

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

IZTOK KAMENSKI

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**VPLIV DELOVNIH TIMOV NA PRILAGAJANJE
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SPREMEMBAM**

Iztok Kamenski

Koper, 2011

Mentor: prof. dr. Cene Bavec

POVZETEK

V zaključnem delu je obravnavana organizacijska struktura podjetja Jub, d.o.o. in prisotnost delovnih timov, ki predstavljajo možnost za doseganje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji. V podjetju Jub, d. o. o. sem proučil prisotno informacijsko tehnologijo ter delovne time kot primer večje participacije zaposlenih pri odločanju. V uvodu bom opredelil organizacijo iz različnih zornih kotov ter organizacijske strukture, ki se pojavljajo v podjetjih. V osrednjem delu bom predstavil delovne time ter podjetje Jub, d. o. o. V zaključku naloge so predstavljeni rezultati ankete in predlogi za morebitno uvedbo dodatnih organizacijskih prijemov, struktur in procesov.

Ključne besede: delovni timi, organizacijska struktura, okolje organizacije, funkcijska struktura, komuniciranje, poslovanje.

SUMMARY

This final project work deals with the organizational structure of the company Jub and the presence of work teams, which represents the opportunity to achieve competitive advantage over other companies. In the company Jub I examined the present information technology, and working teams as an example of increased employee's participation in making decisions. In the introduction, I will define the organization from different angles, and organizational structures that occur in business. In the central part I will talk about working teams and the company Jub d.o.o. In conclusion, the results of the survey and proposals for the possible introduction of additional organizational approaches, structures and processes will be introduced.

Keywords: working teams, organization structure, organization environment, functional structure, communication, business.

UDK: 005(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji diplomskega dela..... | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela | 2 |
| 1.4 | Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema | 2 |
| 2 | Splošna opredelitev organizacije | 3 |
| 2.1 | Organizacija v sistemski teoriji | 4 |
| 2.2 | Organizacija v teoriji kompleksnosti | 5 |
| 2.2.1 | Organizacija v teoriji organizirane anarhije..... | 6 |
| 2.2.2 | Organizacija v teoriji kaosa | 6 |
| 2.3 | Organizacija in prilagodljivost | 7 |
| 2.4 | Okolje organizacije | 8 |
| 2.4.1 | Splošno okolje organizacije in njene sestavine | 9 |
| 2.4.2 | Delovno okolje | 10 |
| 2.4.3 | Notranje okolje | 11 |
| 2.4.4 | Mehanski in organski tip strukture | 11 |
| 3 | Organizacijske strukture | 14 |
| 3.1 | Funkcijska organizacijska struktura | 14 |
| 3.2 | Divizijska organizacijska struktura | 15 |
| 3.3 | Matrična organizacijska struktura | 16 |
| 3.4 | Mrežna organizacijska struktura | 17 |
| 3.5 | Timska organizacijska struktura..... | 18 |
| 3.6 | Procesna organizacijska struktura | 18 |
| 3.7 | Hibridna organizacijska struktura | 19 |
| 3.8 | Vertikalne in horizontalne organizacijske povezave | 19 |
| 3.8.1 | Značilnosti vertikalnih organizacijskih povezav | 20 |
| 3.8.2 | Značilnosti horizontalnih organizacijskih povezav | 20 |
| 3.8.3 | Organizacija in informacijska tehnologija..... | 20 |
| 3.8.4 | Sodobne komunikacijske tehnologije v organizaciji | 22 |
| 3.8.5 | Vpliv IT na organiziranost podjetja | 22 |
| 4 | Delovni timi | 24 |
| 4.1 | Opredelevitev in vrste timov..... | 24 |
| 4.2 | Samousmerujoči se timi | 25 |
| 4.3 | Virtualni timi | 25 |
| 4.4 | Globalni timi | 25 |
| 5 | Funkcijska organiziranost in delovni timi | 26 |
| 5.1 | Organizacijsko komuniciranje | 26 |
| 5.2 | Proces komuniciranja v timih..... | 26 |
| 5.3 | Ovire pri komuniciranju v timih | 27 |
| 5.4 | Ravnanje z ovirami v timih | 28 |
| 6 | Empirična raziskava v podjetju Jub | 29 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.1 | Predstavitev podjetja Jub..... | 29 |
| 6.2 | Trajnostni razvoj podjetja Jub | 29 |
| 6.3 | Predstavitev rezultatov ankete delovni timi | 31 |
| 7 | Sklep..... | 40 |
| | Literatura..... | 43 |
| | Priloge..... | 45 |

SLIKE

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 1: | Izobrazbena struktura anketiranih | 32 |
| Slika 2: | Struktura nivoja delovnih mest | 32 |
| Slika 3: | Delež zaposlenih glede na dobo stalnosti v podjetju | 33 |
| Slika 4: | Struktura sodelovanja v delovni timih | 33 |
| Slika 5: | Delež zaposlenih, ki so bili povabljeni k sodelovanju v delovnih timih ... | 34 |
| Slika 6: | Delež zaposlenih, ki bi želeli sodelovati v delovnih timih | 34 |
| Slika 7: | Struktura učinkovitosti delovnih timov glede na velikost | 35 |
| Slika 8: | Struktura učinkovitosti manjših delovnih timov glede na razloge..... | 35 |
| Slika 9: | Struktura učinkovitosti večjih delovnih timov glede na razloge..... | 36 |
| Slika 10: | Struktura učinkovitosti večjih delovnih timov glede na razloge..... | 37 |

PREGLEDNICE

| | | |
|----------------|---|----|
| Preglednica 1: | Mehanski in organski tip organizacije | 12 |
| Preglednica 2: | Mehanističen vs. organski..... | 13 |
| Preglednica 3: | Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture | 15 |
| Preglednica 4: | Prednosti in slabosti divizijske strukture | 16 |
| Preglednica 5: | Prednosti in slabosti matrične strukture | 17 |
| Preglednica 6: | Prednosti in slabosti mrežne strukture | 17 |
| Preglednica 7: | Prednosti in slabosti timske strukture | 18 |
| Preglednica 8: | Prednosti in slabosti procesne strukture..... | 19 |

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Podjetja neprenehoma iščejo nove možnosti in poti za doseganje konkurenčne prednosti na trgu, kjer delujejo, saj jim le konkurenčna prednost pred drugimi podjetji prinaša obstoj in razvoj. Eden izmed elementov konkurenčne prednosti je tudi notranja organiziranost podjetja, ki omogoča prilagajanje zunanjim spremembam, ki so vse pogostejše in nepredvidljive. Organizacijska struktura zato ne sme biti toga in neodvisna od zunanjega dogajanja, ampak spremenljivka, ki je v funkciji zunanjega okolja. Za uspešno delovanje organizacije je organiziranost ključnega in vitalnega pomena. Okolje, v katerem delujejo podjetja, zaznamujejo hitre spremembe, povečana konkurenčnost in globalizacija. Spremembe v okolju postajajo stalnica, v zadnjem času jih zaznamuje njihova povečana intenzivnost. Konkurenca je in je bila, vendar s to razliko, da dandanes govorimo o globalni konkurenci kot posledici integracije deželnih tržišč v enovit svetovni trg. Globalizacija ima tudi za posledico, da krize v posameznih državah ali regijah postanejo svetovne - globalne. Z vidika podjetja so omenjeni dejavniki lahko usodni in pomenijo njen konec, lahko pa so stimulans za njen hitrejši razvoj. Podjetje je vedno na razpotju, kjer se odloča o njeni nadaljnji poti; kot možnosti uveljavitve ene od dveh protislovij, ki sta hkrati prisotne na neki točki preloma - točki, kjer podjetje s svojimi odločitvami gre po poti razvoja z donosnim poslovanjem ali po poti, ki vodi do njenega propada.

