

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE
STRUKTURE IZBRANEGA
PODJETJA

ALEKSANDRA GRILC

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
IZBRANEGA PODJETJA

Aleksandra Grilc

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Organizacijska struktura je nepogrešljiv pojem vsake organizacije. Le-ta pa ni vedno povsem učinkovita ali pravilno oblikovana, kar lahko negativno vpliva na celotno poslovanje podjetja. Predmet diplomske naloge je analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja Hypex, d. o. o. in predlog nove, ustrežnejše strukture. Teoretični del diplomske naloge je namenjen teoretični raziskavi organizacije, organizacijske strukture in njenih značilnih oblik. Empirični del pa bo namenjen kratki predstavitvi podjetja Hypex, d. o. o., analizi njegove obstoječe organizacijske sheme ter njenim prednostim in slabostim. Na podlagi tega bosta sledila ustrezen predlog in vpeljava sprememb v organizacijsko strukturo podjetja Hypex, d. o. o. Predlagane spremembe pa bodo omogočile podjetju boljšo funkcionalnost in uspešnost poslovanja.

Ključne besede: organizacijske struktura, analiza, sprememba organizacijske strukture, funkcionalnost, uspešno poslovanje podjetja

SUMMARY

Organizational structure is an indispensable concept of each organization. It may not always be entirely efficient or correct by laid out, which can lead to company's poorer achievement. The subject of my graduation project is the analysis of Hypex existent organizational structure and recommendation of a new, more suitable one. Theoretical part of the project is based upon the theoretic research of the organization, organizational structure and its typical forms. Empirical part of the project is designed for a short presentation of Hypex, analysis of its existent organizational structure and its advantages and disadvantages. On its basis is following a corresponding suggestion and introduction of changes in the organizational structure. Those modifications will enable the company a better and efficient business operation.

Key words: organisation structure, analysis, change of organisation structure, functionalism, efficient business operation

UDK: 658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev organizacije	3
3	Organizacijska struktura	5
3.1	Opredelitev pojma organizacijske strukture	6
3.2	Organizacijske in situacijske spremenljivke	7
4	Oblike organizacijskih struktur	9
4.1	Hierarhične organizacijske strukture	9
4.1.1	Funkcijska organizacijska struktura	9
4.1.2	Produktna organizacijska struktura	10
4.1.3	Geografska organizacijska struktura	11
4.1.4	Mešana organizacijska struktura	12
4.2	Nehierarhične organizacijske strukture.....	13
4.2.1	Matrična organizacijska struktura	13
4.2.2	Mrežna organizacijska struktura	14
5	Predstavitev podjetja	17
5.1	Predstavitev podjetja Hypex, d. o. o.	17
5.2	Opis in analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja	18
5.3	Opis del in nalog zaposlenih	19
5.4	Vplivni dejavniki na organizacijo podjetja	20
5.4.1	Vpliv okolja na organizacijo	21
5.4.2	Vpliv ciljev in strategije na organizacijo	22
5.4.3	Vpliv velikosti na organizacijo	22
5.4.4	Vpliv tehnologije na organizacijo	22
5.4.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	23
6	Analiza prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture podjetja	25
6.1	Analiza prednosti	25
6.2	Analiza slabosti	26
6.3	Razlogi za spremembo organizacijske strukture.....	28
7	Predlagane spremembe organizacijske strukture podjetja	31
8	Načrt in vpeljava reorganizacije v podjetje	35
8.1	Proces vpeljave sprememb.....	35
8.2	Opis del in nalog zaposlenih v spremenjeni organizacijski strukturi.....	35
9	Sklep	37
	Literatura in viri	38

SLIKE

Slika 4.1 Funkcijska struktura	10
Slika 4.2 Produktna struktura	11
Slika 4.3 Geografska ali korporacijska struktura.....	12
Slika 4.4 Mešana (hibridna) struktura	13
Slika 4.5 Matrična struktura.....	1
Slika 4.6 Mrežna struktura.....	1
Slika 5.1 Obstoječa organizacijska struktura podjetja Hypex, d. o. o.	18
Slika 7.1 Spremenjena organizacijska struktura podjetja Hypex, d. o. o.	32

TABELE

Tabela 5.1 SWOT analiza podjetja Hypex, d. o. o.....	21
--	----

1 UVOD

Podjetje predstavlja eno izmed osnovnih enot v gospodarstvu in je nenehno izpostavljeno vplivom okolja. Glavni cilj podjetij je povečanje vrednosti, hkrati pa doseganje čim večje konkurenčnosti na trgu. Za doseg le teh pa je potrebno konstantno opazovanje dogajanja v okolju in zaznavanje tržnih priložnosti za boljše poslovanje in prepoznavnost podjetja.

Danes se tržne razmere zelo hitro spreminjajo in podjetja se vsakodnevno srečujejo tako s priložnostmi kot z nevarnostmi. Ravno zaradi tega se mora stalno odzivati na določene spremembe, ki jih narekuje okolje in prav tako prilagajati svoje notranje razmere zunanjim vplivom.

Uvajanje sprememb je del našega vsakdana in pomembno je, da jih vzamemo kot dodatno motivacijo oziroma kot izziv in ne kot grožnjo. Že sama pripravljenost na uvedbo določenih sprememb v organizacijo predstavlja podjetju dobro pot k uspehu. Spremembe so lahko velike in zelo zahtevne, kamor spada tudi reorganizacija, lahko pa so le delne, ki niso zelo zahtevne, ne zahtevajo veliko časa in ne spremenijo povsem celotne strukture podjetja.

Eno ključnih dejavnikov uspeha pa predstavlja tudi organizacijska struktura, saj odraža podjetje v celoti, kako le-to deluje in na kakšen način je organizirano. Prav zaradi tega je zelo smiselno, da podjetje oblikuje takšno strukturo, ki bo omogočala doseganje čim boljših rezultatov.

Podjetje Hypex, d. o. o. je kljub nenehnemu spremljanju tržnih zahtev zaostalo pri uvajanju strukturnih sprememb in se soočilo s problemom organizacije. Sam problem bom poskušala rešiti z izbiro nove, ustrezne organizacijske oblike in s tem spodbudila še uspešnejše poslovanje podjetja v prihodnje.

Teoretične analize se bom lotila tako, da bom povzela mnenja, stališča in spoznanja drugih avtorjev. V empiričnem delu naloge bom na podlagi teoretičnih ugotovitev opredelila obstoječo organizacijsko strukturo izbranega podjetja, nato pa izvedla analizo njenih prednosti in slabosti ter vpliv slabosti na podjetje. Zatem bom predlagala in oblikovala novo, spremenjeno organizacijsko strukturo, ki bo temeljila deloma na predhodnih teoretičnih spoznanjih, deloma pa na pridobljenih podatkih izbranega podjetja. Potrebne podatke podjetja bom pridobila na podlagi metode anketiranja, ki bo izvedena med zaposlenimi in na podlagi internih virov.

Glavni namen diplomske naloge je predlog nove organizacijske strukture, ki bo lahko vpeljana v prakso delovanja podjetja, hkrati pa mu bo zagotavljala pozitivne učinke.

2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Proučevanje in hkrati razumevanje pojma organizacije je zelo pomembno za doseganje njene uspešnosti. To pravzaprav organizaciji omogoča, da razume, kako organizacija deluje, kje so njene prednosti in še bolj pomembno, kje so njene pomanjkljivosti. Poleg tega pa se mora stalno prilagajati morebitnim zahtevanim spremembam in okolju v celoti.

Da pa bi neka organizacija sploh lahko začela s proučevanjem tega pojma, pa ga je najprej potrebno dodobra razložiti. Pojem organizacije ima več različnih pomenov, ampak beseda sama prihaja iz grške besede »organon«, katere prvotni pomen je orodje (Vila 1994, 18).

Različni avtorji tako navajajo različne definicije, ki pa so odvisne predvsem od načina in področja preučevanja organizacije.

Najstarejša in hkrati najpogostejša razlaga je od Gareth Morgan, ki primerja organizacijo z mehanizmom, ki je urejena z med seboj povezanimi enotami. Managerji pa sami sebe vidijo kot neke organizacijske mehanike, upravitelje, katerih interes je združitev teh enot z namenom, da bi lažje in učinkovitejše dosegali zastavljene cilje (Robey in Sales 1994, 13).

Po mnenju Lipičnika (2003, 2) je organizacija človeška tvorba oziroma tvorba, ki si jo je izmislil človek. Sestavljena je iz naravnih ali tehničnih elementov, obvezno mora imeti določen človeški ali družbeni cilj, svoje cilje pa ustvarja z dinamiko oziroma s svojim delovanjem.

Kavčič in Kovač opredeljujeta organizacijo kot usklajeno družbeno celoto z razmeroma ugotovljivimi mejami, ki deluje razmeroma neprekinjeno za doseganje skupnega cilja ali niza ciljev (Kavčič in Kovač 1999, 182).

Kljub različnim razlagam avtorjev pa je ključnega pomena to, da besedo organizacija razumemo v dveh pomenih. Na eni strani organizacija pomeni podjetje ali katerokoli urejeno združbo ljudi in je hkrati sinonim za institucijo ali ustanovo. Na drugi strani pa je organizacija urejenost združbe ali podjetja oziroma je predstavljena kot množica pravil, procesov in odnosov v podjetju (Bavec 2007, 4).

Organizacija kot združba oziroma nek sistem, je usmerjena predvsem k doseganju zastavljenih ciljev, kjer pa se cilji posameznikov lahko razlikujejo od ciljev celotne združbe. Glavni namen združitve organizacije je ravno želja po doseganju ciljev, ki hkrati narekujejo tudi, kako naj bo delo v podjetju organizirano.

Organizacijo dela opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate (Rozman 2000, 18).

Organizacija kot sistem se stalno razvija in hkrati tudi spreminja. Glede na to, kako hitro in učinkovito pa je organizacija sposobna reagirati na spremembe okolja, pa sta

Burns in Stalker oblikovala dva modela: mehanistični in organski model organizacije (Ivanko 1995, 106).

Mehanistični model označujejo birokratske organizacije, z jasno opredeljeno strukturo in hierarhijo in delujejo v povsem nespreminjajočem se okolju. Organizacija deluje po vnaprej določenih predpisih in dolžnostih zaposlenih, saj na njeno učinkovitost vpliva zgolj okolje samo. V primeru morebitne spremembe se na le-to organizacija težko odzove in prilagodi.

Organski model organizacije pa je značilen predvsem za tako imenovane nehierarhične organizacije, kjer delo poteka predvsem timsko. Nič ne poteka po že vnaprej načrtanih pravilih, ampak se vse odvija sproti. Ravno zato taka oblika organizacije najbolje deluje v okolju, ki se spreminja in zahteva stalno prilagajanje in inovativnost tako zaposlenih kot celotne organizacije.

