjetje itd.

#### **4.4 Matrična organizacijska struktura**

Matrična struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanja je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci pri projektu delajo po potrebi., zato se menjavata delo pri rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo pri projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjavanja dela lahko prihaja v istem delovnem dnevu. Pri tem je delavec podrejen dvema vodjema, ki ne moreta zmeraj uskladiti zahtev do njega. Taka organizacija zahteva timsko delovanje organizacije. To pa je še razmeroma slabo razvito in uporabljeno. Timsko delo je dolgotrajen proces, ki zahteva usposabljanje ljudi za ta način dela. Nepoznavanje takega dela lahko povzroči zelo hude težave in številna nasprotja znotraj organizacije, zato je to eden izmed ključnih problemov take organizacijske strukture. Matrična struktura zahteva visoko zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev. Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci so si v takšni organizaciji enakopravni. Enakopravno sodelovanje pa je v avtoritativni in oblastniški organizaciji kapitalističnega podjetja dvomljivo. Zato kritiki matrične organizacije zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev znotraj take organizacije.

#### **4.5 Geografske strukture (korporacije)**

Geografsko strukturo imajo predvsem podjetja multinacionalke, vendar ni neobičajna tudi na manjših geografskih področjih. Obsegajo veliko organizacijskih podtipov, katerih značilnost je, da se pri velikih korporacijah ali multinacionalnih družbah v določenem regijskem središču (primer za Evropo ali Pacifik) organizirajo in ponovijo vse ali skoraj vse funkcije podjetja. Z organizacijskega zornega kota so to samozaključena podjetja z vodstvom, ki je odgovorno samo centrali korporacije. Pri

manjših podjetjih, ki delujejo v geografsko manjših regijah (primer EU), se na posameznih lokacijah še vedno ponovijo skoraj vse funkcije podjetja (primer računovodstvo), vendar ima podjetje zaradi racionalnosti tudi nekatere skupne službe, ki lahko delujejo centralizirano. Geografske ali korporacijske strukture so primerne za podjetja, ki delujejo na geografsko obsežnem področju (globalni trgi). Njena prednost je, da se lažje prilagaja lokalnim (regionalnim) posebnostim in zahtevam trga in lokalnim poslovnim partnerjem. Odgovornost za delovanje in predvsem profit podjetja sta prenesena na regionalne enote. Te enote delujejo skoraj kot samostojna podjetja. Problem predstavlja obsežna administracija, ker se podvaja na različnih lokacijah. Prav tako pa je tudi komunikacija otežena, ker je podjetje geografsko porazdeljeno. Rešitev predstavlja intenzivna uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije (Bavec 2006, 79).

#### **4.6 Mešana (hibridna) struktura**

V to skupino sodi večina sodobnih organizacij. V današnjem kompleksnem okolju organizacije uporabljajo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostile specifičnim strateškim potrebam organizacije. Večina podjetij združuje značilnosti funkcijskih, divizijskih in geografskih struktur, da bi izkoristila določene prednosti in se izognila slabostim teh struktur.

Z oblikovanjem strukture organiziranosti želimo doseči njeno čim večjo trajnost oziroma stabilnost. Zaradi sprememb na trgu so spremembe znotraj organizacije vedno bolj pogoste. Če se organizacija spremembam ne prilagaja, to dolgoročno zmanjšuje njeno učinkovitost, zato mora biti ta čim bolj fleksibilna. Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, pa tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Fleksibilnost pomeni tudi sposobnost lastnega spreminjanja (Ivanko 2000, 40). To pomeni ne le izziv za posameznike, temveč tudi za delovne skupine.



## **5 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI PODJETJA EUROINVEST, D. O. O.**

### **5.1 Predstavitev organiziranosti podjetja**

Poslovanje podjetja Euroinvest, d. o. o., je v preteklem desetletju zaznamovala zelo hitra rast. Iz majhnega podjetja se je razvilo v družbo, kar je prineslo potrebo po spremenjenem načinu vodenja. Če je bila v začetku prisotna samo neformalna podjetniška organizacija, se je z rastjo podjetje moralo odločiti za bolj formalizirano strukturo. Gradbeništvo je v svojem bistvu lokalno usmerjena dejavnost, za katero je primeren decentraliziran podjetniški pristop oziroma matrično-projektna shema organizacije. Zaradi širitve poslovanja se je pokazala potreba, da se na sedežu podjetja zagotovi čim boljši nadzor, da se uvajajo standardi in postopki, ki ščitijo finančni položaj podjetja in njegovo blagovno znamko. Strateškim poslovnim enotam (gradnja za znanega naročnika, proizvodnja betonskih mešanic, gradnje za trg) pa so dali precejšnjo avtonomijo in s tem veliko odgovornost za uspešnost poslovanja podjetja. Vodstvo podjetja nastopa v vlogi strateškega managementa, ki usmerja poslovanje posameznih strateških enot k skupnemu cilju in preverja, ali njihov razvoj poteka v skladu z zastavljenimi cilji. Vodstvu strateških poslovnih enot je zaradi boljšega poznavanja specifičnih razmer posameznega projekta zaupano operativno vodenje, kar omogoča fleksibilnejše odzivanje na spremembe pri vsakem projektu.

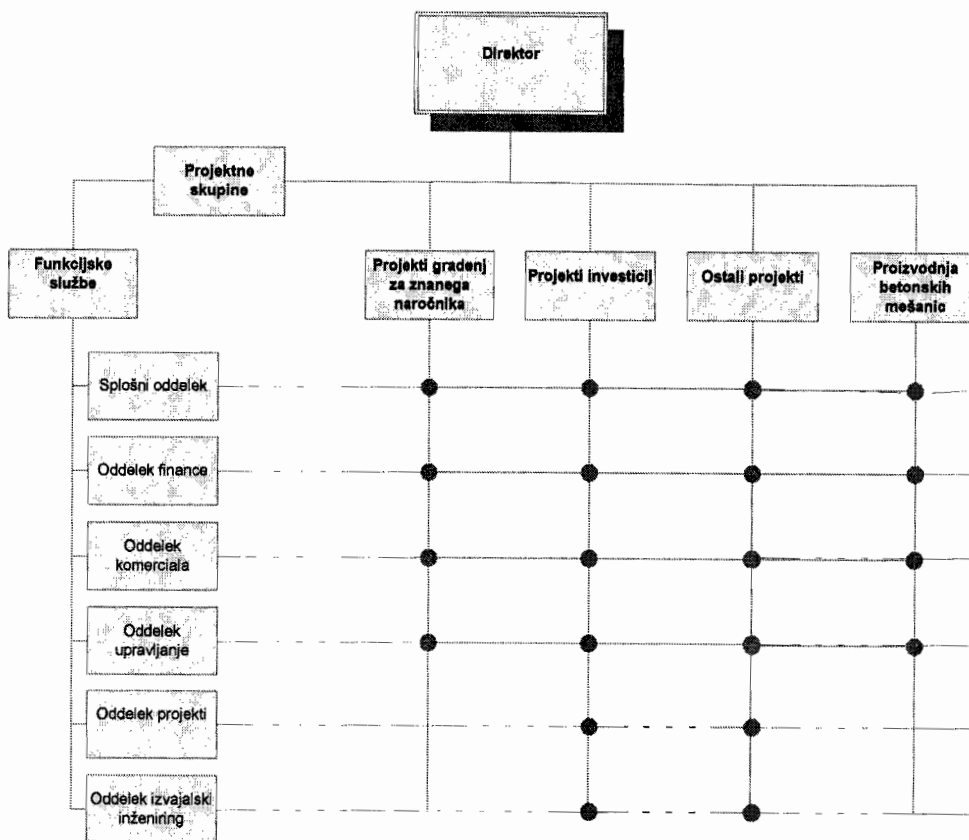
Organizacija podjetja Euroinvest, d. o. o., je zasnovana projektno-matrično. Temeljna značilnost take organizacije je, da funkcijski organizacijski strukturi odvzame določene vloge; torej gre za porazdelitev vlog med funkcijsko in projektno organizacijo. Če ta delitev ni izvedena dovolj natančno in se je ne spoštuje (kar se pogosto dogaja), je takšna organizacija lahko izvor medsebojnih sporov, oviranj in izigravanj. Seveda pa ne zadošča zgolj natančna opredelitev vlog, temveč morajo biti te vloge tudi sporazumno dogovorjene in kontrolirane pri njihovem praktičnem izvajanju (Solina in Križaj 1991, 31). Osnovni pogoj za uspešno projektno-matrično organizacijo je pravočasno in natančno planiranje vseh dejavnosti projekta in vseh zmogljivosti, potrebnih za izvedbo. Ker so te zmogljivosti praviloma v različnih organizacijskih enotah, ki so v precejšnji meri zasedene še s svojimi rednimi (operativnimi) nalogami, je natančen načrt projekta osrednji dejavnik, ki omogoča, da ne prihaja do večjih težav, ovir ali zastojev pri reševanju projektних nalog.

Dvojna podrejenost izvajalcev projekta povzroča nemalo težav in sporov. Pri tem je pomembna stopnja samostojnosti, ki jo imajo delavci, ki so razporejeni k projektu, v odnosu do svojega funkcijskega vodje. Če so med opravljanjem projektne naloge razbremenjeni rednega dela na svojem siceršnjem delovnem mestu in če lahko samostojno odločajo, kateri nalogi bodo dali prednost, odpade večina problemov, ki sicer povzročajo spore ali zastoje. Če pa je izvajanje projektne naloge za izvajalce drugotnega pomena ali če morajo pri delu pri projektu v celoti uveljavljati navodila,

pričakovanja in smernice svojega funkcijskega vodje, je delo v projektno-matrični organizaciji izredno težavno in polno zapletov. Tovrstne zaplete lahko v kritičnih situacijah razreši naročnik projekta, če ima dovolj vpliven položaj v podjetju, če je zavzet za projekt in če se zna uspešno upirati pritiskom. Ob takšni podpori naročnika projekta ima projektna organizacija dobre možnosti, da bo projekt uspešno in pravočasno končala (Solina in Križaj 1991, 33). Dejavnost gradnje za znanega naročnika vključuje hkratno vodenje in koordiniranje izvedbe večjega števila samostojnih in praviloma časovno omejenih projektov. Gre za kompleksne naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev traja več mesecev ali celo let. Za njihovo uspešnost so odgovorni projektni managerji, ki planirajo, organizirajo in izvajajo potrebne dejavnosti ter odgovarjajo za pravočasno uresničitev projekta.