Organizacija, ki želi delovati, obstati in se razvijati v takšnem okolju mora biti prilagodljiva. Prilagajati se spremembam je paradigma današnjih podjetij. Organizacija se mora prilagajati s svojo obliko in vsebino; obliko kot obliko organizacijske strukture, ki je sestavljena iz aktivnosti, odnosov in ene izmed oblik združevanja. Če so dejavnosti zbrane okoli skupnih funkcij, govorimo o funkcijski organiziranosti. Alternative tej organiziranosti so divizijska, matrična, procesna, timska ali kakšna od hibridnih organizacijskih struktur. Funkcijska organiziranost, ki se pojavlja in je še vedno prisotna v takšni ali drugačni obliki v večini slovenskih podjetij ni več primerna v osnovni obliki in je zaznati premik k bolj fleksibilnim in primernim oblikam. Vsebina pa je tisto, s čimer napolnimo obliko in jo naredimo bolj ali manj prilagodljivo. Z razvojem računalniške in komunikacijske tehnologije se podjetju odpirajo nove možnosti pri organiziranosti, vendar poznamo še več načinov, da dosežemo večjo učinkovitost in uspešnost. Ena izmed teh možnosti so tudi delovni timi, ki so predmet diplomskega dela.

V literaturi obstaja več del, ki se ukvarjajo z zgoraj navedeno tematiko, vendar sem svoja teoretična izhodišča izoblikoval predvsem na osnovi dela *Urejenost organizacije, 3. Delovna verzija* (Bavec 2007) in na osnovi dela *Sodobni management* (Dimovski, Penger in Žnidarič 2005).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen naloge je raziskati organiziranost podjetja Jub, d. o. o. in njenih notranjih struktur ter horizontalnih povezav. Pojasniti želim, zakaj delovna skupina pomeni večjo učinkovitost in zakaj je funkcijska organiziranost posodobljena z računalniško tehnologijo nezadostna.

Cilj naloge je torej prikazati pomen delovnih skupin nasploh in za obravnavano podjetje Jub, d. o. o. Poskušal bom analizirati korak za korakom razvoj organiziranosti podjetij od birokratske - funkcijske k iskanju bolj prilagojene strukture organizacije za današnji čas, ki ga zaznamuje globalizacija, tekmovalnost in spremembe. Analiziral bom okolje in delovne time z vidika teoretičnih pristopov. V podjetju Jub, d. o. o. bom proučil prisotno informacijsko tehnologijo ter delovne time kot primer večje participacije zaposlenih pri odločanju.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Delo bo metodološko zasnovano tako, da bom teoretično proučeval organizacijo in njeno razumevanje. Uporabil bom znanja iz razpoložljive domače in tuje literature s področja organizacijske teorije ter jih analiziral. Proučil bom organizacijsko strukturo podjetja Jub, d. o. o., razširjenost informacijske tehnologije in morebitno uporabo delovnih timov za povečano pretočnost informacij. Sočasno bom z anketnim vprašalnikom zbral podatke od zaposlenih in s tem pridobil relevantne informacije in njihova mnenja o delovnem timu in njegovem pomenu. Anketni vprašalnik bo vseboval vprašanja zaprtega tipa, kjer bo možno na vprašanja odgovoriti z že podanimi odgovori ter z Likertovo lestvico stališč, kjer bom na levi strani nanizal trditve in na desni strani lestvico po stopnjah. Pri svoji študiji primera bom uporabil majhen nenaključen vzorec, kjer bom izbral tiste udeležence, ki o tej temi največ vedo. S pomočjo dokumentacije podjetja bom skušal pridobiti čim več relevantnih podatkov za diplomsko nalogo.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

V organizaciji lahko oblikujemo formalne time, ki se delijo na horizontalne, vertikalne in time za posebne namene. Najbolj pogosti vrsti horizontalnih timov so delovne skupine in komisije. Delovne skupine, ki so sestavljene iz zaposlenih iz različnih oddelkov, so predmet diplomske naloge, s katero želim obravnavati delovno skupino - tim kot obliko povečanja participacije zaposlenih na nižjih ravneh hierarhične lestvice. Pri proučevanju delovnih timov se bom omejil na začasne delovne time, ki se ustanovijo, da izpolnijo določeno nalogo in na delovanje teh timov le v eni organizaciji – Jub, d. o. o.

Predpostavljam, da zaposleni v Jubu dajejo večjo težo informacijski tehnologiji in da menijo, da so delovni timi le delno uspešni oziroma neučinkoviti. Moja naslednja predpostavka je, da so zaposleni premalo udeleženi v delovnih timih in da menijo, da so mali timi učinkovitejši.

2 SPLOŠNA OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Veliko zaposlenih smatra organizacije kot nekaj samoumevnega, kot nekaj, kar jim daje zaslužek za življenje. Podjetje vidijo kot skupek sodelavcev, strojev, orodja, pisarn, skladišč in pravil, po katerih se morajo ravnati, da bi v organizaciji lahko delovali in uveljavljali svoje interese. Dan za dnem hodijo v podjetje in v okviru svojega delovnega mesta naredijo tisto, kar se od njih zahteva. Po drugi strani so lastniki žrtvovali del svojih sredstev, ki so ji naložili v podjetje, da bi jih oplemenitili bolje kot drugje. Uprava strmi za ugledom in bonitetami, družba zahteva plačilo davkov in drugih prispevkov, kupci poceni in dobre proizvode, dobavitelji čim več prodanega blaga za dobro ceno. V zadnjem času se je pojavil nov pomembni vplivni dejavnik - posameznik. Posameznik je dobil z razvojem interneta, raznih blogov in spletnih forumov možnost, da znatno vpliva na organizacijo. Ta vpliv se manifestira s širjenjem slabega ali dobrega glasu o podjetju v odvisnosti od izkušenj, ki jih ima posameznik s podjetjem. Podjetje kot živ organizem mora vse te interese uskladiti, če hoče delovati, obstati in se razvijati. Slediti mora svojim ciljem, smotrom in viziji in jih po potrebi uskladiti z novonastalimi razmerami.

V grobem bi lahko organizacije razdelili kot na pridobitne organizacije in na nepridobitne, okolju služeče organizacije, katerih glavni motiv ni ugoden vrednostni izid, temveč so ustanovljene za poslovanje na neekonomskih toriščih. V obeh primerih govorimo o organizaciji kot sistemu ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo (Kralj 2003, 62).