Ena zelo znanih in nazornih definicij pomena organizacije kot urejenosti je Lipovčeva (1987, 35): »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Glede na to razlago organizacija kot urejenost ne predstavlja neke združbe, pač pa skupek razmerij, ki jo družijo in obstaja le toliko časa, dokler se v njej med posameznimi člani odvijajo ustrezna razmerja. Ta razmerja pa so lahko formalna ali neformalna in jih je mogoče obravnavati dinamično ali statično. Formalna razmerja s statičnega vidika predstavljajo organizacijska struktura združbe, z dinamičnega pa organizacijski procesi. Pri neformalnih razmerjih pa statični vidik predstavlja interesne in prijateljske odnose med posameznimi člani, dinamični vidik pa neko kulturo celotne združbe. Vsa razmerja, tako formalna kot neformalna, pa na koncu sestavljajo neko urejeno strukturo, s katero organizacija kot celota lahko uresničuje svoj temeljni cilj oziroma izpolnitev namena ustanovitve.

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je nepogrešljiv in zelo pomemben pojem za vsako podjetje, saj brez določene strukture in nadzora, le to ne more delovati. Že v 80-ih letih prejšnjega stoletja je Henry Mintzberg vpeljal v teorijo organizacije enega najbolj znanih modelov. Izhajal je iz prepričanja, da je moderna organizacija preveč kompleksna in zapletena, saj se spušča v preveč podrobno analizo struktur in posameznih nalog organizacijskih enot. Prav zato je predstavil model organizacijske strukture, ki je sestavljen iz petih splošnih elementov:

- vodilni management ali strateški vrh,
- srednji management,
- tehnična podpora,
- administrativna podpora,
- operativno jedro.

S tem modelom se je osredotočil na splošne organizacijske značilnosti in odnos med posameznimi podsistemi. Ne glede na splošnost modela, le-ta velja za vse oblike in velikosti podjetij.

Tudi danes se Mintzbergov model še vedno uporablja, ampak nekoliko bolj splošno. Notranja organizacija podjetja se deli na tri ravni (Bavec 2007, 7):

- generalna organiziranost,
- organiziranost organizacijskih enot,
- organiziranost na ravni delovnih mest.

Generalna organiziranost se kaže v organiziranosti podjetja na najvišji ravni, tako rečeno v strateškem vrhu podjetja. V tej točki se predstavniki ne vpletajo v podrobnosti posameznih organizacijskih enot, ampak so bolj strateško in globalno usmerjeni v celotno organizacijo.

Organiziranost organizacijskih enot pripada srednjemu managementu, ki pa zahteva podrobnejšo analizo in strukturo posameznih delovnih enot. Je najbolj zahtevna organizacijska raven v podjetju, saj zahteva tako strateško kot tudi strokovno znanje in poznavanje organizacije.

Organiziranost delovnih mest določa operativni management, katerega naloga je predvsem optimalno določanje posameznih delovnih mest in umestitev le teh v delovne procese.

V praksi je struktura organizacije včasih težko razvidna, saj se v veliko podjetjih, predvsem manjših zgodi, da se določena raven nahaja le v eni ali dveh osebah. Ne glede na velikost pa morajo biti posamezne enote vedno v stalnem sodelovanju, saj le tako organizacija deluje optimalno.

3.1 Opredelitev pojma organizacijske strukture

Pojem strukture organizacije pomeni nekaj, kar ni jasno razvidno in prijemljivo. Kljub svoji enostavnosti razumevanja se pojavljajo različne razlage in opisi. Beseda struktura izvira iz latinskega jezika in pomeni sklop, sestava, ustroj, način graditve.

Različni avtorji podajajo različne definicije, tako Lipičnik (2003, 44) navaja nekaj svojih definicij:

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Na podlagi teh razlag je razvidno, da so za oblikovanje optimalne organizacijske strukture pomembne predvsem naloge posameznikov in njihovi izvrševalci, med katerimi se razvijejo določeni odnosi. Model strukture mora biti zasnovan tako, da se izvajalci nalog zavedajo svojih pristojnosti, odgovornosti, pravic in nadzora.

Organizacijska struktura je rezultat celotnega organiziranja in hkrati omogoča delovanje celotne organizacije. Le ta pa je optimalna in učinkovita, kadar omogoča učinkovito komunikacijo med posamezniki po najkrajši poti. Poleg tega pa se mora znati prilagajati vsem spremembam tako zunaj kot znotraj organizacije. Glede na to ali dejavniki izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje ali pa iz same organizacije, ločimo zunanje in notranje dejavnike.

Zunanji dejavniki:

- konkurenca,
- kupci,
- tehnologija,
- gospodarstvo.

Notranji dejavniki:

- velikost podjetja,
- proizvodni program,
- tehnologija,
- kultura podjetja,
- zaposleni.

3.2 Organizacijske in situacijske spremenljivke

Organizacijske in situacijske spremenljivke močno vplivajo na delovanje celotne organizacije. Poleg tega predstavljajo organizacijo oziroma urejenost nekega podjetja.

Organizacijske spremenljivke se nanašajo na to, kakšno je dejansko neko podjetje oziroma kakšna je njegova organizacijska struktura. Podjetja se med seboj razlikujejo glede na organizacijske strukture, ki imajo določene značilnosti. Te značilnosti imenujemo organizacijske spremenljivke, ki se delijo na spodaj navedene dejavnike (Rozman 2000, 26):

- *formalizacija* (obseg običajno zapisanih pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih),
- *specializacija ali tehnična delitev dela* (stopnja delitev skupnih delovnih nalog na posamezne delovne naloge),
- *standardizacija* (enake delovne naloge so v organizaciji izvajane na enak način),
- *hierarhija avtoritete* (določa širino, razpon kontrole, odgovornosti in nadrejenosti),
- *kompleksnost* (vertikalna delitev – število ravni v podjetju, horizontalna delitev – število oddelkov na določeni ravni, prostorska delitev-lokacijsko razpršenost podjetja),
- *centralizacija* (določa kje se izvaja avtoriteta v podjetju),
- *profesionalizacija* (obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja v podjetju),
- *kadrovska struktura* (opisuje, kateri ljudje so zaposleni v podjetju in na kakšen način).

Situacijske spremenljivke pa nam povejo, kakšna bi morala biti organizacijska struktura, da bi podjetje še bolj učinkovito dosegalo svoje cilje. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri vplivajo in določajo organizacijo pa so (Rozman 2000, 28):

- tehnologija podjetja,
- okolje podjetja,
- velikost podjetja,
- cilji in strategije podjetja,
- ljudje v podjetju.

Vsaka organizacija mora za svojo uspešnost upoštevati tako organizacijske kot tudi situacijske spremenljivke, ki pa morajo delovati usklajeno.

4 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Oblika organizacijske strukture določa posamezno podjetje in ga loči od ostalih, saj na trgu ni nikoli dveh popolnoma identičnih podjetij. Zato je struktura organizacije odvisna predvsem od dejavnosti podjetja, poleg tega pa tudi od stopnje centralizacije oziroma decentralizacije. Določena struktura lahko za neko organizacijo predstavlja prednost, za drugo pa slabost. Prav zato pa je zelo pomembno natančno preučiti dejavnike, ki bi lahko vplivali na strukturo in kasneje na celotno organizacijo.

4.1 Hierarhične organizacijske strukture

Hierarhične ali birokratske strukture so tiste skupine organizacijskih struktur, kjer ima vsak zaposlen samo enega nadrejenega. Stopnja centralizacije je visoka, kar pomeni, da je v organizaciji prisotna velika specializacija, stroji so boljše izrabljeni, kar pa ugodno vpliva tudi na stroške. V primeru prevelike specializacije lahko pride do težjega izvajanja nalog in tako ljudje postanejo vedno manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. V to skupino spadajo (Bavec 2007, 11):

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna organizacijska struktura,
- geografska organizacijska struktura,
- kombinirana organizacijska struktura.

4.1.1 Funkcijska organizacijska struktura

Je ena izmed najbolj razširjenih organizacijskih oblik, saj se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Poleg tega pa je ena najenostavnejših organizacijskih oblik tako v proizvodnih kot v storitvenih organizacijah. Razlika med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami je predvsem v tem, da je v proizvodnih večji poudarek na neposrednem nadzoru proizvodnje in razvoja, pri storitvenih pa pride v ospredje prodaja in marketing.

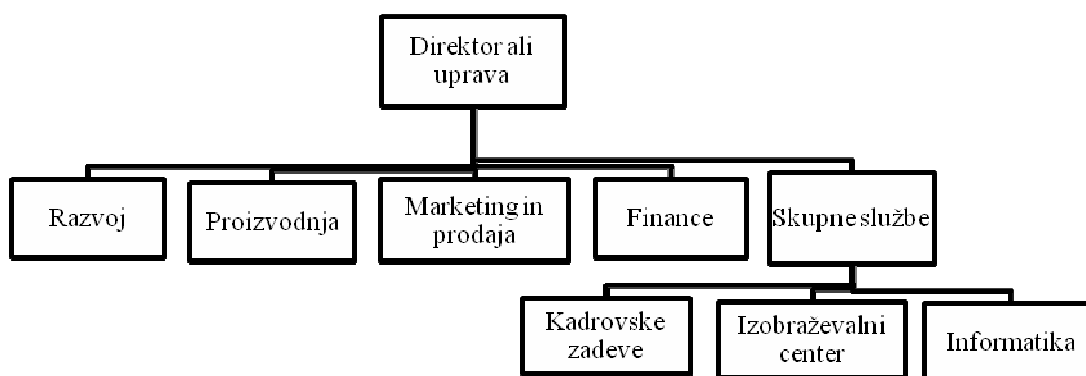
Organizacija je oblikovana tako, da ima vodilni management neposredni nadzor, hkrati pa usmerja tudi temeljne funkcije, kar omogoča preprosto in centralizirano vodenje, saj ima vsaka od organizacijskih enot svojega vodjo.

Tako oblikovano podjetje je primerno predvsem za majhna srednja podjetja, ki se nahajajo v stabilnem poslovnem okolju in ne zahtevajo velike poslovne in organizacijske prilagodljivosti. V funkcijsko oblikovanem podjetju ni visoke stopnje prilagodljivosti na zahtevane tržne spremembe in spremembe proizvodne tehnologije. Prav zaradi tega je komuniciranje pretežno ustno in nekoliko počasno. To pa so postopoma začeli izboljševati z organiziranjem štabnih služb, ki imajo le pristojnost priprave odločitev, ne pa sprejemanja le-teh. Osrednja oseba je manager oziroma

vodilni management, ki sprejema vse odločitve, kar pa naredi organizacijo centralizirano in neformalizirano.

Uporablja se tudi v proizvodnih ali storitvenih podjetjih, katerih izdelki oziroma storitve temeljijo na rutinskih tehnologijah in serijski proizvodnji, ki pa ima zagotovljene visoke interne učinkovitosti in produktivnosti. Ena velikih slabosti je, da so posamezne organizacijske enote med seboj slabo povezane, saj so zelo specializirane, kar pa predstavlja razmeroma težko sodelovanje zaposlenih.

Slika 4.1 Funkcijska struktura



Vir: Bavec 2007, 11.

