

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V IZBRANEM
PODJETJU

Matjaž Javoršek

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Organizacijska struktura je nepogrešljiv del vsake organizacije. Ob dejstvu, da poznamo več oblik organizacijskih struktur za raznovrstne organizacije ali podjetja, le-ta ni vedno pravilno oblikovana ali se pravočasno ne prilagaja izzivom iz okolja v današnji neusmiljeni konkurenčni tekmi. V prvem, teoretičnem delu naloge so obravnavane organizacijske strukture in njihove posebnosti. Opisali smo njihove glavne značilnosti in uporabo. V drugem delu diplomskega dela je analizirana organizacijska struktura v podjetju Jata Emona d. o. o. s poudarkom na kritični presoji njene ustreznosti glede na procese in na tej osnovi predlaganih ukrepov za izboljšanje organizacije podjetja. Organizacijske spremembe bodo podjetju pomagale k boljšemu obvladovanju razmer v okolju in to bo vplivalo na uspešnost ter učinkovitost poslovanja.

Ključne besede: organizacija, podjetje, management, organizacijska struktura, organigram.

SUMMARY

The organizational structure is an indispensable part of any organization or structure. Given the fact that there are several forms of organizational structures for different organizations or companies, but this is not always formatted correctly or fails to adapt in today's ruthless competitive race. In the first, theoretical part, are considered organizational structures and their characteristics. We describe their main characteristics and use. In the second part of the thesis has analyzed the organizational structure of the company Jata Emona Ltd. with an emphasis on critical assessment of its relevance and on this basis the proposed measures to improve the organization of the company. Company organizational changes will help to better management and environmental conditions will affect the effectiveness and efficiency of operations.

Keywords: organization, company, management, organizational structure, organizational chart.

UDK: 005.7(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2 Namen in cilji	2
1.3 Metodologija.....	3
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2 Organizacija, urejenost in organizacijske strukture.....	5
2.1 Opredelitev organiziranosti organizacije.....	5
2.2 Organizacijske strukture	5
2.3 Vplivi okolja in odzivi organizacije	7
3 Vrste organizacijskih struktur	8
3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur	8
3.1.1 Enostavna organizacijska struktura	8
3.1.2 Funkcijska struktura organiziranosti	8
3.1.3 Produktna struktura organiziranosti.....	9
3.1.4 Projektna struktura organiziranosti.....	10
3.1.5 Produktno matrična struktura organiziranosti	11
3.2 Sodobnejše oblike organizacijskih struktur	13
3.2.1 Mrežna organizacijska struktura.....	13
3.2.2 Deteljičasta struktura organiziranosti	14
3.2.3 Organiziranost v satovju.....	14
3.2.4 Hibridna struktura organiziranosti.....	14
3.2.5 Globalna, geografska ali korporacijska organizacijska struktura	14
4 Predstavitev podjetja Jata Emona	16
4.1 Zgodovinski razvoj podjetja	16
4.2 Dejavnost podjetja	16
4.3 Kapitalske povezave in lastniška struktura.....	17
4.3.1 Kapitalske povezave	17
4.3.2 Lastniška struktura.....	17
4.4 Vizija, poslanstvo in strateški cilji.....	17
5 Analiza stanja organizacijske strukture podjetja.....	19
5.1 Proces v organizaciji.....	19
5.1.1 Proces v organizaciji – nabava	19
5.1.2 Proces v organizaciji – proizvodnja	20

5.1.3	Procesi v organizaciji – prodaja.....	21
5.1.4	Procesi v organizaciji – finance, računovodstvo, kontroling.....	22
5.1.5	Procesi v organizaciji – kadrovanje.....	23
5.2	Analiza organizacijske strukture.....	23
5.2.1	Obstoječa organizacijska struktura in opis stanja.....	23
5.2.2	Izzivi in pritiski iz okolja.....	25
5.2.3	Cilji nove urejenosti na področju organizacijskih struktur.....	26
6	Razvoj nove organizacijske strukture	27
6.1	Nova organizacijska struktura podjetja	28
6.2	Lastnosti in opis nove strukture	29
6.3	Pričakovani učinki nove strukture	31
6.4	Tveganja in obvladovanje sprememb pri uvajanju.....	32
7	Sklep.....	34
	Literatura in viri.....	37
	Priloga.....	38

PONAZORILA

Slika 1: Enostavna organizacijska oblika	8
Slika 2: Funkcijska struktura	9
Slika 3: Produktna struktura organiziranosti	10
Slika 4: Projektno matrična struktura organiziranosti	11
Slika 5: Produktno matrična struktura organiziranja.....	12
Slika 6: Prikaz obstoječe celotne funkcijske organiziranosti v družbi Jata Emona.....	23
Slika 7: Prikaz obstoječe delne funkcijske organiziranosti – proizvodnja	24
Slika 8: Prikaz obstoječe delne funkcijske organiziranosti – prodaja	24
Slika 9: Nova kombinirana organizacijska struktura.....	29

KRAJŠAVE

oz.	oziroma
itd.	in tako dalje
ipd.	in podobno
npr.	na primer
t. i.	tako imenovano
mio.	milijon
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

Ključni del vsakega podjetja ali organizacije predstavljajo kadri in njihova organiziranost oz. struktura v organizaciji. Poleg izraza struktura, se v stroki uporablja še izraz zgradba, ustroj ali členitev (Kralj 2001, 164). V različni literaturi se običajno uporablja izraz organizacijska struktura ali struktura organizacije.

Vsaka organizacija, združba oz. podjetje v hudi konkurenci stremi k čim večji uspešnosti. K temu prilagaja svoje poslanstvo, vizijo, kratkoročne in dolgoročne cilje, strategije. Glede na procese, ki jih izvaja, pa mora vsaka organizacija prilagajati tudi svojo organizacijsko strukturo. Razmerja in njihova dinamika med člani združbe morajo biti smotna. Struktura mora vedno slediti procesom. V nasprotnem primeru uspešnost podjetja pade in organizacijo je treba spremeniti, da povrnemo uspešnost.

Predmet preučevanja diplomskega dela je organizacijska struktura v podjetju Jata Emona s poudarkom na kritični presoji njene ustreznosti glede na procese ter izzive iz okolja in na tej osnovi predlaganih ukrepov za izboljšanje organizacije podjetja. Podjetju bodo spremembe v organiziranosti prispevale k boljšemu obvladovanju razmer v okolju in še naprej prispevale k uspešnosti ter učinkovitosti poslovanja.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Danes v organizacijah poznamo veliko vrst organizacijskih struktur: enostavna organizacijska struktura, enostavna poslovno–funkcijska struktura, projektna struktura, produktno–matrična in projektno–matrična struktura ter še nekatere novejšje izvedbe organizacijskih struktur. Dobljenim shemam, ki se oblikujejo in iz katerih je razvidna delitev dela, pravimo organigrami.

Organigram je grafični prikaz organiziranosti, iz katerega je razvidna delitev dela (Kralj 2001, 168). Oblikujejo se glede na dejavnost, vrsto, velikost in način delovanja organizacije. Strukturo organiziranosti za uspešno delovanje podjetja zasnuje vodstvo oz. management ter jo tudi formalizira.

V teoretičnem delu naloge smo obravnavali organizacijske strukture in njihove posebnosti. Opisali smo njihove glavne značilnosti in uporabo.

V diplomskem delu smo za izbrane procese opisali in analizirali obstoječo organizacijsko strukturo v obravnavanem podjetju. Poiskali smo prednosti in slabosti, ugotavljali stopnjo formalizacije, specializacije, centralizacije ter profesionalizacije in glede na izzive, pred katerimi je izbrana organizacija, razvili predloge izboljšav za management izbrane organizacije.

Izbrano podjetje, ki smo ga obravnavali v tej raziskavi, spada med živilsko–predelovalna podjetja, po ZGD (Zakon o gospodarskih družbah) in sicer spada med velike družbe. Osnovni dejavnosti podjetja sta dve: perutninska proizvodnja in proizvodnja krmil. Značilnost podjetja je lokacijska razdrobljenost. Posamezne enote so locirane po celotni državi. S temi značilnostmi je posledično struktura organiziranosti prilagojena.

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi je bil, kako naj bo izbrano podjetje v živilsko-predelovalni panogi glede na izzive iz okolja in glede na svoje procese organizacijsko urejeno, kakšne strukture naj management izbranega podjetja poslovne funkcije formalizira ter do kakšne stopnje naj specializira, centralizira in profesionalizira, da se bo podjetje v izbranih okoliščinah poslovanja razvijalo in v skladu z zastavljenimi cilji raslo še naprej.

1.2 Namen in cilji

Organiziranost podjetja sodi med najpomembnejše dejavnike uspeha podjetja. Ker je vsako podjetje izpostavljeno različnim notranjim in zunanjim dejavnikom, ki se skozi čas spreminjajo, ne obstaja enotna in vedno ustrezna organizacijska struktura, primerna za vsa okolja. Vsako podjetje zato potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo, ki se sklada z omenjenimi dejavniki.

Predmet preučevanja v diplomski nalogi je organizacijska struktura v podjetju Jata Emona in presoja njene ustreznosti glede na do danes znana spoznanja in dobre prakse iz literature. Na tej osnovi smo predlagali ukrepe za izboljšanje organiziranosti izbranega podjetja. V diplomski nalogi smo analizirali, ali ima izbrano podjetje glede na izzive iz okolja in procese, ki jih izvaja, ustrezno organizacijsko strukturo z vidika specializacije, centralizacije, profesionalizacije in formalne opredeljenosti. Glede na izzive organizacije, smo razvili predloge za ustrežnejšo obliko organiziranosti oz. organizacijske strukture.

Namen diplomske naloge je bil analizirati literaturo s tega področja in ugotoviti trenutno stanje procesov in skladnost organizacijskih struktur v podjetju. Opredelili smo vplive iz okolja, ki vplivajo na organizacijo, procese in predstavili organizacijsko obliko podjetja. Opravili smo analizo obstoječe organizacijske strukture, predstavili smo njene prednosti in slabosti sedanjega stanja. Glede na spoznanja iz literature ter ugotovljeno stanje procesov v izbrani organizaciji je bil cilj naloge razviti predloge za izboljšanje obstoječe organiziranosti.

Z ugotovitvami diplomske naloge smo poudarili pomembnost skladne organiziranosti podjetja glede na izzive iz širšega in ožjega zunanjega okolja, v katerem deluje izbrana organizacija v današnjih razmerah neusmiljene konkurenčne tekme in boja za obstanek in razvoj.

1.3 Metodologija

Ob oblikovanju diplomske naloge smo se v teoretičnem delu osredotočili na obstoječe aktualne vire s področja urejenosti organizacije. To je različna domača in tuja literatura, na podlagi katere bomo podrobneje predstavili vrste in značilnosti organizacijskih struktur. Za analizo opisanega podjetja smo uporabili javno dostopne in nekatere interne dokumente, internetne informacije in dejanski posnetek stanja izbranih procesov in obstoječe organizacijske strukture. Pri izbranih procesih smo se osredotočili na preučevanje procesov proizvodnje in trženja.

Teoretični del diplomske naloge smo raziskali s pomočjo obstoječe tiskane literature in objavah na internetu. Metode, ki so bile uporabljene:

- metoda deskripcije,
- metoda analize podatkov in poslovne dokumentacije,
- metoda komparacije,
- metoda študije primera.

Z metodo deskripcije smo opredelili pojme za boljše razumevanje obravnavane teme v tej nalogi. Predstavili smo urejenost s poudarkom na organizacijskih strukturah.

Z metodo analize smo razčlenili organizacijske strukture in odgovornosti. Pri analizi opisanega podjetja smo se posluževali primarnih analiz in ugotovitev ter dostopnih virov preko interneta.

Metodo komparacije smo uporabili, ko smo primerjali stanja v različnih razmerah in spoznanj različnih virov in opredelitve pojmov in pojavov različnih avtorjev.

S študijo primera smo obravnavali izbrano organizacijo s poudarkom na procesih in organizacijskih strukturah.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pogoj za ustrezno opravljeno delo in za ustrezne in prave izboljšave na področju organiziranosti je kakovost zbranih informacij. Dostop do potrebnih informacij v podjetju mi je bil omogočen.

Težave ali omejitve, s katerimi smo se srečali, so poslovne skrivnosti in strateške usmeritve obravnavanega podjetja, ki bi me lahko omejevale pri nastanku naloge.

