

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
IZBRANEGA PODJETJA

GORDANA GAJSAR

MENTOR
PRED. MAG. MASSIMO MANZIN

KOPER, 2007



POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavana organizacijska struktura podjetja SAOP d.o.o.. Cilj analize organizacijske strukture je ugotovitev in predstavitev njenih prednosti ter pomanjkljivosti in na podlagi ugotovljenega predlagati ustrežnejšo organizacijsko strukturo, ki bi podjetju zagotavljalo učinkovitejše in uspešnejše poslovanje.

Uvodni del naloge zajema pojmovanje organizacije iz različnih zornih kotov ter opredelitev različnih oblik organizacijskih struktur. Sledi osrednji del naloge, kjer je zajeta predstavitev podjetja in njene značilnosti, opredelitev vplivnih spremenljivk na organizacijo ter sama analiza. V zaključku naloge pa so zajeti predlogi za morebitne spremembe v organizacijski strukturi podjetja.

Ključne besede: organizacijska struktura, vplivni dejavniki, poslovanje podjetja, pojmovanje organizacije, reorganizacija podjetja, prestrukturiranje podjetja, vizija podjetja

ABSTRACT

This graduation thesis deals with the organizational structure of the software company SAOP d.o.o.. The purpose of the analysis of the organizational structure was primarily to define and describe its advantages and weaknesses and therefore to suggest a more adequate organizational structure that would guarantee greater efficiency and effectiveness.

The preface focuses on the different points of view of the concept of organization and on the description of different forms of organizational structure. The main part of the thesis consists in the presentation of the company and its characteristics, the definition of influential variables for the organization, and the relative analysis. The conclusion offers some suggestions for the modification of the organizational structure and some concrete proposals for organizational changes in the company.

Key words: organizational structure, influential variables, company business, prestructuring of company, definition of organization, reorganization of company, company's vision

UDK: 658: 65.011.1: 65.012.4 (043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
2 Pojem organizacije in organizacijske strukture	3
2.1 Opredelitev organizacije	3
2.2 Opredelitev organizacijske strukture.....	3
2.3 Analiza in prestrukturiranje organizacije	4
3 Oblike organizacijskih struktur	7
3.1 Enostavna organizacijska struktura.....	7
3.2 Poslovno- funkcijska organizacijska struktura	8
3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura	9
3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	11
3.5 Nekaterne druge oblike organizacijskih struktur	12
3.5.1 Mrežna organizacijska struktura	12
3.5.2 Timska organizacijska struktura	13
3.5.3 Procesna organizacijska struktura.....	14
3.5.4 Hibridna organizacijska struktura	15
4 Predstavitev podjetja	17
4.1 Predstavitev podjetja SAOP d.o.o.	17
4.1.1 Poslanstvo podjetja	17
4.1.2 Vizija podjetja in razvojni načrt.....	18
4.2 Predstavitev obstoječe organizacijske strukture.....	18
4.3 Značilnosti sedanje organizacijske strukture	20
4.3.1 Formalizacija	21
4.3.2 Specializacija	21
4.3.3 Standardizacija.....	21
4.3.4 Hierarhija avtoritete.....	22
4.3.5 Kompleksnost	22
4.3.6 Centralizacija	22
4.3.7 Profesionalizacija.....	22
4.4 Vplivni dejavniki na organizacijo podjetja	23
4.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja.....	23
4.4.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja.....	24
4.4.3 Vpliv velikosti na organizacijo podjetja	24
4.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja.....	25
4.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja.....	26
5 Predlog sprememb organizacijske strukture podjetja	27

6 Sklep	29
Literatura	31

SLIKE

Slika 3.1 Enostavna organizacijska struktura	8
Slika 3.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	8
Slika 3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	10
Slika 3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	11
Slika 3.5 Mrežna organizacijska struktura	13
Slika 3.6 Timska organizacijska struktura.....	14
Slika 3.7 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura	15
Slika 3.8 Hibridna organizacijska struktura	16
Slika 4.1 Organizacijska struktura podjetja SAOP d.o.o.....	19
Slika 4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju SAOP d.o.o.....	23
Slika 5.1 Predlagana struktura organiziranosti podjetja SAOP d.o.o.....	27



1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V današnjem dinamičnem in zapletenem okolju postaja za sleherno podjetje vse bolj pomembno uspešno prilagajanje spremembam na trgu. Ena izmed možnosti je sprememba organizacijske strukture, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture v novo, kar podjetju omogoča večjo prilagodljivost razmeram na trgu, s tem pa tudi večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Predmet analize diplomske naloge je organizacijska struktura podjetja SAOP d.o.o. Kot vsa sodobna podjetja se tudi podjetje SAOP d.o.o. srečuje z vse večjo konkurenco in vedno večjim zunanjim pritiskom, kar zahteva določene spremembe v njenem poslovanju. Namen analize bo zato preučiti dejansko stanje in določiti prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture.

Cilj diplomske naloge pa je na osnovi analize predlagati podjetju ustrezne spremembe v organizacijski strukturi, ki naj bi zagotovile boljšo organiziranost poslovanja.

V diplomski nalogi bom uporabila teoretičen in empiričen pristop. V prvem, teoretičnem delu, bom predstavila opredelitve pojma organizacije in organizacijskih struktur ter njenih oblik. Za pisanje teoretičnega dela bom uporabljala metodo analize in sinteze, pri čemer bom preučila ustrezno strokovno literaturo ter preostale dostopne vire.

Empirični del naloge zajema predstavitev podjetja, analizo in predlog sprememb organizacijske strukture. V tem delu bom uporabila opisno in analitično metodo. Potrebne podatke bom pridobila s pomočjo intervjuvanja zaposlenih v podjetju, s preučevanjem internega gradiva podjetja ter z opazovanjem poslovanja podjetja.



2 POJEM ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 Opredelitev organizacije

Različni avtorji v svojih delih različno opredeljujejo in uporabljajo pojem organizacije. V teoriji in praksi tako ta pojem ni enotno opredeljen. Kot navaja Lipovec (1987, 32), gre vzrok za različno pojmovanje iskati predvsem v področju, ki ga pisec v svojem delu obdeluje.

Na splošno lahko razlikujemo tri temeljne skupine opredelitev organizacije: organizacijo kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman 2000, 15).

Prvo skupino sestavljajo avtorji, ki organizacijo razumejo kot socialno enoto, zvezo ljudi oz. človeško skupino. Organizacijo opredeljujejo kot združbo ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev (Lipovec 1987, 26). Osnovni problem organizacije-združbe je doseganje njenega cilja in obenem zadovoljitev individualnih ciljev vsaj v tolikšni meri, da člani ne zapustijo organizacije-združbe (Rozman 1999, 272).

Organizacijo v tehničnem smislu avtorji opredeljujejo kot proces organiziranja. Pojmujejo jo kot formalen tehničen proces kombiniranja prvin, procesov, proizvodov in storitev za dosego večje učinkovitosti. Takšno obliko organizacije imenujemo organizacija dela, tehnična organizacija, urejanje dela, inženirstvo in podobno (Rozman 1999, 268). Poudarek pri tej skupini avtorjev je predvsem na tehničnem usklajevanju in učinkovitosti.

Pri opredeljevanju organizacije kot množice medsebojnih razmerij je najbolj prepoznaven avtor Filip Lipovec (1987, 34-35), ki je na podlagi analize različnih definicij organizacij različnih avtorjev na koncu podal najbolj bistveno, t.i. preizkušeno definicijo organizacije. Splošna opredelitev organizacije se po njem glasi: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja«.

2.2 Opredelitev organizacijske strukture

Podobno kot pri opredelitvi organizacije se tudi v definicijah organizacijske strukture odraža pestrost posameznih strokovnih pristopov različnih avtorjev (Kovač 1996, 617). Kot poudarja Fresse, lahko organizacijsko strukturo pojmujejo kot rezultat organizacijskega delovanja, ki vzpostavlja sisteme za regulacijo (infrastruktura organizacije podjetja), ki usmerjajo posameznikovo obnašanje glede na zastavljene cilje (Kovač 1999, 153).

Arnold in Feldman (1986, 241) v svojem delu *Organizational behavior* definirata organizacijsko strukturo s pomočjo namena. Avtorja navajata, da organizacijske strukture prvič: definirajo pristojnosti in odgovornosti, drugič: usmerjajo pretok

informacij v podjetju in tretjič: pomagajo pri koordinaciji dela. Organizacijske strukture predstavljajo formalno razvrstitev nalog in aktivnosti v organizaciji.

Lipovec (1987, 60) razmišlja o organizacijski strukturi kot o razmerju med posamezniki v podjetju. V svojem delu tako navaja, da je organizacija obenem sestav razmerij med ljudmi in zagotavljanje obstoja in identitete ter smotrnega uresničevanja cilja, zaradi katerega deluje s tem nastala družba.

V nadaljevanju Lipovec (1987, 60) deli organizacijsko strukturo na *statičen* in na *dinamičen vidik*. Statičen vidik se nanaša predvsem na delitev celotne naloge organizacije na delne naloge in njihove podnaloge ter na oblikovanje tem nalogam in podnalogam ustrezne oddelke organizacije. Dinamičen vidik pa se nanaša na prostorsko in časovno dimenzijo strukture organizacije (Kovač 1990, 145-147).