Značilnost projektne pristopa je močna povezanost sodelujočih pri posameznem projektu, oblikujejo se t. i. projektni timi, ki so gradniki organizacije. Izkušnje so pokazale, da so vsi pomembni projekti, s katerimi se Euroinvest, d. o. o., lahko pohvali, temeljili na tesnem sodelovanju med zaposlenimi v štabnih službah in posameznih timih. Na ta način prihajajo do izraza izkušnje in know-how, pridobljene v preteklem poslovanju.

Slika 5.1 Organizacijska struktura podjetja



Vir: Euroinvest 2007.

### **5.1.1 Področje gradnje za znanega naročnika**

Področje gradnje za znanega naročnika zajema gradnjo novih ter prenovo in rekonstrukcijo starih objektov različnih namembnosti in za različne kupce, ki se s svojimi investicijskimi potrebami pojavljajo na trgu. Odjemalci tega programa so državne ustanove, zavarovalnice, banke in podjetja, ki vlagajo v izgradnjo poslovnih, stanovanjskih, trgovskih in turističnih objektov. V podjetju Euroinvest, d. o. o., se trudijo, da z investitorji vzpostavijo tesen odnos, ki temelji na tesnem sodelovanju in odprtem dialogu. Na ta način se zaradi boljše dorečenosti posla izognejo morebitnim nesporazumom in sporom, kar dolgoročno zagotavlja dobro poslovanje.

Med proizvode za znanega naročnika sodijo naslednji objekti:

- poslovni objekti,
- trgovski objekti,
- stanovanjski objekti,
- šole, otroški vrtci, objekti za ostarele, telovadnice,
- vodovodi in kanalizacije,
- športni objekti nizkih gradenj (kajakaske proge, nogometna igrišča, golf in tenis igrišča),
- ostali objekti nizkih gradenj.

### **5.1.2 Področje gradenj za trg**

Področje gradenj za trg vključuje pripravo investicije (nakup zemljišča, pridobivanje dovoljenj za gradnjo, projektiranje, zagotavljanje financiranja), izgradnjo objekta in nato prodajo oziroma oddajanje v najem zgrajenega objekta. Kupcem v okviru tega programa nudijo stanovanjske objekte (stanovanja, vila bloki, vrstne hiše ter samostojne stanovanjske hiše) in poslovne objekte (pisarniški prostori, prostor za trgovske dejavnosti in industrijski objekti). Značilnost programa je visoka kapitalska intenzivnost, zato je pri načrtovanju takšnih investicij ključna izbira primernih lokacij, ki so tržno zanimive, torej postavljene na najboljše lokacije v centru mesta oz. na ostalih zanimivih lokacijah. Razvoj projekta se vedno začne z idejo. Ne glede na to, ali gre za prosto zemljišče ali že obstoječe nepremičnine, mora podjetje vedno imeti vizijo, kakšna bo videti bodoča stanovanjska soseka ali poslovna stavba. Predvsem mora biti ideja o zasnovi marketinško zanimiva in upoštevati vse urbanistične, oblikovne in sociološke zakonitosti, da privablja kupce ter da se ti kupci po prevzeti nepremičnini v njej dobro počutijo.

Med proizvode gradnje za trg sodijo:

- izdelava preinvesticijskih in investicijskih študij,
- priprava prostorske in tehnične dokumentacije,

- pridobitev soglasij in dovoljenj za gradnjo,
- pridobitev uporabnega dovoljenja in predaja objektov v uporabo,
- vzdrževanje in upravljanje objektov,
- stanovanjski objekti: individualne hiše, vrstne hiše, stanovanjski bloki,
- poslovno-industrijski objekti: industrijske hale, obrtne delavnice.

### **5.1.3 Proizvodnja betonskih mešanic**

Proizvodnja betonskih mešanic poteka na lokaciji v bližini Nove Gorice in bo v prihodnosti mestu najbližja betonarna. Za vzpostavitev proizvodnje betonskih mešanic se je podjetje Euroinvest, d. o. o., odločilo predvsem zaradi avtonomnega nastopa pri konkuriranju za posle pri gradnji za znanega naročnika. Betonske mešanice pa proizvajajo tudi za ostale kupce.

Med proizvode betonarne sodijo:

- vse vrste transportnih betonov,
- gramoza in peska.

### **5.1.4 Splošni oddelek**

Splošni oddelek skrbi za kadrovske zadeve, administracijo podjetja in informacijsko tehnologijo. Naloge tega oddelka so:

- hranjenje vseh originalnih dokumentov v podjetju,
- skrb za administrativna dela,
- skrb za upravljanje s človeškimi viri v podjetju (pogodbe o zaposlitvi ...),
- skrb za skrbno gospodarjenje z osnovnimi sredstvi podjetja,
- skrb za izvajanje vseh dejavnosti, ki omogočajo projektom in ostalim procesom najkakovostnejšo informacijsko podporo,
- skrb za organizacijo pravne moči, ki je potrebna za uspešno poslovanje podjetja.

### **5.1.5 Oddelek financ**

Oddelek financ sestavlja služba računovodstva, financ in kontrolinga podjetja, ki skrbi za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja. Naloge tega oddelka so predvsem:

- skrb za dejavnosti računovodstva (plačila, bilance, poslovni izid ...),
- skrb za optimizacijo letne bilance in poslovnega izida podjetja,
- planirani denarni tok podjetja,
- skrb za pridobivanje virov financiranja projektov (najemanje kreditov ...),
- sodeluje z direktorjem podjetja pri ocenjevanju predhodnih študij,

- skrb za ocenjevanje uspešnosti podjetja s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov (služba za kontroling podjetja),
- ocenjevanje skladnosti doseženih letnih rezultatov s strateškim letnim planom podjetja,
- sodelovanje pri pripravi dokumenta strateški letni plan podjetja,
- spremljanje mesečnega nastajanja stroškov in pri večjih odstopanjih poročanje direktorju podjetja,
- promoviranje in skrb za sodobne metode obvladovanja stroškov v podjetju (bsc, ciljni stroški ...),
- spremljanje nastajanja stroškov po stroškovnih nosilcih,
- priprava ključev za delitev splošnih oziroma posrednih stroškov na stroškovna mesta,
- priprava analize tveganja podjetja.

#### **5.1.6 Oddelek komerciale**

Oddelek komerciale sestavljajo služba splošne in tehnične komerciale, nabave in betonarna. Skrbi tudi za pridobivanje poslov predvsem pri projektih gradenj za znanega naročnika. Naloge tega oddelka so predvsem:

- spremljanje objave razpisov za gradnjo objektov za znanega naročnika,
- priprava ponudbe glede na objavljanje razpisov,
- skrb za pridobivanje poslov gradenj za znanega naročnika,
- priprava kalkulacij posameznih gradbenih, obrtniških in instalacijskih del,
- skrb za nabavo v podjetju,
- skrb za gospodarno ravnanje s skladiščem podjetja,
- skrb za uspešno in učinkovito poslovanje betonarne v lasti podjetja,
- priprava primerjalnih analiz s sorodnimi podjetji v panogi,
- sodelovanje pri pripravi dokumenta zaključnega poročila projekta (odstopanja stroškov, pokalkulacija projekta ...).

#### **5.1.7 Oddelek upravljanja**

Oddelek upravljanja skrbi predvsem za upravljanje objektov, ki jih zgradi podjetje Euroinvest, d. o. o. Skrbi tudi za program in dodatne storitve v posameznih projektih. Naloge tega oddelka so:

- skrb za upravljanje objektov,
- skrb za organiziranje vzdrževanja objektov,
- skrb za izvajanje storitev najemnikom objektov v lasti podjetja.

### **5.1.8 Oddelek projektov**

Oddelek sestavljajo služba marketinga, ki ima za nalogo predvsem prodajo in tržno komuniciranje, služba ekonomika projektov, ki ima nalogo priprave investicijskih programov ter optimiziranje denarnih tokov na posameznih projektih, ter služba kontroling projektov, ki skrbi za kontroliranje in ocenjevanje uspešnosti projektov. Oddelek je zamišljen tudi kot oddelek, ki naj bi dajal podporo posameznim vodjem projektov. Naloge tega oddelka so:

- skrb za pripravo tržnih analiz,
- skrb za pripravo dokument predhodnih študij,
- vodenje priprave dokumenta letni strateški načrti podjetja,
- skrb za pripravo investicijskih programov,
- skrb za pripravo tržne in komunikacijske strategije produktov in storitev projektov,
- skrb za definiranje produktov posameznih projektov,
- skrb za izvajanje tržnega komuniciranja in prodajo,
- skrb za izvajanje kontrolinga projektov z ocenjevanjem uspešnosti projektov s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov,
- skrb za izvajanje tržnega komuniciranja podjetja,
- skrb za izvajanje metodologije ravnanja projektov – definiranje in nadgrajevanje procesov projektne ravnanja,
- svetovanje na področju ravnanja s projekti – zbiranje arhiva dobrih praks projektov in pomoč ravnateljem pri težavah,
- usposabljanje vodij projektov in funkcijskih vodij,
- določanje informacijske podpore pri ravnanju s projekti,
- administrativna podpora zahtevnejšim projektom,
- pomoč vodjem projektov pri planiranju in kontroliranju projektov,
- izdelovanje modelov poslovnih procesov za področje ravnanja projektov,
- svetovanje in pomoč pri pripravi poročil v fazi izvedbe projekta,
- pomoč vodji projekta pri pripravi analize tveganj in priprava predlogov za korektivne ukrepe,
- usklajevanje vseh projektov v podjetju in poročanje vodstvu.