Bavec vidi organizacije kot kompleksne in zahtevne sisteme, katere lahko proučujemo z različnih zornih kotov, od sociološkega, psihološkega, tehnološkega, poslovnega, vendar poudarja, da skupina ljudi deluje tudi kot socialna skupina in ne samo kot urejen mehanizem. Člen 74 Ustave Republike Slovenije določa, da je gospodarska pobuda svobodna in da zakon določa le pogoje za ustanavljanje gospodarskih organizacij. Najpomembnejši gospodarski subjekt je nedvoumno gospodarska družba, ki jo ZGD opredeljuje kot pravno osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Samostojno opravljanje dejavnosti pomeni, da oseba opravlja to dejavnost, ne le v svojem imenu, ampak tudi na svoj račun, torej v svojo korist in ob svojem riziku. Izključnost pomeni, da se gospodarski subjekt ukvarja samo ali vsaj pretežno z gospodarsko dejavnostjo. Pri oblikovanju novega podjetja je zelo pomembna izbira pravne oblike organiziranosti, pri čemer je bistvo pravne osebnosti biti nosilec pravic in obveznosti v pravnih razmerjih:

- družbe kot pravne osebe so lahko lastnice premoženja in nepremičnin,
- družbe lahko pridobivajo pravice in prevzemajo obveznosti, sklepajo pravne posle ter
- družbe imajo pasivno in aktivno legitimacijo v pravnem postopku, torej so lahko tožene ali tožijo.

2.1 Organizacija v sistemski teoriji

Organizacijo v sistemski teoriji lahko pojmujeemo kot del celote, kot neznatni člen med seboj povezanih procesov, sistemov, predmetov in živih bitij. Vsi elementi sistema kot celote delujejo eden na drugega z manjšo ali večjo intenzivnostjo in jakostjo. Vsekakor pa organizacija kot sistem ni nekaj neodvisnega in ločenega od ostalega sveta, da bi lahko delovala po svojih pravilih temveč je bolj ali manj integrirana v človeško družbo. Za sistem obstaja več definicij, pri čemer Bavec enači sistem s »črno škatlo«, kar pomeni, da njegove notranje strukture niti ne poznamo, niti nas zanima. Vhodne količine bodo »vstopale« v črno škatlo, iz nje pa bodo »izstopale« izhodne količine.

Sistemska teorija omogoča modularen pogled na organizacijo in s tem zmanjšuje kompleksnost organizacije kot celote. Omogoča pa tudi celovit pogled na organizacijo z razumevanjem povezav in interakcij med elementi, ki opredeljujejo organizacijo, pri čemer sistem določajo njegovi sestavni deli, njihove medsebojne povezave ter njihova okolica (Bavec 2007, 19).

S sistemskega vidika gre torej razumeti organizacijo kot integrirano celoto medsebojnih razmerij med vplivnimi udeleženci organizacije, tako notranjimi kot tudi zunanji. Te celote ne moremo razumeti z ločeno analizo njenih posameznih podsistemov, saj ti ne izražajo vseh ali enakih značilnosti kot organizacija (Biloslavo 2008, 102). Zato lahko v primeru, da ko odstranimo le en del sistema, bo le-ta takoj prizadet (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005).

Kot sistem lahko razumemo oddelek v podjetju, organizacijo, kapitalsko povezavo podjetij, državo, pač v odvisnosti od zornega kota, s katerega opazujemo neko tvorbo, ki smo ga definirali kot sistem. Za podrobnejšo analizo delovanja in vpogleda v strukturo sistema je potrebna večja ali manjša drobitev sistema v podsisteme in obratno.

Posebej pa kaže poudariti, da vsak podsistem v bistvu sistem, v katerega vstopajo vhodne količine in izstopajo izhodne količine. Med sistemi in podsistemi ni nobene razlike. Vsak podsistem lahko razglasimo za odprt sistem, ki del večjega sistema, lahko pa ga nadalje drobimo v manjše podsisteme (Bavec 2007, 21).

Sistem v smislu organizacije nastane, deluje in se razvija, pri čemer se v okolju srečuje z naravnimi, tehničnimi in organizacijskimi sistemi, vendar je le organizacijska vrsta sistemov nedeterminirana, ki ne deluje po zakonitostih, pač pa po pravilnostih ter načelih in določilih, ki jih določajo ljudje. Ljudje določajo organizacijskim sistemom smotre in cilje na podlagi njihovih interesov (Kralj 2003, 45).

Vendar je lahko delovanje sistema nezadovoljivo vse do propada ali pa zadovoljivo vse do odličnosti v stanju sistema in v doseganju zidov. V skladu z uravnoteženjem in uravnoteženostjo sistema morajo biti sestavine sistema v pravih medsebojnih razmerjih,

možnosti sistema in s tem izidi se lahkoboljšajo s sinergijo, ki je v dobrem, vse boljšem sodelovanju sestavin (Kralj 2003, 44).

Podjetje kot sistem vključuje vse elemente odprtih sistemov: vhod, izhod, okolico, povratno vez in sam sistem, pri čemer vhodne količine razdelimo v pet skupin (Bavec 2007, 22):

- materialni viri,
- energija,
- finančna sredstva,
- informacije in
- ljudje.

Izhodni količini so fizični izdelki ali storitve in seveda njihova kombinacija (Bavec 2007, 23).

Tako organizacija kot odprt sistem potrebuje za svoj obstoj oz. preživetje poleg finančnih sredstev in usposobljenih sodelavcev tudi surovine, opremo, energijo, ustrezen pravni okvir, družbeno legitimnost itd. (Biloslavo 2008, 112).

2.2 Organizacija v teoriji kompleksnosti

Teorije kompleksnosti so zbirka konceptov in načel, ki prihajajo iz različnih znanstvenih ved. Svoje korenine imajo v naravoslovnih vedah, vendar se vedno pogosteje uporabljajo za pojasnjevanje kompleksnih socialnih, organizacijskih, ekonomskih in celo političnih procesov (Bavec 2010b, 1).

Pred pojavom teorije kompleksnosti se je nepredvidljivost sistemov pripisovala naključjem - pojmu, ki vse nepojasnjene spremembe obravnava z vidika verjetnosti. Kaj se pravzaprav zgodi ob kateri koli priložnosti, kjer imamo opraviti z izidom kot rezultatom delovanja? Teorija obravnava izid kot posledico ene izmed naključno izbranih alternativ, v sorazmerju z njegovo verjetnostjo. Tako verjetnost postane tisto, kar ni mogoče razložiti v smislu povezanosti vzrok učinek in da sprememba glede predvidene vrednosti izhaja iz še nepojasnjene vzročne zveze. Pri tem kompleksni sistemi kažejo določene lastnosti (Biloslavo, Bertonec in Kavčič 2009):

- samoorganizacija - za sistem velja spontani razvoj struktur in oblik obnašanja skladno naravo nelinearnih interakcij med agenti sistema, ki iščejo najboljši položaj v pokrajini zmožnosti;
- koevolucija - vsak sistem se razvija skozi čas v razmerju do ostalih sistemov, ki obstajajo v pokrajini zmožnosti;
- porajajoče značilnosti; sistem, ki se razvije skozi čas je nekaj več kot le vsota njegovih sestavnih delov in njegovega obnašanja ne moremo razumeti zgolj z razumevanjem njegovih posameznih delov.

Med značilnosti kompleksnih sistemov bi lahko uvrstili še emergentnost, dialektičnost, odpornost in kaos.

2.2.1 Organizacija v teoriji organizirane anarhije

Organizirana anarhija nas uči, kako se moramo učiti ne samo za trenutne in današnje koristi in rešitve ter pustiti, da problem reši tisti, ki ga rešiti zna. Včasih se je potrebno prepustiti toku in verjeti v teorijo naključij.

Teorija izhaja iz naslednjih predpostavk (Bavec 2010a, 3):

- ni res, da se odločanje prične vedno s tem, da imamo problem, ki ga poskušamo rešiti (včasih da, največkrat pa ne);
- velikokrat se zgodi, da opazimo neko rešitev in šele takrat ugotovimo, da lahko z njo rešimo kakšen problem;
- ni res, da za vsak problem obstaja točno določena oseba, ki ga mora rešiti. Lahko se zgodi, da problem reši nekdo, ki ga je slučajno opazil in pozna tudi rešitev.