V nadaljevanju pa ločimo še *formalno* in *neformalno* organizacijsko strukturo. Formalne strukture so tiste, ki so postavljene zavestno in namerno navadno v okviru kakšne združbe. Takšne strukture nastanejo z namenom doseganja zastavljenega cilja.

Na drugi strani nastajajo neformalne organizacijske strukture, ki se oblikujejo z nastajanjem medsebojnih razmerij med ljudmi, ne glede na to, ali delujejo v kakšni združbi ali ne. Vse takšne strukture in seveda tudi razmerja tvori skupina, ki nastaja nenamerno in spontano (Lipovec 1987, 61-62).

2.3 Analiza in prestrukturiranje organizacije

Za ugotavljanje obstoječega organizacijskega stanja in organiziranosti struktur se v praksi uporabljajo različne, tudi neformalne metode analize. Sčasoma so namreč analitiki razvili razne neformalne oblike analiz za pomoč pri sprejemanju odločitev. Powell (2004, 115) v svojem delu *The Art of Modeling with Spreadheets* navaja, da za boljši vpogled v razumevanje življenja združb lahko uporabimo računalniško podprte razpredelnice, slike in podobe na številnih ravneh analiziranja.

Strateška analiza je v bistvu kritična analiza notranjih dejavnikov organizacij in dejavnikov, ki iz okolja organizacije vplivajo na njeno prihodnost. Analiza je globinska, opravijo jo vodilni s pomočjo lastnih in drugih strokovnih služb. Čeprav je v osnovi kvantitativna, mora vsebovati tudi ključne ocene (Kavčič 1991, 148).

Tako kot Powell (2004) tudi Kavčič (1991) v svojem delu ugotavlja, da obstaja več pristopov k strateški analizi. Eden od teh je tudi opredelitev ključnih kritičnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Kot kritične lahko opredelimo tiste dejavnike, ki povzročajo razliko med povprečnim in najboljšim rezultatom. Čeprav je takšnih dejavnikov veliko, se je potrebno posvetiti ključnim.

Prestrukturiranje pomeni prenavljanje organizacijskih struktur podjetja. Primerno je, kadar postopne spremembe niso več zadostne za prilagoditev podjetja na spremembe

v okolju. Kadar obstoječa struktura ne ustreza več razmeram, ki jih zahteva okolje, je potrebno postaviti novo, ustrežnejšo strukturo, ki bo podjetju zagotavljala razvoj.

S pomočjo prestrukturiranja se torej podjetje prilagodi spremembam v okolju, in s tem poveča učinkovitost in uspešnost poslovanja ter konkurenčno prednost.

K prestrukturiranju lahko pristopimo sistematično s postopnim prenavljanjem procesov ali pa radikalno s celovito preobrazbo (Dubrovski 2004, 224). Kot navaja Dubrovski, glede na položaj v katerem se podjetje nahaja in na njegove cilje poznamo štiri temeljne strategije pristopa k prestrukturiranju:

- strategija razvijanja,
- strategija stabiliziranja,
- strategija preobrata,
- strategija žetev.

Pri strategiji razvijanja gre predvsem za nova podjetja z novimi izdelki in podjetja, katerih dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišča. Strategija stabiliziranja je primerna za podjetja v stabilnih in zrelih panogah s stroškovnimi prednostmi. Strategija preobrata vključuje preživetje in ponovni razvoj z načrtovanjem denarnih tokov in zmanjšanjem stroškov, pri strategiji žetve pa gre za umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti.

Najbolj smotrna metoda preoblikovanja organizacijskih struktur je preventivno reševanje organizacijskih problemov. Le-ta narekuje, naj se k projektiranju organiziranosti pristopa načrtno, da bi pravočasno odpravili disfunkcije, ki nastanejo v organizaciji. Pomembno se je osredotočiti in spremljati spremembe tržišča ter tako zagotoviti obstanek in razvoj podjetja.



3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne z določanjem organizacijskih ciljev. Gre predvsem za strateške cilje organizacije. Organizacijska struktura seveda ni stabilna, ampak se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v organizaciji in, če se spreminjata homogenost in stabilnost okolja. Prav tako se spreminja, če se bistveno spremenijo organizacijski cilji (Kavčič 1991, 179).

Konkretna organizacijska struktura lahko v podjetju pomeni določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Za določeno organizacijo je zato potrebno uvesti takšno organizacijsko strukturo, ki najbolje ustreza razmeram dela in poslovanja ter zastavljenim ciljem. Pri tem ne smemo pozabiti, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh obdobjih in vseh okoljih. Vsako podjetje naj ima torej ustrezno, vendar svojevrstno organizacijsko strukturo (Rozman 2004, 234).

Velika večina avtorjev navaja naslednje *klasične* oblike organizacijskih struktur (Rozman 2000, 86):

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno- funkcijska organizacijska struktura,
- produktno - matrična organizacijska struktura,
- projektno - matrična organizacijska struktura.

V organizacijski literaturi je mogoče zaslediti še nekatere druge oblike organizacijskih struktur, ki pa so redkejšje. Razvoj namreč prinaša inovacije tudi na tem področju. Njihova skupna značilnost je iskanje organizacijske strukture, ki bi lajšala učinkovitost organizacije. S tem se potrjuje pravilo, da pravzaprav ni neke najučinkovitejše organizacijske strukture (Kavčič 1991, 201).

V novejšem času avtorji navajajo številne *modernejšje* oblike organizacijskih struktur:

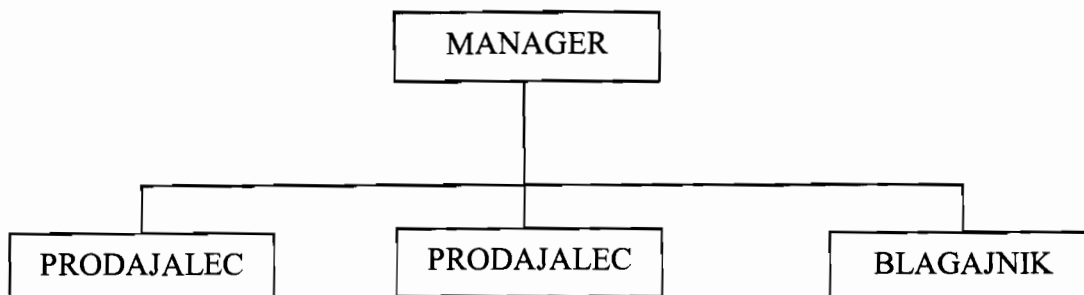
- mrežna organizacijska struktura,
- timska organizacijska struktura,
- vodoravna ali procesna organizacijska struktura,
- hibridna organizacijska struktura.

3.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je najpreprostejša in obenem najstarejša oblika organizacijske strukture. Primerna je predvsem za manjša podjetja, z manjšim številom zaposlenih. Komunikacija med zaposlenimi je pretežno ustne narave. Ena glavnih značilnosti te strukture je združevanje več poslovnih funkcij v eni osebi. Lastnik je

glavni manager in obenem tudi glavni podjetnik. Opravlja osrednje funkcije in je nosilec novih zamisli. Manager oz. lastnik je tudi osrednja oseba v tej strukturi (Rozman 2000, 86).

Slika 3.1 Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 86

Slabost te strukture je predvsem v preveliki odvisnosti od glavnega managerja, ki sprejema vse poslovne odločitve. Prednosti pa se kažejo v jasno opredeljenih odgovornostih, hitrem reagiranju in nizkih stroških vzdrževanja strukture.

3.2 Poslovno- funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je centralizirana struktura organiziranosti. Osnovne značilnosti te strukture so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija poslovnih odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije znotraj podjetja in je tudi neposredno odgovoren za poslovanje podjetja ter njegov uspeh (Rozman 2000, 87). Na sliki 3.2 je prikazan graf poslovno-funkcijske organizacijske strukture.

Slika 3.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 87

Kot navaja Rozman, so prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture naslednje:

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja omogočajo večjo stopnjo koncentracije in specializacije znanja na enem mestu;
- oblikovanje enotnega nastopanja navzven,
- visoko izkoriščene zmogljivosti in
- intenziven razvoj posameznih funkcij.

Funkcijska struktura organiziranosti je primerna predvsem za stabilno okolje. Zaradi tega se pomanjkljivosti te organizacijske strukture kažejo predvsem v (Ivanko 2006, 32):

- neprilagodljivosti spremembam v okolju,
- nepovezanosti posameznih poslovnih funkcij, kar lahko vodi v njihov samostojen razvoj,
- počasnem komuniciranju, sprejemanju in uresničevanju odločitev.