Predpostavke raziskave

- Predpostavljali smo, da se konkurenca zaostre in da bodo novo nastajajoča podjetja brez ustreznih procesov in posledično struktur (urejenosti) na trgu manj uspešna.
- Predpostavljali smo, da s strani managementa obstaja interes, da se preveri in glede na nove izzive vzpostavi ustrežnejše stanje na področju organiziranosti struktur v podjetju.

Omejitve

Omejitve, s katerimi smo se srečali pri obravnavanju problema v teoretičnem delu naloge, je osredotočenost le na tiste elemente organizacije, ki so bile podlaga za razumevanje empiričnega dela naloge ter njenih zaključkov.

V drugem delu raziskave smo se osredotočili le na proizvodno organizacijo v živilsko - predelovalni panogi:

- preučevanje v nalogi smo omejili le na eno slovensko podjetje v živilsko – predelovalni panogi;
- osredotočili smo se le na proučevanje organiziranosti organizacije s poudarkom na organizacijski strukturi, kot le enemu izmed elementov urejenosti organizacije;
- pri izbranih procesih smo se osredotočili na preučevanje procesov proizvodnje in trženja;
- nismo objavljali poslovnih skrivnosti.

Ocenjujemo, da smo le s kombinacijo naštetih metod prišli do relevantnih zaključkov.

2 ORGANIZACIJA, UREJENOST IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 Opredelitev organiziranosti organizacije

Z razlago pojmov »organizacija« je cel vrsta nesporazumov. Najbolj posrečena je rešitev z opredelitvijo »organiziranje organiziranosti organizacije« namesto »organizacija organizacije organizacije«. Pri tem je organiziranje proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju. Organiziranost se nanaša na stanje urejenosti, dejanske ali pa želene (Kralj 2001, 164). Za organiziranje in organiziranost bi lahko uporabljali izraz »urejanje« in »urejenost«. Sama beseda »organizacija« je izraz za organizacijski sistem, v našem proučevanju je to podjetje (Kralj 2001, 164).

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo. Tako pojmovana organizacija je opredeljena brezčasno. *Podjetje* je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega (političnega) sistema v tržnem gospodarstvu (Kralj 2001, 34).

»Govorimo o dveh pojmi, o organizaciji in o podjetju. Podjetje kot sistem smo opredelili, da je to konkretna oblika organizacije kot poslovnega in istočasno interesnega ciljnega sistema, ki ustvarja izide s tveganjem v tržnem gospodarstvu. Izidi so temelj za uresničevanje interesov (koristi) udeležencev podjetja. Podjetje je treba organizirati (urediti) po njegovih sestavinah (strukture) tako, da v procesih poslovanja čim bolj uspešno ustvarja izide. Zato lahko govorimo o organiziranju struktur (statični vidik stanja razmerij ljudi in oddelkov v podjetju) in o organiziranju procesov (dinamični vidik delovanja podjetja)« (Kralj 2001, 164).

2.2 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura je v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element (Lipičnik 1994, 52-53). V literaturi pogosto naletimo na izraz organizacijska struktura ali struktura organizacije, vendar je v organizaciji cela vrsta struktur in je bolj prav govoriti o organizacijskih strukturah (strukturah organizacije) za razliko od strukture organiziranosti, ki je ena od teh struktur (Kralj 2001, 164). Tako kot organizacijo tudi organizacijsko strukturo različni avtorji pojmujejo različno: kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in kot organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko 1992; Možina et al. 1994, 373). Ljudje, povezani z razmerji v organizacijsko strukturo, s tem dobijo določene vloge.

Organizacijska struktura je torej nek plan oziroma načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe finančnih, materialnih in človeških sredstev združbe (Chandler 1990, 14). Strukture podjetja so raznovrstne kombinacije sestavin v podjetju, ki povezane tvorijo organsko celoto (sistem) in so medsebojno odvisne (Kralj 2001, 164).

V svojem klasičnem delu A. D. Chandler strukturo opredeljuje: »Struktura mora biti opredeljena kot zasnova organiziranosti, s pomočjo katere se vodi podjetje. Ta zasnova, opredeljena formalno in neformalno, ima dva vidika. Vključuje, prvič, linije avtoritete in komunikacij med različnimi upravnimi uradi in uradniki, ter drugič, informacije in zagotovitev učinkovitega koordiniranja, ocenitev in planiranja, nujnega za uresničitev temeljnih ciljev in vodil ter za spletnje vseh sredstev in virov podjetij. Ta sredstva obsegajo finančni kapital, fizično opremo kot obrate, stroje, urade in skladišča ter druge tržne in nabavne pripomočke, vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije; in najpomembnejše med vsem, tehnične, tržne in managerske sposobnosti osebja.« (Chandler 1966, 16)

V pogovornem jeziku pogosto enačimo organizacijo in organizacijsko strukturo, kar pa ni povsem korektno, saj je struktura le del organiziranosti. Ker beseda »structuring« v angleščini pomeni nekoliko širši pogled na organizacijo, kot pomeni beseda struktura v slovenščini, pogosteje uporabljamo besedo urejenost, ki vključuje tako organizacijske strukture kot tudi strukture procesov in organizacijska pravila. (Bavec in Manzin 2012, 16-17).

Organiziranost mora biti usklajena z drugimi sestavinami politike podjetja, predvsem s cilji in načini za doseganje ciljev, bodisi z vodili in pravili ciljnega obnašanja (bolj stalne strukture v razmerah brez burnih sprememb) ter s strategijami v razmerah večjih sprememb. Tedaj se tudi strukture organiziranosti bolj spremenijo (Kralj 2001, 167).

Strukturo organiziranosti zasnuje management za učinkovito in uspešno delovanje podjetja ter je formalizirana. Toda poleg formalne obstaja v podjetju večinoma še neformalna struktura, ki jo pogojujejo interesna razmerja sodelavcev. Členjenost neformalne strukture je manj opazna, manj opredeljena in manj trajna, vendar enako pomembna kot formalizirana struktura. Management lahko za usmerjanje k uspehu podjetja koristno uporabi neformalizirano strukturo (Tavčar 1997, 129).

»Koncept struktur lahko pojasnujemo na najpreprostejši organizacijski obliki, to je hierarhični organizaciji. Zanj je značilno prvo Fayolovo načelo, da mora imeti vsak zaposleni samo enega nadrejenega. Ta zahteva avtomatično pripelje do hierarhične organiziranosti. Hierarhične organizacije se najenostavneje prikazujejo v obliki organigramov, saj nazorno upodabljajo formalno strukturo organizacije in predstavljajo univerzalno sestavino organizacijskega življenja. Njihova oblika in vsebina sta raznoliki, v skladu s posameznimi podjetji« (Bavec in Manzin 2012, 46).

2.3 Vplivi okolja in odzivi organizacije

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Okolje vpliva na organizacijo in tudi organizacija vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim boljše ravnotežje med organizacijo in okoljem.

V različni literaturi je omenjenih veliko delitev okolja. Tako ga Pučko (1996, 8) deli na pet manjših celot oz. na manjša okolja ali podokolja: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ta dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določajo in omejujejo.

Okolje lahko opredelimo kot celoto sil, ki obdajajo organizacijo in lahko potencialno vplivajo na način njenega delovanja in njen dostop do redkih virov (Jones 2004, 60). Razlikujemo med splošnim in specifičnim okoljem, v katerem deluje organizacija. Splošno okolje je celota kulturnih, ekonomskih, pravno-političnih in izobraževalnih razmer ter pogojev na območjih, kjer organizacija deluje. Specifično okolje sestavljajo lastniki, dobavitelji, distributerji, državne agencije in konkurenti, s katerimi mora biti organizacija v stiku, da bi rasla in preživela. Podjetje ima običajno veliko več izbire glede sestave svojega specifičnega okolja kot splošnega. Razvije lahko programe in strategije za spreminjanje sestave okolja, to je kombinacije lastnikov, dobaviteljev, distributerjev in konkurentov, s katerimi je v stiku (Wood et al. 2004).

Za proučevanje organizacije je predvsem pomembna povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Tako poznamo šest elementov negotovosti okolja (Rozman 2000, 41-42): stabilno (spremembe so redke) in nestabilno okolje (neprestano in večje spreminjanje), homogeno (vplivi se ne razlikujejo preveč) in heterogeno okolje (precej raznoliki vplivi), koncentrirano (manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev) in dispartizirano okolje, enostavno (na podjetje vpliva le nekaj delov okolja) in kompleksno okolje (precejšen vpliv skoraj vseh okolij), stopnja turbulentnosti (nanaša se na enkratnost, slabo predvidljivost in veliko sprememb okolja) ter obseg razpoložljivih virov.

Kralj pravi (2001, 35), da ima podjetje svoje okolje, ki bolj ali manj vpliva nanj in se mu podjetje mora prilagajati, če je dovolj močno, pa ono vpliva na okolje, ki se mu odziva.

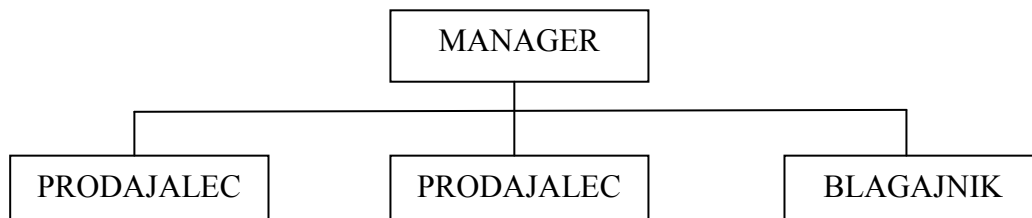
Podjetja se poskušajo prilagoditi okolju v okviru svojih možnosti. Okolje predstavlja za podjetje priložnosti in nevarnosti obenem. S prilagajanjem se podjetje spreminja, z njim pa tudi njegova organizacija.

3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

3.1.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna oblika organizacijske strukture je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je hkrati glavni manager in glavni podjetnik, ki opravlja posamezne poslovne funkcije in je nosilec idej in glavnih zamisli. Manager je osrednja oseba, od katere je vse odvisno, kar predstavlja slabost te strukture.



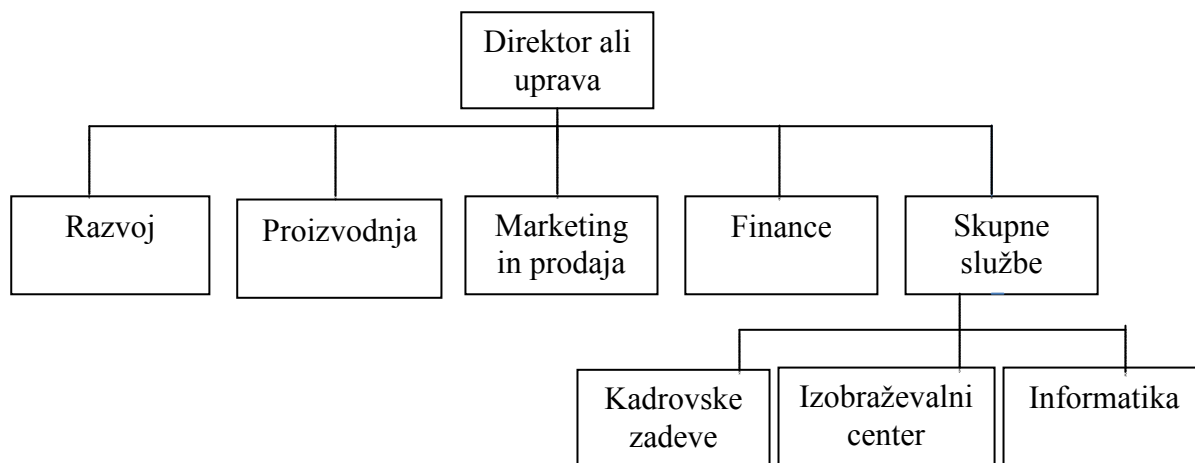
Slika 1: Enostavna organizacijska oblika

Vir: Rozman 2000, 86.

Prednost take organizacijske oblike je v jasnih odgovornostih, nizkih stroških vzdrževanja in v hitrem reagiranju.