### **5.1.9 Oddelek izvedbenega inženiringa**

Oddelek opravlja naloge inženiringa vseh zvrsti (gradbena, obrtniška in instalacijska) v fazi gradnje objekta in pri projektiranju. V oddelek izvajalskega inženiringa sodi tudi služba projektive, ki se ukvarja s pripravo projektne in tehnične

dokumentacije. V tem oddelku deluje tudi služba tehnologije gradenj in služba zagotavljanja kakovosti. Naloge tega oddelka so predvsem:

- sodelovanje pri pripravi strateškega letnega plana podjetja,
- sodelovanje pri pripravi predhodnih študij – predvsem tehničnih del,
- sodelovanje pri pripravi investicijskih planov – predvsem tehnični del,
- organizacija in nadzor pri izdelavi projektne in tehnične dokumentacije (po *ZGO-1a*),
- pridobivanje uporabnih dovoljenj, ki so potrebna za gradnjo,
- oddaja objektov v izvedbo,
- priprava in sklepanje pogodb, ki so povezane z gradnjo objekta,
- organizacija gradnje (razpisna dokumentacija, pogodbe, izbor izvajalcev, prevzem del, tehnologija gradnje, uvedba izvajalcev v delo ...),
- organizacija strokovnega nadzora (po *ZGO-1a*),
- skrb za primopredajo objekta,
- spremljanje objekta v fazi poizkusnega obratovanja in skrb za reklamacije,
- sodelovanje v projektni ekipi in izvajanje dejavnosti v skladu s planom dejavnosti, povezanih z gradnjo,
- spremljanje in kontroliranje poteka gradnje glede rokov, stroškov in kakovosti,
- potrjevanje in obračun prejetih računov in končnega računa,
- ažurno spremljanje razvoja stroke, izvajanja prostorskih sprememb v okolju.

## **5.2 Management projektov v podjetju Euroinvest, d. o. o.**

Podjetje Euroinvest, d. o. o., bi lahko opredelili kot projektno podjetje, saj so skoraj vsi poslovni procesi v podjetju organizirani kot projekti, zato je ravnanje s projekti v podjetju ključnega pomena za prihodnost. Obstoj in razvoj podjetja je v veliki meri odvisen od uspešnosti in učinkovitosti posameznih projektov. Podjetje Euroinvest, d. o. o., je eno izmed podjetij, ki se v zadnjem času hitro razvijajo, poleg tega pa je v zadnjem času prevzelo v izvajanje veliko število zahtevnih projektov. V podjetju se povsem zavedajo pomembnosti ravnanja s projekti in si želijo to znanost nenehno izboljševati. Izboljševanje temelji predvsem na delegiranju kakovostnih kadrov na mesta ravnateljev projektov, učenja na preteklih izkušnjah ter na podlagi uvajanja standardizacije ravnanja s projekti. Podjetje daje zelo velik poudarek tudi izobraževanju, tako zunanjemu kakor tudi internemu.

Poslovnik ravnanja s projekti naj bi bil dokument, ki sodi med temeljne dokumente podjetja.

V podjetju Euroinvest, d. o. o., osrednjo osebo projekta imenujejo vodja projekta. V podjetju izvajajo naslednje vrste projektov:

- *projekti gradenj za znanega naročnika* – so projekti, ki jih podjetje pridobi preko javnih razpisov in preko povpraševanja zasebnih naročnikov. Navadno gre za projekte, ki obsegajo le gradnjo in angažiranje oddelka izvedbenega inženiringa in komerciale ter v manjši meri ostalih oddelkov.
- *Investicijski projekti* – delijo se na projekte za znanega in neznanega naročnika. To so projekti, pri katerih podjetje ponuja celostne storitve oziroma celostni inženiring, kar pomeni, da podjetje za znanega naročnika ali neznanega kupca izvede vse faze, ki so potrebne od zasnove do obratovanja objekta. Celostni inženiring delimo na faze snovanja, projektiranja, gradnje, tržnega komuniciranja in prodaje, financiranja in obratovanja ter vzdrževanje objekta.
- *Organizirani projekti* – so projekti, ko gre za posamezne spremembe pri strukturi organizacije podjetja, nastajanja oddelkov oziroma diverzifikacije področja poslovanja z nakupom deleža v katerem izmed podjetij v sorodni ali nesorodni panogi.
- *Strateški projekti* – vezani so na postavljene strategije poslovanja podjetja oziroma vpeljave posameznih pomembnih in temeljnih dokumentov podjetja.
- *Drugi projekti* – so marketinške narave (nova celostna podoba podjetja), informacijski projekti (izboljšanje IKT) in administrativni projekti ter ostali projekti, vezani na poslovanje podjetja.

Projekt je sestavljen iz številnih procesov in dejavnosti, ki skupaj sestavljajo posamezno fazo projekta. Procesi se med izvajanjem medsebojno prepletajo in s tem vplivajo drug na drugega. Procesi ravnanja s projekti so med seboj povezani z rezultati, ki nastanejo med njihovim izvajanjem. Rezultat določenega procesa je vhod za naslednji proces.

V podjetju se pri ravnanju s projekti vsak projekt deli na posamezne faze, ki segajo od začetka do konca projekta. Vsaka faza je sestavljena iz posameznih nalog in ima svoj rezultat, ki se konča s kontrolno točko in odločitvijo, ali se projekt lahko nadaljuje v naslednjo fazo ali se opusti oziroma zaključi. Z izvajanjem nalog v naslednji fazi se ne prične, dokler se uspešno ne konča predhodna faza. Na posamezni kontrolni točki je mogoče projekt tudi opustiti, če ni več razlogov za njegovo nadaljevanje. Intenzivnost posameznih faz in vključenost članov posameznih oddelkov in služb se skozi celoten življenjski cikel spreminja. Vodja projekta pa je odgovoren za vključevanje posameznih oddelkov oziroma služb v fazo projekta. Posamezne faze so medsebojno tudi povezane, kar se kaže tudi v vhodnih in izhodnih dokumentih posamezne faze. Delitev projekta na posamezne faze omogoča lažjo obvladljivost projekta, saj se vsaka faza konča s pomembnim dokumentom. S tem sistemom zmanjšamo negotovost in povečamo verjetnost uspešnega konca projekta.



### *Faze projekta*

V podjetju delijo projekte na več faz. Te so zasnova projekta, planiranje projekta, izvajanje projekta, kontrola ter zaključek projekta.

#### **5.2.1 Zasnova projekta**

Kot zasnovo projekta v podjetju razumejo splet študij in analiz, ki se končajo z dokumentom z naslovom *predštudija*. Ta odgovori na vprašanje, ali je projekt za podjetje zanimiv ali ne. Izdelavo predhodne študije navadno vodi bodoči vodja projekta oziroma oddelek projektov. V njeno izdelavo pa se navadno vključi večje število specializiranih strokovnjakov, v nekaterih primerih tudi zunanjih strokovnjakov. Predhodno študijo se, ko je dokončana, poda v obravnavo vodstvu podjetja, ki se na podlagi rezultatov odloči za status projekta.

Projekt ima lahko status:

- projekta z negativno predhodno študijo – projekt ne gre v naslednjo fazo,
- projekt na čakanju, ki se navadno arhivira v portfelj projektov,
- projekt s statusom pozitivne ocenjene predhodne študije – projekt napreduje v naslednjo fazo.

Faza zasnove se konča z zagonom projekta. Dokument, ki označuje zagon projekta, je *Nalog za začetek projekta*. S tem dokumentom direktor podjetja tudi formalno prenese odgovornost učinkovitosti projekta na vodjo projekta.

#### **5.2.2 Planiranje projekta**

Proces planiranja projekta je eden izmed najpomembnejših procesov pri ravnanju s projekti v podjetju. Faza planiranja projekta se konča z *Načrtom izvedbe projekta*, ki je eden temeljnih dokumentov projekta. Pripravo izvedbenega načrta projekta pripravlja in vodi vodja projekta, ki v njegovo pripravo vključuje posamezne oddelke in službe podjetja. Načrt izvedbe projekta ravnatelj predloži v sprejemanje direktorju podjetja oziroma odločitveni skupini. Odboren izvedbeni načrt projekta pomeni začetek izvedbe projekta.

#### **5.2.3 Izvajanje projekta**

Izvajanje projekta pomeni izvajanje dejavnosti, opredeljenih v izvedbenem načrtu projekta kot rezultatu faze planiranja projekta. Izvajanje se vrši v okviru projektne ekipe. Vodja projekta je odgovoren, da se v tej fazi kakovostno realizirajo cilji projekta, v načrtovanem času in z odobrenimi stroški.

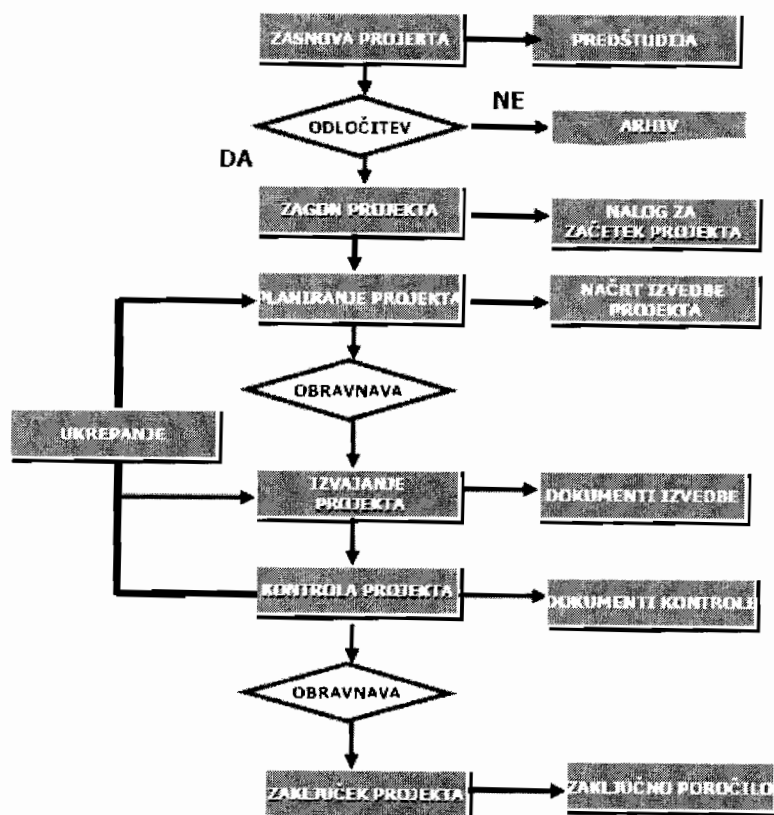
### 5.2.4 Kontrola projekta

Faza kontrole projekta obsega dejavnosti spremljanja projekta in ukrepanja ob nepravilnostih. Glavno kontrolo izvaja vodja projekta s poročili, rezultati in kazalniki projekta. Vodja projekta poroča odločitveni skupini in direktorju podjetja. Predmet kontrole je ugotavljanje doseganja ciljev, kontrola stroškov in kontrola časa. V primeru ugotovljenih neskladnosti je naloga vodje projekta, da preventivno ukrepa, kar ima za posledico ponovno načrtovanje in spremembo izvedbenega načrta projekta. Vzporedno kontrolo izvaja oddelek projektov, v katerem je za to zadolžena služba kontrolinga projektov. Oddelek projektov izvaja kontrolo predvsem s ciljem zagotoviti spoštovanje metodologije ravnanja s projekti v podjetju, pravilnega in resničnega poročanja odločitveni skupini in direktorju.