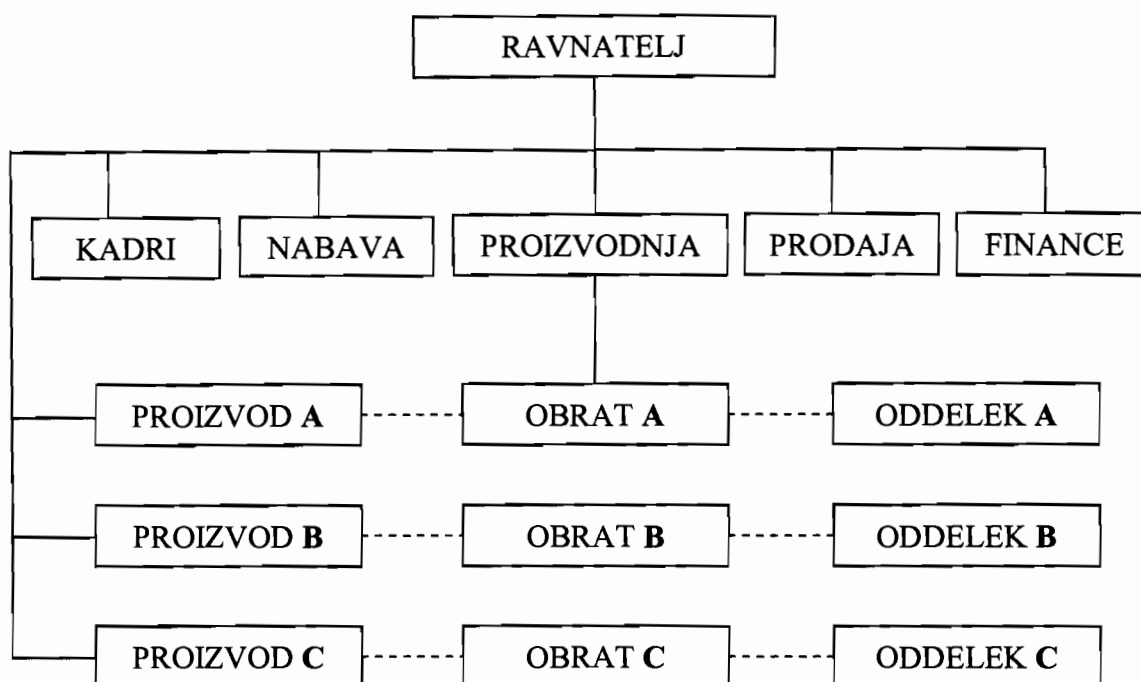
Slabosti poslovno-funkcijske strukture organiziranosti so se začele postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je bila v preteklosti prevladujoča organizacijska oblika. Danes se jo uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih in v stabilnem okolju. V državah v razvoju je funkcijska struktura organiziranosti značilna tudi za velika podjetja (Ivanko 2006, 32).

3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Produktno-matrična struktura organiziranosti je decentralizirana oblika, ki nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več med seboj različnih skupin proizvodov. Takšna širjenja zahtevajo različno proizvodnjo in/ali različno prodajo, in se razlikujejo tudi v drugih poslovnih funkcijah, ki so skupne posameznim skupinam proizvodov. Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Produktno-matrična organizacijska struktura je prikazana pod sliko 3.3.

Slika 3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 91

Glavna značilnost te strukture je, da posamezni oddelki odgovarjajo tako poslovno-funkcijskemu kot tudi produktnemu managerju. Produktni management se je razvil v tridesetih letih v ZDA in se nato uveljavil tudi v Evropi zaradi naraščanja kompleksnosti nalog in uvajanja diverzifikacije poslovnih programov. V podjetjih so začeli združevati poslovne naloge, ki so povezane s tržnim pristopom za posamezne proizvode (Rozman idr. 1993, 151-154).

Vloga oziroma naloge produktnega managerja so naslednje:

- zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kot npr. informacije o konkurenci, kupcih, trgu ipd.,
- oblikovanje dolgoročne razvojne strategije za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitev in priprava planov za proizvode v okviru celotnega plana,
- kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenimi proizvodi.

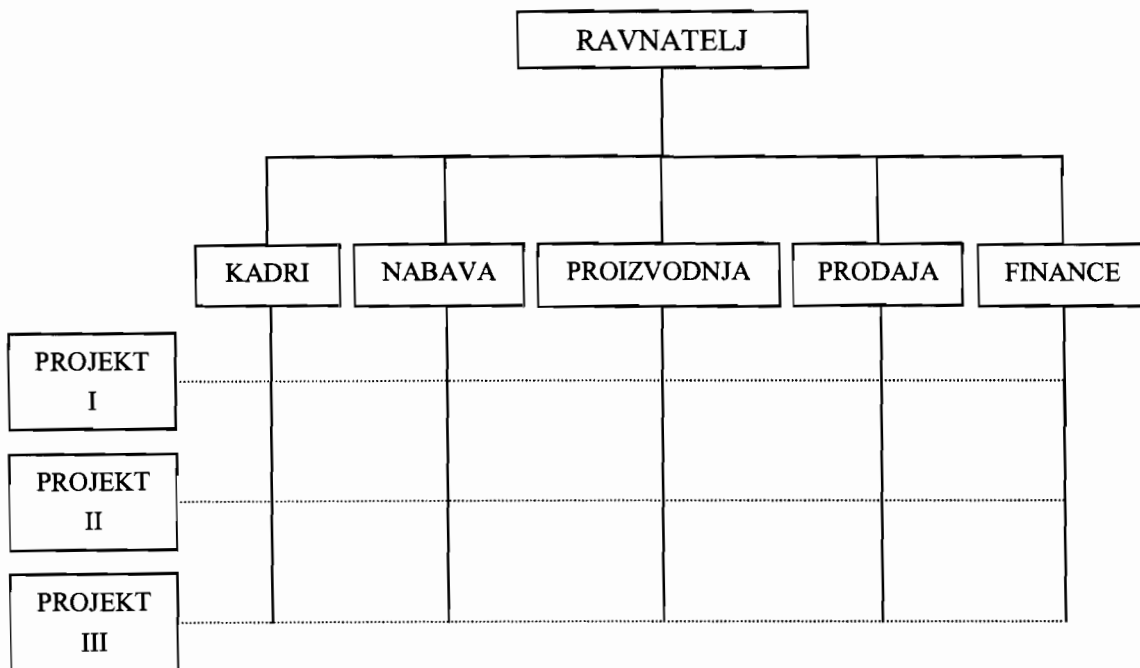
Prednosti te strukture se kažejo predvsem v zmanjšanju neusklajenosti delovanja posameznih funkcij in možnosti razvoja tako poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih managerjev. Slabosti pa se kažejo v obsežni koordinaciji in povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem zastavljenih ciljev ter v dvojni odgovornosti poslovno-funkcijskemu in produktnemu managerju, saj lahko povzroči veliko zmedo (Rozman idr. 1993, 154).

3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični strukturi. Glavna razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in zahtevajo operativno usklajevanje, medtem ko so projekti občasni in zahtevajo usklajevanje strokovnih, ne ponavljajočih se del (Rozman 2000, 98).

Za projektno-matrično organizacijsko strukturo je značilno, da se vzpostavi občasno, in sicer za posamezne projektne naloge, ter da se pri izvedbi in rešitvi določenega problema uveljavlja interdisciplinarni pristop - sodelovanje različnih strokovnjakov (Rozman idr. 1993, 160-161).

Slika 3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 98

Prednost projektno-matrične organizacijske strukture je v tem, da se pri izvedbi določenih nalog združujejo vsi potrebni izvajalci iz različnih poslovno funkcijskih področij. Njena pomanjkljivost pa je predvsem v dvojnemu sistemu vodenja in

odgovornosti. Strokovnjaki poslovno-funkcijskega področja, ki sodelujejo v interdisciplinarni skupini, so pri reševanju določenega problema odgovorni tako funkcijskemu vodji kot tudi projektному managerju (Rozman idr. 1993, 160-161).

3.5 Nekatere druge oblike organizacijskih struktur

Poleg opisanih organizacijskih struktur so v nadaljevanju navedene še druge oblike, ki se, kot sem že omenila, večinoma ne kažejo v povsem čisti obliki, ampak se med seboj prepletajo. Zadnje čase se pojavljajo številne *modernejše* oblike organizacijskih struktur:

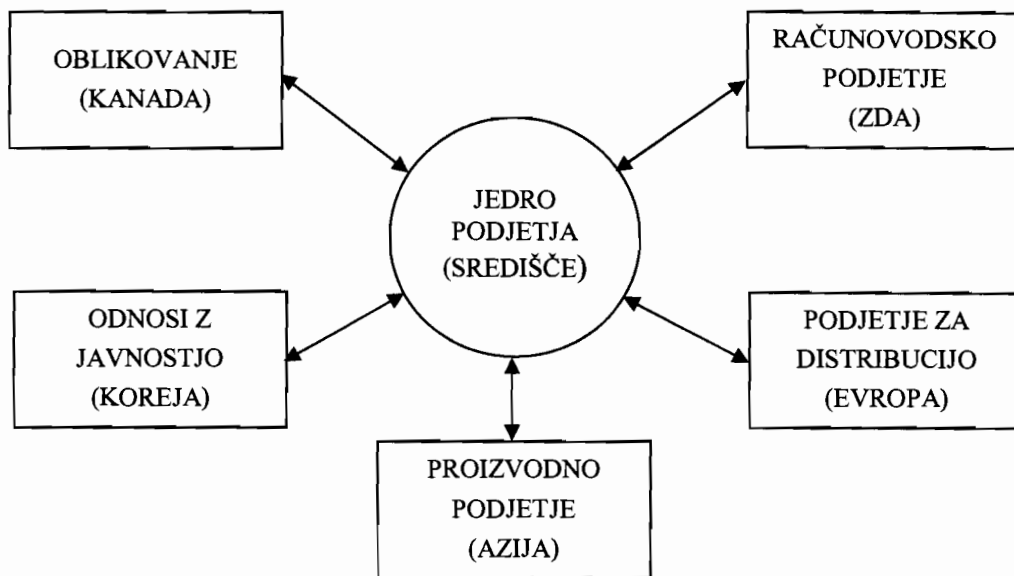
- mrežna organizacijska struktura,
- timska organizacijska struktura,
- vodoravna ali procesna organizacijska struktura,
- hibridna organizacijska struktura.