3.1.2 Funkcijska struktura organiziranosti

Funkcijska struktura je centralizirana struktura, razdeljena po funkcijah kot delnih nalogah in je primerna za srednje velika in manjša podjetja (Kralj 2001, 168). Osnovna značilnost te strukture sta delitev podjetja na poslovne funkcije in centralizacija odločanja s pomočjo linijskega managementa. Glavni manager je osrednja osebnost in se ukvarja z usklajevanjem poslovnih funkcij in je s tem odgovoren za poslovanje podjetja in njegov uspeh. Tovrstno organizacijo strukture večinoma uporabljajo mala in srednje velika podjetja, za katera sta značilna rutinska tehnologija in stabilno okolje



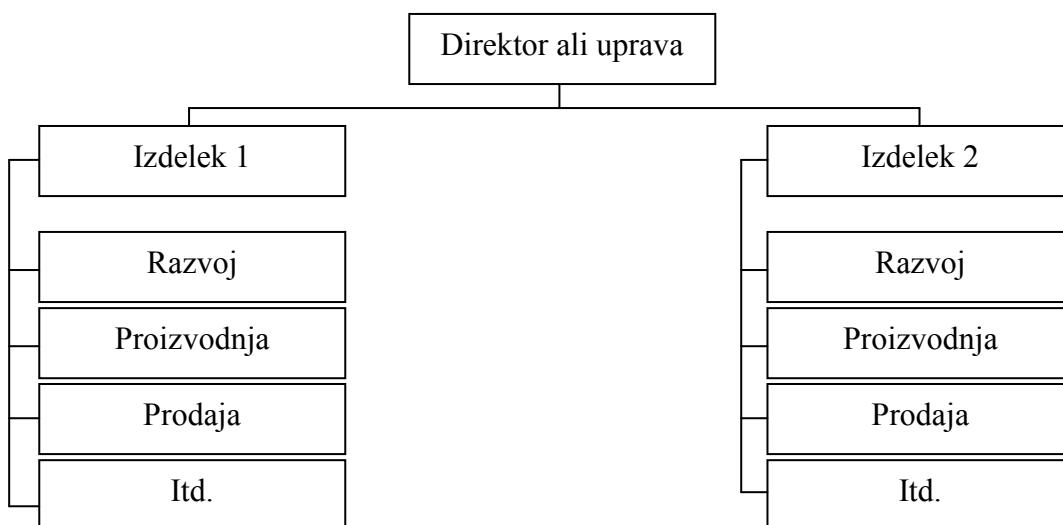
Slika 2: Funkcijska struktura

Vir: Bavec in Manzin 2012, 75.

Funkcijska struktura organiziranosti je ena najbolj razširjenih organizacijskih oblik. Uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij in je ena najenostavnejših oblik.

3.1.3 Produktna struktura organiziranosti

Produktna organizacijska struktura nastane s širjenjem proizvodnje na več programov ali skupin produktov. Znotraj obstoječih poslovno – funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s programi ali skupinami produktov. Odločitev managementa o nadzoru posameznega produkta narekuje oblikovanje povsem drugačnega organigrama kot pri funkcijski strukturi. Bolj učinkovita organizacija dela bi slonela na produktni strukturi, kjer bi se podjetje organiziralo okoli dveh ali več proizvodov (produktov) ali storitev (Bavec in Manzin 2012, 78).



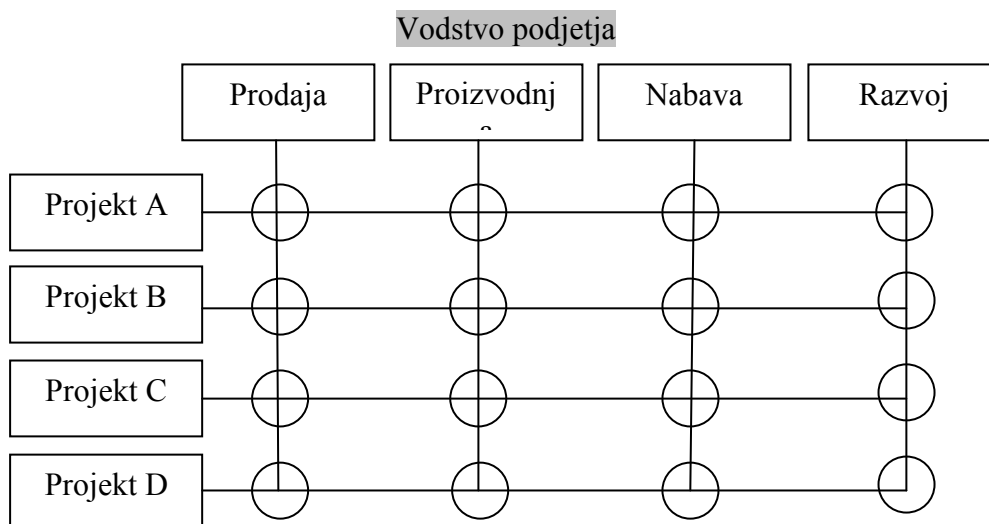
Slika 3: Produktna struktura organiziranosti

Vir: Bavec in Manzin 2012, 78.

Produktna (panožna/divizijska/prostorska) struktura je decentralizirana struktura po dejavnostih (programih), znotraj katere so organizirane temeljne poslovne funkcije, na skupni ravni pa se organizira tisti del funkcij, ki so skupne vsem programom (Kralj 2001, 168).

3.1.4 Projektna struktura organiziranosti

Projektna struktura se organizira okrog velikih projektov (enkratna velika naloga) za čas poteka projekta. Dejavnosti različnih oddelkov se usklajajo in pristojnosti funkcijskih in produktnih managerjev se dodeljujejo odgovornemu projektному managerju (Kralj 2001, 168-169).



Slika 4: Projektno matrična struktura organiziranosti

Vir: Bavec 2004/2005, 24.

Prednost take organizacijske strukture je, da se pri izvedbi določenih nalog – projektov združujejo strokovnjaki za projektno odločanje s sodelavci iz posameznih poslovno – funkcijskih področij. Slabost tu lahko predstavlja dvojni sistem odgovornosti in pooblastil.

3.1.5 Produktno matrična struktura organiziranosti

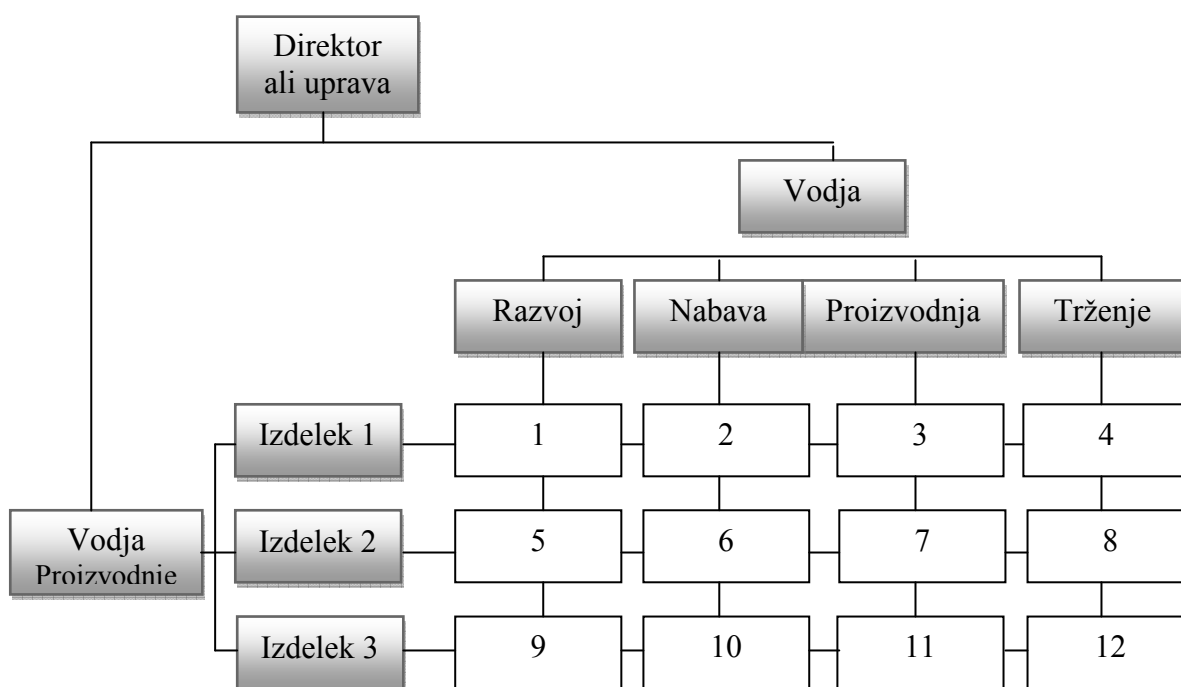
Je kombinacija funkcijske, produktne in projektne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji. Projektni managerji usklajujejo dejavnosti različnih oddelkov in delijo svoje pristojnosti s funkcijskimi in produktnimi managerji (Kralj 2001, 169).

Bavec in Manzin v svojem delu navajata, da vsaka kombinacija omenjenih struktur ni tudi matrična organizacija (2012, 83). Navajata tudi, da so bile matrične organizacije v praksi redke, predvsem težko izvedljive, vendar se stanje naglo spreminja.

Matrične organizacije poskušajo izrabiiti dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranosti. Iz zornega kota vodilnega managementa omogočajo hkrati funkcijski in produktni pogled in nadzor nad podjetjem. Prikaz matrične strukture je drugačen od prikaza hierarhičnih struktur v obliki organigramov. Predvsem ne vidimo jasnih hierarhij in tudi vodilni management ni »na vrhu«. Uprava ali direktor v bistvu obkrožajo matrično strukturo in management na drugi hierarhični ravni (Bavec in Manzin 2012, 84). V matrično organiziranem podjetju imamo dve skupini managerjev, ki sta formalno na isti hierarhični ravni.

(Bavec in Manzin 2012, 84) se sprašujeta, v čem je problem matrične organiziranosti. To je dejstvo, da ima vsak vodja organizacijske enote v matriki dva nadrejena managerja, kar je v nasprotju s prvim Fayolovim načelom, da mora imeti vsak delavec samo enega nadrejenega. V praksi ima delavec v posamezni organizacijski enoti samo enega nadrejenega – vodjo svoje enote. Problem več nadrejenih se v tem primeru kaže le na ravni vodij enot. Pomembna lastnost matrične organiziranosti je ta, da je lahko posamezen delavec razporejen v več organizacijskih enot hkrati. Pomeni, da lahko na primer dela 30 % delovnega časa v eni enoti in 70 % v drugi.

Delitev pristojnosti in odgovornosti je odvisna od ravni v podjetju (večravska organiziranost) in od končne zmogljivosti managerjev, da neposredno vodijo sodelavce. Število sodelavcev, ki jih more učinkovito voditi manager, je odvisno od enostavnosti nalog, sorodnosti nalog, prostorske zgoščenosti, možnosti samostojnega delovanja, razmejenosti in povezanosti delokrogov, okvirnosti ciljev in od izdatnosti podpornih dejavnosti (Tavčar 1997, 132).



Slika 5: Produktno matrična struktura organiziranja

Vir: Bavec in Manzin 2012, 84.

Matrična organizacija je zelo primerna takrat, ko podjetje deluje v težko predvidljivih okoliščinah in uporablja nerutinske tehnologije ali storitve (strokovnjaki lahko delajo na več produktnih linijah naenkrat). Zato lahko od delavcev zahtevamo inovativnost in hkrati specializacijo. Seveda pa število proizvodov ali storitev ne sme biti preveliko (Bavec in Manzin 2012, 86).

3.2 Sodobnejše oblike organizacijskih struktur

3.2.1 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura ohranja le jedro z nekaj najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami, ki opravlja tudi funkcijo koordiniranja. Druge funkcije da v zunanje izvajanje (t. i. *outsourcing*) pogodbenim partnerjem, ki jih izvajajo hitreje in z nižjimi stroški. Najpogosteje se v zunanje izvajanje dajo predvsem dejavnosti, kot so vzdrževanje, transport, prehrana, varnostna dejavnost in čiščenje prostorov. Partnerski odnosi z zunanjimi izvajalci ne temeljijo le na tržnih razmerah, temveč na sodelovanju in zaupanju. Že sama beseda pove, da so enote med seboj povezane v mrežo in ne v hierarhijo, kar jih loči od funkcijskih, produktnih in celo matričnih organizacijskih struktur.