### 5.2.5 Zaključek projekta

Zaključek projekta pomeni kakovostno primopredajo projekta naročniku in skrbniku (kupec, znani naročnik ...) ali oddelku upravljanja v primeru, da bo z objektom upravljalo podjetje Euroinvest, d. o. o.

Slika 5.2 Življenjski cikel projekta v podjetju



Vir: Euroinvest 2008.

V okviru te faze se izdelata *Zaključno poročilo*, ki ga prejmeta naročnik projekta in oddelk projektov oziroma služba v okviru tega oddelka, kontroling projektov (Euroinvest, Sistem vodenja in kontroling projektov gradenj za trg 2008)

### **5.3 Organizacija projekta in njegova umeščenost v organizacijsko strukturo podjetja**

Naročnik projekta na začetku imenuje vodjo projekta in pomočnika vodje projekta. Ta dva pripravita načrt izvedbe projekta, kjer v kadrovskega načrtu definirata tudi umeščenost posameznih oddelkov in služb podjetja v projektno ekipo. Poleg tega vodja projekta predvidi posamezne zunanje svetovalce. Navadno vodja projekta projekt razdeli na podprojekte in v soglasju z odločitveno skupino imenuje ravnalce podprojektov.

*Naročnik projekta* je v primeru Euroinvesta, d. o. o., navadno direktor podjetja, pri manjših projektih pa so lahko naročniki tudi funkcijski vodje. Naročnik opredeli namene projekta, določi cilje projekta, poda osnovne zamisli projekta, imenuje vodjo projekta in druge za projekt pomembne zadeve. Direktor podjetja s projekti uresničuje poslovno strategijo in razvoj podjetja. Poleg tega tudi nadzira in usmerja projekt, vendar podrobnosti prepusti drugim odgovornim.

*Vodja projektov* je v podjetju Euroinvest, d. o. o., zadolžen za usklajevanje večjega števila projektov med seboj. S tem razbremeni direktorja podjetja odgovornosti. V podjetju obstajata dve vodji projektov, in sicer vodja projektov gradenj in vodja investicijskih projektov.

*Vodja projekta* je osrednja oseba, ki planira, uveljavlja in kontrolira projekt. Izvaja torej podobne naloge kot vsi ravnatelji s tem, da je predmet njegovega planiranja in kontroliranja projekt, predmet njegovega vodenja pa so člani projektne ekipe. Vodja je odgovoren, da je projekt kakovostno in pravočasno izveden ter s čim manjšimi stroški.

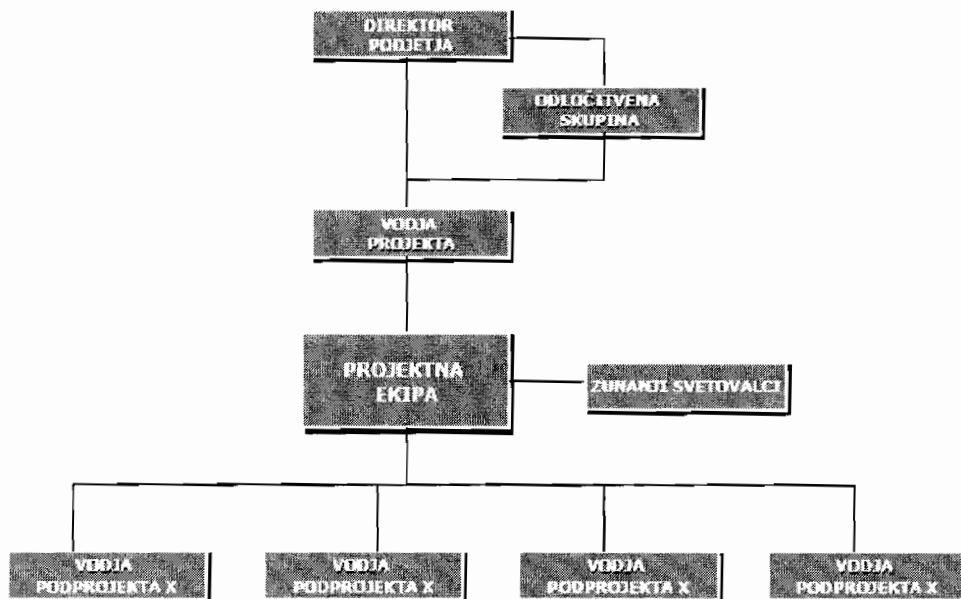
*Funkcijski vodje* so pomembni za uspešno izvedbo projekta. V projektu sodelujejo oni sami ali njihovi podrejeni. Vodje funkcij so odgovorni za znanje in usposobljenost zaposlenih v oddelku, ki jih dodelijo posameznemu projektu. Skrbijo tudi, da sodelavci sodelujejo v ustreznih projektih in da so vsebinsko in časovno ustrezno zasedeni. Usklajujejo njihove redne zadolžitve in delo pri projektu, pri čemer se prilagajajo zahtevam projekta. V podjetju Euroinvest, d. o. o., obstajajo funkcijski vodje splošnega oddelka, oddelka financ, oddelka komerciale, oddelka upravljanja, oddelka projektov in oddelka izvedbenega inženiringa.

*Odločitvena skupina* je najvišji organ projekta in prevzame nekatere naloge naročnika, ki je prav zato pri večjih projektih njen predsedujoči. Sestavljajo jo člani, ki se poznajo ali so povezani s projektom. Vsak projekt ima lahko različno odločitveno skupino. Odločitvena skupina s postavljanjem ciljev in glavnih nalog usmerja dela pri projektu ter odloča o projektu ob ključnih mejnikih. Daje odločitve tudi v zvezi s

projektom, kadar vodja to od skupine zahteva. S tem odločitvena skupina prevzame odgovornost za sprejeto odločitev. Po potrebi tudi razrešuje konflikte med vodjo projekta in funkcijskimi vodji.

*Vodja podprojekta* je navadno funkcijski vodja, ki je odgovoren za učinkovitost podprojekta. (Euroinvest, Ravnanje s projekti 2008).

**Slika 5.3** Organizacija projekta v podjetju



Vir: Euroinvest 2008.

## 6 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU

Današnji časi zahtevajo nenehno sledenje in prilagajanje tržnim razmeram ter konkurenci. V praksi to pomeni, da bi morala podjetja veliko več pozornosti posvečati signalom, ki kažejo, da je čas za spremembo organizacijske strukture. Problem nastane, če se tega zavejo prepozno, kar lahko vodi v odpuščanje večjega števila ljudi. Konkurenčno okolje zahteva nenehno prilagajanje, predvsem z organizacijsko strukturo. Signal, ki kaže, da je treba ukrepati na tem področju, je predvsem zmanjšanje zadovoljstva kupcev. Na tej točki je treba razmisliti, na kakšen način bi bilo bolje oblikovati organizacijsko strukturo, da bo ta v čim večji meri zadovoljevala njihove potrebe. Druge signale, ki kažejo, da je potrebna reorganizacija, lahko ugotovimo z analizo stroškov. Če podjetje ugotovi, da je vzdrževanje obstoječe organizacijske strukture predrago glede na prihodke, se mora lotiti zniževanja stroškov, ki je pogosto povezano tudi z zmanjševanjem zaposlenih. Zelo močen signal, ki kaže na potrebo po spremembi organizacijske strukture, je tudi ugotovitev, da je med najnižjo in najvišjo ravno podjetja preveč »vmesnih postaj«, kar velikokrat pripelje do tega, da najnižje ravni pogosto ne razumejo odločitev vodstva. Potrebna je torej reorganizacija, s katero se bo izboljšala ne samo komunikacija, pač pa tudi zadovoljstvo med zaposlenimi. Pogosto se zgodi, da se je tega treba lotiti, kadar želi podjetje izboljšati svoj položaj na trgu ali spremeniti način merjenja dosežkov znotraj podjetja. In pravkar omenjeno je eden izmed poglavitnih ciljev podjetja Euroinvest, d. o. o. (Euroinvest, Poslovna strategija 2008)

Kadar podjetje zazna potrebo po spremembi organiziranosti je priporočljivo storiti več stvari. Prvotno mora raziskati, kako so organizirana podjetja, ki so uspešnejša od njega oziroma mu ta podjetja predstavljajo konkurenco, ter nato ugotovitve primerjati s stanjem znotraj podjetja – gre za metodo *benchmarkinga*. Končni cilj *benchmarkinga* je torej precej enostaven: postati boljši, kot je najboljši – doseči konkurenčno prednost (Pučko 1998, 246). Drugo, kar mora podjetje storiti je, da razišče spremembe v zadovoljstvu kupcev. Treba je preučiti njihove potrebe ter jih poskušati zadovoljevati v največji možni meri. Tretji korak predstavlja podrobna analiza stroškov, s katero podjetje ugotovi, kateri dejavniki povzročajo visoke stroške. Naslednji korak je vpeljava inovativnih storitev ter proizvodov, ki so plod lastnega razvojnega dela in s katerim podjetje nastopi na trgu drugače kot sicer. Posebno pozornost je treba posvetiti tudi analizi komunikacijskih poti znotraj podjetja ter raziskati motiviranost oziroma demotiviranost zaposlenih. Na podlagi obojega lahko podjetje ugotovi številne skrite priložnosti za izboljšavo organizacijske strukture oziroma pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti. Na podlagi ugotovitev določi smernice in cilje za reorganizacijo podjetja.