3.5.1 Mrežna organizacijska struktura

Ker se podjetja v konkurenčnem boju oslanjajo predvsem na nekatere ključne prednosti in delujejo predvsem na svojem specifičnem področju, v katerem imajo konkurenčno prednost, preostale dejavnosti poverjajo zunanjim strokovnjakom (outsourcing), s katerimi uredijo partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, temveč tudi na sodelovanju in zaupanju. Z dogovarjanjem nastajajo najrazličnejše povezave, tako imenovane *mrežne organizacijske strukture*. Oblikujejo se z namenom povečanja dobička celotne mreže podjetij, ki z ustrezno delitvijo pomeni tudi večji dobiček za posamezno podjetje v mreži.

Prav v tem se kaže velika prednost te organizacijske strukture, saj posameznim podjetjem omogoča večji razvoj na svojem področju (Rozman 2000, 100). Poleg tega pa je prednost te strukture v visoki fleksibilnosti, izrabi človeških virov, večji učinkovitosti in poslovni uspešnosti. Ta oblika organizacije omogoča, da se pri nekem projektu brez dodatnega zaposlovanja zbere veliko več znanja kot v drugih vrstah struktur (Ivanko 2006, 40).

Slika 3.5 Mrežna organizacijska struktura



Vir: Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 19

3.5.2 *Timska organizacijska struktura*

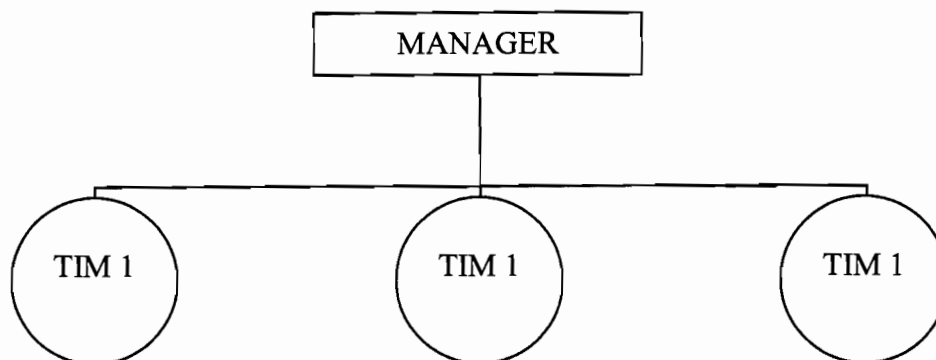
Okolje, v katerem poslujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno in s tem nastajajo tudi problemi, ki jih je potrebno znotraj podjetja reševati. Individualno delo ne zadostuje za reševanje in izvajanje kompleksnejših nalog, zato je potrebno organizirati timsko delo. Ravno zaradi teh razlogov je *timski način dela* vse pomembnejši.

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je takšen način dela prevladujoča in stalna oblika reševanja problemov in izvajanja nalog (Rozman 2000, 103). Kot navaja Vila (1999, 361), je potrebno že pri formiranju timov posebno pozornost posvetiti vzdušju, ki bo vladalo v njem. Znano je, da se bodo v prijateljskem vzdušju stvari odvijale precej enostavneje in hitreje kot v konfliktnih timih.

Prednosti timov so predvsem v tem, da:

- aktivirajo celoten ustvarjeni potencial posameznika,
- medsebojno izravnajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih členov,
- vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev,
- izboljšajo komunikacijske poti,
- povečujejo fleksibilnost podjetja.

Slika 3.6 Timska organizacijska struktura



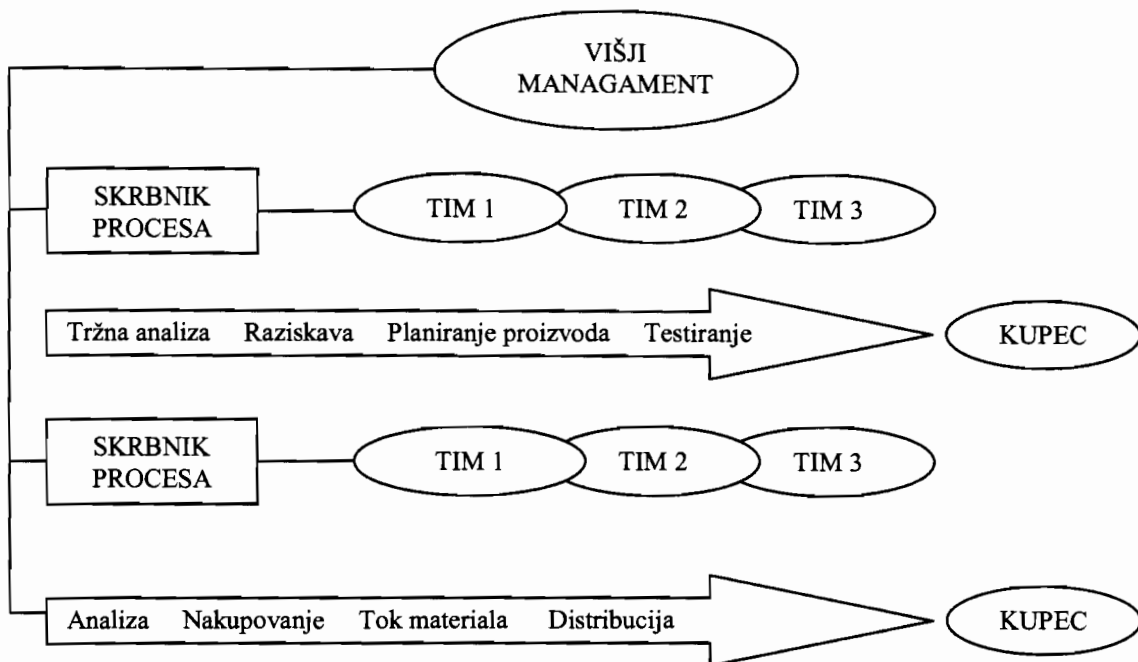
Vir: Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 198

3.5.3 Procesna organizacijska struktura

S procesno organizacijo podjetja preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Glavna značilnost *vodoravne ali procesne organizacijske strukture* je, da ima praviloma tri ravni, in sicer vrhovnega vodjo, vodje procesov in time znotraj procesov. Procesni so oblikovani tako, da zajemajo vse posebnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. Prav zaradi tega je ta oblika organiziranosti primerna samo za procese, ki so popolnoma neodvisni drug od drugega, kar pomeni, da razpolagajo z vsemi potrebnimi zmogljivostmi za proizvodnjo lastnih izdelkov. Procesni morajo biti čim bolj samostojni in morajo zajemati dejavnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in prodajo izdelkov, ki jih terja trg (Ivanko 2006, 44).

Prednosti vodoravne organizacijske strukture so v povečanju hitrosti in učinkovitosti, kar vpliva na hiter odziv in zadovoljstvo kupcev. Med slabosti pa lahko štejemo izgubo srednjega managementa, izgubo motiviranosti zaposlenih zaradi upada občutka varnosti zaposlitve ter morebitno odpuščanje delavcev ipd.

Slika 3.7 Vodoravna ali procesna organizacijska struktura



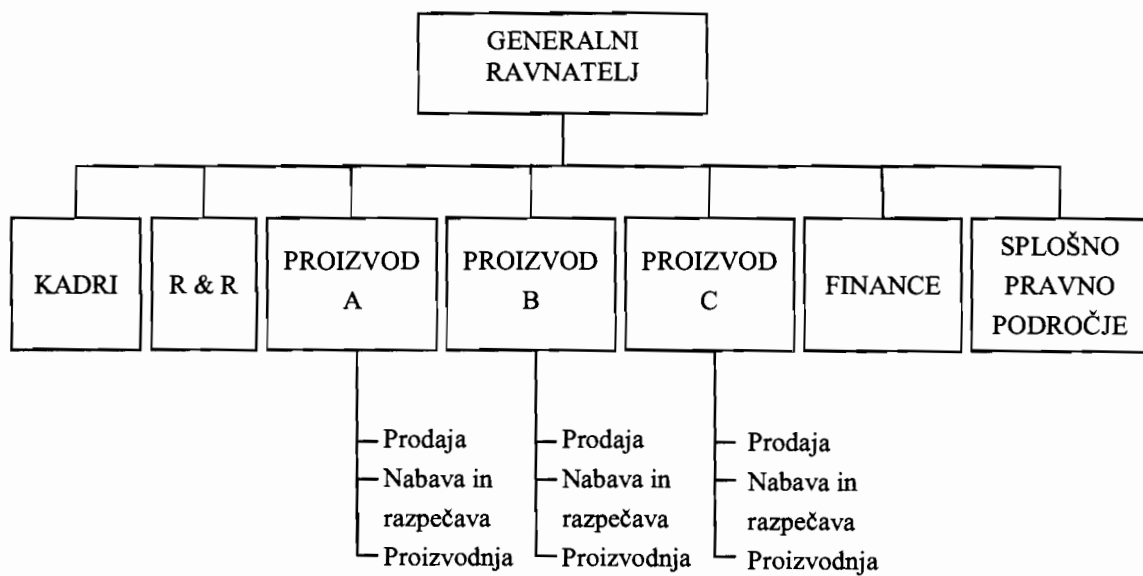
Vir: Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 202

3.5.4 Hibridna organizacijska struktura

Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura se najpogosteje pojavlja v velikih sestavljenih podjetjih. Za to obliko je značilno, da se poslovne funkcije, ki se razlikujejo od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah tako kot pri decentralizirani organizaciji. Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako na isti ravni v sestavljenem podjetju nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote in jih obenem tudi usklajujejo (Rozman 2000, 99).