4.1.2 Produktna organizacijska struktura

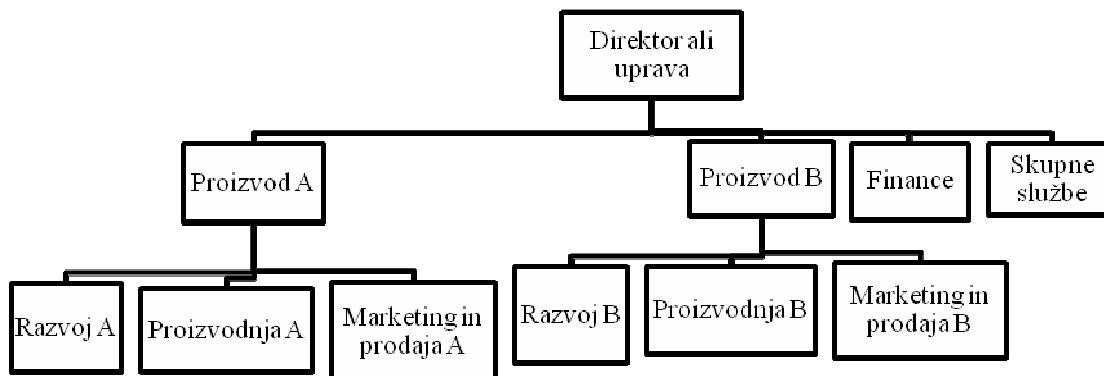
Produktna oziroma divizijska oblika je značilna za proizvodna podjetja, ki proizvajajo dva ali več tehnološko zelo različnih in zahtevnih izdelkov. To pa pomeni, da proizvodnja teh izdelkov ne zahteva le ločene proizvodnje, ampak tudi ločen razvojni sektor in drugačne varnostne ukrepe.

V tako organiziranem podjetju poteka odločanje veliko bolj decentralizirano, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na posameznih ravneh programov. Tako je organizacija bolj prilagodljiva, ker se spremembe in morebitne težave nanašajo le na posamezen proizvod in ne na celotno organizacijo. Poleg tega je tudi lažje zagotoviti dobro sodelovanje med organizacijskimi enotami vezanimi na en proizvod. Bolj fleksibilna pa je tudi v odnosu s strankami.

Poleg prednosti ima produktna organizacijska struktura tudi nekaj slabosti, ki pa se kažejo predvsem v preveliki želji po osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Prav tako je zelo oteženo sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami, ki niso v okviru ene produktne linije. Ena največjih pomanjkljivosti pa se izraža v možnosti podvojenosti ali neuskkljenosti proizvodov, kljub različnosti in ločenosti proizvodnje. Čeprav različni oziroma ločeni programi predstavljajo gonilno

silo napredka v podjetju, lahko zelo hitro privede tudi do konkurence med posameznimi programi.

Slika 4.2 Produktna struktura



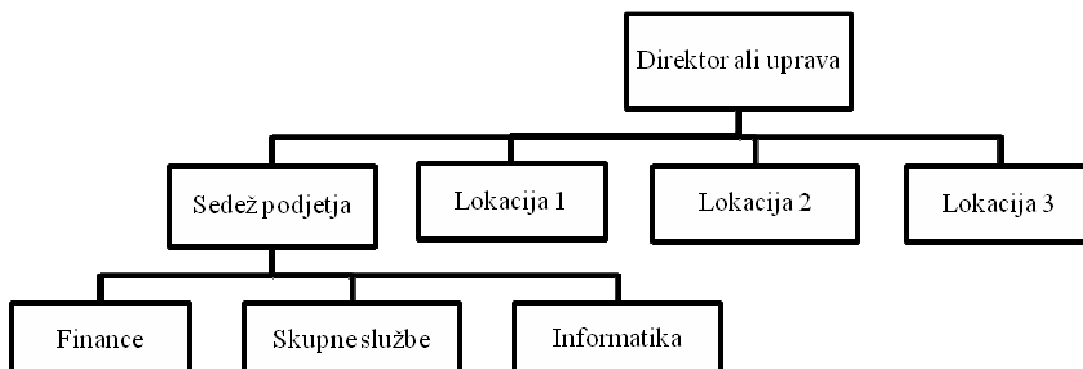
Vir: Bavec 2007, 17.

4.1.3 Geografska organizacijska struktura

Geografska oblika organizacije se pojavi takrat, ko podjetje deluje na več različnih in geografsko oddaljenih lokacijah. Prav ta oddaljenost poslovalnic predstavlja podjetju veliko več usklajevanja oziroma potrebne fleksibilnosti. Med posameznimi enotami mora biti zagotovljena ustrezna in predvsem kvalitetna komunikacija, saj morajo kljub razdalji med seboj sodelovati, kar včasih ni ravno lahko izvedljivo. V primeru proizvodnje na več lokacijah mora biti organiziran prevoz potrebnega materiala ali polizdelkov. Po vsem tem pa mora imeti vsaka enota svoj nadzor, tako tehnični kot administrativni. Vse to pa predstavlja organizaciji višje stroške in težjo fleksibilnost med posameznimi enotami. Poleg tega pa je možnost konfliktov med posameznimi enotami velika, kar pa spet zahteva poseben pristop in ukrep managementa.

Organiziranje takega podjetja je dokaj kompleksen proces in ravno zato mora management dobro proučiti dejavnike, ki bi prinesli organizaciji več prednosti kot slabosti. Organiziranost pa je odvisna predvsem od oddaljenosti posameznih enot, saj lahko na vsaki lokaciji proizvajajo in prodajajo različne proizvode ali pa na vseh ponujajo enake. Podjetje, ki deluje na več različnih lokacijah, se zaradi stalne prisotnosti na lokalnem trgu lažje prilagaja spremembam in željam kupcev. Zaradi neposredne bližine lokalnim podjetjem se olajša in poveča sodelovanje med njimi in posameznimi enotami. Kljub temu, da občasno lahko pride do neustreznosti zaposlenih določenim zahtevanim predpisom in strokovnosti, lahko management podjetja odpre nov obrat na drugi, primernejši lokaciji.

Slika 4.3 Geografska ali korporacijska struktura

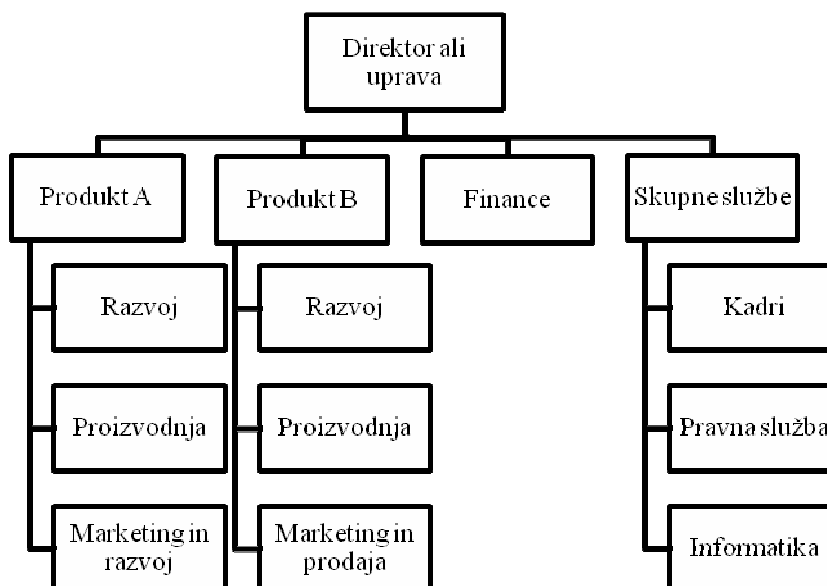


Vir: Bavec 2007, 22.

4.1.4 Mešana organizacijska struktura

Mešana oziroma hibridna oblika organizacije vsebuje nekaj dobrih in slabih lastnosti vseh drugih organizacijskih struktur. Prav zato se v praksi največkrat pojavi predvsem z namenom organiziranja podjetja z največ prednostmi in najmanj pomanjkljivostmi drugih struktur. Ravno s to vrsto strukture se lahko reši večina težav in slabosti, ki se pojavljajo v drugih oblikah organizacij. Poleg tega pa omogoča veliko različnih kombinacij in tako v to skupino spada večina sodobnih oblik organizacij. Mešana oblika onemogoča izrecno definiranje prednosti in pomanjkljivosti izbrane kombinacije, saj je odvisno od tega, kakšna je za izbrano podjetje primerna.

Hibridna organizacijska struktura se največ uporablja za kombiniranje funkcijske in produktne strukture, kjer so nekatere funkcije, ne glede na njihovo produktno strukturo, enake za celotno podjetje.

Slika 4.4 Mešana (hibridna) struktura

Vir: Bavec 2007, 25.

4.2 Nehierarhične organizacijske strukture

Nehierarhične ali post-birokratske strukture so organizacijske oblike za katere velja, da imajo zaposleni lahko več nadrejenih, zgradba pa v obliki mreže in brez jasnih hierarhij. Podjetja s tako strukturo so decentralizirana. V to skupino spadata dve obliki (Bavec 2007, 26):

- matrična organizacijska struktura in
- mrežna organizacijska struktura.

4.2.1 Matrična organizacijska struktura

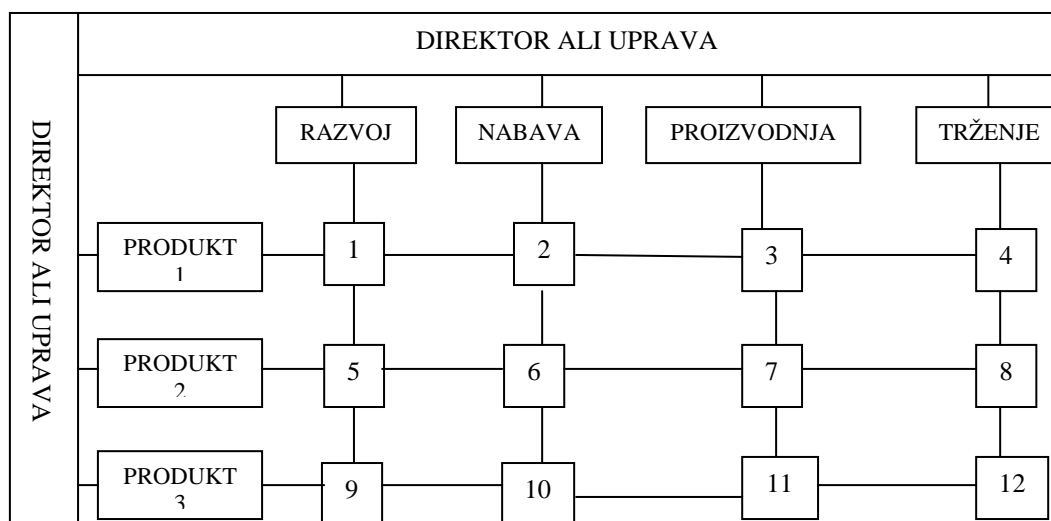
Matrična oblika organizacije je nekakšna kombinacija funkcijske in produktne organizacije in je pomembna predvsem zaradi svojega vzpona, ki ga doživlja med vsemi strukturami. Njena prioriteta pa je izraba čim večjega števila prednosti funkcijske in produktne oblike hkrati. Je posebna oblika organizacije, ki se vedno bolj uveljavlja v sodobnem managementu in je z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije sposobna odpraviti pogosto pojavljene slabosti povezane s kompleksnejšo komunikacijo. V tej zgradbi hierarhija ni jasno določena, kar pa pomeni tudi da vodilni management ni lociran na vrhu, ampak le-ta obkroža strukturo na drugi hierarhični ravni.