Proces spreminjanja je izjemno zahteven poslovni proces, ki zahteva poglobljeno diagnozo in analizo. Če pretiravamo ali zamujamo s spremembami, se s tem izpostavljammo poslovnemu tveganju. (Ivanko 2007, 201)

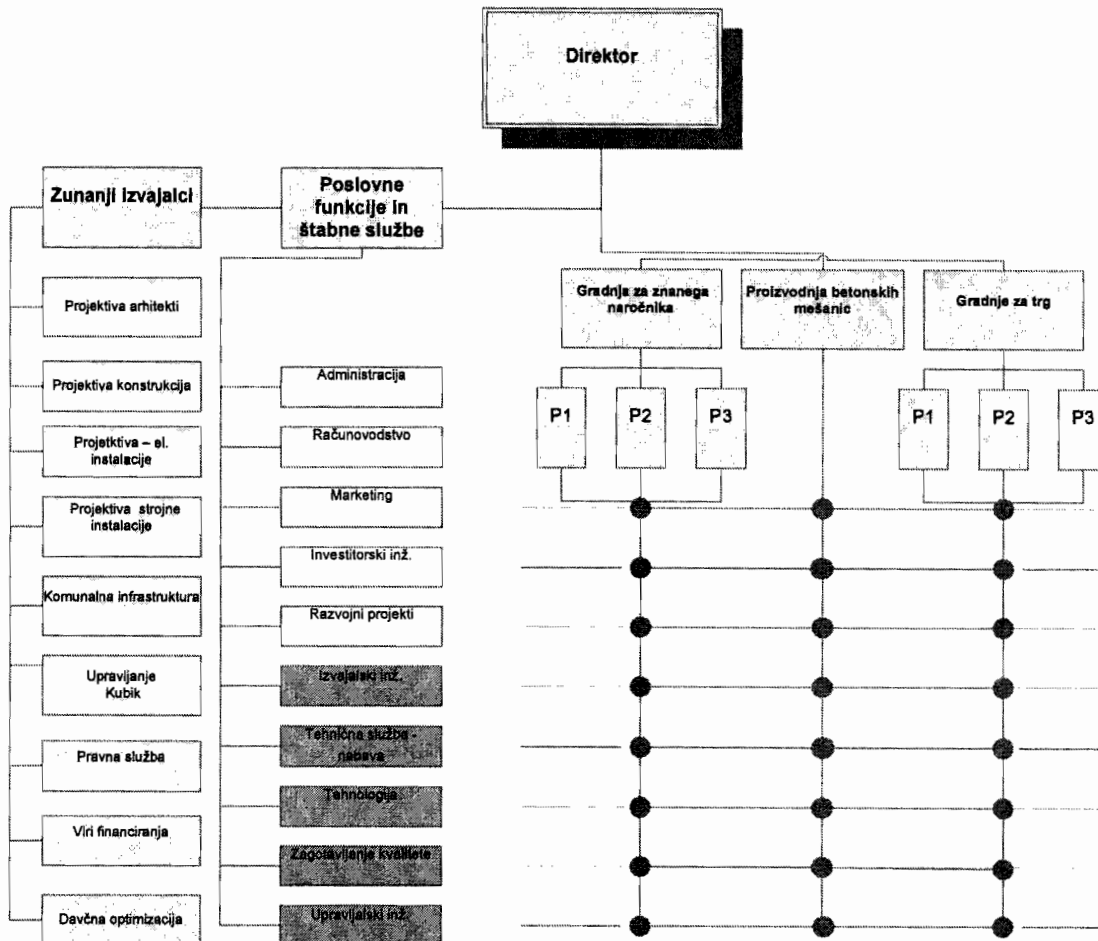
Pri vpeljavi sprememb pogosto naletimo na nezadovoljstvo ljudi. V naravi ljudi je, da težijo k temu, da se stvari v njihovem življenju ne bi drastično spreminjale. Zato je tu predvsem pomembno to, da zna vodstvo na ustrezen način ostalim zaposlenim predstaviti vzroke, zakaj so spremembe znotraj podjetja sploh potrebne. Vodstvo mora zaposlenim pravočasno, še pred dejanskim uveljavljanjem sprememb, posredovati informacije o načrtih, jih na ta način pripraviti na novosti in zmanjšati odpor do njih. Treba je razumeti, da je dobra organizacijska struktura predpogoj za uspešen nastop na trgu. Reorganizacij bo v prihodnosti vedno več, ne le zaradi spreminjajočih se razmer na trgu, pač pa tudi zaradi številnih novosti, ki revolucionirajo delovna mesta, na primer nove informacijske tehnologije, programska orodja itd. Vse omenjeno vpliva na spreminjanje podjetij in organizacijskih struktur. Podjetje se temu ne more izogniti, če želi preživeti. Tega naj bi se zavedali vsi zaposleni.

Vsak sistem, ki ne bo upošteval sprememb okolja in ne bo začel pravočasno prilagajati organizacijskega razvoja, bo neizogibno zašel v poslovne težave (Nemec 2005, 264).

## 6.1 Nova organizacijska struktura

Spremembe v organizacijski strukturi ponazarja spodnja slika.

Slika 6.1 Nov model organiziranosti



Vir: Euroinvest 2008.

Z novim modelom organiziranosti bi se število organizacijskih enot vsekakor povečalo. Dejavnosti, ki so sedaj eno, sem razdelila na več oddelkov in sekcij, kar bi omogočalo kakovostnejše in strokovnejše delo. Cilj je maksimalna optimizacija poslovanja, ki bi posodabljala organizacijsko strukturo.

### 6.1.1 Poudarek na gradnjah za trg

Najpomembnejši dolgoročni cilj podjetja Euroinvest, d. o. o., je premik z doseganja konkurenčne prednosti le na osnovi cene k doseganju konkurenčne prednosti tudi v segmentu, kjer so odločilni faktorji kakovost, strokovnost, inovativnost in znanje.

Gradbeništvo ni statična proizvodnja, ampak je posel, ki se odvija na številnih geografskih razpršenih lokacijah pod spremenljivimi pogoji. Vsako gradbišče se za nekaj tednov, mesecev ali celo let spremeni v mini podjetje, ki ustvarja milijone evrov

prihodkov. Končni rezultat procesa gradnje so proizvodi in storitve, ki so velikokrat drugačni, posebni, celo unikatni – skratka predstavljajo velik izziv in je vanje treba vložiti ogromno znanja.

Strateška odločitev podjetja Euroinvest, d. o. o., je, da svojo osnovno dejavnost – gradbeništvo – dopolni s široko paletto storitev, ki jih sistematično razvija od svoje ustanovitve. Koncept podjetja naj bi tako postalo gradbeništvo v najširšem in celovitem smislu. Običajno so prve asociacije na gradbeništvo povezane z okoljem, v katerem bivamo in mu dajejo značaj zgradbe ter druge strukture. Za podjetje Euroinvest, d.o. o., je gradbeništvo še veliko več, saj po mnenju vodilnih v podjetju gradbeništvo vključuje vse od arhitekturnega oblikovanja, načrtovanja, projektiranja, gradnje, upravljanja nepremičnin, razvoja projektov, javno-zasebnega partnerstva do priprave zahtevnih finančnih konstrukcij s pomočjo strateških partnerjev ali skladov EU, stroškovnih ocen ter analiz občutljivosti. Ta zapleteni produkt bi lahko poimenovali kar »inovativni inženiring«; vključeval naj bi vsa potrebna znanja – sociološka, urbanistična, ekonomska ter tehnična. Dodatne storitve, ki jih bo Euroinvest, d. o. o., začel tržiti, bodo dale njegovi osnovni ponudbi poseben pečat, ustvarile bodo dodatno vrednost za kupce ter zaradi manjše izpostavljenosti cikličnim nihanjem in razpršitvi tveganj med razne strateške partnerje prispevale k stabilizaciji denarnih tokov podjetja, kljub zelo velikim finančnim vlaganjem v inovativne projekte.

Podjetje Euroinvest, d. o. o., bo svojo prihodnost gradilo v celovitosti rešitev, ko bo kupcem poleg standardnih storitev ponujalo še dodatne storitve ter kupcem nepremičnin in naročnikom gradenj ponudilo tudi vzdrževanje in upravljanje objektov, kar bodo kupci znali ceniti in bodo v tem prepoznali večjo kakovost gradnje ter zanesljivosti izvajalca. Podobno bo podjetje Euroinvest, d. o. o., na nekaterih projektih gradenj za trg nudilo dodatne storitve in celovito ponudbo. Današnji čas nam narekuje mnoge spremembe. Prav zaradi tega bi bilo smiselno oz. skoraj nujno uvesti novo organizacijsko strukturo. Trenutna ne zadošča potrebam trga in ne uresničuje zastavljenih ciljev podjetja. Kupci povprašujejo po storitvah, ki presegajo gradnjo v njenem osnovnem pomenu. Na enem mestu želijo pridobiti kompleksno ponudbo za realizacijo projekta: od strokovnega svetovanja pri načrtovanju in izvedbi projekta do pomoči pri ekonomičnem upravljanju in vzdrževanju zgrajenega objekta (Euroinvest 2008).

Najbolj pomembno pa je spremljati zadovoljstvo kupcev, saj so ti izvor prihodkov podjetja, in na osnovi s tem povezanih ugotovitev zasnovati reorganizacijo.

### **6.1.2 Rast podjetja**

Podjetje Euroinvest, d. o. o., je bilo ustanovljeno z zasebnim kapitalom v obliki družbe z omejeno odgovornostjo leta 1992 z osnovno dejavnostjo projektiranja, gradnje in inženiringa. Danes podjetje zaposluje 67 oseb, večinoma visoko strokovnega kadra,



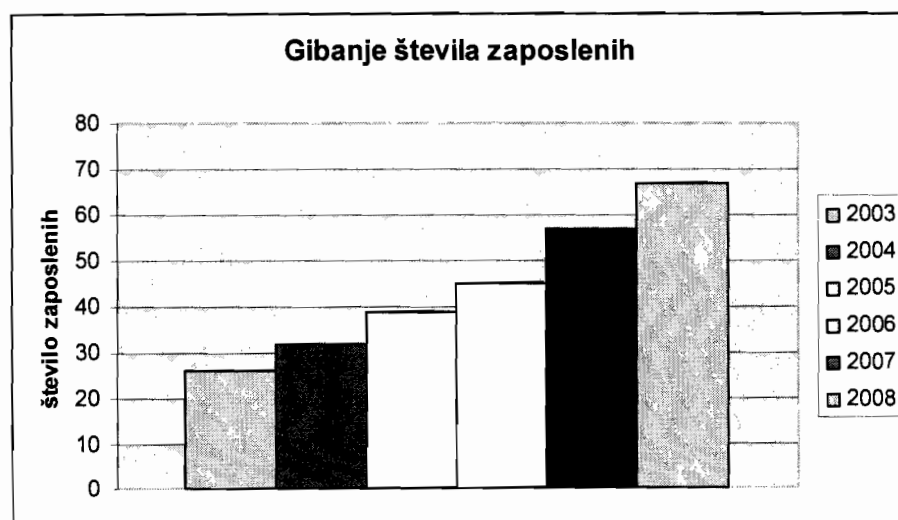
ki je poleg konkurenčne cene, zanesljivosti in kakovosti opravljenih storitev glavno orožje podjetja v boju s konkurenco.