Prednosti te organizacijske strukture so v boljši usklajenosti med cilji podjetja in cilji poslovnih enot ter v boljši koordinaciji med poslovnimi enotami in znotraj njih. Slabosti te strukture pa se kažejo v možnosti pojava konfliktov med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami.

Slika 3.8 Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak 1999, 63

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1 Predstavitev podjetja SAOP d.o.o.

Začetki podjetja SAOP d.o.o. segajo v leto 1988, ko je bilo podjetje še v družbeni lasti in registrirano kot p.o. (pogodbena organizacija). Leta 1991 pa se je preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. V takratni poplavi dobaviteljev strojne opreme je podjetju med prvimi uspelo izdelati in ponuditi lastno programsko opremo.

Podjetje izdeluje celostne programske rešitve za velika, srednja in mala podjetja na finančnem, trgovinskem, proizvodnem in knjigovodskem področju. Danes uporablja programe nekaj tisoč zasebnikov in manjših podjetij, več kot 200 srednje velikih podjetij in nekaj večjih sistemov. Poleg tega so z njimi opremili že več kot 350 šolskih in vzgojno-varstvenih ustanov ter preko 200 knjigovodskih servisov po vsej Sloveniji.

Ob ustanovitvi je bilo v podjetju zaposlenih le šest ljudi, sčasoma pa je naraščajoče število uporabnikov programske opreme zahtevalo, da se je podjetje vsebinsko in kadrovsko čedalje bolj širilo. Danes je podjetje v lasti desetih družbenikov, ki so tukaj tudi zaposleni.

Poleg lastnikov je v podjetju redno zaposlenih 44 oseb, za razvoj pa skrbi še dvajset izkušenih strokovnjakov, ki nudijo tehnično in strokovno pomoč uporabnikom programske opreme ter skrbijo za nemoteno delovanje informacijskih sistemov, ki jih podjetje nudi svojim uporabnikom.

Leta 2002 se je podjetje SAOP združilo v gospodarsko interesno združenje, ki so ga ustanovila štiri vodilna severno primorska podjetja s področja informacijskih tehnologij: Arctur, Goinfo, Spin in SAOP. Namen združenja je ustvarjanje poslovnih priložnosti za razvoj in uspešno poslovanje združenih podjetij. Podjetja si med seboj izmenjujejo ideje in znanje ter z združevanjem intelektualnega kapitala uporabnikom želijo nuditi prijazno informacijsko prihodnost. Podjetje se uspešno povezuje tudi z večjimi in manjšimi slovenskimi programskimi hišami, s katerimi oblikuje najsodobnejše računalniške rešitve.

Kot sem že omenila, glavni program podjetja obsega trženje informacijskih modulov za poslovno informatiko, poleg tega pa podjetje nudi še tehnično podporo, svetovanje in izobraževanje. Ker ima podjetje namen širiti svoj tržni delež, je pričakovana vrednost vsako leto višja.

4.1.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje informacijske podpore s sodobnimi in enostavnimi rešitvami, tako da uporabniki podatke čim bolj izkoristijo za vodenje in upravljanje. Osnovni vodili podjetja sta kakovost in dolgoročno sodelovanje z

uporabniki lastne programske opreme. Prav zaradi tega se podjetje nenehoma osredotoča na potrebe in zahteve tako obstoječih kot potencialnih odjemalcev.

Najpomembnejši odjemalci so obstoječe stranke podjetja, saj se velikokrat odločajo za dokup nove ali dopolnjene programske opreme. Pomembno pri obstoječih odjemalcih pa je tudi to, da imajo sklenjeno pogodbo za vzdrževanje in servisiranje programske opreme. Od sklenjenih vzdrževalnih pogodb pridobi podjetje velik del prihodka. Pomembni odjemalci so trgovinska podjetja in druga storitvena podjetja na slovenskem in tujem trgu, katerih je po številu največ, sledijo jim šolske in zdravstvene ustanove ter zavodi.

4.1.2 Vizija podjetja in razvojni načrt

Vizija podjetja je postati močno in vodilno podjetje na slovenskem trgu in uspešno prodreti tudi na tuje trge v Evropski uniji. Kratkoročno ima podjetje namen odpreti računovodski servis za vodenje poslovnih knjig svojih strank in drugih podjetij. Razvija se tudi v smeri e-računovodstva.

Srednjeročno želi podjetje prodreti na tuja tržišča. Zaenkrat le na srbski in hrvaški trg, kasneje pa tudi na druge trge bivše Jugoslavije. Podjetje zato išče in pridobiva tuje strokovnjake, ki bi lahko pripomogli k uspešnemu delovanju.

Dolgoročno pa želi podjetje prodreti tudi na tržišče Evropske unije. Dosežek tega cilja je zelo povezan z uspešnostjo ter rezultati poslovanja v predhodnih obdobjih, zato podjetje predvideva, da bo za doseg tega cilja potrebnega več časa.

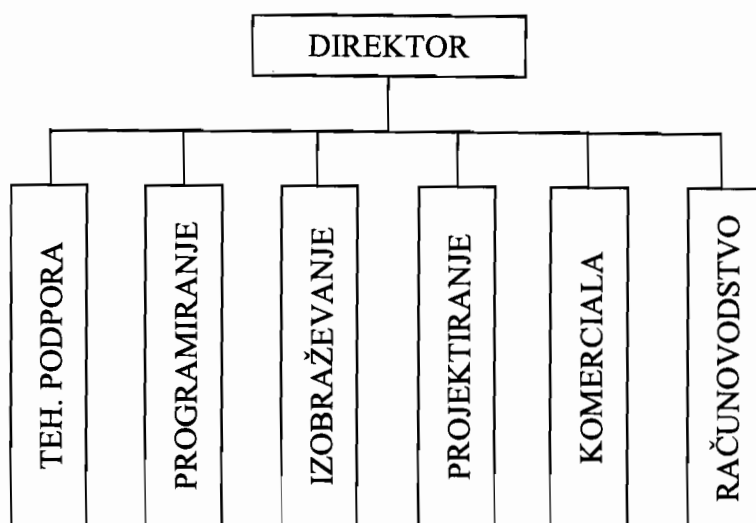
4.2 Predstavitev obstoječe organizacijske strukture

Organizacijska struktura na sliki 4.2 kaže, da ima podjetje SAOP d.o.o poslovno – funkcijsko organizacijsko strukturo.

Podjetje je organizirano glede na vsebino nalog v naslednje oddelke:

- projektiranje,
- programiranje,
- tehnična podpora,
- izobraževanje in administracija,
- komerciala,
- računovodstvo.

Slika 4.1 Organizacijska struktura podjetja SAOP d.o.o.



Računovodstvo

V oddelku za računovodstvo so zaposlene štiri osebe. Njihova naloga je vodenje glavne knjige, salda-kontov kupcev in dobaviteljev, obračun osebnih dohodkov, osnovnih sredstev, materialnega knjigovodstva, fakturiranje in plačilni promet.

Za računovodski oddelek je značilna velika količina obdelave podatkov, ki sestoji iz zbiranja, obdelave in shranjevanja podatkov ter priprave dokumentov. V računovodstvu izdelajo tudi zaključni račun in ostala poročila za potrebe vodstva, državnih organov in statistike.

Komerciala

V komerciali so poleg vodje zaposlene še štiri osebe, katerih glavna naloga je izvajanje prodajne politike, spremljanje razvoja trga in novih potencialnih kupcev.

Poleg tega pa je oddelek zadolžen tudi za načrtovanje marketinških aktivnosti, pripravljane ustreznih ponudb in odgovorov na povpraševanje kupcev, doseganje mesečnih in letnih planov prodaje ter sklepanje pogodb in določanje prodajnih pogojev.

Tehnična podpora

Oddelek tehnične podpore ureja predvsem zadeve s področja nameščanja, posodabljanja in nastavitvev SAOP poslovnih aplikacij in okolij, v katerih aplikacije delujejo. Poleg tega pa skrbi še vzdrževanje podatkovnih baz, pripravo posnetkov stanja ter svetovanje glede programske in strojne opreme.

Za obstoječe in potencialne stranke je zelo pomembna kakovost programov in nemoteno delovanje. Prav zaradi tega oddelek skrbi, da strankam podporo nudi takoj, ko jo potrebujejo. Podjetje je zato uvedlo tudi sistem pomoči na daljavo. To je proces, s katerim se podjetje poveže na strankin informacijski sistem in ji tako na daljavo nudi

tehnično pomoč. To je novost na slovenskem trgu, najpomembneje pa je dejstvo, da se s tem načinom poslovanja prihrani veliko stroškov.

Projektiranje

Oddelek projektiranja sestavljajo projektanti, ki pripravljajo projektno dokumentacijo. Delijo se na dve skupini, in sicer na tiste, ki se ukvarjajo z DOS okoljem in tiste, ki se ukvarjajo z WINDOWS okoljem.