Ideja in koncept mrežnih organizacij sta postala popularna v začetku 90. let. Lahko jih definiramo s petimi organizacijskimi načeli (Bavec in Manzin 2012, 102-103):

1. *skupen namen* – skupni pogledi, vrednosti in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so povezana podjetja;
2. *neodvisno članstvo* – vsaka članica mreže (podjetje) zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa pridobi nekaj od tega, da je del mreže;
3. *prostovoljne povezave* – partnerji se povezujejo na prostovoljni osnovi in ostanejo v mreži, dokler jim to poslovno ustreza;
4. *več neodvisnih vodij* – mrežna organizacija, ki ni hierarhična, že v osnovi dovoljuje več vodij, poleg tega pa vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega, zato je zaželeno, da deluje iz managerskega zornega kota čim bolj neodvisno;
5. *povezane organizacijske ravni* – mreže lahko delujejo na različnih ravneh, to pomeni, da sodelovanje med organizacijami, oddelki ali posamezniki ni odvisno od njihove hierarhične ravni.

Za mrežne organizacije je značilna izjemna prilagodljivost organizacijskih struktur in procesov, ki se tako naglo spreminjajo, da skoraj ne moremo več uporabiti klasičnih metod organizacijskega načrtovanja. Podatki, komunikacije in poslovni procesi so lahko integrirani funkcionalno, geografsko ali pa po produkcijskih linijah (Bavec in Manzin 2012, 103).

Organizacijski in managerski izzivi mrežne organiziranosti so precej drugačni od problemov notranje organizacije posameznega podjetja. Pogosto se dogaja, da delavec, ki je formalno zaposlen v našem matičnem podjetju, pravzaprav dela pri enem od naših poslovnih partnerjev.

Lahko nadzoruje kritične procese, v izjemnih primerih pa lahko opravlja celo managerske funkcije in ima pristojnosti nad delavci iz drugega podjetja. To pomeni, da se postopoma brišejo organizacijske meje (Bavec in Manzin 2012, 103).

3.2.2 Deteljičasta struktura organiziranosti

Deteljičasta struktura organiziranosti temelji na povezanosti. Trije listi detelje so povezani med seboj s stebлом, so ločeni, vendar predstavljajo celoto podjetja. Prvi list predstavlja jedro strokovnih sodelavcev, drugi občasno zaposlene delavce in tretji pogodbene partnerje zunaj podjetja. Visoko izobraženi in dobro plačani sodelavci opravljajo v samostojnih enotah, ki so zunaj podjetja, storitve zanj in postanejo odgovorne za sprejete obveznosti (Kralj 2001, 171).

3.2.3 Organiziranost v satovju

Z namenskim razdruževanjem podjetja lahko nastane veliko število samostojnih manjših enot, ki so si blizu kot satovje. Povezane s skupnimi interesi (koristmi) koristijo skupno infrastrukturo, ustvarjajo skupno javno podobo ipd. (Kralj 2001, 171).

3.2.4 Hibridna struktura organiziranosti

Hibridna organizacijska struktura združuje značilnosti različnih pristopov, da bi zadostila strateškim potrebam organizacije (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 203). Prisotna je v velikih podjetjih. Posamezne poslovne funkcije so organizirane v okviru poslovnih enot kot pri decentralizirani organizaciji, nekatere pa so ostale centralizirane na nivoju sestavljenega podjetja.

Glavna prednost je centralizacija določenih poslovnih funkcij, zaradi katere sestavljeno podjetje lažje obvladuje posamezne poslovne enote. Slabost pa je dejstvo, da posamezne poslovne enote razvijajo le določene poslovne funkcije, kar je lahko vzrok za nefleksibilnost poslovnih enot in njihovo odvisnost na drugih funkcijskih področjih.

3.2.5 Globalna, geografska ali korporacijska organizacijska struktura

Ta oblika organizacijske strukture je prisotna v uspešnih in globalnih organizacijah.

Ko je podjetje na več lokacijah, moramo reševati dodatne organizacijske probleme (Bavec in Manzin 2012, 80):

- zagotoviti moramo ustrezne komunikacije med posameznimi deli podjetja, ne glede na njihovo lokacijo;
- če poteka proizvodnja na več lokacijah, je treba zagotoviti transport polizdelkov ali reprodukcijskega materiala med posameznimi lokacijami;
- zagotoviti moramo podporne funkcije posameznim dislociranim enotam podjetja od administrativne do tehnične podpore, s tem se funkcije, ki jih ni mogoče izvajati centralizirano, podvajajo na različnih lokacijah, kar draži poslovanje podjetja;
- zaradi dodatnih dejavnosti (komunikacije in transport) postane zahtevnejša tudi koordinacija dislociranih dejavnosti in nadzor nad delovanjem celotnega podjetja.

Če organiziramo poslovanje podjetja na različnih lokacijah, potem morajo prednosti te odločitve odtehtati zgoraj omenjene slabosti. Dve najbolj očitni prednosti (Bavec in Manzin 2012, 81):

- podjetje se veliko lažje prilagaja lokalnim posebnostim in zahtevam, zaradi neposredne bližine pa se olajša sodelovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji;
- posebej pri večjih podjetjih se lahko izkaže, da na eni lokaciji ne morejo dobiti dovolj kvalificirane delovne sile, zato odprejo svoje enote na lokacijah, kjer si lahko zagotovijo ustrezne strokovnjake.

Ker danes obstaja težava, kako doseči simultano koordinacijo vzdolž različnih produktivnih linij znotraj držav oziroma regij, se vse več organizacij poslužuje ravnanja globalnih matričnih struktur, ki omogočajo horizontalno povezovanje in širjenje informacij (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 199-200).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA JATA EMONA

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Začetki perutninarske dejavnosti v podjetju Perutninska farma Zalog segajo že v leto 1957. Z nekaj preoblikovanji v preteklosti je v 80-ih nastalo podjetje Jata Reja, kasneje v procesu lastninskega preoblikovanja pa Jata Reja d. d. Z dnem 1. 1. 2002 je s spojitvijo družb Jata Reja d. d. in Emona Krmila d. d. nastala delniška družba Jata Emona. Jata Emona d. d. se je 31. 7. 2007 preimenovala v družbo JATA EMONA d. o. o Agrokombinatska 84, Ljubljana, kjer je tudi sedež družbe. V sodni register je bila vpisana 9. 11. 2006. Po ZGD spada med velike družbe (Jata Emona 2012a).

4.2 Dejavnost podjetja

Podjetje Jata Emona je najstarejši proizvajalec krmil v Sloveniji. Začetki proizvodnje segajo v leto 1955, ko je bila ustanovljena Emona Tovarna močnih krmil, kasneje Emona Krmila d. d. Ljubljana, ustanovljena leta 1996 v procesu lastninskega preoblikovanja. Družba proizvaja in prodaja: dopolnilne in popolne krmne mešanice za vse vrste domačih živali, superkoncentrate, mineralno - vitaminske dodatke, premikse, žita in ostale surovine za krmila. Jata Emona je največji slovenski proizvajalec krmil za trg.

Poleg tega je družba z več kot pol stoletno tradicijo na področju intenzivne proizvodnje kokošjih jedilnih jajc in reprodukcije perutnine za trg še naprej vodilna v slovenskem prostoru. Področje perutnine sestavljata dva nosilna programa: reprodukcija in proizvodnja jedilnih jajc, v obratu predelave jedilnih jajc pa proizvajamo pasterizirane jajčne izdelke.

Reprodukcija perutnine za trg pokriva: komercialne nesnice jedilnih jajc (lahka linija) in piščance za pitanje (težka linija).

Lahka linija zajema vzrejo plemenskih živali – lahkih staršev, proizvodnjo valilnih jajc, valjenje in vzrejo podmladka za proizvodnjo jedilnih jajc.

Težka linija zajema vzrejo plemenskih živali – broilerskih staršev, proizvodnjo valilnih jajc za piščance, valjenje, manjši delež je tudi proizvodnja delno vzrejenih piščancev za manjše rejce.

Jata Emona je največji proizvajalec jedilnih jajc v Sloveniji. Jedilna jajca prodaja pretežno na slovenskem trgu, kjer oskrbuje vse največje trgovske verige, gostinstvo in javni sektor.

Konec leta 2003 je bil tudi začetek obratovanja novega obrata za predelavo jajc in proizvodnjo tekočih jajčnih izdelkov (melanž, beljak in rumenjaki). Rast proizvodnje

dokazuje, da uspešno konkuriramo drugim ponudnikom iz EU in da s tehnološkega in kakovostnega vidika obrat izpolnjuje vsa pričakovanja.

Proizvodnja je dokaj razpršena in poteka na številnih lokacijah. Proizvodnja jajc in reja perutnine se vrši na večjem številu farm v okolici Ljubljane, Pivke in Mozirja. Proizvodnja krmil poteka na lokaciji v Ljubljani, Škofji Loki, Novem mestu, Ajdovščini in Ljutomeru.

4.3 Kapitalske povezave in lastniška struktura

4.3.1 Kapitalske povezave

Jata Emona d. o. o. je stoo odstotni lastnik družb:

- VET. AM JATA d. o. o. Domžale, Slomškova 30;
- DOBRODEJ d. o. o., Miklavž na Dravskem polju;
- VAJET d. o. o., Ajdovščina, Tovarniška cesta 14;
- EMONA RAZVOJNI CENTER ZA PREHRANO d. o. o., Ljubljana, Kavčičeva 72.

Poleg tega je družba 58 % lastnik delnic družbe PIVKA PERUTNINARSTVO d. d., Kal 1, Pivka.

Podružnic v Sloveniji ali tujini Jata Emona nima (Jata Emona 2012c).

4.3.2 Lastniška struktura

Osnovni kapital družbe Jata Emona d. o. o znaša 655.800 EUR in je razdeljen med 13 družbenikov (Jata Emona 2012b).

4.4 Vizija, poslanstvo in strateški cilji

Družba želi ostati vodilni oskrbovalec slovenskega trga z jedilnimi jajci in krmili za živinorejo. S tehnološko modernizacijo bo v naslednjih letih okrepila konkurenčne proizvodne prednosti. Z razvojem kooperacij, zmerno rastjo ter večanjem izvoza bo pridobila na pomenu v slovenskem kmetijstvu in kmetijstvu v regiji zahodnega Balkana (Jata Emona 2012b).

Cilj je posodobitev proizvodnje krmil z novimi tehnologijami ter s tehnološko in logistično odličnostjo izboljšati kvaliteto krmil in prilagodljivost prehranskih programov posameznim uporabnikom (Jata Emona 2012b).

Cilj perutninske dejavnosti je modernizacija, prehranska segmentacija in informacijska nadgradnja stroškovno učinkovite, živalim in okolju prijazne prireje, pakiranja in distribucije jedilnih jajc (Jata Emona 2012b).

Dolgoročna strategija družbe je zmerno povečevanje tržnih deležev na slovenskem in bosanskem trgu ter vstop naj vsaj dva nova izvozna trga (Jata Emona 2012b).

Rast podpirajo z vlaganji v dolgoročne odnose s kupci, kakovost, stroškovno konkurenčnost in inovativnost novih proizvodov. V strategiji posebno pozornost namenjajo okolju in trajnostnemu razvoju prijaznih proizvodov in proizvodnim sistemom, ki jih skušajo z razvojem partnerskih odnosov prenašati na svoje dobavitelje in kupce. Strategijo rasti in dinamiko zastavljenih ciljev vedno prilagajajo realnim tržnim, kadrovskim in finančnim zmožnostim podjetja (Jata Emona 2012b).

5 ANALIZA STANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

5.1 Procesi v organizaciji

V osnovi ločimo v podjetju Jata Emona dve poslovni področji, in sicer:

- področje krmil – obsega proizvodnjo in prodajo krmil in surovin;
- področje perutnine – obsega proizvodnjo in prodajo jedilnih in valilnih jajc ter rejo in prodajo perutnine.

Osnovni razdelitvi po področjih so prilagojeni vsi procesi v podjetju. Sem spadajo procesi nabave, proizvodnje, prodaje ter finančno računovodski procesi, kadrovanje in kontroling. Razen finančno računovodskih procesov, kadrovanja in kontrolinga, ki so skupni za obe poslovni področji, se ostali pojavljajo samostojno v obeh posameznih poslovnih področjih.

5.1.1 Procesi v organizaciji – nabava

Nabava v poslovnem področju krmil obsega zajeten del celotne nabave v podjetju in je organizirana kot samostojen oddelek. Žita in ostale surovine za krmila so glavne komponente nabave. Letno se tako kupi okoli 47 tisoč ton koruze in dobrih 20 tisoč ton sojinih tropin. Pri tem je potrebno omeniti, da je nabava žit v zadnjih petih letih zelo turbulentna, saj cene neprestano rastejo in povišujejo cene končnih krmil. V letu 2011 je bila povprečna nabavna cena koruze kar za 39 % višja kot leto poprej, sojinih tropin pa za 10,5 %. Pri nabavi surovin je podjetje odvisno od tujih dobaviteljev. Največ koruze in pšenice podjetje nabavi na Madžarskem, sojine tropine pa preko posrednikov iz ZDA in Južne Amerike. Manjše količine žit podjetje kupi tudi v Sloveniji. Ostale sestavine krmil (vitaminski, mineralni in ostali dodatki) podjetje nabavlja pri ponudnikih v Evropi (Jata Emona 2012a).