Podjetje je zaznamovala zelo hitra rast v zadnjih dveh letih. Iz prvotne dejavnosti gradnje za znanega naročnika, ki zajema gradnjo novih ter prenovo in rekonstrukcijo starih objektov, se je podjetje preusmerilo tudi na dejavnost gradenj za trg, ki vključuje pripravo investicije (nakup zemljišča, pridobivanje dovoljenj za gradnjo itd.), izgradnjo objekta in nato prodajo objekta. Podjetje je v zelo kratkem časovnem obdobju prešlo iz malega podjetja v srednje veliko podjetje. Trenutna organizacijska struktura ne zajema vseh novih zaposlenih v posameznih službah, zato je njena sprememba nujna.

Jedro v podjetju predstavljajo stalno zaposleni, s katerimi podjetje zagotavlja varnost zaposlitve in vlaga v njihov razvoj. Druga skupina so začasno zaposleni, s katerimi se podjetje po potrebi dogovori začasne zaposlitvene aranžmaje. Tretjo skupino predstavlja najem storitev na trgu ali t.i. *outsourcing*. Delež s stalno zaposlitvijo v podjetju je 84 %, delež zaposlenih za določen čas pa 16 %. Kot vsa podjetja, ki so v gradbeni panogi, uporabljajo tudi v podjetju Euroinvest, d. o. o., v veliki meri »outsourcing«. Na ta način pridobivajo delovno silo predvsem za težka fizična dela in za posamezne specializirane svetovalne storitve. V podjetju ocenjujejo, da je preko outsourcinga zaposlenih povprečno 252 oseb, kar bi pomenilo, če bi primerjali s številom zaposlenih pri Euroinvestu, d. o. o., da se delež outsourcinga giblje okoli 80 %.

Spodnja slika nam jasno prikazuje gibanje števila zaposlenih znotraj podjetja v zadnjih petih letih. Opazimo, da je samo v letošnjem letu število zaposlenih poskočilo s 57 na 67, kar je zelo veliko, če upoštevamo, da se leto 2008 še ni zaključilo.

**Slika 6.2** Gibanje števila zaposlenih v podjetju



Vir: Euroinvest 2008

V podjetju Euroinvest, d. o. o., zaposlujejo predvsem na podlagi obstoječih potreb v poslovnih procesih. Zaposlovanje pa je tudi posledica dolgoročne študentske politike, predvsem mladih strokovnjakov s področja gradbeništva.

Če pogledamo starostno strukturo zaposlenih znotraj podjetja, velja Euroinvest, d. o. o., za zelo mlado podjetje. Po podatkih iz kadrovske baz je kar 55 % zaposlenih v srednjem in vrhnem managementu starih med 18 in 35 let).

Veliko povečanje zaposlenih kaže na zelo hitro rast podjetja. Rast v takšni obliki ne prinaša samo prednosti, temveč tudi nekatere slabosti. Rast pomeni, da se podjetnik ne spopriema samo s spremembami v zunanjem okolju (konkurenca, zakonodaja, kupci in podobno), temveč tudi z notranjimi spremembami (nove storitve, izdelki, prehod na nove trge, večja potreba po specializirani delovni sili itd.). Pri množičnem zaposlovanju se med zaposlenimi lahko vzdušje poslabša, saj so ljudje navajeni domačnosti in obvladljivosti malega podjetja, ob širjenju podjetja pa se ne znajdejo več. Ob hitri rasti je organizacija podvržena velikim pritiskom in spremembam. V podjetje prihajajo novi ljudje, ki se med seboj ne poznajo, ne poznajo pa niti kulture podjetja. Ljudje tako ne vedo, kakšen je namen njihovega dela in kako je njihovo delo povezano z delom drugih ljudi. Pomanjkanje ustrezne organizacijske sheme in delovnih predpisov pripelje do položaja, ko ljudje sami določajo svoje delovne naloge in se pogosto izgovarjajo, da delovne naloge, ki jim niso po volji, ne spadajo v njihove obveznosti. Tako obstaja velika nevarnost neučinkovitega podvajanja dela.

Prav zaradi tega bi bilo v podjetju treba toliko bolj spodbujati timsko delo, treba bi bilo obnoviti in utrditi kulturne vrednote podjetja, obnoviti sistem nagrajevanja in plačilni sistem ter usposobiti kadrovske oddelke. Le pravilno izbran kader je jamstvo za obstoj podjetja. Kadrovske oddelke je eden najbolj obremenjenih oddelkov podjetja v rasti, ne samo zaradi števila zaposlenih, ampak tudi zaradi drugih nalog, ki so v pristojnosti tega oddelka. Ni organizacije brez ljudi in ne more biti uspešna, če ne daje koristi partnerjem v menjalnih razmerjih (Tavčar 2006, 21).

### ***6.1.3 Prilagajanje tržnim razmeram***

Najpomembnejši strateški cilj podjetja je ustvarjanje večje vrednosti na dolgi rok. To naj bi podjetje doseglo predvsem s širitvijo izven lokalnega trga, z obdelavo domačega lokalnega trga, z večanjem kapitala na račun prihodkov gradenj za trg ter s trženjem novega produkta »celostni investicijski management« in gradbeni inženiring. Omenjene cilje je mogoče doseči predvsem z notranjo rastjo podjetja, ki je ravno v tem času v podjetju Euroinvest, d. o. o., zelo intenzivna. Posledica je povečanje dejavnosti na področju investiranja v poslovne centre.

Spremembe na trgu je treba neprestano spremljati. V vsakem trenutku moramo vedeti, kaj počne konkurenca. Spremljati moramo nove tehnologije, beležiti potencialne grožnje in sodelovati s specialisti na področjih, ki niso vezana na jedrno kompetenco

podjetja. Današnji časi narekujejo ustvarjalnost in inovativnost, primerna organizacijska struktura pa je pravzaprav podlaga temu. Nova organizacijska struktura bi omogočala lažje prilagajanje in reagiranje na zahteve trga in kupcev. Treba je biti blizu strank in zbirati povratne informacije. Ne smemo zaspati na lovorikah, treba je slediti demografskim spremembam, definirati nevarnosti na trgu in narediti strategijo, kako upravljati z njimi, če se te resnično pojavijo.

Še nedolgo tega se je podjetje Euroinvest, d. o. o., ukvarjalo le z gradnjo za znanega naročnika. Trg pa neprestano narekuje spremembe in podjetje mora temu slediti, če hoče preživeti. Zaradi tega se v zadnjem času v podjetju daje izjemen poudarek gradnjam za trg, ki predstavljajo temelj prihodnosti organizacije.

Trenutno je v fazi izgradnje eden največjih projektov doslej na Goriškem, in sicer Eda center. Gradnja objekta se je pravkar začela. Investicija je ocenjena na 40 mio evrov. Naslednji obsežen projekt je stanovanjsko naselje Mlac. Projekt obsega gradnjo tridesetih modernih stanovanjskih hiš. Predviden začetek gradnje je še v tem letu. Investicija je ocenjena na 9 mio evrov. Projekta sta zelo obsežna in ključeta po spremembi strukture in načinu vodenja, istočasno pa zahtevata tudi visoko strokovno osebje, ki bo sposobno izpeljati tako zahtevne projekte. (Euroinvest, Poslovna strategija 2008)

Projekti v razvijanju so še:

- stanovanjsko naselje Boršt,
- industrijska cona Meblo,
- turistični resort Lokve,
- turistični resort Bovec.

#### **6.1.4 Informacijski sistem – tehnologija**

Tehnološke spremembe zelo vplivajo na delovna opravila, strukturo podjetja in na potrebo po novih spretnostih zaposlenih.

Dejavnost družbe Euroinvest, d. o. o., je gradnja, projektiranje in inženiring. Pri tem je nadzor nad projekti pomemben element za pregled dobičkonosnosti projektov ter pregled nad resursi. Trenutna rešitev je zastarela in ne omogoča rednega spremljanja, zato poudarjam potrebo po novi rešitvi, ki bi podprla celovito poslovanje. Rešitev bi morala biti taka, da bi nudila podporo naslednjim funkcionalnim področjem:

- finančno računovodstvo,
- upravljanje prodaje in nabava,
- CRM,
- materialno poslovanje,
- skladiščenje,

- upravljanje z viri,
- upravljanje s projekti.

Reorganizacija, ki navadno spremlja uvedbo novega poslovnega sistema, ter prevetritev poslovnih procesov ponavadi privedeta do neposredne optimizacije poslovnih procesov, odprave neproduktivnih administrativnih del in odpravi ozkih grl v poslovanju.

Rešitev zagotavlja učinkovito komuniciranje znotraj podjetja. Posledično se dvigne kakovost poslovnih procesov znotraj podjetja, zaposleni pa lahko prevzemajo dodatne odgovornosti oziroma svoj čas namenijo osnovni dejavnosti podjetja.

Izboljšana komunikacija s poslovnimi partnerji je podlaga za dvig ravni storitev, posledica je večje zadovoljstvo strank. S pomočjo učinkovitih orodij za upravljanje odnosov s strankami (CRM) bi nov sistem zagotavljal tudi širjenje in poglobljanje odnosov s strankami, s tem pa bi neposredno vplival na dodatne poslovne priložnosti.

Nudil bi bogat nabor analitičnih orodij za poročanje in analize in s tem zagotavljal ažurne informacije za podporo odločanju.