Glavna naloga projektantov je priprava idejnega projekta, ki zajema vsebino in način, po katerem naj bi programski modul izgledal in deloval. Projektanti sledijo predvsem željam in zahtevam strank ter splošnim zakonskim določilom o vsebini dokumentov. Vsa ta dokumentacija predstavlja pomemben vir za delo programerjev.

Programiranje

Programerji se prav tako delijo v dve skupini: tisto, ki se ukvarja z DOS programi in tisto, ki se ukvarja z WINDOWS programi. Med projektanti in programerji poteka tesno sodelovanje.

Programerji izdelujejo posamezne dele programov. Njihova naloga je tudi testiranje, saj morajo programi nemoteno delovati preden se lansirajo na tržišče. Obenem programerji pripravijo tudi ustrezno dokumentacijo oziroma navodila za uporabnike programov. V oddelku pa poleg programerjev delajo tudi zaposleni, ki skrbijo za vsebinsko pomoč uporabnikom. Ta poteka predvsem telefonsko in s povezavo na strankin informacijski sistem.

Izobraževanje

Oddelek za izobraževanje organizira seminarje za uporabnike programske opreme, ker jim želi na ta način olajšati delo. Seminarji so namenjeni predvsem osebam, ki delajo s programi in se srečujejo s težavami in vprašanji ter tistim, ki bi radi svoje znanje nadgradili in s tem povečali svojo učinkovitost pri delu. Izobraževanje strank se tako izvaja z namenom povečanja nivoja znanja na področju računalniške pismenosti in ostalih poslovnih veščin.

Potrebe po izobraževanju strank nastajajo zaradi novih uporabnikov programov kot posledica sprememb v novih različicah programov in zakonodaji ali kot potreba po dodatnih znanjih, ki niso direktno vezana na delo z računalniškimi aplikacijami.

Najpomembnejši odjemalci so obstoječe stranke podjetja, ki se največkrat udeležijo seminarjev povezanih s spremembami novih različic programske opreme. Sledijo jim trgovinska in druga storitvena podjetja ter šolske ustanove, zavodi in druge javne ustanove.

4.3 Značilnosti sedanje organizacijske strukture

Za analizo določene organizacije je pomembno preučiti obstoječo organizacijsko strukturo. To lahko storimo s pomočjo analize organizacijskih spremenljivk, med katere

sodijo: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija in profesionalizacija.

4.3.1 Formalizacija

Stopnjo formalizacije v določenem podjetju lahko ugotovimo na podlagi obsega pravil in postopkov, ki so običajno zajeti v raznih dokumentih podjetja, kot so statut, opisi delovnih mest, priročniki, navodila za delo in podobno.

Obseg navodil, predpisov, pravilnikov in podobnih dokumentov je zaradi težnje po usklajenem delovanju med oddelki dokaj velik. Podjetje ima tako uvedene opise delovnih mest in navodila o delu znotraj posameznega oddelka ter med oddelki. V opisih delovnih mest so opisana dela in naloge posameznega zaposlenega glede na delovno mesto, ki ga zaseda. Poleg tega pa dokument zajema tudi dolžnosti, odgovornosti ter zahtevana znanja za opravljanje določenega dela. Vsak zaposlen znotraj posameznega oddelka je s tem dokumentom tudi seznanjen.

Glede na navedeno lahko rečemo, da je v obravnavanem podjetju prisotna *visoka stopnja formalizacije*.

4.3.2 Specializacija

Glede na posamezne delovne naloge, ki jih opravljajo posamezni zaposleni, lahko določimo, ali je v podjetju prisotna visoka ali nizka stopnja specializacije. Za obravnavano podjetje je značilno, da se nekatera dela zaposlenih ponavljajo in da ti velikokrat ne opravljajo le enega dela. Delo zaposlenih je zato razgibano in raznoliko, saj se redno srečujejo z zahtevami strank, katerim morajo ustreči in odgovoriti ne glede na njihovo področje.

Ta razgibanost je očitna predvsem v oddelku programerjev, ki velikokrat opravljajo delo zaposlenih v oddelku tehnične podpore. Velikokrat se tudi ukvarjajo s prodajo in svetovanjem.

Iz navedenega je razvidno, da so zaposleni prilagodljivi in opravljajo različna dela, iz česar lahko sklepamo, da je v obravnavanem podjetju prisotna *srednja stopnja specializacije*.

4.3.3 Standardizacija

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge znotraj podjetja izvajane na enak način. Za obravnavano podjetje bi lahko rekli, da gre za nizko stopnjo standardizacije, saj so zahteve kupcev, ki povprašujejo po programski opremi, raznolike zaradi česar znotraj posameznih oddelkov (projektiranje in programiranje) standardizacija ni možna.

4.3.4 Hierarhija avtoritete

Hierarhično piramido obravnavanega podjetja sestavljajo tri hierarhične ravni. Na vrhu piramide je direktor podjetja, ki obvladuje 6 podrejenih (vodij oddelkov). Število oseb, ki jih obvladuje posamezen vodja oddelka je različno in se giblje med 5 in 7 zaposlenih.

4.3.5 Kompleksnost

Kompleksnost predstavlja kombinacijo specializacije in hierarhije, nanaša pa se na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna kompleksnost pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni oziroma število delovnih mest, prostorska pa pomeni obstoj ene ali več lokacij (Rozman idr. 1993, 146). Lahko trdimo, da je kompleksnost v obravnavanem podjetju nizka.

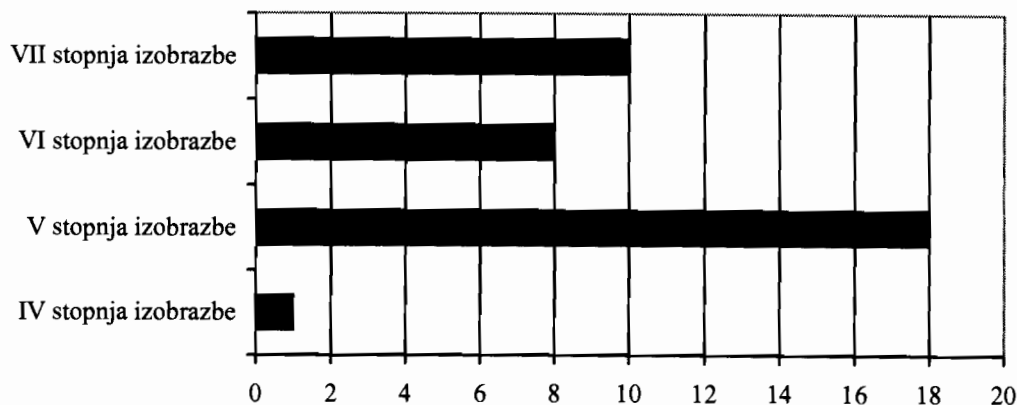
4.3.6 Centralizacija

Večina pomembnih odločitev predvsem strateške narave se v obravnavanem podjetju sprejema na samem vrhu. Najpomembnejšo vlogo pri odločanju ima direktor podjetja, nekatere odločitve (v okviru pristojnosti) pa sprejemajo vodje oddelkov. Gre torej za centralizirano vodeno podjetje.

4.3.7 Profesionalizacija

Stopnja profesionalizacije nekega podjetja nam pove, koliko časa je potrebnega za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Za ugotovitev profesionalizacije podjetja je potrebno pridobiti podatke o kvalificiranosti zaposlenih.

Izobrazbena struktura zaposlenih obravnavanega podjetja je kvalitetna. V podjetju prevladujejo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe (devetnajst), sledijo zaposleni s V. stopnjo izobrazbe (osemnajst), le eden ima IV. stopnjo in osem VI. stopnjo izobrazbe. Podjetje kljub temu skrbi za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih glede na delovno mesto in področje, ki ga zaposleni zajema. Zaposleni se zato udeležujejo raznih seminarjev, izpitov, sejmov in konferenc.

Slika 4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju SAOP d.o.o.

4.4 Vplivni dejavniki na organizacijo podjetja

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo tudi glede na organizacijske situacijske variable ali spremenljivke. Z njimi je v veliki meri določena organizacijska struktura oziroma njeni sestavni deli: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna, ravnalna struktura (Rozman 2000, 27). Učinkovitost organizacije je torej odvisna od prilagajanja organizacije situacijskim spremenljivkam. Vpliv ni enostranski, ampak je obojestranski, se pravi, da tako kot okolje vpliva na organizacijo, tako organizacija s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman idr. 1993, 138).

Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija poskuša prilagoditi so: tehnologija v podjetju, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter osebe oz. zaposleni v podjetju.

4.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja

S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno po spreminjanju in pretvarjanju vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman 2000, 31). Tehnologija zahteva od podjetja določeno organizacijsko strukturo. Iz teh razlogov predstavlja pomembno spremenljivko za vsa podjetja.

V obravnavanem podjetju se v posameznih oddelkih uporablja moderna tehnologija. Tu gre predvsem za programsko opremo. V oddelku za programiranje je zato zelo pomembna uporaba raznih programov, prevajalnikov in operacijskih sistemov. V oddelku za tehnično podporo pa je najpomembnejši program, ki omogoča povezavo na oddaljen računalnik in s tem nudi možnost za pomoč strankam na daljavo. To je tehnologija, ki jo podjetje pridobiva od drugih proizvajalcev iz okolja v obliki licenc in patentov.