Značilna je predvsem za podjetja, ki delujejo v težko predvidljivih situacijah, z majhnim številom različnih proizvodov ali storitev in možnostjo, da zaposleni lahko sodelujejo na več projektih hkrati. Ravno to je eden izmed razlogov, da je ta vrsta organizacije zelo prilagodljiva, še posebno pri določanju delovnih nalog, ki se

uresničujejo kot posamezni projekti in pri usklajevanju prekrivajočih se posameznih aktivnosti. Zelo pomembno je, da so zaposleni inovativni, sledijo novim spremembam, so fleksibilni in obenem specializirani za delo, ki ga opravljajo.

V teoriji največjo težavo matrični obliki organizacije predstavlja nadzor delovnega mesta. Imeti dva nadrejena je nekaj, kar je v nasprotju s prvim Fayolovim načelom, da mora vsak delavec samo enega nadrejenega (Bavec 2007, 28). V praksi pa se to ne zdi tako nemogoče, saj navodila večinoma prihajajo usklajena z obeh strani, prav tako pa so točno določene tudi pristojnosti nadrejenih. Vendar kljub temu povzroča to zelo zahtevnejšo koordinacijo, kjer se tudi rešitve sprejemajo veliko bolj kompleksno. Poleg tega pa je potrebno razviti neko določeno kulturo v organizaciji, ki kljub potrebi po velikem usklajevanju, prinese v organizacijo neko sproščeno vzdušje in dobro sodelovanje med zaposlenimi.

Slika 4.5 Matrična struktura



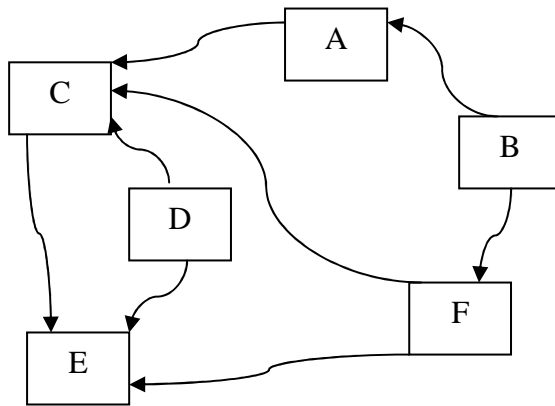
Vir: Bavec 2007, 27.

4.2.2 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacija je prav tako zelo nova in v praksi dokaj neuveljavljena oblika organizacijske strukture. Kljub temu pa je taka oblika organizacije zelo pomembna v praksi, saj predstavlja neko izhodiščno točko za medorganizacijsko povezovanje in virtualne organizacije, ki postajajo vedno bolj pomembne oblike prihodnosti.

Mrežna zgradba povzroča enega najbolj zapletenih oblik nadzora in usklajevanja odgovornosti. Ravno zato pa se v praksi bolj ali manj uporabljajo prirejene oziroma zelo enostavne oblike matrične organizacijske strukture, ki niso povsem nehierarhične ampak samo do določene mere.

Slika 4.6 Mrežna struktura



Vir: Bavec 2007, 31.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

5.1 Predstavitev podjetja Hypex, d. o. o.

Hypex, d. o. o. je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo, montažo, servisiranjem in prodajo fluidne tehnike. Kljub temu, da je osrednja dejavnost trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom in različnimi komponenti za robotiko, pa podjetje daleč največ prihodkov ustvari s proizvodnjo strojev za avtomatizacijo industrijskih procesov.

Začetki dejavnosti segajo v leto 1982, ko je g. Grilc kot obrtnik v domačih prostorih začel s proizvodnjo pnevmatičnih in hidravličnih priključkov in ventilov. Zaradi velikega povpraševanja je bilo potrebno širiti ponudbo, kar pa je bilo izvedljivo samo z registracijo dejavnosti v podjetje. Tako je bilo podjetje Hypex, d. o. o. ustanovljeno leta 1990.

Leta 1997 so svojo ponudbo še razširili in izoblikovali lastno blagovno znamko UNI-AIR. Zaradi nenehnega razvijanja lastnih proizvodov in oblikovanja prodajnih produktov ter stalnega prilagajanja trgu, se je podjetje v letu 2006 odločilo za razširitev svojih prostorov. Tako so tistega leta zgradili sodoben poslovno proizvodni center v industrijski coni v Lescah, kjer so poleg poslovnih prostorov tudi veleprodajna trgovina, skladišča in obrat proizvodnje.

Zaradi nastajajoče gospodarske krize pa se je podjetje že v sredini leta 2008 odločilo, da pospeši prodajo na trge EU, predvsem v Nemčijo in Italijo ter trge izven EU, v Rusijo in bivšo Jugoslavijo.

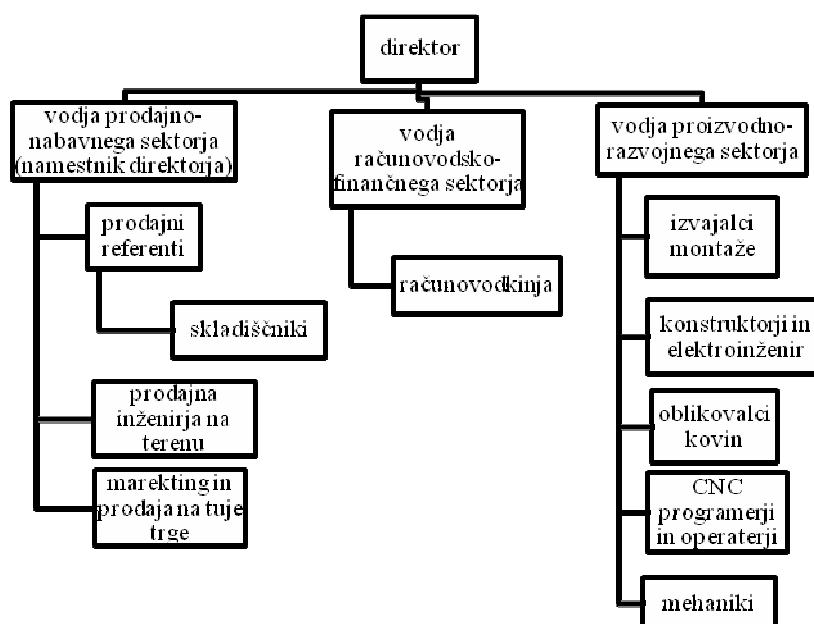
Danes se podjetje glede na velikost uvršča med mala podjetja, ki ima 28 zaposlenih. Podjetje skrbi za konstantno rast in razvoj, ki pa se odraža v povečani proizvodnji, številu zaposlenih in prav tako v obsegu prodaje. Lahko se pohvali tako z obsežno in kvalitetno ponudbo elementov industrijske avtomatizacije in opreme kot z lastnim razvojem izdelkov. Končni porabniki so predvsem podjetja na področju strojogradnje, različnih inštalacij in vzdrževanj, tako doma kot v tujini. Poleg tega pa nudijo tudi načrtovanje in izdelavo strojev in naprav, izdelavo in montažo opreme industrijskih delovnih mest ter usluge mehanskih obdelav na njihovih strojih. V vlogi dobaviteljev komponent ali celih sklopov iz lastne proizvodnje pa nudijo tudi proizvode drugih znanih in manj znanih proizvajalcev.

Vizija podjetja Hypex, d. o. o. je postati vodilno podjetje na področju avtomatizacije delovnih procesov, avtomatiziranih strojev in naprav oziroma robotiziranih sistemov v izvedbi z linearnimi moduli. Poleg vizije podjetje skrbno sledi tudi svojemu poslanstvu, na podlagi katerega želi s svojo strokovnostjo in lastnim razvojem inovativno rešiti zapletene tehnološke proizvodne procese, pridobiti nova znanja, motivirati zaposlene in s svojim pozitivnim delovanjem še dodatno vlagati v razvoj.

5.2 Opis in analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja

Hypex, d. o. o. je majhno podjetje, ki deluje v nekoliko bolj stabilnem okolju in z nezapleteno organizacijsko ureditvijo. Čeprav se okolje podjetja v celoti ne spreminja zelo hitro, pa občasno pride do velike potrebe po prilagajanju in sledenju tržnim razmeram. Podjetje je v tem pogledu dokaj uspešno, saj poskuša po najboljših močeh slediti novim trendom, ki jih narekujejo kupci sami in vedno močnejša konkurenca. Komuniciranje v podjetju ni zelo zapleteno, saj poteka večinoma ustno, predvsem med direktorjem in vodji posameznih sektorjev. Kar pa zadeva predajo naročil iz prodajnega sektorja v proizvodnjo pa se komunikacija izvaja pisno preko elektronske pošte.

Slika 5.1 Obstoječa organizacijska struktura podjetja Hypex, d. o. o.



Vir: Poslovni načrt Hypex d.o.o. 2008.

Iz sheme je razvidno, da je organizacija podjetja določena na podlagi funkcijske organizacijske strukture. Podjetje vodi en direktor, ostale funkcije pa so razdeljene na tri različna področja oziroma sektorje. En sektor obsega področje financ in računovodstva, drug obsega področje tehničnega razvoja in proizvodnje, tretji pa nabavo in prodajo izdelkov. Če izvzamemo računovodsko-finančni sektor, ima vodja posameznega sektorja pod nadzorom dokaj veliko število zaposlenih, ki opravljajo določene funkcije. To pa od njih zahteva tako visoko stopnjo specializiranosti na tehničnem področju kot tudi obsežno poznavanje managerskih funkcij.

5.3 Opis del in nalog zaposlenih

Vsako podjetje mora imeti delo jasno organizirano, saj le tako lahko sledi doseganju zadanih ciljev.

Po mnenju Ivanka je organiziranje dela zavestna težnja vsakega strokovnega delavca k urejanju, sestavljanju prvin, proizvodnega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto (Ivanko 1995, 140).

Pri določanju delovnih mest mora biti vodstvo podjetja zelo previdno, saj morata sposobnost in znanje zaposlenih natančno ustrezati zahtevnosti njihovih delovnih nalog. Ravno od tega je največkrat odvisno, kako kvalitetno je določeno delo opravljeno.

Hypex, d. o. o. je malo podjetje z 28 zaposlenimi. Vsi zaposleni v podjetju sestavljajo zaokrožen krog ključnih kadrov, ki so usposobljeni in se medsebojno dopolnjujejo na ravni izobrazbe, znanja, izkušenj, starosti in razmišljanja. Ker se zavedajo, da so relativno majhen tim, je usklajenost in medsebojna komunikacija še kako pomembna. Zaposlitev enega napačnega delavca bi lahko ogrozilo sinergijo med zaposlenimi in hkrati delovanje celotnega podjetja. Vrednote, kot so kooperativnost, odgovornost, zaupanje, spoštovanje in dogovarjanje, so za podjetje ključnega pomena. Cilj, biti družbeno odgovorno podjetje, je vtakano v poslovni model in vključuje timsko delo in soupravljanje, fleksibilnost in razvoj kadrov, uravnotežena delitev dobička med zaposlene ter vključevanje v reševanje lokalnih problemov.