Mednarodno uveljavljena standardna rešitev na standardizirani in enoviti platformi z enovito integrirano podatkovno bazo bi znižala skupne stroške lastništva. Podporo bi nudil vsem poslovnim področjem v podjetju in povezovanju s poslovnimi partnerji. Rast sistema bi tako sledil rasti podjetja. Rešitev bi torej zagotovila predvsem:

- podporo ključnim poslovnim procesom v okviru skupine,
- nadzor nad poslovanjem s poudarkom na projektih,
- poenostavitev postopkov z izločitvijo nepotrebne dokumentacije in drugih organizacijskih dejavnosti s ciljem zmanjšanja podvajanj dejavnosti in racionalizacijo dela,
- zmanjšanje stroškov poslovanja v vseh segmentih,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh procesov, povečanje odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- povečanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja postopkov,
- prenovo procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji in kupci,
- celovit integriran poslovno-informacijski sistem, ki bi podprl vse ključne dejavnosti in procese v podjetju s ciljem znižati operativne stroške in dvigniti konkurenčno prednost podjetja.

Nove tehnologije spreminjajo zahteve po temeljnih spretnostih in delu zaposlenih, ker pogosto povzročajo potrebo po združevanju več delovnih opravil. Zaradi uporabe računalnikov je spremenjena vloga zaposlenih. Zaradi kompleksnosti opravil, ki jih bodo opravljali zaposleni, se bo povečala njihova odgovornost za učinkovito izvedbo

teh opravil. Delovni timi bodo še vedno ena izmed najbolj uporabljanih metod za povečanje odgovornosti in nadzor zaposlenih. Značilnost timov je, da jih sestavljajo zaposleni z različnimi spretnostmi. Ti delujejo vzajemno. Pogosto prevzamejo posamezne dejavnosti, ki jih sicer opravljajo managerji, kot so denimo izbiranje članov tima, načrtovanje delovnih nalog, koordiniranje dejavnosti s porabniki in drugimi enotami v podjetju. Opravljajo tudi nadzor kakovosti. Spremenjena je tudi vloga managerjev v podjetju. Da bi pridobili čim večjo korist od uporabe novih tehnologij, bo »vojaški model« managementa, ki je osredotočen na dejavnosti načrtovanja, nadzora in koordiniranja, zamenjan s sodobnejšim, pri katerem bo poudarek na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Managerji bodo prenesli na zaposlene velik del odgovornosti za odločitve.

Treba je uvesti predvsem prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki zahteva stalno učenje, izobraževanje ter izboljševanje opravil zaposlenih. Izboljšave na področju informacijske tehnologije omogočajo hranjenje večjih količin podatkov in izvedbo različnih analiz. Tako bi lahko zasnovali učinkovit kadrovski sistem, ki bi zbiral, hranil obdeloval, analiziral in posredoval informacije o zaposlenih. Sistem bi podprl strateško odločanje in razporejanje vsakdanjih opravil.

Trenutni informacijski sistem, ki je v uporabi znotraj podjetja Euroinvest, d. o. o., je že precej zastarel in neuporaben. Med oddelki ni povezav, računovodstvo je nasploh ločeno od ostalih služb. Že v oddelku računovodstva trenutni sistem ne nudi zadostnih povezav med finančnim delom, osnovnimi sredstvi in obračunom plač. Poleg tega je veliko omejitev, ki preprečujejo dostop do podatkov. Potrebne so številne licence, ki predstavljajo precej velik strošek, brez njih pa bi bil delovni proces nemogoč.

Uvedba nove organizacijske strukture zahteva nadgradnjo obstoječega informacijskega sistema. Brez slednjega bi bilo nadaljnje poslovanje podjetja oteženo, saj trenutni sistem onemogoča povezavo med oddelki.

### **6.1.5 Notranje komuniciranje**

Znotraj podjetja je zelo pomembno komuniciranje med zaposlenimi. Pomembno je, da zaposleni dobijo vse potrebne informacije na ustrezen način. Dobro je, da poznajo poslovno strategijo, vizijo in poslanstvo podjetja ter tudi naloge in cilje, ki se jih od njih pričakuje. Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno vpliva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Pogosto zaposleni namreč ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih dejavnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja.

Trenutno se v podjetju med oddelki ustvarja klima »mi proti njim«. Obstoječa organizacijska struktura onemogoča odprto komunikacijo med oddelki in posamezniki.

Na tak način se težje oblikujejo delovni timi, kar posledično zmanjšuje učinkovitost poslovanja. Jasno opredeljena stališča, odprta komunikacija in pripravljenost prevzeti odgovornost so ključna pri ustvarjanju uspešnih delovnih timov.

Zelo pomembno je torej, da zaposleni poznajo vizijo in cilje podjetja. Pomembno je, da zaposleni, ki sodelujejo v timu pri določenem projektu, zelo dobro poznajo cilje projekta, svojo odgovornost in zadolžitve pri projektu. V ta namen bi morali v prihodnosti ravnateljji projektov jasneje komunicirati med trajanjem projekta. S tem bi bili člani tima bolj motivirani in bolj ciljno usmerjeni. Timi so osnovni gradniki organizacije (Ivanko in Stare 2007, 51). Ena izmed slabosti v podjetju je, da odgovornost pri posameznih projektih pogosto ni opredeljena. To lahko pripelje do mnogih konfliktov znotraj odločitvene skupine.

S pomočjo komuniciranja, pripadniki organizacije razvijajo norme, vrednote, pomene, torej neko zavest, ki dela organizacijo in njihov položaj v njej razumljiv in smiseln (Berlogar 1999, 88).

Pomanjkljivost učinkovite komunikacije v povezavi s hitro rastjo podjetja veča zaskrbljenost zaposlenih za njihovo prihodnost. Na tak način zaposleni sami zgradijo vzporedne kanale komunikacij, po katerih se širijo neresnice o stanju v podjetju. Če se nezadovoljstvo in zaskrbljenost stopnjujeta, lahko to pripelje tudi do tega, da zaposleni podjetje zapustijo.

Delo v organizaciji pomeni delo z drugimi ljudmi. Od kakovosti odnosov je odvisno, kako bodo drugi gledali na to, ali dobro opravljamo svoje delo. Ne glede na našo tehnično kompetentnost, bo imela organizacija bolj malo koristi od nas, dokler se ne bomo znali učinkovito sporazumevati z drugimi. Uspešno sporazumevanje pa je na dolgi rok vedno odvisno od tega, ali smo uspeli vzpostaviti sprejemljive odnose. Ker moramo vzpostaviti odnose z drugimi znotraj timov in skupin, moramo ves čas usklajevati svoje zveze z drugimi tako, da naša dobra zveza z eno osebo ne bo šla na račun odnosov z drugimi (Hay 1998, 100).

#### **6.1.6 Informiranje**

Dobro je, da so zaposleni informirani o rezultatih v podjetju in tudi o rezultatih projekta. V ta namen bi morali organizirati letne pogovore, ko bi direktor podjetja vsakemu zaposlenemu posebej razložil rezultate poslovanja podjetja. V podjetju je pretok informacij in sporazumevanje med oddelki slabo, posledično se zato ustvarja klima »mi proti njim«.

Če je še pred nekaj leti bila mogoča neposredna komunikacija in s tem prost pretok informacij do vseh zaposlenih, temu danes ni več tako. Podjetje Euroinvest, d.o.o., je prešlo iz malega v srednje veliko, kar je prineslo s sabo določene spremembe v komunikaciji in informiranju zaposlenih. V majhnih sistemih to ni problem, saj so lahko vsi zaposleni vsak dan v neposrednem stiku. V srednje velikih sistemih je priporočljivo,

da najvišji manager občasno obišče posamezne obrate in z njimi pokramlja (Nemec 2005, 261). Nova organizacijska struktura bi vodstvu omogočala pravočasen dostop do informacij tudi v smeri od delavcev k vodstvu, npr. informacije o spremembah na trgu, inovacijah in podobno.

### **6.1.7 Motiviranost zaposlenih**

Podjetje Euroinvest, d. o. o., je zasnovano projektno-matrično, zato je še posebej treba določiti vlogo posameznih udeležencev. V matriki pristojnosti in odgovornosti je treba za vse udeležence projekta točno določiti zadolžitve za vsako dejavnost, vodja projekta pa mora skrbeti, da jih udeleženci med izvajanjem projekta tudi upoštevajo.

V podjetju Euroinvest, d. o. o., dajejo veliko pozornost dodatnemu izobraževanju in prenosu znanja med zaposlenimi. Zaposleni se dodatno izobražujejo predvsem na raznih izobraževalnih institucijah, kjer pridobivajo dodatno znanje predvsem s področja gradbeništva in z ekonomskega področja. V podjetju organizirajo tudi dodatna izobraževanja s področja vodenja projektov, njihovega planiranja in učenja tujih jezikov. Zaposleni na tak način začutijo večjo pripadnost podjetju. Slednje jim predstavlja motiv za osebno rast. Želja po izkazovanju znanja in posledično po napredovanju vodi zaposlene in podjetje k doseganju zastavljenih ciljev.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo dejavnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnost, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo zadane naloge.

Pri zaposlenih je treba doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli, bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim vodja natančno določi, kaj in kako naj delajo.

Kljub temu, da je vloga informacijskega sistema in tehnološkega razvoja v podjetjih vse pomembnejša, se le redki zavedajo, da so ljudje in njihovo znanje še vedno najpomembnejši za razvoj in obstoj podjetja. Vrhunski strokovnjaki že dolgo niso več strošek za podjetje, ampak kapital, ki podjetju lahko prinese veliko več kot denar ali stroji.

Ljudje velikokrat motivacijo povezujejo samo s plačo in denarnimi nagradami. Vendar je treba poudariti, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki bi pripomogel k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da bi podjetje od zaposlenih potegnilo čim več, je treba razmisliti o počutju znotraj podjetja in o motiviranosti za opravljanje določenega dela. Nanje najbolj vplivajo klima v podjetju, odnosi med zaposlenimi ter

### *Spreminjanje organizacijske strukture v podjetju*

način vodenja. Nagrajevanje in motiviranje z roko v roki prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju podjetja.

Zaradi vsega naštetega bi uvedba nove organizacijske strukture izboljšala obstoječe odnose znotraj služb in med zaposlenimi. Poleg tega bi dodatno pripomogla k uresničevanju ciljev podjetja s tega področja, in sicer:

- biti podjetje, ki bi ponujalo strokovnjakom izzive, in biti podjetje, za katerega bi ljudje želeli delati,
- imeti kakovostne sodelavce, inovativne in ambiciozne,
- zagotavljati veliko število kompetentnih vodij projektov,
- zaposlovati najboljše ljudi tudi na delovnih mestih podpornih služb,
- zaposlene izobraževati,
- zaposlenim ustvarjati okolje, kjer bi lahko razvijali svoje potencialne in kjer bi se počutili domače.