V procesu nabave so zaposlene štiri osebe: direktor oz. vodja nabave in trije referenti. Nabava poteka po sistemu zakupov vnaprej in temelji na svetovnih borznih cenah žit. Vse količine nabavljenih surovin so vezane na cestni prevoz. Pomembni so pravočasni in cenovno ugodni nakupi, kar pa pogosto ni izvedljivo. Izkušnje in poznavanje tovrstnih nabavnih trgov so nujno potrebne.

Nabava v poslovnem področju perutnine ni organizirana v samostojen oddelek. Vse nabavne aktivnosti se opravijo na posameznih procesih (proizvodnja, prodaja) in jih tudi opravljajo za te procese odgovorni zaposleni. Dejansko sprovajanje posameznih nabavnih procesov je v pristojnosti vedno istih zaposlenih (ne nabavljajo vsi in povsod, kjer se pojavi potreba). Predmet nabav na tem področju so perutninske matične jate za reprodukcijo lahke in težke linije, embalaža za pakiranje jajc, tehnična oprema in rezervni deli za farmske objekte,

sortirnico jedilnih jajc in valilnico. Pri nabavi matičnih jat za reprodukcijo so ponudniki svetovno znane korporacije na tem področju. Za lahko linijo selekcijsko družba Lohmann – poreklo matičnih jat iz Nemčije, za težko linijo selekcijska družba Aviagen – poreklo matičnih jat iz Madžarske. Vse vrste embalaže za pakiranje jedilnih in valilnih jajc ter piščancev se nabavi v širši okolici (Hrvaška, Slovaška), nekaj tudi v Sloveniji. Tehnično opremo ter rezervne dele zanjo podjetje nabavlja pri zato specializiranih ponudnikih v Evropi (Italija, Nemčija) (Jata Emona 2012a).

5.1.2 Procesi v organizaciji – proizvodnja

V poslovnem področju krmil zajema proizvodnjo različnih vrst krmil za različne vrste živali in proizvodnjo krmil za lastne potrebe. Proizvodnja poteka v petih mešalnicah krmil: Ljubljana, Škofja Loka, Novo mesto, Ajdovščina in Ljutomer. Ker prevozni stroški pri tovrstnem transportu predstavljajo pomemben strošek, so posamezne mešalnice deloma specializirane za posamezno lokalno področje ali za posamezne vrste krmil. Letno podjetje skupaj proizvede okoli 140.000 ton krmil, 14 % za lastne potrebe, 63 % za trg, 23 % za naročnike, ki sami naročajo surovine, Jata Emona pa za njih opravi storitev mešanja krmil (Jata Emona 2012a).

Proizvodnja jedilnih jajc poteka na dveh lokacijah, pretežen del na farmi Duplica pri Kamniku, nekaj v Mozirju, kjer je vzpostavljen kooperantski odnos. Vse kapacitete - farme za proizvodnjo jedilnih jajc so na novo opremljene s sodobno tehnološko opremo. S tem je proces v proizvodnih objektih, sistem zbiranja, sortiranja in pakiranja jedilnih jajc močno avtomatiziran.

Delo organizira vodja enote, ki je hkrati tudi strokovni tehnolog, preko svojih treh delovodij (proizvodnja, sortiranje, skladišče), njim pa so podrejeni proizvodni delavci. Delo v največjem obsegu poteka v dopoldanski izmeni. Ob sobotah in nedeljah so v proizvodnji dežurstva, enako velja za sortirnici in pakirnico jajc. Potek verige proizvodnje jedilnih jajc: kokoši v farmskih objektih nesejo jajca – avtomatsko pobiranje in zbiranje jajc po posameznih objektih – transport jajc po tekočem traku v sortirnico – strojno sortiranje jajc po kvaliteti in utežnih razredih – pakiranje jajc – skladiščenje – transport do trgovskih skladišč, maloprodajnih trgovin in ostalih uporabnikov jedilnih jajc. Veriga je prikazana poenostavljeno. Pri vseh procesih je še cela vrsta opravil, kot so evidentiranje, štetje, označevanje jajc ipd., kar vse doprinese h končnemu proizvodu.

Proizvodnja v reprodukciji zajema rejo kokoši - staršev lahkega in težkega tipa, proizvodnjo valilnih jajc lahkega in težkega tipa, valjenje dan starih piščancev lahkega tipa – za nesnice in dan starih piščancev težkega tipa – za meso ter vzrejo podmladka kokoši nesnic za lastne potrebe in za trg. Podjetje proizvede okoli 17 mio valilnih jajc težkega tipa in 3 mio valilnih

jajc lahkega tipa. Reja kokoši - staršev lahkega in težkega tipa poteka na starševskih farmah. Produkt je valilno jajce.

Valilna jajca se transportira v sortirnico valilnih jajc, kjer se pripravijo za valjenje, del pa se proda na trgu, predvsem v tujino. V valilnici se iz valilnih jajc lahkega tipa izvalijo dan stare nesnice, namenjene proizvodnji jedilnih jajc. Del je za lastno proizvodnjo in del za trg. Iz valilnih jajc težkega tipa se izvalijo dan stari piščanci – broilerji, namenjeni za pitanje.

Delovni proces na reprodukcijskih farmah zajema oskrbo kokoši ter glavno opravilo, to je zbiranje in odpošiljanje valilnih jajc. Proizvodnja je deloma avtomatizirana, deloma ročna. Delo je organizirano v dopoldanski izmeni z dežurstvi na dela proste dni.

Valilna jajca se s farm s kamionskim prevozom transportirajo v sortirnico, ki tvori skupaj z valilnico piščancev zaključeno enoto. Valilna jajca se tu pakirajo za prodajo ali pripravljajo za valjenje. Proces valjenja poteka v valilnici piščancev, v t. i. inkubatorjih, v zato potrebnih kontroliranih pogojih (temperatura in vlaga). Čas valjenja kokošjih valilnih jajc je 21 dni. Zbiranje piščancev ob valjenju je ročno in deloma avtomatizirano – tekoči trakovi in strojno štetje. Pakirajo se v kartonasto ali plastično embalažo – zaboje in tako so pripravljene za transport, ki se opravlja s specializiranimi kamioni s potrebnimi grelnimi in prezračevalnimi sistemi, ki omogočajo varen prevoz dan starih piščancev do vselitvenih farm.

5.1.3 Procesi v organizaciji – prodaja

Enako kot nabava in proizvodnja se po posameznih poslovnih področjih v podjetju deli in razlikuje tudi prodaja. Deli se na prodajo krmil, prodajo jedilnih jajc in prodajo perutninskega repromateriala.

Prodaja krmil se v osnovi deli na domačo prodajo in izvoz. Pri domači prodaji le-ta pokriva potrebe po krmnih mešanica, žitih, predmešanicah ipd. za vse vrste domačih živali (govedoreja, prašičereja, perutninarstvo, konjereja, reja drobnice, kunčjereja). Največji program prodaje zajema govedorejo, prašičerejo in perutninarstvo. Prodaja poteka preko kmetijskih zadrug po celotni državi, preko ostalih kmetijskih komercialno-prodajnih podjetij in direktno do kmetijskih gospodarstev. Pri prašičerejcih in perutninarjih poteka prodaja direktno organizatorjem oz. vršilec tovrstne proizvodnje. Prodajo vodi direktor prodaje, na terenu pa jo vršijo komercialisti in za vsako področje živali tudi pospeševalci prodaje – strokovni sodelavci, ki z novimi dognanji, znanji in nasveti ozaveščajo kupce krmil za posamezne vrste živali. Neposredno v mešalnicah so organizirani naročniški oddelki, kjer se naročila zbirajo, in organizacija distribucije, ki poskrbi za dobavo zelenega blaga do posameznih kupcev. Dobave krmil so v razsutem stanju ali pakirana v najrazličnejše velikosti pakiranj, odvisno od potreb in vrste kupcev.

Prodaja jedilnih jajc zajema prodajo jedilnih jajc v lupini, ki zajema več kot 90 % v celotnem deležu, in prodajo tekočih jajčnih proizvodov (melanž, rumenjaki, beljak) s slabim 10 % deležem. Delež prodaje na domačem trgu je preko 96 % (Jata Emona 2012b). Prodajo vodi direktor prodaje ter komercialist na terenu in v pisarni, ki hkrati skrbi za naročila in sprovajanje le-teh v skladišče. Od tu se vrši distribucija pakiranih jedilnih jajc do trgovskih skladišč, trgovskih centrov, ostalih živilskih prodajalcev vsem večjim znanim trgovskim podjetjem v Sloveniji, ki so namenjena prodaji končnim potrošnikom. Del oskrbe zajema prodajo jedilnih jajc industrijskim obratom, to so pekarnice, proizvajalci testenin in ostalim obratom prehrane – šole, vrtci ipd. Prodaja tekočih jajčnih proizvodov temelji izključno na oskrbi industrijskih kupcev, ki surovino uporabljajo kot sestavino v svojih proizvodnih procesih.

Prodaja perutninskega repromateriala zajema prodajo valilnih jajc lahkega in težkega tipa, prodajo dan starih piščancev za pitanje, dan starih piščancev-nesnic in ostale perutnine. 90 % valilnih jajc obeh vrst se proda na tujih trgih. Kupci so večja in manjša perutninska podjetja z valilnicami, ki iz valilnih jajc valijo piščance za svoje integrirane proizvodnje, bodisi nesnice za proizvodnjo jedilnih jajc bodisi piščance za pitanje. Največji delež dan starih piščancev za pitanje se proda podjetju Pivka Perutninarstvo, kot integratorju proizvodnje, saj je v državi drugo po velikosti v proizvodnji perutninskega mesa. Z dan starimi nesnicami, kot podmladkom, podjetje oskrbuje večje in manjše proizvajalce jedilnih jajc, večinoma v Sloveniji, nekaj tudi na Hrvaškem. Prodajo vodi vodja prodaje perutninskega repromateriala, ki je zadolžen za prodajo in stike z vsemi kupci s še enim komercialistom, ki skrbi za naročila, obdelavo in sprovajanje le-teh do mest za odpremo oz. razvoz (sortirnica valilnih jajc, valilnica, farme) in izdajo ter obdelavo dobavnic in ostalih podatkov v prodaji.

5.1.4 Procesi v organizaciji – finance, računovodstvo, kontroling

V finančno računovodskem oddelku je osem zaposlenih. Izdelano imamo finančno spremljanje vseh kupcev in dobaviteljev. V oddelku se sprejema dobavnice in izstavlja račune za izdano blago, sprejema račune za kupljeno blago in storitve ter sprovaja plačila. V sklopu računovodstva je tudi vodenje knjigovodstva. Vse dejavnosti oddelka opravlja za matično podjetje Jata Emona ter tudi za vse štiri stoddotno odvisne družbe (naštete v poglavju 4.3.1 Kapitalske povezave).

Kontroling zaposluje eno osebo. Glavna naloga je izdelava kalkulacijsko-finančnih planov, realizacij ipd. Pripravljajo se za letna obdobja in tudi kratkoročna obdobja (trimesečna in mesečna).

5.1.5 Procesi v organizaciji – kadrovanje

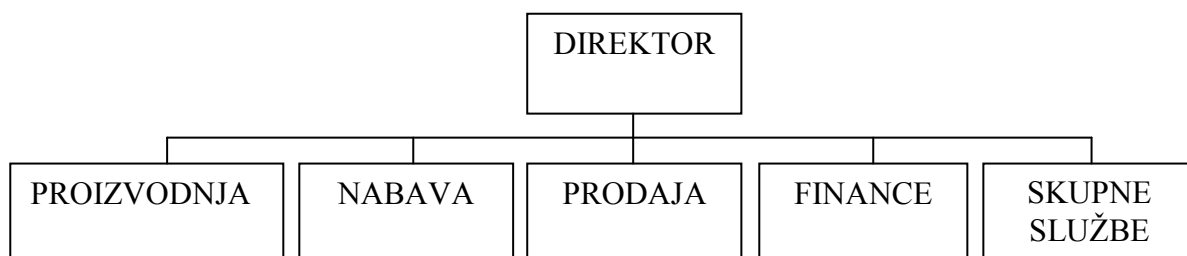
V družbi Jata Emona je zaposleno 231 delavcev (Jata Emona, 2012b). Preglednica in grafični prikaz strukture zaposlenih je prikazana v Prilogi 1.