Kljub temu, da je v teoretični razlagi funkcijske organizacijske oblike zapisano, da direktor podjetja sam sprejema vse odločitve (Rozman 2000, 87), pa v podjetju Hypex, d. o. o. direktor poskuša pri odločanju upoštevati tudi mnenja zaposlenih. Ne samo, da direktor sprejema odločitve, ampak tudi usmerja vse temeljne funkcije in ima neposredni nadzor nad celotnim podjetjem, tako nad oddelčnimi vodji kot nad samimi izvajalci. Ker je to proizvodno podjetje, je večji poudarek na neposrednem nadzoru tehničnega sektorja, natančneje proizvodnje in razvoja izdelkov.

Hypex, d. o. o. je dokaj majhno podjetje in je skozi svoj obstoj počasi konstantno raslo, direktor še danes izvaja kadrovske zadeve, kot so zaposlovanje novih ljudi, pošiljanje zaposlenih na razna izobraževanja ...

Glavna naloga vodij posameznih oddelkov je, da morajo direktorju neposredno poročati o izvrševanju nalog zaposlenih, o vseh težavah in uspehih iz posameznih področij in predvsem o željah kupcev. Nenazadnje prav te informacije poročanja o kvaliteti izvrševanja dela pomagajo direktorju pri odločanju za izplačila nagrad in stimulacij pri mesečni plači. Poleg tega je funkcija posameznih vodij tudi prenašanje določenih nalog na svoje podrejene, pri čemer pa morajo upoštevati ustrezne usmeritve in navodila, ki jim jih posreduje direktor.

V računovodsko-finančnem sektorju sta zaposleni dve delavki, izvajajo pa se vse naloge povezane s financami in tajništvom podjetja. Čeprav direktor podjetja skrbi za

kadrovske funkcije, pa mu pri tem pomaga in svetuje vodja tega sektorja. Finančno vodenje podjetja se dnevno izvaja v neposredni komunikaciji z direktorjem. Računovodkinja skrbi za sprotno, dnevno delo, vodja pa izvaja bolj kompleksne naloge.

V prodajno-nabavnem sektorju je skupno zaposlenih devet ljudi, od tega dva prodajna inženirja poslujeta na terenu. Oba sta organizirana tako, da pokrivata večinski del Slovenije. Eden posluje na področju osrednje Slovenije in Primorske, drugi pa na področju Štajerske. Naročila dobivata direktno od kupcev, katerim pa so zahtevani izdelki v večini primerov poslani iz sedeža podjetja. Delavca sta ustrezno kvalificirana in usposobljena za prodajo izdelkov, saj le tako lahko nudita strankam vse potrebne informacije.

Vodja sektorja določa posamezne naloge zaposlenim na podlagi zastavljenih ciljev celotnega podjetja, hkrati pa pri vodenju prodaje sledi načelu »kupec je kralj«. Zaposleni na tem področju skrbijo za čim bolj uspešno prodajo izdelkov, ki pa je skrbno nadzirana s strani vodje, saj le-ta dnevno poroča o opravljenem delu direktorju podjetja. Prav tako pa se z njim o določenih stvareh sprotno posvetuje. Poleg vsega tega pa vodja skrbi za čim bolj racionalno in kvalitetno nabavo izdelkov.

Ena izmed zaposlenih skrbi za naročila izdelkov, ki jih po potrebi posreduje v proizvodnjo ali v skladišče podjetja. Na koncu delovnega dne se naročila z zelenimi izdelki oddajo na pošto, za kar pa načeloma skrbita skladiščnika.

Na področju proizvodno-razvojnega sektorja se stalno skrbi za razvoj in kvalitetno izdelavo proizvodov. Vodja sektorja vodi tako področje razvoja – konstrukcije, proizvodnje kot montaže izdelkov.

Konstruktorji skrbijo za programiranje oziroma risanje izdelkov, polizdelkov v določenih računalniških programih. Nato jih pod budnim očesom vodje po potrebi predajo v proizvodnjo, kjer kvalificirani delavci skrbijo za kvalitetno in natančno proizvodnjo izdelkov ali polizdelkov. V drugih primerih pa gredo določene konstrukcije direktno v obdelavo izvajalcem montaže, ki pa skupaj z elektroinženirjem skrbijo za dokončno sestavo proizvodov.

5.4 Vplivni dejavniki na organizacijo podjetja

Na podjetje oziroma njegovo organizacijo vplivajo številni dejavniki. Podjetje deluje z določenimi sredstvi in pod določenimi pogoji, dejavniki, ki določajo celotno organizacijo. Vsako podjetje se med seboj razlikuje in ravno zaradi tega imajo ti dejavniki različen vpliv in pomen za vsakega od njih. Podjetje jih mora stalno upoštevati in se jim prilagajati, hkrati pa mora dobro preučiti stanje in razmere, v katerih deluje in jih čim bolj učinkovito izkoristiti sebi v prid.

Najbolj pogosti dejavniki, ki imajo velik vpliv na podjetje, so večinoma okolje, v katerem podjetje posluje, cilji in strategije podjetja, velikost podjetja, tehnologija podjetja in ljudje zaposleni v podjetju.

5.4.1 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetje posluje v določenem okolju, kar pomeni, da ne deluje samo zase. Dejavniki v okolju lahko predstavljajo za neko podjetje tako nevarnosti kot prednosti, katerim se mora podjetje po svojih najboljših zmožnostih, v namenu čim bolj uspešnega poslovanja, stalno prilagajati in jih sprejemati. Največkrat so le ti za določeno podjetje predstavljeni v obliki SWOT analize¹.

Tabela 5.1 SWOT analiza podjetja Hypex, d. o. o.

Prednosti	Pomankljivosti
<ul style="list-style-type: none"> • ugodna geografska lega • usposobljen in izkušen kader • lasten razvoj • dolgoletno delo na področju linearne tehnike, fluidne in procesne tehnike, pnevmatike in avtomatizacije • natančno izdelana vizija in strategija 	<ul style="list-style-type: none"> • morebitno pomanjkanje zadostnih kapacitet ob nepredvidenih dogodkih na trgu • zaposleni so pretežno starejši od 40 let • prevelik proizvodnji asortiment, kar pa onemogoča specializacijo proizvodnje • vodstvo se v preveliki meri zanaša na delovno zavest zaposlenih
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • odprtje novih trgov s širitvijo Evropske unije (Romunija in Bolgarija) ter Rusija • Širitev prodajnega programa z nakupom nove tehnološke opreme • varovanje narave in okoljsko osveščanje • dvig motivacije zaposlenih s ciljno usmerjenim šolanjem, potrebnim za osvajanje novih tehnologij in tržišč 	<ul style="list-style-type: none"> • hitre spremembe na področju novih tehnologij • pomanjkanje kvalitetnega in visoko motiviranega kadra na slovenskem tržišču • možnost vstopa novih konkurentov • dolgotrajna globalna recesija • vedno močnejša konkurenca na zahodnoevropskih tržiščih (Nemčija, Francija, Nizozemska), tržiščih daljnega vzhoda in vse močnejša konkurenca na trgih nekdanje Jugoslavije in ostalih vzhodnoevropskih držav (Madžarska, Romunija, Rusija...)

¹ SWOT analiza je celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo.

5.4.2 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Strategija pomeni za podjetje določanje njegovih dolgoročnih ciljev in zbiranje potrebnih virov za njihovo čim bolj uspešno doseganje. Cilji so tako rečeno neki želeni rezultati v prihodnosti, h katerim strmi vsako podjetje. Kljub temu, da med najpomembnejšimi cilji še vedno ostaja doseganje pozitivnega poslovnega izida, le-ta ni edini. Poleg tega želijo podjetja doseči predvsem večje zadovoljstvo zaposlenih in kupcev, kar pozitivno vpliva na celotno delovanje organizacije.

Podjetje Hypex, d. o. o. ima skrbno načrtovano strategijo in cilje, v dosego katerih je usmerjeno celotno delovanje podjetja. Skozi celotno zgodovino poslovanja podjetje stremi k povečanju gospodarnosti, produktivnosti, dodane vrednosti na zaposlenega, čistega dobička na zaposlenega in povečanju vrednosti prodaje. Poleg tega si prizadeva za stalno izboljševanje kvalitete proizvodov in procesov, z načelom biti prijazen do uporabnikov in okolja, in za uvajanje novih proizvodov. Kar zadeva zaposlene pa je ključnega pomena sprotno izobraževanje, zagotovljena socialna varnost in konstantno povečevanje ustreznega kadra. Kot vsako podjetje pa tudi to ob vsem tem stremi k zmanjšanju proizvodnih stroškov in avtomatizaciji proizvodnih procesov.

5.4.3 Vpliv velikosti na organizacijo

Velikost podjetja ima prav tako velik vpliv na organizacijo in se lahko prikazuje na različne načine. Najbolj pogost način je določanje velikosti podjetja glede na število zaposlenih. Poleg tega pa jo določajo tudi premoženje podjetja, prodajna in dodana vrednost proizvodov nekega podjetja. Prav glede na te osnove jih pogosto delimo na majhna, srednja in velika podjetja. Vendar Rozman (2000, 47) opozarja, da je velikost podjetja relativen pojem in da je potrebno pri določanju velikosti upoštevati dejavnost, s katero se podjetje ukvarja.

Podjetja postajajo zahtevnejša in vedno bolj kompleksna z večanjem števila zaposlenih oziroma z večanjem obsega podjetja v celoti.

Podjetje Hypex, d. o. o. je majhno podjetje z 28 zaposlenimi in ravno zato nima zapletene organizacije. To pa mu omogoča večjo možnost prilagodljivosti in odzivnosti na tržne razmere.

5.4.4 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija podjetja predstavlja neko znanje, ki je potrebno za spreminjanje vhodnih virov v končne proizvode oziroma storitve. Podjetje, ki ne sledi novim trendom tehnologije, je danes lahko kaj hitro obsojeno na propad in obratno. Bolj je neko podjetje v stiku s sodobno tehnologijo, večjo ima možnost za uspeh.

V podjetju Hypex, d. o. o. se zavedajo, da sta stik s sodobno tehnologijo in stalne inovacije dva izmed glavnih dejavnikov, ki sta potrebna za gospodarsko rast podjetja.

Podjetje je v celoti podprto tako s sodobno telekomunikacijsko, računalniško in programsko opremo kot s sodobnimi proizvodnimi stroji. Prav zaradi stalnega sledenja tržnim in tehnološkim zahtevam, se je podjetje v tem letu odločilo za nadgradnjo obstoječega prodajnega programa. Tako je razvilo nov, visokotehnološki in inovativni izdelek – linearni modul, s katerim se podjetju obeta bistveno večji izvoz na trge znotraj in izven EU.

5.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Vpliv zaposlenih na določeno podjetje je lahko zelo močan, saj je od tega v veliki meri odvisno, kako bo organizacija delovala kot celota. Zaposleni v podjetju se med seboj razlikujejo glede na svojo osebnost, način razmišljanja, vedenje in navade. Prav zato se morajo med seboj poznati in hkrati usklajevati. Na vedenje oziroma razmere med zaposlenimi vplivajo tako njihova osebnost, prilagodljivost kot pogoji, pod katerimi opravljajo svoje delo.