### *Prenos znanj*

Trenutno je v podjetju prava mešanica starejših in mlajših managerjev. Med njimi poteka dober prenos znanja, ki pa ni nikjer dokumentiran. Proces prenosa znanja s starejših na mlajše je zelo pomemben za uspešnost podjetja, zato bi ga bilo smiselno tudi strateško organizirati in dokumentirati. Dejstvo je, da so starejši managerji od ustanovitve podjetja do danes pridobili ogromno izkušenj in prav bi bilo slednje dokumentirati.

### *Obveznost dodatnega izobraževanja vrhnjega managementa*

Uspešna prihodnost podjetja je odvisna predvsem od uspešnega delovanja tako vrhnjega kakor tudi srednjega managementa. Zato bi morali uvesti obvezno izobraževanje za srednji in vrhnji management. Pri tem ni mišljeno samo izobraževanje preko institucij za pridobivanje dodatne izobrazbe ali seminarjev, ki jih organizira podjetje, ampak tudi samoiniciativno izobraževanje v zvezi s projekti, ki so aktualni sedaj in bodo tudi v prihodnosti. Predvsem bi bilo smotrno, da bi se srednji in vrhnji management izobraževal na področju projektnega vodenja, motiviranja zaposlenih, komuniciranja z zaposlenimi, timskega dela in ostalih področjih, povezanih z učinkovito izvedbo projekta.

### *Spodbujanje samousposabljanja*

Znotraj podjetja se izobražuje veliko zaposlenih, kar podjetje podpira s plačanim študijskim dopustom in plačilom šolnin. Smiselno bi bilo torej spodbujati tudi usposabljanje. To naj bi potekalo predvsem tako, da bi določeno temo, ki je pomembna



za podjetje, zaposleni predelal ter tako pridobljeno znanje posredoval ostalim zaposlenim.

### **6.1.8 Uskladitev notranjih aktov**

Organizacijska struktura podjetja Euroinvest, d. o. o., je zasnovana projektno-matrično, kar pomeni, da se organizacija oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v določenem časovnem obdobju. V njej dobijo ljudje z različnih oddelkov naloge, potrebne za uresničitev projekta. Ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom. Skladno s tem bi bil skoraj nesmisel govoriti o formalizaciji, saj se naloge spreminjajo, organizacija pa še vedno želi biti fleksibilna. Istočasno z naraščanjem števila zaposlenih je treba usklajevati interne akte, predvsem s področja zaposlovanja, skladno z veljavno zakonodajo s tega področja, torej s kolektivno pogodbo in zakonom o delovnih razmerjih. Že zaradi povečanja števila zaposlenih v podjetju je uvedba nove strukture nujna. Treba je jasno opredeliti delovna mesta in opise del in nalog zaposlenih. Osnovni namen aktov je urejanje statusa organizacije, njenih organov upravljanja in vodenja ter odnosov do širše družbene skupnosti (Ivanko 2000, 164). Trenutno zaposlovanje v podjetju je nenačrtno – ad hoc. Zaposluje se na osnovi trenutno potrebnih znanj in veščin. Ni jasno izoblikovanih meril za napredovanje, kriteriji glede tega so zelo nejasni. Prav tako nista ne plačna politika ne nagrajevanje sistematična, ampak plod subjektivnih mnenj. Stimuliranje delavcev vsebuje zapleten sistem problemov, ki jih zaenkrat niso uspele rešiti niti ekonomsko najmočnejše države. Tu ne gre za vprašanje, koliko lahko kdo dobi, temveč za to, da je sistem stimuliranja prirejen razlikam v zahtevnosti delovnih mest, ravni življenjskih stroškov in končno tudi temu, koliko posameznik pričakuje za vložen trud. Zaradi tega noben sistem stimuliranja ni boljši od drugega; najboljši je tisti, ki je dobro prilagojen razmeram v določeni delovni organizaciji in na katerega pristane večina zaposlenih. Zaradi tega poudarjam potrebo po obnovitvi predvsem akta o sistemizaciji delovnih mest. Pogosto se ta dojema kot nepotrebno breme in v marsikaterem podjetju samo še starejši delavci vedo, kje so porumeneli listi akta o sistemizaciji. Ker pa živimo v svetu nenehnih sprememb, uvajanja novih tehnologij, predvsem pa nenehnega kroženja zaposlenih med različnimi zaposlitvami – to za delodajalca v praksi pomeni nenehno uvajanje novega kadra in s tem dodaten strošek učenja in nepotrebnih napak, ki se pojavljajo ob tovrstnih zamenjavah. Tovrstne akte je vsekakor treba osvežiti, predvsem zato, da ne bi prihajalo do odstopanj od zastavljenih ciljev podjetja.

V podjetju pravzaprav ni jasno opredeljena kadrovska funkcija. Njen pomen pa v sodobnem svetu postaja vse večji. Človek je v reprodukcijskem procesu nepogrešljiv. Z določenimi znanji in sposobnostmi pripomore k uspešnosti podjetja. Kadrovska funkcija obsega celoten splet različnih nalog, ki so povezane s kadri. Zajema opravila pri

sistemizaciji delovnih mest, kadrovske vire, strukturo zaposlenih, delitev sredstev za plače, ocenjevanje kadrov, motiviranje, reševanje socialnih vprašanj, kakovost življenja, informiranje itd. Prav zaradi tega poudarjam pomen ustreznega ravnanja s človeškimi viri, ker so ti ključ do uspeha vsakršnega podjetja. Žal se to funkcijo mnogokrat zanemarja, si ji ne posveča pozornosti, kar na dolgi rok lahko prinese s sabo mnogo težav, ki so velikokrat nepopravljive. Izguba kakovostnih in visoko specializiranih kadrov lahko pomeni začetek konca določenega podjetja.

V podjetju Euroinvest, d. o. o., bodo v prihodnosti zaposlovali le kakovosten kader, saj je ta praksa, tako znotraj podjetja kakor tudi v ostalih podjetjih iz Slovenije in EU, pokazala kot najboljša.

Urejen in sprejet akt o sistemizaciji ter povečan poudarek na kadrovske funkciji pa je podlaga, da lahko podjetje te cilje tudi v praksi uresničuje.

## 7 ZAKLJUČEK

Uvedba nove organizacijske strukture bi omogočila napredek ne samo organizaciji, temveč tudi oddelkom in posamezniku. Na tak način bi se izboljšala komunikacija znotraj organizacije in izven nje. Znotraj oddelka bi se širil timski duh, oblikovali bi se uspešnejši, predvsem pa učinkovitejši delovni timi. Odnosi med sodelavci in s poslovnimi partnerji bi postali boljši in tesnejši. Velikokrat se posamezniki v organizaciji počutijo, da so v podjetju samo številke. Ob ustreznem delovnem timu se ta miselnost izgubi. Vse naštetu zaposlene močno motivira. Namreč, zaposleni se morajo poistovetiti z organizacijo, čutiti morajo pripadnost do nje. Ta povečuje občutke varnosti in zmanjšuje strah, napetost in negotovost. Podjetje je živ organizem. Podjetje smo ljudje in ljudje delujemo preko odnosov. Po pravilih logike sledi, da podjetje deluje preko odnosov. Uspeh podjetja je odvisen od učinkovitosti uravnoveženega vodenja in upravljanja odnosov. Vsaka organizacija ima sebi lastno osebnost, ki jo je treba razumeti, razvijati in usmerjati – navznoter preko organizacijske strukture, zaposlenih, vodstva in lastnikov, navzven pa preko strank, dobaviteljev in javnosti.

Sprejemanje odločitev bi bilo s tako organizirano strukturo vsekakor hitrejše. Ni pa pomembna samo hitrost, ampak predvsem izbira prave odločitve. Prihodnost prinaša novosti na trgih. Boljše predvidevanje in napovedovanje trendov pa sta ključ do uspeha. Organizacija se mora trgu prilagajati v vsakem trenutku, ko ta tako zahteva. Čas je zelo pomemben, zato si podjetje ne sme privoščiti, da si vzame preveč časa in se ustavlja pri vprašanjih, ki so samoumevna.

Treba se je zavedati, da nobena organizacijska shema sama po sebi ne zagotavlja optimalnega delovanja in uspešnega poslovanja. Je pa orodje, ki to lahko bolj ali manj omogoča.



## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2006. *Urejenost podjetja – strukture*. Prosojnice s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Euroinvest. 2007. *Poslovno poročilo za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008. *Poslovno poročilo za leto 2007*. Poslovni dokumenti, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008. *Sistem vodenja in kontroling projektov gradenj za trg*. Poslovni dokumenti, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008a. *Poslovna strategija 2005–2010*. Poslovni dokumenti, Euroinvest
- Hay, Julie. 1998. Vodenje in kadrovska politika. V *Uspešni na delu, razumevanje naravnosti in gradnja odnosov*, ur. Goran Medjugorac, 100–115. Grosuplje: Potrditev.
- Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. Skupinsko in timsko delo v vodstvenih procesih. V *Organizacijsko vodenje*, ur. Ivanko Štefan, 37–65. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, Štefan. 2000. Cilji in načela strukturiranja sodobne organizacije in Organizacijsko urejanje procesov. V *Strukture in procesi v organizaciji*, ur. Štefan Ivanko, 39–41 in 161–187. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2007. Organizacijski razvoj. V *Sodobna teorija organizacije*, ur. Štefan Ivanko, 197–208. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Nemec, Viljem. 2005. Spremembe. V *Kako do uspešnega managementa*, ur. Branislava Aubej, 252–282. Ljubljana: Modrijan.
- Pučko, Danijel. 1998. Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Radošek, Edo. 1998. Razvoj organizacije gradbenih del. V *Osnove organizacije v gradbeništvu*, ur. Edo Radošek, 1–23. Ljubljana: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo
- Solina, Franc in Franc Križaj. 1991. Organizacija projektne dela. V *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektne dela*, ur. Peter Šega, 29–50. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo.
- Tavčar, Mitja I. 2006. Strateški management kompleksnosti. V *Management in organizacija*, ur. Egon Žižmond, 19–58. Koper: Fakulteta za management.