Odločitve v teoriji organizirane anarhije niso zgolj racionalne, organizacijske odločitve so največkrat težko predvidljive, dvoumne in neskladne, odločitvena pravila pa so nejasna in v praksi težko razumljiva. Zato se je razvil »model odlagališča« (Bavec 2010a, 4).

Bavec (2010a, 7) pojasnjuje, da je Cohen s sodelavci razvil računalniško simulacijo na tezi, da je odločanje v organizaciji opredeljeno z:

- množico izborov, ki iščejo probleme, ki naj bi jih rešili;
- množico zadev, problemov in občutkov, ki iščejo odločitvene situacije, v katerih bi bile rešene ali izpolnjene;
- množico rešitev, ki iščejo zadeve, na katere so lahko odgovor;
- množico udeležencev, ki odločajo in iščejo možnosti za odločanje.

Če preko možnega izbora povežemo problem z rešitvijo, dobimo racionalno odločitev, v nasprotnem primeru pa odločitve ni.

Koncept organizirane anarhije je teoretična osnova tako kontingenčnim konceptom managementa kot učečim se organizacijam. Kontingenčni - situacijski pristop temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom, medtem ko učečo se organizacijo odlikuje odprtost informacij (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005).

2.2.2 Organizacija v teoriji kaosa

Danes morajo podjetja tržiti v okoljih, ki doživlja nenehne preobrate in pretrese, ki se nizajo z vratolomno hitrostjo, podjetja na tržišču doživljajo kaos. Podjetja se temu ne morejo izogniti,

lahko pa omilijo njegove posledice. Podjetja morajo razviti znanje, veščine in strukture, ki bodo omogočale podjetju primeren odziv na kaos.

Odzivanje sistemov lahko razdelimo na dve območji na ravnovesje in kaos plus meja med njimi. Tam je skladno območje, ki prevladuje naravna težnja za ravnovesjem. Sistemi so nelinearni, dinamični in močno odvisni od začetnih pogojev, pri čemer je potrebno upoštevati naslednja dejstva (Bavec 2010b, 5):

- razvoj sistemov v bodočnosti je izrazito odvisen od začetnih pogojev. Resnično minimalna sprememba v začetnih pogojih, lahko vodi v popolnoma drugačen razvoj sistemov;
- preskok iz urejenega v neurejeno stanje je skoraj trenutno;
- kompleksni sistemi v naravi se tudi po prehodu v kaos samouredijo, vendar niso nikoli več taki, kot so bili pred prehodom v kaos. Samoorganizacija je povezana s
- koevolucijo kompleksnih sistemov, ki vplivajo eden na drugega.

V teoriji ni prostora za organizacijo v kaosu, temveč na robu kaosa, kajti sistem potrebuje hkrati stabilnost, da bi dosegel svoj namen in nestabilnost, ki je motor napredka.

Odzivanje sistemov je prilagojeno glede na novo stvarnost, ki se razlikuje od običajnega stabilnega, predvidljivega gospodarstva. Novo gospodarstvo ne pozna gospodarskih ciklov, recesija in vzpon nista časovno določljivi, prav tako so želje strank nepredvidljive in njihov odnos do podjetja negotov. Zato se organizacija mora na te nove danosti prilagoditi. Bavec (2010b, 6) zato definira nauke, ki sledijo iz teorije kaosa:

- želja po popolni notranji stabilnosti je v sodobnem svetu praviloma izjemno neučinkovita managerska logika;
- management mora spodbujati določeno stopnjo kaotičnosti, ki vodi do nadzorovanih konfliktov okoli idej in načrtov, spodbuja inovativnost in pripravlja določene variante »na zalogo«;
- notranji vir nestabilnosti so eksperimentiranje, inovativnost in individualne potrebe;
- pogoj za obstanek kompleksnih organizacijskih sistemov je samoorganizacija in koevolucija.

2.3 Organizacija in prilagodljivost

Prilagodljivost je ena največkrat v ekonomski literaturi citiranih ključnih lastnosti podjetij za njihovo uspešnost in obstoj, ki se izraža v njihovi sposobnosti zaznavanja zunanjih vplivov, njihovi organizacijski in poslovni prilagodljivosti na nove zunanje danosti ter inovativnosti vseh zaposlenih. Podjetje mora v novih razmerah v največji možni meri koristiti zunanje in notranje dejavnike, ki lahko pomenijo tveganje ali konkurenčno prednost. Prilagodljivost mora zmanjšati stopnjo tveganja, ki jo povzroča tehnološki napredek in informacijska tehnologija, hiperkonkurenca, moč strank/odjemalcev in rušilne inovacije.

Bavec (2007, 109) našteva prilagodljivosti vseh virov, s katerimi razpolaga organizacija:

- zaposleni, fleksibilna delovna sila,
- znanje, management znanja,
- tehnologija, informacijske tehnologije in robotika,
- organizacijske strukture, mrežne in virtualne organizacije,
- informacijski tokovi, dostop do informacij,
- procesi odločanja, organizirana anarhija, teorija kaosa, računalniški sistemi za
- podporo odločanju in
- organizacijska kultura, prilagodljivost kot vrednota.

Lahko rečemo, da se prilagodljivost odraža v neprestanem iskanju in menjanju poslovnih partnerjev, v procesih, ki se lahko po dogovoru med partnerji hitro spremenijo, ter v poudarku na znanju, ki je potrebno za ustvarjanje novih proizvodov in storitev (Bavec 2007, 110).

2.4 Okolje organizacije

Okolje, v katerem deluje organizacija, je lahko večje ali manjše, vendar so gospodarski subjekti in gospodarstva posameznih držav tesno povezani in kot taki vplivajo na organizacijo, ki je odvisna od njih. Novo obdobje pomeni nove priložnosti in nevarnosti, saj smo bolj kot kdaj koli prej izpostavljeni vplivom zunanjega sveta.

Okolje, v katerem deluje organizacija, je lahko bolj ali manj zahtevno, zaznamo pa štiri (Biloslavo, Bertoncelj in Kavčič, 2009):

- enostavno in stabilno, kjer imamo opraviti z majhnim obsegom sprememb, ki so počasne in redke;
- kompleksno in stabilno; večji obseg sprememb, hitrejše in pogostejše spremembe;
- enostavno in nestabilno; velik obseg sprememb, ki so hitre in pogoste;
- kompleksno in nestabilno; vseobsegajoče stalne spremembe.

Ob tem je treba upoštevati, da se spreminja tako ekonomsko kot tudi politično, tehnološko in družbeno okolje, v katerem poslujejo organizacije. Te spremembe seveda močno vplivajo tudi na vsebino in na način proizvodnje (Biloslavo 2008, 302):

- konkurenca, v kateri poslujejo podjetja, postaja vse ostrejša; za svetovni trg je skoraj v celoti značilna presežna ponudba, zato težišče podjetniške dejavnosti ni več v tem, kako proizvesti izdelke in storitve, temveč kako jih tržiti - najti zanje privlačne trge;
- spremenljivost okolja zahteva mnogo večjo dinamičnost proizvodnje; v konkurenci ni dovolj biti boljši, treba je biti hitrejši, okretnejši;
- tehnologija proizvodnje se menja hitreje kot kdajkoli doslej; nove tehnologije postavljajo na glavo včerajšnje resnice o izvajanju dejavnosti;

- globalizacija poslovnih dogajanj spreminja svet v »svetovno vas«; geopolitične meje postajajo nadležne ovire za tehnologije, proizvodnjo in trženje.