Kadrovska služba združuje kadrovnika in pravnega strokovnjaka v podjetju. Skrbi za vse pravilnosti v zvezi s formalno-pravnimi procesi v družbi ter s kadrovanjem. Sem spadajo predvsem dela v zvezi z vodenjem evidence zaposlenih, sistematizacija delovnih mest, kadrovanje morebitnih novih zaposlitev in vse ostalo, kar sodi v kadrovsko pravno dejavnost.

5.2 Analiza organizacijske strukture

5.2.1 Obstoječa organizacijska struktura in opis stanja

V osnovi je v družbi Jata Emona vzpostavljena funkcijska organiziranost. Funkcijska struktura je najbolj razširjena in na določen način najbolj enostavna organizacijska oblika, saj na drugi hierarhični ravni odslikava temeljne funkcije podjetja (Bavec in Manzin 2012, 75). V našem proučevanem podjetju so to funkcije: proizvodnja, nabava, prodaja, finance in skupne službe).

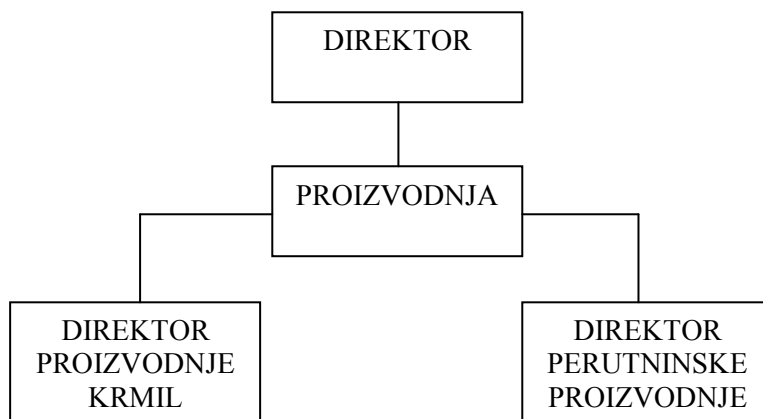


Slika 6: Prikaz obstoječe celotne funkcijske organiziranosti v družbi Jata Emona

Funkcije so podvojene v profitnih centrih ali na različnih programih. Potrebno je dodati, da družba ni organizirana in ne posluje po profitnih centrih. Uporabljali bomo razlago, da so funkcije podvojene na različnih programih. Tako ima družba dva direktorja proizvodnje (direktor proizvodnje krmil in direktor perutninske proizvodnje). Prav tako ima dva direktorja prodaje (oba imata isti naziv – direktor prodaje, vendar je eden zadolžen za prodajo krmil v sektorju krmil, drugi za prodajo jedilnih jajc v perutninskem sektorju). Poleg vseh štirih navedenih direktorjev, ki so neposredno podrejeni direktorju družbe, je za prodajo perutninskega repromateriala zadolžen vodja prodaje perutninskega repromateriala, ki je neposredno podrejen direktorju. Funkcija nabave je organizirana le v sektorju krmil

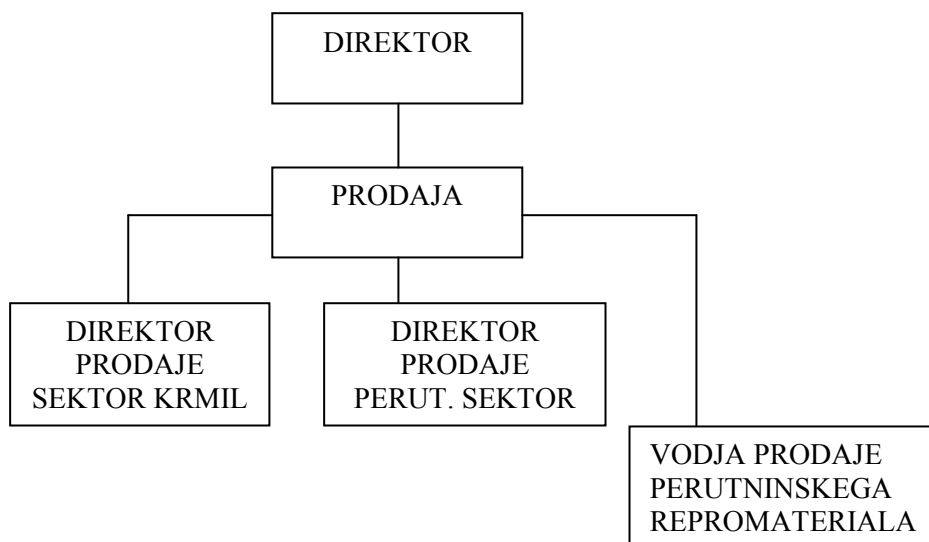
(obrazložitev smo podali v poglavju 5.1.1), zato na tem mestu vodi nabavo direktor nabave. Končno drugo hierarhično raven zaključuje direktor finančnega sektorja.

V naslednjih dveh shemah bomo prikazali podvojeno hierarhično funkcijo proizvodnje in prodaje.



Slika 7: Prikaz obstoječe delne funkcijske organiziranosti – proizvodnja

V zgornjem organigramu vidimo podvajanje vodstvenih funkcij v proizvodnji. Prav tako prihaja do podvajanja vodilnih funkcij v prodaji, kar nam prikazuje naslednji organigram.



Slika 8: Prikaz obstoječe delne funkcijske organiziranosti – prodaja

Same po sebi podvojene funkcije ne bi predstavljale težave. Poudariti velja, da gre v mnogo primerih za pomanjkljivo komunikacijo. Sektor krmil in sektor perutninarstva sta že lokacijsko ločena. Proizvodnja krmil se že po naravi precej razlikuje od specifičnosti v

perutninarski proizvodnji. Ne moremo pa mimo dejstva, da se vsa krmila za domačo perutninarsko proizvodnjo tudi doma proizvedejo. Vsaka neprimerna, nezadostna ali nezadovoljiva komunikacija ni primerna in sodelovanje mora biti potrebno na visoki ravni. Med nezadovoljivo komunikacijo sodi nezadostno obveščanje, pristransko reševanje morebitnih proizvodnih težav (npr. reklamacije) ipd.

V mnogih primerih so podvojeni oz. obema sektorjema skupni tudi kupci, redko dobavitelji. Tu nastajajo konflikti interesov. Primernost poslovanja z določenim kupcem je mnogokrat subjektivno, včasih tudi osebno mnenje vodilnih v sektorju krmil ali perutninskem sektorju.

Ker ima družba enotno finančno službo, se tudi na področju pogodb, finančnih pogojev in dogovorjenih odstopanj od pogojev pri posameznih kupcev pogosto delijo mnenja npr. o rokih plačil, omejenem odprtem saldu, načinu plačila ipd. Prihaja do neusklajenosti, neprofesionalnosti, kar negativno vpliva na sam image, včasih tudi na uspešnost poslovanja.

5.2.2 Izzivi in pritiski iz okolja

Vsekakor današnje poslovno okolje zahteva neprestano prilagajanje organizacij, poslovnih družb in podjetij. Tudi v živilsko predelovalni stroki je potrebno slediti tem smernicam. Konkurenca na tem področju s strani podjetij iz tujine, predvsem iz EU, je velika. Tovrstna podjetja v EU so neprimerno bolj izkušena. V primerjavi z Jato Emono so nekajkrat do več desetkrat večja. Globalno poslovanje širom Evrope in tudi v deželah izven nje je zaradi njihove velikosti bolj uspešno. Velikost jim daje prednosti tudi pri uspešnem nadziranju stroškov, saj velike količine predstavljajo nižje nabavne cene, manjše stroške proizvodnje glede na enoto, cenejše transportne poti ipd.

Pri nas se izkušnje v tovrstnih podjetjih šele nabirajo. Hkrati se je potrebno uspešno braniti vdora tuje konkurence, kot oskrbovalec ohranjati domače tržišče in seveda ob tem voditi razvojno politiko, ki stremi k širjenju in osvajanju dodatnih zunanjih trgov. Velikost ni nujno v vseh pogledih le prednost. Manjše podjetje, kot je Jata Emona, bi moralo nenehno stremeti k prilagajanju na trgu. Veliki sistemi se počasneje in težje prilagajajo, manjši so tu v prednosti. K temu bo nedvomno pripomoglo uspešno upravljanje z zaposlenimi in posledično s sodobnejšo in uspešnejšo organizacijsko strukturo.

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).

Podjetje Jata Emona zaposluje preko 230 ljudi in je s tega vidika tudi ekonomsko in socialno odgovorno za nemoten obstoj in razvoj.

Okolje podjetja predstavlja tako lokalno, kot širše okolje. Tehnološki napredek, spreminjanje potreb in želja kupcev ter prisotnost vse večje konkurence iz tujine povzroča, da postaja okolje podjetja vse bolj negotovo in nestabilno. Kljub navedenemu se podjetje Jata Emona skuša prilagajati spremembam in zahtevam trga. Postati mora sodobno podjetje in v to ga sili tudi izboljšanje organizacije – organizacijske strukture in ostalih poslovnih procesov.

5.2.3 Cilji nove urejenosti na področju organizacijskih struktur

V poglavju 4.4 (Vizija, poslanstvo in strateški cilji) smo zapisali osnovne usmeritve družbe v prihodnosti. Družba želi ostati vodilni oskrbovalec slovenskega trga s krmili za živinorejo in jedilnimi jajci, konkurenčne proizvodnje prednosti okrepiti s tehnološko modernizacijo, z večanjem izvoza pridobiti in okrepiti položaj v regiji. Cilji so tehnološka in logistična posodobitev, stroškovna učinkovitost, prehranska segmentacija, informacijska nadgradnja, živalim in okolju prijazna prireja in proizvodnja. V projektni nalogi se nismo dotaknili potrebnih specifičnih dejavnosti, ki bodo pripeljale do omenjenih ciljev in načrtov. To tudi ni naš cilj.

Ne moremo mimo dejstva, da na področju organiziranja delovnih procesov za doseg zgoraj omenjenega v družbi ni znanih posebnih načrtov, kadrovanja in morebitne dopolnitve ali spremembe ustroja organizacijske strukture. Vodstvo družbe se bo moralo soočiti tudi s spremembami na tem področju.

Cilj nove urejenosti in organizacijske strukture bo vplivalo na lažje doseganje poslanstva in skupno zastavljenih ciljev. Družba se ne bo mogla spopadati s konkurenčnim bojem v regiji z zastarelo izključno hierarhično organizacijsko strukturo. Tudi na tem področju se zahteva modernizacija s ciljem organizacijske učinkovitosti in s tem ciljem smo se tudi lotili zaključne projektne naloge. V naslednjih poglavjih se bomo osredotočili na predlog izboljšane organizacijske strukture.

6 RAZVOJ NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Kakršne koli spremembe v ustaljene tokove poslovanja podjetij je običajno težko uvajati. Lažje je v podjetjih, kjer je poslovanje pripeljalo do nazadovanja, krize in slabih rezultatov in ni videti rešitve. Tu so spremembe nujne, takojšnje in drastične. V nasprotnem je verjetno obstoj podjetja zelo vprašljiv. Če pa družba, podjetje solidno posluje, je odpor do sprememb večji. Mnenja smo, da so zaposleni, ne glede na nivo v organizaciji, do sprememb odklonilni. Novosti prinašajo nove naloge, nove zadolžitve, verjetno na začetku večji obseg dela, končni rezultat pa ne povsem jasen, lahko nepoznan.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motivacija je povezana z interesi (koristmi) tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja. Managerji v podjetju uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje. S tem pa jih motivirajo (Kralj 2001, 185).

Da bi projekt uvajanja nove organizacijske strukture v podjetju zaživel, bi najprej povabili v t. i. projektni tim širši nabor zaposlenih z različnih nivojev, vseh sektorjev in različnih služb. Ob predstavitvi projekta bi s konsenzom določili ožji tim (3 – 5 oseb) in vodjo projekta.

Tim je posebna delovna skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Tim je več od navadne skupine in cilj je vedno uspešnost tima, zato ob izmenjavi mnenj pridejo do razumevanja in temelja za uspešno sodelovanje (Možina et al. 1994, 601).