Podjetje tehnologijo pridobiva tudi tako, da jo proizvede samostojno, pri čemer imata pomembno vlogo oddelka za projektiranje in programiranje, ki proizvajata

programsko opremo. Temeljno gibalno pridobivanja lastne tehnologije je predvsem v izpopolnjevanju lastne programske opreme in s tem v povečanju konkurenčne prednosti. Lastno programsko opremo uporabljajo vsi ostali oddelki.

4.4.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja

Podjetja ne delujejo sama zase, temveč v določenem okolju, ki vpliva nanje. V sistemski teoriji je okolje opredeljeno kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in tudi vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu (Rozman 2000, 40).

Okolje obravnavanega podjetja predstavljata tako lokalno kot tudi širše okolje. Hiter tehnološki napredek, ki se kaže predvsem v hitrem razvoju in celovitosti programskih modulov, katerih je na trgu vse več, spreminjanje potreb in želja kupcev ter prisotnost vse večje konkurence med proizvajalci povzročajo, da postaja okolje podjetja vse bolj negotovo in nestabilno. Kljub navedenemu pa se podjetje SAOP skuša nenehno prilagajati zahtevam in spremembam trga.

Med zunanje vplive obravnavanega podjetja spada tudi zakonodaja, kateri mora podjetje nenehno slediti s prilagajanjem programov spremembam, ki jih določa zakonodaja. Takšne večje spremembe so bile npr. uvedba davka na dodano vrednost, prehod na novo valuto ipd.

Pomemben pa je tudi vpliv, ki ga ima podjetje na okolje v katerem opravlja svojo dejavnost. Kot sem že omenila, se podjetje ukvarja z izdelavo programskih modulov, zaradi česar nima posebno obremenjujočega vpliva in je do okolja prijazno. Vse odpadke, zastarelo opremo in papir ločuje in oddaja pooblaščenemu odjemalcu.

Podjetje dobro sodeluje z lokalno skupnostjo, raznimi društvi, je donator in sponzor raznih prireditev, povezuje se tudi z drugimi računalniškimi podjetji in skrbi za razvoj in napredek v svoji panogi.

4.4.3 Vpliv velikosti na organizacijo podjetja

Ob nastanku so podjetja praviloma majhna, vendar pa težijo k rasti in razvoju, saj si s tem pridobijo določene konkurenčne prednosti. *Velikost podjetja* določa in opredeljuje več kriterijev: število zaposlenih, premoženje ali sredstva podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost, ki jo podjetje ustvarja. Najbolj pogost način za izražanje velikosti podjetja pa je število zaposlenih, saj večje število pomeni tudi več medsebojnih razmerij in bolj izdelane organizacijske procese (Rozman 2000, 47).

Podjetje SAOP se uvršča med srednje velika podjetja. Število zaposlenih je sicer na podlagi kriterijev zakona o gospodarskih družbah nizko, vendar se med srednje velika podjetja uvršča predvsem zaradi prihodkov od prodaje, ki jih dosega in glede na premoženje in sredstva. Število zaposlenih se je ob širitvi podjetja sicer povečevalo, vendar pa se je po določenem obdobju zaradi optimizacije poslovanja morale znižati.

Glede na velikost je za obravnavano podjetje značilna kompleksnost organizacije in dokaj visoka stopnja formalizacije, saj podjetje deluje na osnovi pravil, ki veljajo dalj časa in v vsej združbi. Kot sem že omenila, je obseg navodil, predpisov, pravilnikov in podobnih dokumentov zaradi težnje po usklajenem delovanju zaposlenih dokaj velik.

Rastoče podjetje kot je SAOP spodbuja zaupanje tako strokovnjakov kot tudi uporabnikov in drugih udeležencev. Zaradi svoje velikosti podjetja pogosto pridobijo ugled ter se s tem uvrstijo med uspešnejša podjetja.

4.4.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja

Cilje definiramo kot želena prihodnja stanja, ki jih posamezniki, skupine ali organizacije nameravajo doseči. Po tem lahko sklepamo, da ima organizacija najprej cilje, potem pa definira aktivnosti za doseganje le-teh. Tako je cilje pojmovala klasična organizacijska teorija, ki je organizacijo razumela kot zaprt sistem. Novejše pojmovanje ciljev, povezano z razumevanjem organizacije kot odprtega sistema, pa poudarja, da organizacija tudi išče cilje, medtem ko opravlja nekatere svoje aktivnosti. Tako odločanje v organizaciji ni več zgolj dejavnost, ki je usmerjena k ciljem, ampak je tudi proces iskanja ciljev (Kavčič 1991, 110).

Podjetje SAOP si je zastavilo tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje. Letne cilje vodstvo določi v letnem planu za naslednje leto, kjer se tudi okvirno določi strategijo za doseg zadanih ciljev. Vsak oddelek podjetja ima posebej določene cilje glede na njegove naloge. Najpomembnejši plan podjetja je dosega planirane prodaje, saj si tako podjetje zagotovi dohodek. V oddelku za prodajo je zato mesečno določen plan, ki ga morajo zaposleni kar najbolje izpolniti. Enako velja tudi za oddelek za izobraževanje, ki trži seminarje.

Podjetje mesečno ugotavlja uspešnost doseganja zastavljenih ciljev in rezultate predstavi zaposlenim na mesečnem sestanku, na katerem so prisotni vsi zaposleni. Sestanki so namenjeni seznanjanju zaposlenih in njihovem vključevanju v celotno dogajanje v podjetju. Podjetje se namreč zaveda, da imajo zaposleni pomembno vlogo pri doseganju ciljev in da je takšen način najboljši, če želi, da cilje podjetja sprejmejo za svoje.

Zaradi želje po razširitvi ciljnega tržišča želi podjetje prodreti tudi na tuje trge. Glede na to, da v tujini veljajo drugačna zakonodaja in zakonska določila pa bo podjetje za uspešno doseganje zastavljenih ciljev moralo prilagoditi strukturo podjetja in uvesti nove in ustrezne procese. Seveda se podjetje tega zaveda in predvideva, da bo za doseg tega cilja potrebnega več časa.

Glede na navedeno lahko trdimo, da je organizacijska struktura primerna za doseg kratkoročnih in srednjeročnih ciljev, za dolgoročne cilje pa je strukturo podjetja potrebno spremeniti in prilagoditi.

4.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja

V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture, ki zahtevajo ustrezne *kadre*, ki so obenem nosilci teh razmerij. Zaposleni so ena najpomembnejših spremenljivk v podjetju, saj s svojim znanjem, navadami in sposobnostmi bistveno vplivajo na učinkovitost in razvoj samega podjetja. Za podjetje lahko predstavljajo ključno prednost v primerjavi z drugimi podjetji na trgu. Prav iz teh razlogov je zelo pomembna struktura oziroma kakovost zaposlenih znotraj podjetja. Pri preučevanju vpliva zaposlenih je torej potrebno upoštevati dejstvo, da se zaposleni lahko med seboj zelo razlikujejo (Rozman 2000, 64-68).

Zaposleni predstavljajo enega izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega podjetja in pomemben dejavnik za obravnavano podjetje. Podjetje SAOP je privlačno predvsem za strokovnjake, zato je struktura zaposlenih v obravnavanem podjetju kakovostna. Z znanjem in sposobnostmi zaposleni namreč pozitivno vplivajo na sam razvoj podjetja.

Podjetje skrbi, da se zaposleni neprestano izobražujejo in imajo v izobraževalne namene 5% višji dohodek. Izobraževanje poteka z udeležbo na strokovnih seminarjih, raznih strokovnih izpitih, sejnih in konferencah in pozitivno vpliva na razvoj samega podjetja.

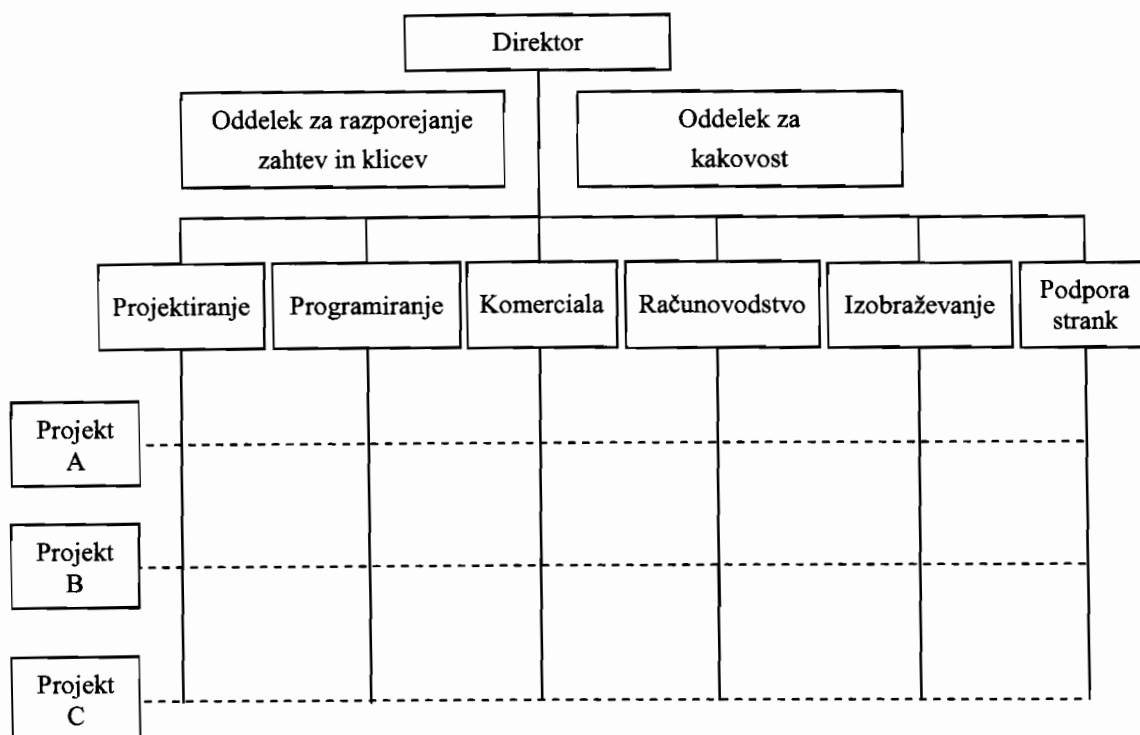
5 PREDLOG SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