Podjetje in njegova organizacijska oblika je seveda odvisna od okolja, ki je lahko stabilno in ga definirajo naslednje karakteristike (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005):

- povpraševanje po proizvodih ali storitvah podjetja je konstantno in predvidljivo,
- število konkurentov na trgu se ne menja ter
- tehnološke inovacije in razvoj poteka razvojno in ne revolucionarno.

Drugo skrajnost predstavljajo podjetja, ki morajo delovati v inovativnem, nenehno spreminjajočem se okolju. Značilnosti takega podjetja so: povpraševanje po proizvodih ali storitvah se drastično spreminja, včasih čez noč – ko konkurenti predstavijo nov proizvod, konkurenca uvede nenadne in nepričakovane spremembe. Gre za izredno hitro stopnjo rasti tehnoloških inovacij in razvoja novih produktov (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005).

2.4.1 Splošno okolje organizacije in njene sestavine

Okolje zaznamuje hiperkonkurenca, ki ustvarja vedno nove tehnologije in inovacije, ki pomenijo konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost pa je nemogoče ohraniti, zaradi njene posnemljivosti in bliskovite hitrosti odzivanja konkurence.

Podjetja bodo prisiljena upoštevati značilnosti tekmovalnega okolja in oblikovati nove miselnosti, koncepte in pristope, kar pomeni (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005):

- od togega k tekmovalnemu okolju;
- proces vpeljevanja drugačnosti predstavlja izziv, zlasti so tu pomembne temeljne spremembe zaradi procesa privatizacije, transformacije, ekonomskih modelov, tehnološke evolucije in spremembe obnašanja managementa;
- od lokalnega k globalnemu. Globalizacija zajema velika in manjša podjetja, vodi v multinacionalno sodelovanje na vseh ravneh;
- od jasnih do nedeterminiranih mej proizvodov;
- digitalna tehnologija briše tradicionalne meje proizvodov;
- direktni pristop. Logistika zavzema osrednjo vlogo pri oblikovanju celovite strategije podjetja;
- od samostojne do multiple intelektualne dediščine. Novodobni managerji združujejo intelektualni potencial različnih panog.

Okolje in udeležence podjetja pa lahko opredelimo po več sodilih (Kralj 2003, 117):

- udeleženci po njihovi vlogi (od lastnikov do države, pa tudi kot odločevalci in kot tisti, ki na podjetje vplivajo ali pa se mu prilagajajo);

- udeleženci po interesnih ravneh: posamezniki, podjetje, država kot sistem (družba) in javnost;
- zunanji in notranji udeleženci.

Po drugi strani pa lahko zunanjo organizacijsko okolje konceptualiziramo na dveh ravneh: splošni in delovni. Splošno okolje predstavlja nivo, ki zajema zelo širok razpon dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo posredno. Vključuje socialne, demografske in ekonomske faktorje, kateri vplivajo na vse organizacije v približno enaki meri. Od sestavin splošnega okolja je pomembno izpostaviti tehnološko dimenzijo, ki vključuje znanstvene in tehnološke dosežke v panogi in družbi nasploh (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 11).

Organizacije, ki želijo dosegati na tržišču uspehe, se morajo premikati z enega konkurenčnega položaja na drugega, biti morajo nepredvidljiva. Izkoristiti morajo vse, kar jim lahko daje konkurenčno prednost, in biti nenehno v gibanju.

Pri tem lahko govorimo o novih in starih dejavnikih uspeha, in sicer se navajajo kot stari dejavniki uspeha (Biloslavo, Bavec in Bertonec 2010):

- velikost: finančno močnejša, večja ekonomija obsega, cenejši finančni viri;
- jasnost vlog: jasno opredeljen položaj, delovne naloge in pripadajoča avtoriteta;
- specializacija: vzpostavljanje ozko specializiranih funkcij in služb, učinkovitost;
- nadzor: formalni mehanizmi nadzora.

In novi dejavniki uspeha (Biloslavo, Bavec in Bertonec 2010):

- hitrost: hitro od ideje do proizvoda, kratki dobavni roki;
- fleksibilnost: prilagajanje, učenje, ad hoc skupine za razreševanje problemov;
- integracija: horizontalno povezovanje;
- inovacija: kreativnost, samoorganiziranje.

2.4.2 Delovno okolje

Delovno okolje je bližje organizaciji in vključuje sektorje, ki vsakodnevno izvajajo transakcijo organizacijo in imajo neposreden vpliv na njene temeljne poslovne aktivnosti in rezultate. Ponavadi vanj prištevamo konkurente, dobavitelje in kupce (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 12).

Kralj (2003, 45) med tržne udeležence uvršča kategorije kupcev in v tem na podjetje trajneje navezanih odjemalcev na izhodni strani podjetja ter dobaviteljev in v tem na podjetje trajneje navezanih kooperantov na vhodni strani podjetja. Pri čemer kupci pričakujejo od podjetja možnosti zanesljivega in ugodnega kupovanja učinkov. Odjemalci želijo vse to še poglobljeno in jim je tudi do tega, da je podjetje močno in uspešno, saj jim tako podjetje lahko boljše zagotovi njihove koristi. Dobavitelji vidijo v podjetju možnost, da dobro prodajo svoje

učinke, v trajnejši navezavi kot kooperanti pa urejeno zagotovljenost poslovanja s svojimi odjemalci. Vzporedno s tem poudarja, da sta tudi kategoriji konkurentov na obeh straneh poslovanja, konkurenca za dobavitelje kot vire oziroma konkurenca dobaviteljev v pridobivanju našega podjetja za odjemalca in konkurenca pri prodaji kupcem in pridobivanju odjemalcev.

2.4.3 Notranje okolje

Notranje okolje vključuje vse elemente znotraj meja - zaposlene, management in kulturo. Pomemben element je organizacijska kultura, ki določa vzorce vedenja zaposlenih in prek tega kaže sposobnost organizacije prilagajati se zunanjemu okolju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 12).

Zaposleni so po Kralju (2003, 74) sodelavci, kadri, strokovnjaki in drugi izvajalci, ki najdejo v podjetju možnost plačanega dela, torej zaslужka, ki jim omogoča njihov obstoj. Zaposleni sklenejo sami pri sebi »psihološko pogodbo« o tem, koliko naj dajejo podjetju za tisto, kar od njega dobijo. Druga sestavina, management, pa je lahko osrednji dejavnik uspešnega podjetja. Lastniki in upravljalci z zaupanjem poverijo managementu dobršen del oblasti v organizaciji in od njih zahtevajo vodenje poslov in vodenje ljudi v podjetju tako, da bo podjetje učinkovito in uspešno dosegalo postavljene smotre in cilje ter z izidi zadovoljevalo interese udeležencev.

2.4.4 Mehanski in organski tip strukture

Ločimo med dvema osnovnima modeloma organiziranosti organizacij: mehanski in organski tip organizacije (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 134).

Vsekakor pa velja splošno pravilo, da so mehanski tipi organizacij prisotni predvsem v velikih podjetjih, kjer je za prilagajanje potrebnega več časa (npr. Talum, d. d.) in organski tip v podjetjih, ki delujejo v hitro se spreminjajočih se panogah.