Bavec (2010-2011, 26) o načrtovanju organizacijske strukture pravi: Sodoben pogled na urejenost podjetja in posledično organizacijske strukture morajo biti del strateškega načrta in jih ne moremo ločevati od najpomembnejših poslovnih in tehnoloških odločitev.

Uvajanje strukture deli na korake:

1. Management mora najprej identificirati kritične aktivnosti, ki morajo potekati v organizaciji, da bi lahko izvajala svojo strategijo. Posebej je pomembno, da se odločimo, katere aktivnosti želimo nadzorovati in usmerjati z vrha managerske piramide in katere lahko prepustimo managementu na nižjih ravneh.

2. V naslednjem koraku se mora management odločiti, na kakšni osnovi bo združeval posamezne aktivnosti in posameznike v homogene skupine, ki imajo skupne naloge in cilje. Ustvarjanju organizacijskih enot bomo rekli »*oddelčenje*«. Oddelki (organizacijske enote) se lahko gradijo z združevanjem aktivnosti, ki so med seboj logično povezane in jih opravljajo

delavci s podobnimi specialnostmi, lahko pa se združujejo aktivnosti samo zato, ker se opravljajo na določeni lokaciji.

3. Nato je potrebno določiti pristojnosti in stopnjo odvisnosti/neodvisnosti vsake organizacijske enote in opredeliti "*verigo ukazovanja in obvladovanja*". To verigo predstavljajo formalni komunikacijski kanali, ki določajo pristojnost, odgovornost in komunikacije. Predstavljamo si jo lahko kot zaporedje razmerij med nadrejenim in podrejenim delavcem. Začnemo na vrhu organizacijske hierarhije in potujemo navzdol do posameznega delavca. Eden od temeljnih organizacijskih principov je zahteva po neprekinjeni verigi ukazovanja in komuniciranja med managementom in delavci (*enotnost ukazovanja in obvladovanja*).

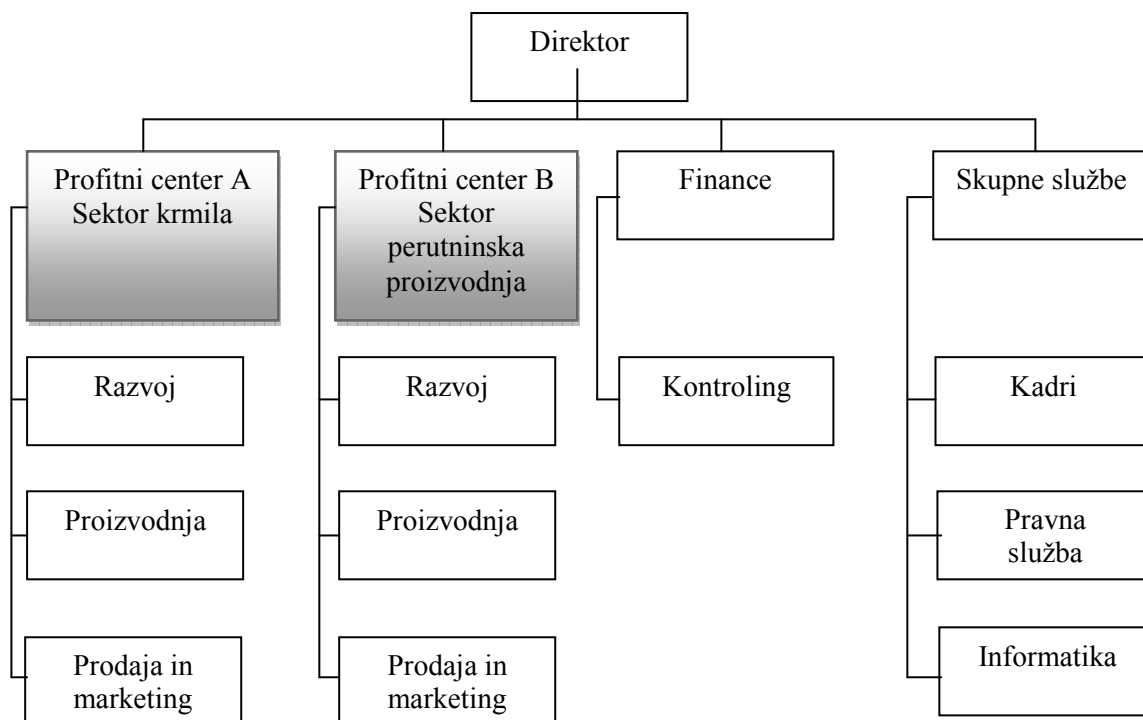
4. Vzporedno s tretjim korakom se mora management odločiti tudi, kakšen naj bo »doseg nadzora« managerjev. Doseg nadzora pomeni število podrejenih delavcev ali managerjev, ki poročajo nadrejenemu managerju. S tem se neposredno opredelijo tudi velikosti posameznih organizacijskih enot ali skupin in njihov položaju v organizacijski strukturi. Z zornega kota managerja je doseg nadzora pomemben predvsem zato, ker s številom delavcev, ki mu poročajo, nelinearno in zelo hitro narašča tudi obseg komunikacij in interakcij. Če je doseg nadzora prevelik, se učinkovitost managerja lahko dramatično zmanjša, ker ne more več obvladovati takega obsega komunikacij. Zato je v okoljih, kjer je delo zelo rutinsko in lahko poteka brez večjega vmešavanja managerjev, doseg nadzora lahko večji in seveda obratno. V okoljih, kjer je potrebno sprejemati veliko število odločitev, mora biti doseg nadzora manjši.

5. Zadnji korak pa je podrobna opredelitev delovnih nalog posameznika, predvsem pa njihovo specializacijo. »Specializacija dela« določa, kaj posameznik lahko dela. Posameznik ali skupina se specializira za določene aktivnosti in jih zaradi tega lahko opravlja bolje, hitreje ali bolj ekonomično od delavcev, ki niso specializirani (Bavec 2010-2011, 26-27).

Omenjeni koraki so seveda le poenostavljena slika problemov in izzivov, pred katerimi stoji management, ko načrtuje organizacijske strukture (Bavec 2010-2011, 27).

6.1 Nova organizacijska struktura podjetja

Najprej je bila naša ideja razviti novo kombinirano funkcijsko in produktno strukturo, kjer bi uporabili le dobre lastnosti posamezne strukture in izpustili slabe lastnosti.



Slika 9: Nova kombinirana organizacijska struktura

Ob prebiranju literature s tega področja je ideja ob uvedbi matrične strukture kar preoptimistična za organiziranje živilsko predelovalnega podjetja. Zato smo se odločili za kombinirano organizacijsko strukturo.

6.2 Lastnosti in opis nove strukture

Nova organizacijska struktura je primer mešane (funkcijske in produktne). V našem primeru je to struktura organizirana po funkcijah in profitnih centrih. (Bavec in Manzin 2012, 83) navajata, da se v praksi pojavljajo predvsem mešane ali hibridne strukture, ki poskušajo izrabiti samo dobre lastnosti posamezne strukture in se izogniti njenim slabostim in dodajata, da z mešanimi strukturami lahko rešimo večino problemov, ki se pojavljajo pri čistih funkcijskih, produktnih, geografskih ali matričnih strukturah. Ker omogočajo mešane strukture zelo veliko različnih kombinacij, spada v to skupino večina sodobnih organizacij.

Pri naši novi strukturi na sliki 9 vidimo kombinacijo organiziranosti po dveh profitnih centrih na levi strani organigrama in funkcijsko organiziranost (finance, kontroling, kadrovske in pravne službe ter informatiko) na desni strani. Desna stran organigrama je v funkcijski organiziranosti, ker nima smisla povezovati finančne službe in skupnih služb s posameznimi profitnimi centri, jim pa je skupno to, da svoja delo opravljajo za oba profitna centra hkrati.

Potreba, da smo po naravi produktno–funkcijsko organizacijsko strukturo priredili v kombinacijo med profitnima centroma na eni in funkcijami na drugi strani, je naslednja. Obstaja več produktov v vsakem profitnem centru, ki so si znotraj le tega sorodni in skupaj v posameznem profitnem centru tvorijo zaključeno celoto. To smo opisali v poglavju o dejavnosti podjetja. Produktov je več in niso tako strokovno in tehnološki med seboj različni, da bi v organizacijsko strukturo organizirali kot produktno.

V novi organizacijski strukturi vidimo največjo spremembo v osnovni razdelitvi na dva *profitna centra* (*profitni center A – sektor krmila in profitni center B – sektor perutninska proizvodnja*). Osnovno vodilo bo spremljanje poslovanja po teh dveh profitnih centrih.

V oba profitna centra smo dodali *razvoj*. V dosedanjem poslovanju se je le-temu posvečalo premalo pozornosti. Ker je v posamičnem profitnem centru po naravi dela razvoj zelo različen, smo ga predvideli v obeh profitnih centrih. Razvojni oddelek smo predvideli kot nekakšen virtualni oddelek. V njem bi sodelovali zaposleni - vodje z oddelkov proizvodnje, prodaje in marketinga. S tem bi prišli do idej in rešitev za boljše poslovanje od vseh vpletenih, kar bi rezultiralo pravilen in stalen razvoj. Ker razvoj ni organiziran s samostojnimi zaposlenimi, je rešitev tudi stroškovno opravičljiva.

Proizvodnja in prodaja sta v obeh profitnih centrih organizirana kot samostojna oddelka: v proizvodnji z vodjo proizvodnje, potrebnimi tehnološkimi službami, tehnološkim vzdrževanjem in vodji na posameznih manjših enotah, v prodaji pa z vodji prodaje, komercialisti in pospeševalci prodaje.

Marketing smo na organigramu dodali v oba profitna centra, ob prodajo. Prav tako je marketing zelo specifičen za posamezen profitni center. Kot oddelek bi štel eno osebo in bi bil organiziran enotno, vendar bi deloval ločeno za vsak profitni center.

Desna stran organigrama zajema funkcijsko organiziranost: finance s kontrolingom ter skupne službe s kadrovske in pravno službo ter informatiko. Celotna organiziranost se na tej strani ne spreminja, spremeniti se bo moralo opravljanje nekaterih del, kar pa bomo podrobneje opisali v naslednjem poglavju.

6.3 Pričakovani učinki nove strukture

Osnovno vodilo po novi organizacijski strukturi bo organiziranje in spremljanje poslovanja po posameznih profitnih centrih. Želimo si, da bi bila tekmovalnost »zdrava«. Med obema profitnima centroma bo potrebno dovolj sodelovanja, usklajevanja in skupnih nastopanj, vendar bo vodilo uspešnost poslovnih rezultatov v posameznem profitnem centru. Kontroling bo to uspešnost mesečno spremljal po internih planiranih in realiziranih bilancah in s tem bodo pregledni tudi trimesečni in letni rezultati. Osnovni cilj bo višina pozitivnega rezultata oz. ob morebitnem slabšem poslovanju doseganje pokritja po posameznem profitnem centru (preprečiti izgubo). Transparentnost pregleda poslovanja bo zagotovljena.

V razvojnih aktivnostih bo potrebna neprestana skrb za uvajanjem naprednih tehnologij, razvijanje že obstoječih in uvajanje novih produktov na tržišče, iskanje tržnih niš, spremljanje dogajanja in prilagajanja na nove distribucijske rešitve (primer: pri distribuciji in oskrbi z jedilnimi jajci v velika centralna skladišča ter sodelovanje z distribucijskimi podjetji, ki oskrbujejo trgovska skladišča z več sorodnimi produkti, k čemur v zadnjem času stremijo veliki trgovski sistemi). Potrebno bo popolno sodelovanje s finančnim oddelkom v zvezi s potrošenimi sredstvi za zgoraj omenjene aktivnosti.

V posamezen profitni center smo v organiziranost postavili razvoj in ob prodajo tudi marketing. Smo mnenja, da na kratek rok ne bo takojšnjih učinkov, ob neprestanih aktivnostih na teh področjih pa bo projekt dolgoročno dal potrebne pozitivne učinke in rezultate.

S svojimi pozitivnimi učinki bo potrebno projekt podpreti z desne strani organiziranosti. Omenili smo že, da finance opravljajo svoje opravila za oba profitna centra. Tudi do uveljavitve nove strukture je bil finančni sektor servis celotnemu podjetju – vsem programom. Večja sprememba bo potrebna na področju informatike. V dosedanjem poslovanju so informacijske rešitve različne. Na področju proizvodnje in prodaje krmil se uporablja drug informacijski program kot na ostalih področjih v podjetju. Naloga informatike bo poenotiti informacijske programe za oba profitna centra. To bo tako strokovno kot finančno velik zalogaj, vendar po našem mnenju za prihodnost poslovanja potreben (informacijske rešitve na perutniskem področju so zastarele). Časovno bi enoten informacijski sistem uvedli v obdobju do dveh let.