Za trenutno organizacijsko strukturo podjetja SAOP lahko rečem, da ima značilnosti poslovno funkcijske organizacijske strukture. To se kaže predvsem v centraliziranem odločanju, ki poteka z vrha organizacijske strukture ter v razporeditvi oddelkov po funkcijah. Glede na ugotovljene značilnosti lahko vidimo, da je v podjetju prisotna visoka stopnja formalizacije, srednja stopnja specializacije ter nizka stopnja standardizacije. Glede na ugotovitve bi podjetju SAOP predlagala projektno-matrično organizacijsko strukturo ter nekatere druge prilagoditve.

Predlogi sprememb:

- projektno matrična organizacijska struktura,
- uvedba oddelka za kakovost,
- oddelek za razporejanje zahtev in klicev,
- prostorska ločitev oddelkov,
- večje sodelovanje med oddelkom za izobraževanje in komercialo.

Slika 5.1 Predlagana struktura organiziranosti podjetja SAOP d.o.o.



Projektno-matrična struktura organiziranosti bi podjetju omogočila decentralizirano obliko odločanja. To bi pomenilo razbremenitev direktorja ter zmanjšanje centralizacije. Decentralizirana oblika odločanja je pomembna predvsem

zato, ker so s problematiko še najbolj seznanjeni tisti, ki so vsakodnevno prisotni v oddelku, in to so vodje oddelkov. S tem bi se odločitve v posameznih oddelkih sprejemale še hitreje in bi se povečala tudi odzivnost podjetja na spremembe, ki se morebiti pojavijo. Poleg tega bi se povečala odzivnost na zahteve in želje kupcev, zaposleni pa bi dobili občutek večje pripadnosti. Posamezni oddelki bi bili tako odgovorni poslovno-funkcijskemu kot tudi projektnemu managerju. Z zmanjšanjem centralizacije bi podjetje postalo bolj prilagodljivo na spremembe v okolju.

Takšna organizacijska struktura bi ustrezala tudi zaradi naraščanja kompleksnosti nalog in razvoja novih produktov, kot so internetno vodenje računovodstva, svetovanje in podobno. Razvoj novih produktov pa zahteva različne pristope glede na posebnosti posameznega naročnika.

Glede na pridobljena spoznanja in preučitev spremenljivk menim, da bi bilo potrebno v podjetju uvesti tudi dodatne oddelke. Eden takšnih je *oddelek za kakovost*. Menim, da je slednji potreben predvsem zaradi težnje po urejenosti podjetja in zaradi prisotnosti velike stopnje formalizacije. Podjetje je v preteklem letu pridobilo ISO certifikat za urejenost. Skladno s tem je potrebno znotraj podjetja neprestano skrbeti za urejenost dokumentacije znotraj podjetja. Obenem bi bilo potrebno določiti tudi vodjo oddelka za kakovost.

Glede na to, da je dnevno zabeleženih veliko telefonskih klicev in zahtev strank, bi bilo potrebno uvesti oddelek, ki bi klice sprejemal in jih preusmerjal zadolženim v reševanje. To bi pomenilo veliko razbremenitev za zaposlene, saj bi se klici filtrirali že v tem oddelku. Obenem bi morali biti zaposleni v tem oddelku ustrezno usposobljeni, da bi že ob sprejemu znali rešiti določen del klicev. To bi olajšalo delo ostalim oddelkom, ki bi reševali zahtevnejše in pomembnejše zahteve strank.

Menim, da je znotraj podjetja potrebna tudi prostorska ločitev določenih oddelkov. To velja predvsem za programerski oddelek, v katerem so prisotni tudi zaposleni, ki nudijo predvsem vsebinsko podporo strankam. Ker se ti nahajajo v istem prostoru, pride pogosto do prepletanja dela programerjev in podpore, kar pomeni, da programerji opravljajo funkcijo podpore. Zaradi lažjega dela bi bilo potrebno zaposlene, ki skrbijo za podporo, prostorsko ločiti od programerjev.

Poleg navedenega bi predlagala tudi večje sodelovanje med oddelkom za komercialo in oddelkom za izobraževanje. Glede na to, da se oba oddelka ukvarjata s trženjem, bi timsko delo pripomoglo k povečanju prodaje proizvodov in storitev. Kažejo se namreč možnosti za povečanje prodaje.

6 SKLEP

Kot lahko povzamem iz diplomskega dela, je za podjetja v sodobnem gospodarstvu ključnega pomena nenehno prilagajanje spremembam v okolju. Glede na neprestane spremembe je pomembno, kakšno obliko organizacije ima podjetje vzpostavljeno. Iz tega sledi, da morajo podjetja preučiti in analizirati obstoječo organizacijsko strukturo, ugotoviti njeno ustreznost s trenutnimi zahtevami trga in jo glede na morebitna odstopanja tudi prilagoditi.

Na osnovi analiz o neskladnostih namreč podjetje ugotavlja dejanske vzroke za nastale neskladnosti in s korektivnimi ukrepi preprečuje njihovo ponavljanje. Vse večjo pozornost je torej potrebno posvečati preventivnemu delovanju, s katerim prepoznavamo potencialne neskladnosti, ki jih s pravočasnimi ukrepi tudi preprečujemo.

V diplomskem delu sem poskušala prikazati in analizirati trenutno organizacijsko strukturo podjetja SAOP d.o.o. ter njeno ustreznost glede na vplivne spremenljivke. Na podlagi analize sem ugotovila, da je v podjetju vzpostavljena poslovno-funkcijska organizacijska struktura s centraliziranim odločanjem, ki se nahaja v vrhu podjetja.

Glede na ugotovitve menim, da bi morale podjetje SAOP vzpostaviti projektno-matrično organizacijsko strukturo, kar bi pomenilo razbremenitev direktorja podjetja ter zmanjšanje centralizacije. Projektno-matrična organizacijska struktura bi podjetju prinesla številne prednosti. Podjetje bi postalo bolj fleksibilno in prilagodljivo na spremembe v okolju in bi bolje zadovoljevalo potrebe in zahteve odjemalcev. Poleg omenjenega bi bile potrebne še druge prilagoditve, ki jih na tem mestu na kratko povzemam: uvedba oddelka za kakovost, uvedba oddelka za razporejanja zahtev in klicev, prostorska ločitev oddelkov ter večje sodelovanje izobraževanja in komerciale. Ti ukrepi bi omogočili ureditev procesov in postopkov ter izboljšave programov in storitev. Še posebej pomembna se mi zdi uvedba oddelka za kakovost, ki bi omogočil sistem vodenja kakovosti na osnovi politike in ciljev kakovosti, potreb in zahtev trga in ugotovitev notranjih in zunanjih presoj, ugotovitev vodstvenih pregledov, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter predlogov s kolegijev in neformalnih razgovorov. Pri uvajanju takšnega načina poslovanja, ki ga predstavljajo tudi ISO standardi, bi bilo izboljšano poslovanje podjetja in sicer z večjo urejenostjo in preglednostjo in bolj racionalnimi postopki ter s pomočjo motiviranih zaposlenih, ki podpirajo proces prenove podjetja.

Globalizacija in vse hitrejši tehnološki razvoj čedalje bolj vplivajo na življenje podjetij in zahtevajo silovit boj za obstanek. Zlasti v zadnjem času so pogoste spremembe organizacij v podjetjih. Podjetja zmanjšujejo število ravnalnih ravni v podjetju, decentralizirajo odločanje ter vse bolj uveljavljajo vodoravne strukture in time.

Sklep

Podjetja uvajajo ravnalne informacijske sisteme, zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) ter povezovanje strategij (iz poslovanja) in organizacije (projekti) pa je vse bolj prisotno (Rozman 2000, 127). Vse to kaže na nujnost analize in spreminjanje strukture organiziranosti ter nenehno prilagajanje tržnim razmeram.

LITERATURA

- Arnold, Hugh J. in Daniel C. Feldman. 1986. Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.
- Bošnjak, Marko. 1999. Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managamenta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2002. Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2000. Krizni management. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. Krizni management in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 2006. Temelji organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kavčič, Bogdan. 1991. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS.
- Kavčič, Bogdan in Kovač Jure. 1999. Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija.
- Koreimann, Dieter. 1985. Sistemska analiza. Ljubljana: DZS.
- Kovač, Jure. 1990. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Jure. 1999. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1986. Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja.
- Powell, Stephen G. 2004. The art of modeling with spreadsheets. Malden, Mass.: Blackwell.
- Pučko, Danijel. 2001. Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1999. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Kovač Jure in Koletnik Franc. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vila, Antun. 1999. Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija.