Hauc (2007, 13) poudarja, da je pogoj za večjo konkurenčnost sposobnost obvladovanja sprememb in podjetje, ki se ne zna hitro in uspešno odzivati na spremembe, ne more pridobivati in si zagotavljati konkurenčne prednosti.

Sklepamo lahko, da je pomembna in bistvena lastnost podjetja, ne glede na njegov model organiziranosti, vsakokratna prilagoditev spremembam v okolju.

Preglednica 1: Mehanski in organski tip organizacije

| ZNAČILNOSTI | VRSTA ORGANIZACIJE | |
|---------------------------------|-----------------------------|--|
| | Mehanska <i>Stabilno</i> | Organska <i>Inovativno</i> |
| Okolje | | |
| Primerljivo s/z | Klasično org. strukturo | Moderno org. strukturo; poudarek na samokulturi |
| Privrženost verigi poveljevanja | Velika | Majhna; verigi se izognejo |
| Oddelčna struktura | Funkcijska | Divizijska |
| Stopnja specializacija dela | Visoka | Nizka; zadolžitve se dnevno spreminjajo |
| Stopnja decentralizacije | Odločanje centralizirano | Odločanje decentralizirano |
| Kontrolno razpon | Ozek | Širok |
| Vrsta koordinacije | Hierarhija in pravila | Komisije, sodelovanje, posebna povezovanja |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

Pri tem mehanistični pristop izhaja iz treh predpostavk (Biloslavo, Bavec in Bertoneclj 2010, 3):

- organizacijo smatra kot stroj - mrežo med seboj zamenljivih delov, urejenih v specifičnem hierarhičnem in funkcionalnem zaporedju;
- temeljno vprašanje: kako zagotoviti nemoten potek informacij od zgoraj navzdol za učinkovito doseganje natančno opredeljenih ciljev;
- izhaja iz avtoritete managmenta, discipline (izvrševanje ukazov oz. navodil) in podrejanja posameznika interesom organizacije.

In če govorimo o pogojih in razmerah, v katerih mehanistični koncept deluje, naletimo v drugačnih razmerah na težave. Organizacija ni sposobna se hitro in učinkovito prilagajati se spremembam, ker (Biloslavo, Bavec in Bertoneclj 2010, 3):

- se sodelavci ne zmenijo za zadeve, za katere organizacija nima že pripravljenih rešitev,
- se odprte zadeve obravnavajo z analizo po delih prek že znanih politik, ekspertiz, pristopov;
- standardizirani postopki in komunikacijske poti so pri novih zadevah neuporabni, posledica so ad hoc sestanki,
- pri posameznikih prevladuje strah pred prevzemanjem odgovornosti, zato prihaja do prikrivanja napak in težav pri delu,
- obstaja nizka raven komunikacije med specializiranimi oddelki ni potrebnega systemskega pogleda na situacijo,
- vzpostavi se otopela birokracija, ki si ne zastavlja vprašanj in ne uporablja razuma,
- interesi posameznika prevladajo nad skupnimi interesi organizacije,

- način dela nehumano učinkuje na sodelavce.

Povečana zapletenost družbenoekonomskih odnosov in samih organizacij, uvajanje informacijske tehnologije ter dvig splošne izobraženosti in usposobljenosti ljudi pa je postopoma pripeljalo do tega, da so se prednosti izrazite mehanistične in hierarhistične organizacije začele postopoma izgubljati. V praksi je samo od sebe začelo prihajati do odstopanj od čistih hierarhij s tem, da se je odločanje začelo seliti z vrha organizacijskih piramid na nižje ravni (Bavec 2007, 49).

Bavec (2007, 51) v organskih organizacijskih enotah vidi podjetje, ki se hitreje in ustrežneje odzove na stanje v okolici. Na ta način postanejo podjetja organizacijsko prožna in so se sposobna hitreje prilagoditi pričakovanim in nepričakovanim zahtevam trga, novih tehnologij in podobno. Na kratko strne, da organske organizacije predstavljajo prožne delovne naloge, pogosto nehierarhične odnose, človeške odnose pri nadzoru, pristojnosti in komunikacijah ter končno organizacijsko kulturo, ki povečuje strokovne vrednote.

Preglednica 2: Mehanističen vs. organski

| MEHANISTIČNA | ORGANSKA |
|--|---|
| Specializacija na nivoju posameznika/ Individualne naloge | Specializacija na nivoju skupine/ Skupka večjega števila nalog |
| Enostavni sistemi integracije - hierarhija | Kompleksni sistemi integracije - timi |
| Centralizacija - odloča vršni management, Vertikalna komunikacija | Decentralizacija - delegiranje, Horizontalna komunikacija |
| Standardizacija - uporaba pravil in standardov, Zapisane procedure | Medsebojno usklajevanje - Spremenljivi procesi |
| Veliko pisne komunikacije | Veliko verbalne komunikacije |
| Status posameznika določa velikost imperija | Status posameznika določa njegova strokovnost |
| Organizacija kot omrežje položajev - Prevladujejo delovne naloge | Organizacija kot omrežje ljudi ali timov - Prevladujejo kompetence |

Vir: Biloslavo, Bavec in Bertonec 2010.

3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Podjetja se po svoji organiziranosti tako razlikujejo, da ni dveh povsem identično organiziranih podjetij. Kljub temu so si nekatera podjetja na makro ravni organizacijsko tako podobna, da jih lahko razvrstimo v isto skupino, s podobnimi skupnimi lastnostmi. V praksi se je pokazalo, da lahko podjetja grupiramo v naslednje skupine z značilnimi organizacijskimi strukturami (Bavec 2007, 80):

1. predbirokratske strukture;
2. hierarhične strukture, kamor spadajo:
 - funkcijska struktura,
 - produktna (divizijska) struktura,
 - geografska (korporacijska) struktura,
 - kombinirana struktura;
3. nehierarhične (postbirokratske) strukture:
 - matrična struktura,
 - mrežna in virtualna struktura.

Bavec zaključí, da v praksi vedno redkeje srečujemo podjetja, ki bi jih lahko nedvoumno razvrstili v eno od omenjenih skupin in da so vedno pogostejša podjetja, ki imajo mešano strukturo.

Osnovo prečnega členjenja lahko tvorijo funkcije organizacij (razvoj, proizvodnja, trženje) ali programi organizacije (izdelki, odjemalci, dežele) ali procesi delovanja. Pogoste so kombinirane oblike, pomembno vlogo lahko imajo tudi lastninski vidiki. Trajno členjenje zadeva enote organizacije, ki jih zasnujejo za daljše, po navadi neopredeljeno obdobje (oddelki, sektorji, hčerinske organizacije) - začasno členjenje pa enote, ki nastajajo le za določen čas (Biloslavo 2008, 212).

Pri tem oblikovanje organizacijske strukture zajema tri stvari: potrebne delovne aktivnosti, odnose, kdo komu poroča in združevanje v oddelke. Glede definiranja potrebnih delovnih aktivnosti lahko povemo, da so oddelki oblikovani za izvajanje nalog, ki so strateškega pomena za doseganje ciljev organizacije. Odnosi, kdo komu poroča, pogosto imenovani tudi kontrolni razpon, so v organizacijskem diagramu predstavljeni z navpičnimi črtami. Kontrolni razpon bi morala biti neprekinjena črta avtoritete, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo poroča komu (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 133).