Na področju kadrovanja in pravne službe se zadeve ne spreminjajo. Kadrovska služba in pravna služba opravljata aktivnosti za celotno podjetje. Izpostavili bomo potrebo po uvedbi stimulativnih delov plačil zaposlenim. Naloga kadrovske službe je, da presodi, kje je to mogoče, na kakšen način, za katera delovna mesta in v sodelovanju z direktorjem, direktorjem financ ter vodji proizvodnje in prodaje, izdelava načrt za tovrstna stimulativna plačila. Dosedanje stimulativno nagrajevanje je obsegalo le predloge oz. ocene nadrejenih, kar pa žal

ni vedno le odraz uspešnosti zaposlenih. Pokazala se bo tudi potreba po planskem načrtovanju zaposlitev.

(Kralj 2001, 181) pravi, da je treba zagotoviti oskrbovanje s sodelavci (planiranje, pridobivanje, izbiranje in zaposlitev sodelavcev) ter njihovo uvajanje v delo in usposabljanje za delo. Po drugi strani pa je treba ocenjevati delo sodelavcev in ga ustrezno nagrajevati. S tem se druži tudi vprašanje razporejanja sodelavcev, nameščanje in premeščanje in ne nazadnje napredovanje. Sodelavcem je treba zagotavljati osebni razvoj in ga povezati z razvojem podjetja (organizacijski razvoj). Vse to je naloga managementa sodelavcev, ki se lahko strokovno izvaja v personalnem ali podobno imenovanem oddelku (kadrovski sektor), ki mora obvladovati tudi razmerja z zaposlenimi (industrial relations).

6.4 Tveganja in obvladovanje sprememb pri uvajanju

Najslabše je, da se na področju organizacijske strukture nič ne spremeni in s tem ne tvegamo nobenih sprememb, odpora in težav pri uvajanju. Vprašanje pa je, če bo podjetje lahko sledilo svojim usmeritvam v bodoče brez uvedbe nove organizacijske strukture.

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitve novih. Če se podjetje ne spreminja, se ne more razvijati. Za spremembe obstaja cela vrsta ovir. Vsako spreminjanje vključuje nevarna tveganja, da vzpostavitve novih razmerij po porušitvi dotodanjih ne bo ugodno. Spodbude za spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov lahko na splošno izhajajo iz (Dubrovski 2003, 84):

- na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije,
- obstoječe ali preteče krize,
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Ker novo nastali profitni center A - sektor krmila obsega delež skoraj 65 odstotkov poslovanja podjetja in profitni center B – sektor perutninska proizvodnje dobrih 35 odstotkov, pričakujemo večji odpor do projekta uvedbe nove organizacijske strukture s strani krmilnega dela. V zadnjem času je bilo v perutninski proizvodnji nekaj več težav s poslovanjem, prav tako so cene nekaterih produktov s tega področja zaostajale za zelenimi. To bi lahko bila nadaljnja ovira, saj z njihovega (krmilnega) vidika spremembe celotne organiziranosti strukture ne bodo potrebne.

Tveganje sprememb se bodo pojavile tudi pri odobritvi s strani managementa. V posameznih postavkah bodo potrebna dodatna finančna sredstva (razvoj, marketing, informatika). Direktorju, kot največjemu in tudi ostalim lastnikom podjetja, bo moralo biti osnovno vodilo

dolgoročnost učinka projekta in dobrega poslovanja nasploh, h kateremu bo doprinesla tudi nova ureditev.

Predpostavljamo, da je managementu in lastnikom interes po uvedbi nove organizacijske strukture, še posebej ob upoštevanju priporočil (Žezlina 2012):

- osredotočite se na stalno učenje in razvoj kulture učenja na vseh nivojih v organizaciji;
- odločanje spustite po piramidi navzdol oz. po celi organizaciji, tako da zaposlenim ni potrebno čakati na odločitve za izvedbo aktivnosti.

Pripraviti ljudi do spremembe je resda težavno. Razumsko sicer sprejemamo potrebo po spremembi, emocionalno pa bi želeli, da to počne kdo drug. Osnovne smernice delovanja, ki lahko olajšajo upravljanje sprememb, so naslednje (Dubrovski 2003, 90-91):

- ugotovitev sedanjega položaja in potrebe po spremembi (sprememba iz napačnih razlogov, nepotrebna sprememba in sprememba zaradi spremembe so kontraproduktivne);
- razvoj k rezultatom usmerjene strategije spremembe (ta strategija je primernejša od k aktivnostim usmerjene strategije, saj morajo biti izidi jasni in vidni);
- vključitev ključnih udeležencev organizacije v načrtovanje in upravljanje procesa spreminjanja;
- načrtovanje in upravljanje sprememb na osnovi pripravljalne, izvajalne in tranzicijske faze (vključitev v obstoječe procese);
- izgradnja zanesljivega mehanizma povratnih informacij za nadzor in upravljanje procesa sprememb;
- zagotovitev podpore obstoječih struktur za olajšano in ojačano uvajanje zelenih sprememb.

Kot vsaka večja sprememba v podjetju bo tudi uvedba nove organizacijske strukture in s tem nekaterih novih načinov organiziranja morala biti deležna kančka drznosti, poguma in ustvarjalnosti.

Ustvarjalnost je mogoče opredeliti kot razmišljanje, katerega posledice so zamisli, ki so nove in vredne truda. Nasprotje je posnemanje, ki pa je lahko samo po sebi tudi pozitivno, ker vodi k učinkovitosti. Toda napredek je odvisen od ustvarjalnosti, ki daje novo kakovost, posnemanje pa le količino (Kralj 2002, 94).

7 SKLEP

V začetnem poglavju naše diplomske naloge smo ugotovili, da vsaka organizacija, združba oz. podjetje v hudi konkurenci stremi k čim večji uspešnosti. K temu prilagaja svoje poslanstvo, vizijo, kratkoročne in dolgoročne cilje, strategije. Glede na procese, ki jih izvaja, mora vsaka organizacija prilagajati tudi svojo organizacijsko strukturo. Razmerja in njihova dinamika med člani združbe morajo biti smotna. Struktura mora vedno slediti procesom. V nasprotnem primeru uspešnost podjetja pade in organizacijo je treba spremeniti, da povrnemo uspešnost.

Organiziranost podjetja sodi med najpomembnejše dejavnike uspeha podjetja. Ker je vsako podjetje izpostavljeno različnim notranjim in zunanjim dejavnikom, ki se skozi čas spreminjajo, ne obstaja enotna in vedno ustrezna organizacijska struktura primerna za vsa okolja. Vsako podjetje zato potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo, ki se sklada z omenjenimi dejavniki. Organizacija, družba ali podjetje mora analizirati svoje strukture in preveriti njihovo ustreznost glede na svoje značilnosti in spreminjajoče razmere na trgu.

V teoretičnem delu smo opisali organizacijo in jo opredelili kot »organiziranje organiziranosti organizacije«. Obravnavali smo različne organizacijske strukture in njihove posebnosti. Lotili smo se bolj razširjenih, običajnih struktur in tudi manj poznanih in modernejših.

V drugem delu smo predstavili izbrano podjetje in analizirali nekatere glavne poslovne dejavnosti. Opisali smo obstoječo organizacijsko strukturo, njene prednosti in slabosti.

Glede na izzive iz širšega in ožjega zunanjega okolja, v katerem deluje izbrano podjetje v današnjih razmerah neusmiljene konkurenčne tekme ter boja za obstanek in razvoj, smo v zadnjem delu naloge razvili predloge za izboljšanje obstoječe strukturne organiziranosti. Opisali smo nov organigram in opisali glavne značilnosti nove organiziranosti podjetja. Podali smo pričakovane učinke nove strukture ter tveganja in obvladovanje sprememb pri uvajanju.

Povzetek glavnih ugotovitev v diplomskem delu: vsaka organizacija, družba ali podjetje je organizirano na sebi lasten način. V današnjih razmerah konkurenčne tekme je potrebno tudi strukturno organiziranost razvijati primerno strategijam in zadanim ciljem podjetja, se učiti, izboljševati in biti ustvarjalni.

»Ustvarjalnost poteka muhasto, na temelju zavestnih in podzavestnih procesov, navdiha, vživetja in znanosti, potrebni so čas, potrpljenje in tudi ustrezna motiviranost« (Mulej 1979, 26).

LITERATURA IN VIRI

- Bavec, C. 2004/2005. *Urejenost podjetja – strukture. Prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Bavec, C. 2010/2011. *Urejenost organizacije. Zapiski s predavanj 2010/2011*. Koper: Fakulteta za management.
- Bavec, C., in M. Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Chandler, A. D., Jr. 1966. *Strategy and Structure*. New York: Doubleday.
- Chandler, A. D., Jr. 1990. *Strategy and Structure*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Dimovski, V., S. Penger in M. Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, D. 2003. *Krizni management*. 2. dop. izd. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Š. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jata Emona. 2012a. Interni dokumenti podjetja Jata Emona.
- Jata Emona. 2012b. Letno poročilo podjetja Jata Emona.
- Jata Emona. 2012c. Vstopna stran. [Http://www.jata-emona.si](http://www.jata-emona.si) (20. 12. 2012).
- Jones, G. R. 2004. *Organization Theory, Design and Change: Text and Cases*. Upper Saddle River, New York: Person Education
- Kralj, J. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 3. dop. izd. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, J. 2002. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, B. 1994. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. et al. 1994. *Management. Osnove organiziranja*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, M. 1979. *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Pučko, D. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, M. I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Wood, J., J. Wallace, R. M. Zaffane, J. Chapman, M. Fromholtz in V. Morisson. 2004. *Organisational Behaviour: A Global Perspective*. Brisbane: Wiley.
- Žezlina, J. 2012. *Inovativne managersko kadrovske prakse*. [Http://www.energossvetovanje.si](http://www.energossvetovanje.si) (10. 12. 2012).

PRILOGA

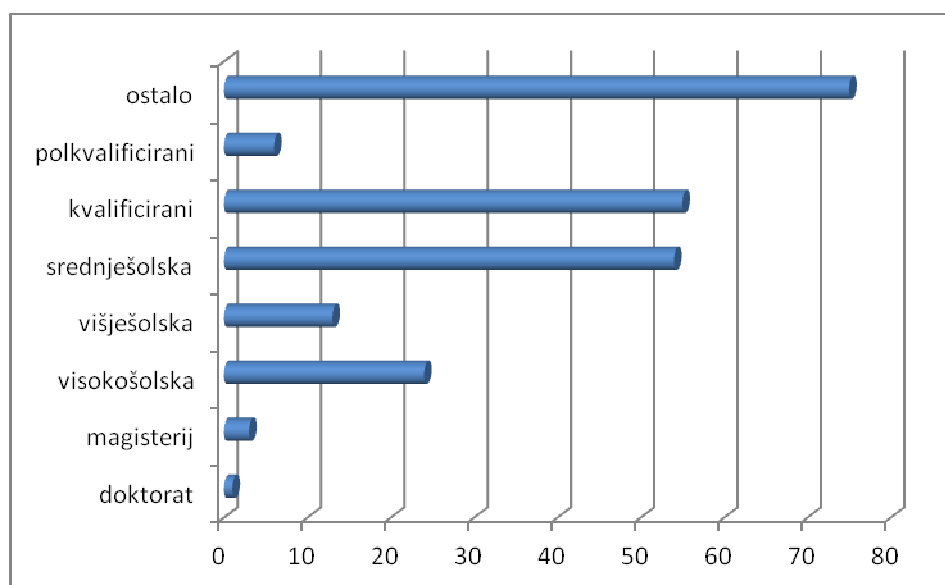
Priloga 1 Preglednica in graf – prikaz strukture zaposlenih v podjetju Jata Emona

Preglednica – prikaz strukture zaposlenih

Strokovna izobrazba	število delavcev	Delež %
doktorat	1	0,4
magisterij	3	1,3
visokošolska	24	10,4
višješolska	13	5,6
srednješolska	54	23,4
kvalificirani	55	23,8
polkvalificirani	6	2,6
ostalo	75	32,5
skupaj	231	100,0

Vir: Jata Emona 2012b.

Graf – prikaz strukture zaposlenih



Vir: Jata Emona 2012b.