Podjetje Hypex, d. o. o. vseskozi vzdržuje konstantno rast zaposlenih, kjer teži k zaposlovanju domače delovne sile, predvsem ljudi s tehnično izobrazbo. Poleg tega pa vodstvo podjetja skrbi za stalno izobraževanje zaposlenih, saj lahko le tako sledijo novi tehnologiji in tržnim zapovedim. Zaposleni v podjetju so v dobrih medsebojnih odnosih, stalno sodelujejo in si pomagajo.

6 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

Vsako podjetje mora pred začetkom delovanja oblikovati svojo organizacijsko strukturo, kar pa bolj natančno pomeni, da mora določiti strukturo nalog, izvrševalce nalog, delovno hierarhijo in obliko, po kateri bo podjetje dosegalo svoje cilje. Pri oblikovanju organizacijske strukture ima podjetje dokaj svobodno izbiro. Upoštevati mora, da bo končna oblika taka, da bo zagotavljala čim bolj uspešno in racionalno doseganje želenih ciljev.

Ostre razmere na trgu vedno bolj zahtevajo fleksibilnost podjetij, saj le tako ne zaidejo v propad. Ravno z oblikovanjem ustrezne organizacijske strukture podjetja lahko dosegajo določeno stopnjo fleksibilnosti in s tem večje učinkovitosti. Zaposleni morajo imeti jasno in točno določeno razdeljeno delo, njihove zadolžitve in odgovornost, ki jo morajo sprejemati za opravljeno delo.

Četudi podjetje izoblikuje še tako ustrezno organizacijsko strukturo, so skoraj vedno prisotne tako prednosti kot slabosti.

Podjetje Hypex, d. o. o. je že zelo zgodaj svojega poslovanja izoblikovalo svojo organiziranost v funkcijsko obliko strukture in je še danes ostalo tako. Seveda pa se v praksi delovanja podjetja velikokrat pojavijo odstopanja od teoretične razlage.

6.1 Analiza prednosti

V podjetju Hypex, d. o. o. situacije v praksi velikokrat odstopajo od teoretičnih dejstev. Prav tako prihaja do tega pri prednostih, ki jih prinaša obstoječa organizacijska oblika podjetju.

Največja prednost funkcijske strukture je, tako v teoriji (Ivanko 1995, 50) kot v praksi izbranega podjetja, določena z njeno racionalnostjo. Naloge se v podjetju opravljajo v enem prostoru in pod vodji posameznih sektorjev in direktorjem samim. To povzroča manjše stroške, povečuje pa specializacijo in profesionalizacijo zaposlenih.

Čeprav je otežen prehod med posameznimi organizacijskimi enotami in hierarhičnimi nivoji v teoriji (Kavčič 1991, 188) določen kot slabost, to v podjetju Hypex, d. o. o. lahko vključimo kot nekakšno prednost, saj podjetje nudi možnost napredovanja vsem zaposlenim, tako tistim na višjih ravneh kot navadnim izvajalcem določenih nalog. Vsekakor pa je prehod po hierarhični lestvici nekoliko bolj zahteven za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe. Za prehod med posameznimi sektorji podjetja pa direktor meni, da je kljub določeni specializiranosti posameznih sektorjev le ta dovolj dostopen za vse. Zaposleni so povečini zelo fleksibilni in se pripravljani naučiti veliko novih stvari.

Poleg tega pa od teoretične razlage (Lipičnik 2003, 50) odstopa tudi dejstvo, da podjetje s funkcijsko strukturo deluje v stabilnem okolju in je zelo neprilagodljivo

spremembam okolja. Hypex, d. o. o. se lahko pohvali s stalnim sledenjem novim tržnim zahtevam, saj podjetje dobro skrbi za svojo konkurenčnost drugim, konstantno vlaga v nove projekte in širi svoj proizvodno-prodajni asortiment. Kljub temu, da organiziranost na enem področju deloma zaostaja, podjetje hitro zazna spremembe na trgu in jih je sposobno izkoristiti v prid svojega poslovanja.

Po analizi bi lahko rekla, da neprilagodljivost odstopa le na proizvodnem področju podjetja, kjer zaposleni niso navajeni na drastične spremembe postavitve v organizacijski strukturi.

6.2 Analiza slabosti

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana in hkrati najstarejša oblika organiziranosti. Na podlagi teoretične in strokovne literature ima taka oblika kar nekaj pomanjkljivosti.

Pri analizi pomanjkljivosti obstoječe organizacijske strukture sem opravila nekaj razgovorov z vodji posameznih sektorjev in direktorjem podjetja Hypex, d. o. o. Pogovori so potekali neformalno in v sproščenem duhu. Glavna tema pa se je nanašala na problematiko organiziranosti v proizvodno-razvojnemu sektorju. Ugotovila sem, da v podjetju Hypex, d. o. o. obstaja kar nekaj pomanjkljivosti, ki izrazito izstopajo v praksi delovanja in so hkrati določene v strokovni literaturi (Kavčič 1991, 188).

Največja pomanjkljivost je prevelika stopnja formalizacije, ki je vpeljana v organizacijsko strukturo, saj le-ta zmanjšuje ustvarjalnost posameznikov in inovacijski potencial celotnega podjetja. Te dva sta ključnega pomena za uspešno poslovanje.

Do večje ustvarjalnosti pa privede večja odgovornost posameznikov pri izvajanju svojega dela.

Kot že omenjeno je podjetje Hypex, d. o. o. razdeljeno na tri posamezne sektorje, prodajno-nabavni sektor, računovodsko-finančni sektor in proizvodno-razvojni sektor.

Zaposleni v prodajno-nabavnem sektorju imajo jasno razdeljene svoje funkcije in prav tako odgovornosti za delo, ki ga opravljajo. Ravno tako velja za računovodsko-finančni sektor, kjer sicer delujeta samo dve zaposleni.

Zaposleni na področju proizvodno-razvojnega sektorja nimajo točno definiranih svojih delavnih mest. Obstaja veliko zaposlenih, ki pozna več različnih funkcij, ne toliko v potankost, ampak ravno dovolj za izvedbo dela. Prav zato so določena delovna mesta zlahka zamenljiva in nadomestljiva, predvsem v primeru odsotnosti nekoga. Na prvi pogled se dozdeva, da to prinaša podjetju zelo veliko prednosti, ampak prav ta zamenljivost velikokrat pripelje do nezaželenih zapletov. S tem je močno povezana stopnja odgovornosti, ki je na tem področju podjetja zelo nizka oziroma je praktično sploh ni. Vse to pa privede do vse težjega nadzora zaposlenih in njihovega dela. Skoraj nemogoče je kontrolirati in soditi kvaliteto dela, saj se le redko pokaže, kdo je za

določeno slabo izvedbo dela resnično odgovoren. Tako rečeno odgovornost v tem sektorju nosi samo vodja, saj ima le on točno določeno funkcijo.

Na splošno bi lahko rekla, da je v podjetju največja odgovornost za uspešnost prisotna predvsem v vrhu organizacijske strukture, kar seveda predstavlja določeno vrsto slabosti za podjetje.

Nejasno določena odgovornost, zlasti zaposlenih v proizvodnji in razvoju, ima velik vpliv na delovanje celotnega podjetja. Na račun tega se lahko zgodi, da pride do zamude z dobavnimi roki posameznih izdelkov, kar pa strankam takoj prikaže podjetje v slabi luči. Vodja oddelka ima pod nadzorom tri pod sektorje, kar pomeni da je kontrola zelo otežena, hkrati pa mora imeti dobra tehnična in managerska znanja, saj posamezna skupina zaposlenih nima svojega mojstra. Motena kontrola poteka dela in končnih izdelkov pa lahko pripelje do ne tako kvalitetnih proizvodov, kot si je podjetje želelo.

Slabost take organiziranosti je komunikacija, ki poteka prepočasno, na tak način pa se sprejemajo in uresničujejo tudi odločitve.

Komunikacija v izbranem podjetju poteka večinoma ustno in prav to pogosto povzroča veliko težav in zmede. Sestanki med posameznimi vodji in direktorjem nimajo točno določenega datuma in se ne izvajajo redno. Izvajajo se po potrebi, teme sestankov pa so predvsem sprotne zahteve, ki jih določa trg. V primeru kakšnega zapleta oziroma problema se le-to reši s posameznimi zaposlenimi in ne kot skupina vodij skupaj. Prav tako sestanki niso zabeleženi, saj potekajo ustno in v zelo sproščenem duhu.

Način komunikacije v podjetju pa je delno povezan tudi s prej navedeno pomanjkljivostjo, kjer zaposleni v proizvodnji nimajo jasno določene odgovornosti in s tem povezanega nadzora. Delavci na nižji ravni v proizvodnji, niso dovolj dobro obveščeni s sprotnimi zadevami podjetja.

Izvedla sem tudi nekaj pogovorov z določenimi zaposlenimi v podjetju in s tem ugotovila, da zaposleni nimajo navade konstantno sestankovati in se na takih organiziranih srečanjih obveščati o sprotne delu, težavah in uspehih. Ne samo, da je to problem celotne organiziranosti podjetja, temveč je to tudi problem navad in običajev zaposlenih.

To predstavlja zelo veliko pomanjkljivost podjetju, saj se včasih zaposleni, predvsem na nižji hierarhični ravni, ne zavedajo natančno, kaj vse se dogaja v podjetju. Sprotna obveščanja so s strani vodij sektorjev podana samo direktorju in ne posameznim zaposlenim na organiziranih sestankih, pač pa individualno po potrebi. Ravno ta ustna komunikacija lahko privede dostikrat do zmede, saj morajo biti nekatere stvari zapisane, kar pa se le redko zgodi. Lahko pa pripelje do tega, da posamezni zaposleni ne izvedo za določeno težavo podjetja, ki mogoče sploh ni vidna v njihovem sektorju.

Zadnja in ne tako nepomembna pomanjkljivost organiziranosti pomeni, da je za izvedbo skupne naloge, ki posega na več funkcijskih področij, potrebno veliko

medsebojnega usklajevanja. Dejavnost posameznih organizacijskih enot se med seboj zelo razlikuje, hkrati so le-te visoko specializirane, kar pa predstavlja razmeroma težko sodelovanje zaposlenih. Vse te značilnosti pa se pojavljajo tudi v podjetju Hypex, d. o. o.

Specializacija posameznih sektorjev v podjetju vpliva na zmanjšanje stopnje notranje fleksibilnosti, saj mora delo, ki zahteva sodelovanje več sektorjev skupaj, stalno potekati z medsebojnim prilagajanjem. Hkrati pa to povzroča višje stroške, ker je v vse potrebno vložiti več finančnih sredstev.

6.3 Razlogi za spremembo organizacijske strukture

V današnjih zahtevnih tržnih razmerah podjetje kaj hitro lahko zaide v krizna stanja, ki zahtevajo vpeljavo določenih sprememb za boljše poslovanje ali obstoj podjetja. Krizna oziroma neučinkovita dela v podjetju so lahko predvidena vnaprej ali pa se razvijejo zaradi nepričakovanih zunanjih dogodkov.

Dubrovski (2004, 18) definira krizo kot: »Krizna je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih, kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.«

Za zdravljenje kritičnih stanj podjetja pa je najbolj pomembno ustrezno določena, dinamična in fleksibilna organizacijska struktura. Ravno oblikovanje ustrezne strukture je eno ključnih orodij, ki ga podjetje uporablja za prilagajanje spremembam okolja in zmanjševanje svoje negotovosti, hkrati pa določa urejenost in stabilnost podjetja. Na drugi strani pa neustrezna organizacijska struktura predstavlja podjetju veliko oviro prilagajanja okolju in večjo možnost za nastanek kriznih situacij.