3.1 Funkcijska organizacijska struktura

Bavec funkcijsko strukturo opredeli kot najbolj razširjeno in na določen način tudi najenostavnejšo organizacijsko obliko in ki na drugi hierarhični ravni odslikava temeljne

funkcije podjetja (proizvodnjo, prodajo, finance), vendar poudari, da se funkcijska struktura postopoma umika bolj zapletenim in tudi bolj učinkovitim organizacijskim oblikam.

Danes je mogoče zaznati premik k bolj nizkim, bolj horizontalnim strukturam, kot je to značilno za Jub, d. o. o za katerega je značilna funkcijska organizacijska struktura z močnimi horizontalnimi povezavami (delovnimi timi).

V praksi pa je funkcijska struktura še vedno najbolj primerna za (Bavec 2007, 85):

- srednja in majhna podjetja,
- stabilno poslovno okolje, ki ne zahteva velike poslovne in organizacijske prilagodljivosti podjetja,
- proizvodnjo ali storitve, ki temeljijo na rutinskih tehnologijah in serijski proizvodnji,
- zagotavljanje visoke interne učinkovitosti in produktivnosti.

Preglednica 3: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture

| Prednosti funkcijske strukture | Slabosti funkcijske strukture |
|---|---|
| Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov | Počasi se odziva na spremembe v okolju |
| Spodbuja specializacijo znanj in spretnosti | Lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu |
| Spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev | Vodi k slabi koordinaciji med oddelki |
| Najbolj je primerna za enega ali malo proizvodov | Rezultira v manj inovacijah |
| | Vključuje omejen pogled na cilje organizacije |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.2 Divizijska organizacijska struktura

V tej organizacijski obliki (imenovani tudi produktna struktura ali strateške poslovne enote) se oddelek oblikuje na podlagi enega izmed večih proizvodov, ki jih izdeluje organizacija, ali na podlagi storitev, skupnih proizvodov, večjih projektov, poslov ali profitnih centrov. Glavna značilnost te strukture je, da gre za združevanje, ki temelji na rezultatih organizacije (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 136).

Produktne strukture so sicer v praksi dovolj pogoste, vendar jih kljub temu redkeje srečujemo kot funkcijske. Obe funkcijska in produktna struktura spada v kategorijo hierarhičnih (birokratskih) struktur in sta si sorodni. Pravzaprav predstavljata dve strani istega kovanca. To vidimo iz tega, da lahko prehajata ena v drugo, ko se menjajo okoliščine povezane z dejavnostjo podjetja. Ko je število različnih proizvodov ali storitev majhno in ko so proizvodi in storitve tehnološko ali vsebinsko zelo različni, je najbolje, da se namesto za funkcijsko odločimo za produktno strukturo, ko pa imamo samo en proizvod ali storitev, ali pa je njihovo

število veliko in so si tehnološko podobni, pa je najboljša rešitev, da se vrnemo nazaj na funkcijsko strukturo (Bavec 2007, 90).

Preglednica 4: Prednosti in slabosti divizijske strukture

| Prednosti divizijske strukture | Slabosti divizijske strukture |
|--|---|
| Primerna je za hitro spreminjajoče se, nestabilno okolje | Odpravlja ekonomije obsega v funkcijskih oddelkih |
| Vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasni odgovornost za proizvod in kontaktne točke | Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami |
| Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami | Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo |
| Enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah | Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki |
| Najbolj je primerna za velike organizacije z več proizvodi | |
| Decentralizira odločanje | |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacija je posebna kombinacija funkcijske in produktne organizacije. Pomembna je predvsem zato, ker je od vseh organizacijskih oblik v največjem vzponu. Matrične organizacije poskušajo izrabititi dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranost. (Bavec 2007, 97).

Vsakič ko mora biti organizacijska struktura osredinjena tako na proizvode kot na funkcijo ali geografsko komponento, je primerna organizacijska struktura lahko matrična struktura. Matrična predstavlja močno obliko horizontalnega povezovanja, a s to prednostjo, da gre hkrati za delitev na oddelke po proizvodih in po funkcijah (horizontalno in vertikalno – in to simultano). Produktni in funkcijski managerji imajo enako moč znotraj organizacije, zaposleni pa odgovarjajo obojim (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 137).

Matrična organizacija je zelo primerna takrat, ko podjetje deluje v težko predvidljivih okoliščinah in uporablja nerutinske tehnologije ali storitve (Bavec 2007, 100).

Problem današnjih globalnih organizacij je doseči simultano koordinacijo vzdolž različnih produktnih linij in držav ali regij. Globalna matrična struktura temelji na dvojni liniji avtoritete, geografski in produktni. Zaradi globalne narave poslovanja sodobnih organizacij se jih vse več poslužuje razvijanja globalnih matričnih struktur, ki omogočajo horizontalno povezovanje in širjenje informacij (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 138).

Preglednica 5: Prednosti in slabosti matrične strukture

| Prednosti matrične strukture | Slabosti matrične strukture |
|---|---|
| Dosežena je potrebna koordinacija, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami strank | Lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojni avtoriteti – dvojnemu vodenju |
| Fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi | Udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost |
| Primerna je za kompleksne odločitve in pogoste spremembe v nestabilnem okolju | Velika poraba časa: zahteva veliko sestankov in sej za reševanje konfliktov |
| Daje priložnost tako funkcijskemu kot tudi produktnemu razvoju | Ne deluje, če člani organizacije ne razumejo ali ne sprejmejo kolegialnih odnosov namesto vertikalnih |
| Najprimernejša je za srednje velike organizacije z več proizvodi | Zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.4 Mrežna organizacijska struktura

Mrežne strukture so v praksi izjemno pomembne zato, ker so osnova za medorganizacijsko povezovanje in virtualne organizacije, ki postajajo organizacijska paradigma bodočnosti (Bavec 2007, 102).

Proces integriranja je drugi proces, ki zaznamuje današnjo poslovno stvarnost (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 140).

Bavec opredeli problem mrežne strukture, ki je še kompleksnejša od matrične. Pojavi se namreč še dodaten problem povezan z nejasno hierarhijo odgovornosti nadzora, zato pove, da so se v praksi vedno uporabljale zelo enostavne mrežne strukture, ki so bile hierarhične s preskoki iz ene hierarhične verige v drugo (Bavec 2007, 101).

Preglednica 6: Prednosti in slabosti mrežne strukture

| Prednosti mrežne strukture | Slabosti mrežne strukture |
|---|----------------------------------|
| Globalna konkurenčnost | Težka kontrola |
| Fleksibilnost delovne sile/izziv | Lahko se izgubi del organizacije |
| Zmanjšani stroški administracije na osebo | Oslabljena lojalnost zaposlenih |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.5 Timska organizacijska struktura

Pri timski strukturi je pomembno, da so timi vpeti v strukturo organizacije in da so fleksibilno organizirani ter sestavljeni iz zaposlenih iz različnih oddelkov. Pomembna je predvsem izmenjava znanj in izkušenj ter najvišji nivo tolerance. Timi predstavljajo jedrni del današnje organizacije, v organizaciji prihodnosti bo njihova vloga še večja. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 144).