Grundy (1993,24) meni: »Razlogi za spremembe so lahko zunanji ali notranji dejavniki, ki pripomorejo k uvedbi spremembe, ne glede na to, ali jo dojemajo kot potrebo, priložnost ali grožnjo.« Vzroki za spremembo organiziranosti se tako večinoma pojavljajo v usklajevanju notranjih organizacijskih razmer z zunanjimi okoliščinami, ki vplivajo na celotno delovanje podjetja.

Podjetje se za spremembo odloči ali ker samo presodi, da bo tako poslovalo še uspešnejše ali ker ga v to prisili okolje. V podjetju Hypex, d. o. o. se je vodstvo odločilo za delno spremembo organizacijske strukture zaradi še boljšega poslovanja in zlasti zaradi rasti lastne proizvodnje in razvoja izdelkov. Podjetje bo uvedlo spremembe tako v proizvodno-tehničnem kot v prodajno-nabavnem sektorju. Do bolj vidnih sprememb bo prišlo v proizvodnem sektorju, saj se ravno tam nahajajo poglobitve težave, ki občasno močno vplivajo tudi na prodajo podjetja. V prodajnem sektorju pa za razliko od proizvodnega ne bo prišlo do velikih sprememb.

Največji vzrok za uvajanje sprememb na proizvodno-tehničnem področju je netočno določena delitev in odgovornost dela. Zaposleni se ne zavedajo dovolj natančno

svojih zadolžitev, kajti nikogar ni, ki bi jih stalno nadzoroval in usmerjal. Ravno to je včasih v podjetju povzročalo zmedo in dezorganizacijo, saj so bili določeni izdelki ali napačno izdelani ali slabe kvalitete. V primeru, da ne bo prišlo do prestrukturiranja, lahko ob povečanju reklamacij izdelkov pride do slabšega ugleda podjetja pri svojih kupcih in s tem do zmanjšanja prodaje.

Kot že omenjeno, je poleg nenatančno določenih delovnih mest velik razlog za spremembo tudi pomanjkanje posameznih vodij, zlasti v proizvodnji. Delo nadzira vodja celotnega sektorja sam, kar pa predstavlja veliko napora in slabega pregleda nad izvajanem nalog zaposlenih.

Po anketiranju zaposlenih sem ugotovila, da pravzaprav ne vedo natančno, kakšen je njihov položaj v organizacijski shemi. To pa ni nič kaj presenetljivega, saj je prav to povezano z zgoraj navedenima težavama. Prav tako pa so mi odgovori zaposlenih na eno izmed vprašanj povedali, da niso najbolj zadovoljni z obstoječo organizacijo. Zaposleni so dovolj motivirani za doseganje visokih in kvalitetnih rezultatov in zato je nujno potrebno uvesti spremembe, kajti sama motivacija in vložen trud zaposlenih ni dovolj za doseganje visokih poslovnih rezultatov. Zaposleni ne morejo delovati brez natančnega vodenja in usmerjanja in le s tem na čelu bo lahko vse potekalo organizirano in po načrtih.

Poleg tega pa v podjetju zaostaja tudi komunikacija oziroma poročanje zadev posameznim zaposlenim. To lahko za podjetje pomeni veliko neprilagodljivost v smislu reševanja težav oziroma razprav o razmerah podjetja. Zopet se pojavi problem pomanjkanja vodij, saj ni točno določenega človeka, ki bi prenašal sprotne novice o dogajanju podjetja zaposlenim.

Do delne spremembe pa bo prišlo tudi na prodajno-nabavnem področju. Organizacija v tem oddelku poteka zelo organizirano in brez večjih odstopanj. Edina pomanjkljivost, ki je prišla večkrat do izraza, je na področju nabave. Zaposleni v prodaji so bili vajeni občasno nabavljati material kar sami, kar pa je privedlo do zmede in slabega celotnega pregleda. Včasih je bil prav zaradi tega določen material naročen dvakrat ali pa sploh ni bil. S konstantnim ponavljanjem bi to privedlo do večanja stanja zalog podjetja. To bi lahko za podjetje pomenilo večjo vezavo sredstev na le-tega in manjši donos na kapital, kar pa za podjetje vsekakor ni pozitivno. Zato bo podjetje uvedlo dodatno delovno mesto nabavnega referenta, ki bo skrbel za nabavo vsega potrebnega materiala.

7 PREDLAGANE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

Spreminjanje in prilagajanje organizacijske strukture potrebam podjetja in širšega okolja je nujno potrebno za uspešno poslovanje in rast podjetja. Bistvo spreminjanja organizacijske strukture je predvsem prehod iz obstoječega stanja v bolj racionalno, funkcionalno in obetavno stanje.

Spremembe v podjetju lahko potekajo na različne načine in na različnih hierarhičnih ravneh. Pred začetkom vpeljevanja sprememb je nujno potrebno, da podjetje točno zazna in preuči določene situacije, ki so potrebne sprememb. Nato mora natančno določiti cilj, ki ga želi doseči po uveljavitvi sprememb. Nazadnje pa mora podjetje jasno poznati poti, po katerih bo vpeljalo te spremembe v sistem in hkrati doseglo željeno stanje.

Kot že omenjeno, se je vodstvo v podjetju Hypex, d. o. o. odločilo predvsem za preoblikovanje v proizvodno-razvojnega sektorja, kjer bi prišlo do dveh sprememb.

Po mnenju Dubrovskega (2004, 266) je proizvodno prestrukturiranje postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovili izdelavo izbranih oziroma naročenih izdelkov.

V celotnem sektorju se je vodstvo podjetja odločilo za ločeno vejo razvoja, ki bi bila direktno povezana in nadrejena konstruktorjem in elektroinženirjem podjetja ter izvajalcem montaže. Odpreti pa želijo tudi dodatno delovno mesto vodje razvoja izdelkov.

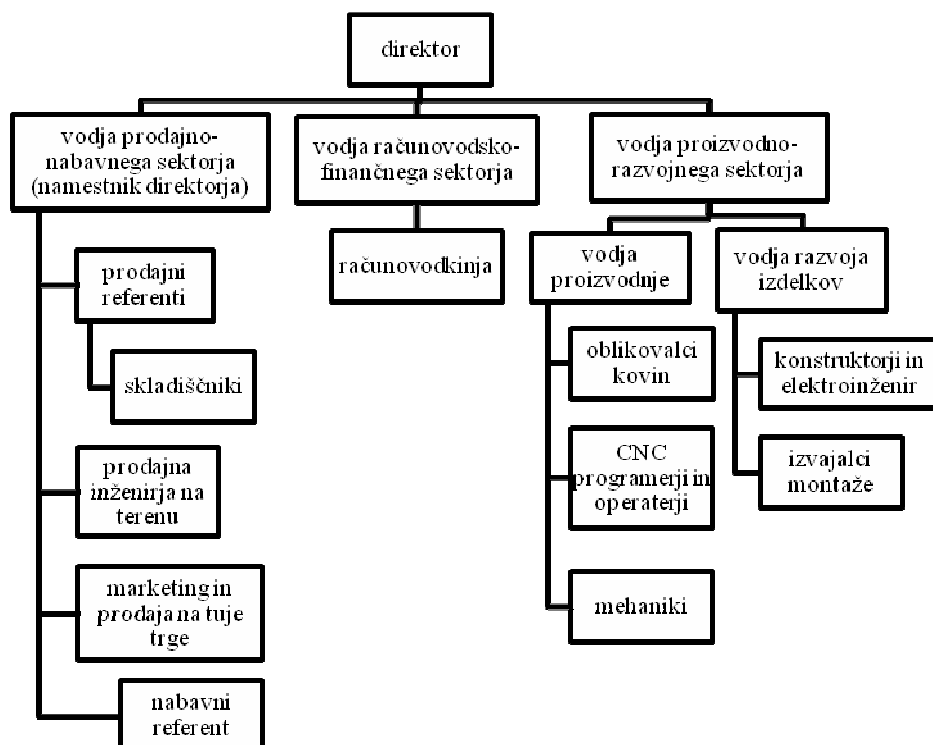
Na samem področju proizvodnje ne bo prišlo do zelo drastičnih sprememb, saj bi že zelo majhen in mogoče v praksi dokaj neviden ukrep prinesel očitne spremembe za celotno podjetje. Prav tako pa zaposleni na tem področju že zelo dolgo opravljajo delo pod nespremenjenimi pogoji in tako bi lahko vpeljava velikih sprememb povzročila določene nevšečnosti.

Odločili so se za uvedbo novega delovnega mesta, in sicer vodja proizvodnje, ki bi popolnoma nadziral zaposlene v proizvodnji, poročal nadrejeni vodji celotnega sektorja in se z njim hkrati dogovarjal o določenih problemih.

Poleg spremembe v proizvodno-tehničnem sektorju pa bi se uvedla tudi delna sprememba v prodajno-nabavnem sektorju, kjer bi odprli posebno področje za nabavo, ki bi ga izvajal nabavni referent. Svojo funkcijo pa bi opravljal še vedno pod nadzorom vodje celotnega sektorja.

Na spodnji sliki je prikazana spremenjena organizacijska struktura podjetja, ki pa še vedno, glede na svojo obliko, pripada funkcijski.

Slika 7.1 Spremenjena organizacijska struktura podjetja Hypex, d. o. o.



Reorganizacija podjetja stremi k pozitivnim učinkom, ki bi podjetju prinesla boljše poslovanje in konkurenčnost na trgu. Kljub temu pa lahko pride do negativnih učinkov, ki pa so posledica neuspešno izvedenih projektov prestrukturiranja.

V podjetju Hypex, d. o. o. si prizadevajo za doseg čim boljših končnih rezultatov reorganizacije, saj bi to za njih pomenilo še boljše in kvalitetnejše poslovanje. Reorganizacija bo podjetju prinesla predvsem jasno določitev delovnih mest in s tem njihovih vodij, saj je ravno to eden največjih razlogov za uvedbo zelenih sprememb. Čeprav bodo uvedli spremembe tako v proizvodno-tehničnem kot tudi v prodajno-nabavnem sektorju, le-te ne bodo drastične.

Podjetje bo proizvodno-tehnični sektor razbilo na dva posamezna dela, in sicer na področje proizvodnje in področje razvoja. S tem bodo dosegli predvsem boljši nadzor zaposlenih in jasnejšo delitev njihovih funkcij. Istočasno bo svoj oddelek razvoja prinesel večje osredotočenje na razvoj inovacijskih proizvodov, kar bo za podjetje še dodatna možnost povečanja svoje konkurenčnosti na trgu. Poleg vsega tega pa bo to pomenilo razbremenitev vodje celotnega sektorja, ki bo tako lahko bolj učinkovito opravljal svojo nalogo nadzora, vodenja in poročanja svojemu nadrejenemu.

V proizvodnji bo novo delovno mesto vodje zopet omogočilo bolj nazoren in kakovosten pregled nad zaposlenimi, njihovem izvajanju dela in s tem proizvodov samih. Zaposleni v proizvodnji bodo nosili večjo odgovornost za svoja dela, saj bo reorganizacija pripomogla k točni delitvi delovnih mest.

Posamezna veja razvoja pa bi podjetju predstavljala boljšo povezavo z marketinškim področjem podjetja, saj sta le-ti tesno povezani in odvisni funkciji. Enako določa Dubrovski (2004, 253) ki pravi, da se v razvojnem oddelku tržni signali, ki kažejo na potrebo po spremembi izdelkov, prevedejo v nove rešitve, katere je treba skrbno in načrtno proučiti. Poleg tega pa bo to pomenilo za podjetje večjo možnost za razvoj inovativnih in kvalitetnejših proizvodov, narekovanih s strani vedno bolj zahtevnih tržnih razmer. Zaposleni na posebnem področju razvoja bodo ločeni od proizvodnje, kar pa bo povzročilo več posvečanja sodobnemu razvoju in hkrati stalnega, kakovostnejšega nadziranja proizvodov.

Sprememba v prodajno-nabavnem sektorju, kjer bi prišlo do uvedbe posameznega področja nabave, bi zlasti vodji celotnega sektorja omogočila nekakšno razbremenitev pri delu. Pred odločitvijo za prestrukturiranje organizacije je funkcijo nabave običajno opravljal vodja, deloma pa kar prodajni referenti sami, kar pa je občasno privedlo do nezaželene zmede. To bo podjetju omogočalo možnost bolj podrobne raziskave nabavnih tržišč, racionalnost nakupa potrebnih surovin ter popoln pregled nad nabavljenim materialom.

8 NAČRT IN VPELJAVA REORGANIZACIJE V PODJETJE

Reorganizacija podjetja mora potekati tako, da bo spremenjena organizacijska struktura dinamična, fleksibilna, zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na tržne spremembe, hkrati pa omogočala izrabo teh sprememb v prid podjetja.

Po mnenju Dubrovskega (2004, 223) pa prestrukturiranja ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju oziroma funkciji, neodvisno od ostalih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur.

8.1 Proces vpeljave sprememb

Vodstvo podjetja Hypex, d. o. o. se zaveda, da vpeljava določenih sprememb v organizacijsko strukturo zahteva veliko prilagajanj, kar pa nekaterim lahko predstavlja veliko stresa in težav. Ravno zato bodo željene spremembe zaposlenim vnaprej napovedane in natančno razložene. Le tako jih bodo uspešno sprejeli in ne bodo moteče.

Prestrukturiranje in vpeljava novih delovnih mest bo potekala ločeno in različno glede na posameznika.

Delovno mesto vodja proizvodnje zahteva več dodatnega znanja, predvsem na področju vodenja in organizacije. Tako bo pred začetkom opravljanja zaposleni poslan na ustrezno izobraževanje, saj bo le na tak način lahko uspešno opravljal svojo funkcijo, tako s tehničnega kot managerskega vidika.

Sprememba oziroma združitve sedaj dveh posameznih oddelkov proizvodno-tehničnega sektorja v eno hierarhično vejo ne bo predstavljala veliko dodatnega napora.

Nov, dodaten oddelek nabave v prodajno-nabavnem sektorju, pa bo podjetje vpeljalo postopoma, saj so bili zaposleni prodajni referenti do sedaj navajeni občasno opravljati nabavo kar sami. Delovno mesto nabavnega referenta se bo popolnoma specializiralo, saj bo to funkcijo opravljal ena sama oseba. Njegova funkcija pa bo zahtevala profesionalno poznavanje tako tehničnega kot tudi ekonomskega področja.

8.2 Opis del in nalog zaposlenih v spremenjeni organizacijski strukturi

Delovne naloge zaposlenih v podjetju se ne bodo zelo spremenile, saj bo vodstvo odprlo le nekaj novih delovnih mest.

V proizvodno-tehničnem razvoju se bosta odprli natančno dve novi delovni mesti, in sicer vodja proizvodnega in vodja razvojnega oddelka.

Vodja proizvodnje bo imel nalogo dodeljevanja del posameznikom, istočasno pa bo moral pozorno nadzirati vse zaposlene na tem področju. Delitev dela pa za vodjo ne pomeni le določitev posameznih nalog, temveč tudi razvijanje in izboljševanje tehnoloških postopkov, metod dela ter delovnih mest in pogojev. Hkrati pa bo vodja skrbel za oblikovanje predmetov dela, in sicer na tak način, da jih bo mogoče izdelati brez dodatnih oteževanj in s karseda nizkimi stroški. Kot vodja pomembnega oddelka

podjetja bo skrbel za usklajevanje uspešnosti podjetja in zadovoljstva zaposlenih v proizvodnji.

Vodja razvoja je druga sprememba, ki jo bo uvedlo podjetje v proizvodno-tehničnem sektorju. Njegova naloga bo predvsem razvijanje in inovacija proizvodov, programiranje tehnično-tehnološkega razvoja, poleg tega pa bo moral poskrbeti za uvajanje in moderniziranje obstoječih tehnoloških postopkov. Funkcija vodje razvoja pa bo tudi iskanje novih in do sedaj še neznanih rešitev za nastale tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni mogoče zadovoljivo rešiti.

V prodajno-nabavnem sektorju pa se je vodstvo podjetja odločilo za ločen oddelek nabave in s tem odprtje enega dodatnega delovnega mesta.

Naloga nabavnega referenta je tako rečeno skoraj določena že v sami besedi. Njegova funkcija bo v celoti zahtevala oblikovanje politike nabave. To pa pomeni, da bo obsegala proučevanje nabavnih tržišč in s tem izbiro najboljših ponudnikov, načrtovanje in analiza stroškov nabave, sodelovanje s kooperanti ter opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem.

9 SKLEP

Organizacija nas obkroža in spremlja na vsakem koraku že od rojstva, saj nenehno stopamo v razmerje z drugimi ljudmi. Kako uspešna so naša razmerja pa je odvisno od tega, koliko smo dovzetni za spremembe in v kolikšni meri smo se pripravljene prilagajati okolici.

Enako pa velja tudi za podjetja, saj se morajo le-ta danes spreminjati, kot se spreminja njihova okolica ali pa njihova notranjost. Stalno mora spremljati delovanje razmer na trgu in se jim istočasno prilagajati.

Uspešno poslovanje podjetij je odvisno od različnih dejavnikov. Eden najpomembnejših je ta, kako hitro in učinkovito se podjetje prilagaja spremembam v okolju. Okolje hkrati predstavlja ključni situacijski vpliv, ki pa je dvosmeren. Okolje ima velik vpliv na podjetje, le-ta pa prav tako pomembno vpliva na okolje.

Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno le za gospodarstvo, temveč tudi za blaginjo ljudi in podjetja kot celote. Njegova uspešnost pa je precej odvisna od ravnanja, učinkovitost pa od njegove organizacijske strukture.

Pri oblikovanju organizacijske strukture mora podjetje upoštevati razmerje med zaposlenimi in njihovimi nalogami, saj mora biti model strukture zasnovan tako, da se izvajalci nalog zavedajo svojih odgovornosti, pristojnosti in nadzora. Organizacijska struktura pa je optimalna, kadar omogoča učinkovito komunikacijo med posamezniki po najkrajši poti in kadar zagotavlja najboljše možno zasledovanje zastavljenih ciljev.

V primeru neustrezne strukture mora podjetje uvesti določene spremembe, razlogi za vpeljavo teh sprememb pa so raznovrstni. V primeru neukrepanja to podjetju lahko povzroči kopico težav, kar pa ga lahko privede celo do faze prenehanja delovanja. Kot je razlogov za prestrukturiranje podjetja veliko, obstaja prav tako veliko različnih vrst preoblikovanja struktur.

V podjetju Hypex, d. o. o. se svojih pomanjkljivosti v povezavi z organizacijo dodobra zavedajo in ravno zato vpeljavo sprememb razumejo kot motivacijo, ki jim bo prinesla možnost še boljšega poslovanja. Odločili so se, da ne bodo povsem spremenili svoje organizacijske strukture, saj je glede na situacijo nujna le sprememba in vpeljava nekaj novih delovnih mest.

Z delnim prestrukturiranjem organizacijske strukture bo podjetje doseglo bolj jasno in nazorno delitev dela in s tem točno določeno odgovornost zaposlenih, kar pa predstavlja najpoglavitejši razlog za vpeljavo teh sprememb.

LITERATURA IN VIRI

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Zapiski predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Benowitz, Ellen A. 2001. *Principles of management*. New York: Hungry Minds.
- Dawson, Sandra. 1996. *Analysing organisations*. London: Macmillan.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Grundy, Tony. 1993. *Implementing strategic change*. London: Kogan Page.
- Ivanko, Štefan. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kavčič, Bogdan in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Martin, John. 1998. *Organizational behaviour*. London: International Thomson Business.
- Robey, Daniel in Carol A. Sales. 1994. *Designing organizations*. Sydney: Irwin.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2005. *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sikavica, Pere in Mijo Novak. 1993. *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hypex. 2008. *Poslovni načrt*. Interno gradivo, Hypex.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Aleksandra Grilc, absolventka študija Fakultete za management Koper in kot diplomsko nalogo pripravljam spremembo obstoječe organizacijske strukture podjetja Hypex, d. o. o. V okviru naloge pripravljam empirični del, ki se nanaša na zadovoljstvo vas zaposlenih v obstoječi strukturi podjetja.

Vljudno vas prosim, da bi odgovorili na nekaj spodaj navedenih vprašanj. Obkrožite črko, navedeno pred odgovorom oziroma številko od 1 do 5 (1 – se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam) na podlagi tega, koliko se strinjate s podano izjavo.

Anketa je anonimna. Pričakujem korektne odgovore in se za sodelovanje lepo zahvaljujem.

1) Spol: M Ž

2) Starost:

a 18-25 let

b 26-36 let

c 37-47 let

d 48-58 let

e nad 58 let

3) Izobrazba:

a dokončana osnovna šola (1. stopnja)

b dokončana srednja poklicna šola (4. stopnja)

c dokončana srednja strokovna ali splošna šola (5. stopnja)

d dokončana višja strokovna šola (6. stopnja)

e dokončana visokošolska ali univerzitetna šola (7. stopnja)

f dokončana specializacija ali magistrski študij (7./2 stopnja)

g dokončan doktorat znanosti (8. stopnja)

Priloga 1

4) Organizacijska enota v kateri ste zaposleni:

- a prodaja, komerciala
- b računovodstvo
- c proizvodnja
- d razvoj in konstrukcija

5) Zaposleni imajo točno določeno osebo, katera nadzira njihovo delo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

6) Zaposleni se zavedajo svojih zadolžitev, pooblastil in odgovornosti določenih nalog.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7) Naloge so določene s posredovanimi informacijami na vsem razumljiv način.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8) Vodje podrobno nadzorujejo delo zaposlenih.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9) Zaposleni so, s strani svojih vodij, sprotno obveščeni o dogajanju podjetja

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10) Zaposleni so dovolj motivirani za doseganje visokih rezultatov.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

11) Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

12) Zaposleni so zadovoljni z obstoječo organizacijo podjetja.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

13) Zaposleni so dovolj dovzetni za določene organizacijske spremembe.

1 - 2 - 3 - 4 - 5