Preglednica 7: Prednosti in slabosti timske strukture

| Prednosti timske strukture | Slabosti timske strukture |
|---|---|
| Prezema določene prednosti funkcijske strukture | Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela |
| Odstranjuje meje med oddelki | Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov |
| Omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju | Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe pri usklajevanju |
| Krajši odzivni čas in hitrejša odločanja | Nenačrtovana decentralizacija |
| Večja morala in participacija članov | |
| Skrajšuje administrativne postopke | |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.6 Procesna organizacijska struktura

Najnovejši pristop k organiziranju je horizontalna struktura, ki organizira zaposlene okrog osnovne dejavnosti. Vsi ljudje, ki delujejo na določenem procesu, so združeni, tako da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 145).

V procesih tako delujejo multidisciplinarni timi, ki so naravnani na naročnika - odjemalca in niso podrejeni funkcijam (Biloslavo 2008, 215).

Preglednica 8: Prednosti in slabosti procesne strukture

| Prednosti procesne strukture | Slabosti procesne strukture |
|--|---|
| Promovira fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank | Določanje osnovnih dejavnosti je težko in dolgotrajno |
| Usmerja pozornost vseh proti proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko | Zahteva spremembo v kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji managementa ter informacijskih in plačilnih sistemih |
| Vsak zaposlen ima širši pogled na cilje organizacije | Tradicionalni managerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete |
| Osredinjena je na timsko delo in sodelovanje | Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v okolju horizontalnih timov. |
| Izboljšuje kvaliteto življenja za zaposlene z možnostjo deljenja odgovornosti in odločanja | Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005.

3.7 Hibridna organizacijska struktura

Zlasti v današnjem kompleksnem poslovnem okolju organizacije pogosto uporabljamo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili specifičnim strateškim potrebam organizacije. Večina podjetij združuje značilnosti funkcijskih, divizijskih, geografskih ali horizontalnih struktur, da bi izkoristili določene prednosti in se izognili slabostim teh struktur (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 147).

Pri tem je najbolj pogosto kombiniranje funkcijske in produktne strukture, saj so nekatere funkcije skoraj vedno enake za celotno podjetje, ne glede na produktno strukturo (Bavec 2007, 95).

Drugi hibridni pristop je kombiniranje značilnosti funkcijske in horizontalne strukture (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2005, 128).

Bavec (2007, 67) vidi v mešanih strukturah rešitev problemov, ki se pojavljajo pri čistih funkcijskih, produktnih, geografskih ali matričnih strukturah. Ker tovrstne strukture omogočajo veliko različnih kombinacij, spada v to skupino večina sodobnih organizacij. Prav tako ugotovi, da bi težko govorili o njihovih slabih ali dobrih lastnostih, saj je vse odvisno od izbrane kombinacije, ki je v določenih okoliščinah lahko boljša ali slabša.

3.8 Vertikalne in horizontalne organizacijske povezave

Organizacija mora biti oblikovana tako, da omogoča tako vertikalni kot tudi horizontalni pretok informacij. V primeru nezadostne vertikalne ali horizontalne komunikacije lahko pride do resnih konfliktov in motenj v notranjih kot zunanjih procesih. V organizaciji moramo

vedeti, kdo je komu nadrejen, kdo komu poroča in kaj so naloge in odgovornosti zaposlenih. To oblikovanost dosežemo, ko je podjetje organizacijsko urejeno in ima (Bavec 2007, 60):

- opredeljeno organizacijsko strukturo, ki določa delitev dela, pristojnosti zaposlenih, njihove medsebojne relacije ter formalna pravila;
- opredeljene delovne procese, ki potekajo v skladu z organizacijsko strukturo;
- zagotovljene skupne infrastrukturne sisteme, ki podpirajo temeljne funkcije podjetja

3.8.1 Značilnosti vertikalnih organizacijskih povezav

Vertikalne povezave se uporabljajo za koordinacijo aktivnosti med vrhom in dnom organizacije in podpirajo hierarhijo v organizaciji, hkrati pa omogočajo nadzor višjih nivojev nad nižjimi. Biloslavo (2008) uvidi, da dobro deluje le organizacija, ki jo management učinkovito in uspešno obvladuje, kajti ljudje v njej ne morejo učinkovito in složno delovati brez načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadziranja oz. merjenja dosežkov, torej dejavnosti, ki jih opravljajo managerji. In nadaljuje, da managerji obvladujejo organizacijo predvsem tako, da obvladujejo sodelavce.

3.8.2 Značilnosti horizontalnih organizacijskih povezav

Horizontalne organizacijske povezave pogosto trčijo ob vertikalno hierarhijo, kadrom na višji stopnji hierarhije odprtost informacij pogosto ne ustreza, ker se počutijo ogrožene in izpostavljene. To miselnost je v organizacijah potrebno preseči, če želimo, da organizacija povečuje nivo znanja in inovativnosti.

Horizontalne komunikacije premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi, da bi dosegli prizadevanja za iste cilje. Mehanizmi, s katerimi lahko izboljšujemo horizontalen pretok informacij znotraj organizacije, so sledeči: informacijski sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, delovno mesto koordinatorja in timi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 132).

Delovne skupine predstavljajo začasno skupino predstavnikov več oddelkov, ki se ukvarjajo z nekim problemom in iskanjem rešitve in time, ki so stalnica v podjetju in predstavljajo močnejši mehanizem horizontalnega povezovanja. Pri delovnih skupinah vsak član predstavlja interese svojega oddelka in prenaša informacije iz sestanka na oddelek. Ko je problem rešen, so delovne skupine razpuščene.

3.8.3 Organizacija in informacijska tehnologija

Informacijska tehnologija prinaša prednosti in slabosti. Prednosti z možnostjo hitrega dostopa do kupcev in dobaviteljev, z uvedbo nove distribucijske poti; slabosti pa zaradi povečane

konkurence in njenega oglaševanja preko interneta. Danes lahko o konkurenčnih izdelkih pridobimo informacije in cene hitro in brezplačno. Zato je za podjetje zelo pomembna njena prepoznavnost in prepoznavnost njenih izdelkov.

Bavec (2007, 89) na makroravni vidi vso radikalnost sprememb kot posledico zelo preprostega dejstva, da je temeljni proizvod in dodana vrednost informacijske družbe informacija, ki je nematerialna in lahko nastane, se obdeluje in prenaša brez fizikalnih omejitev, ki so značilne za materialne proizvode.

Ugotovi, da sta informacijska in komunikacijska tehnologija omogočili predvsem naslednje:

- razdalja, ki je bistveno omejevala distribucijo industrijskih proizvodov, je pri prenosu informacij izgubila svojo omejevalno vlogo (od tod izvira tudi globalnost informacijske družbe),
- znanje postaja dosegljivo vsakemu posamezniku (to je tudi razlog, da govorimo o družbi znanja, saj je znanje v tem primeru sinonim za informacijo),
- novo znanje ali informacija, ki je vnešena v svetovni splet, postane v trenutku del svetovne intelektualne dediščine, kar omogoča izjemno hitro nastajanje novega znanja brez časovnih zamikov povezanih s tiskanjem in distribucijo klasičnih medijev (zaradi tega smo pričali izjemno pospešenemu razvoju na vseh področjih človeškega delovanja).
- pri vsem tem ne kaže spregledati dejstva, da informacijska družba še v začetni razvojni fazi in še zdaleč ni tako globalna in razširjena, da bi vplivala na delo in življenje vsakega zemljana. Vendar pa je več kot očitno, da gre razvoj v to smer in da bodo omenjene značilnosti zelo kmalu tudi v resnici prevladale.

Na mikro ravni, na ravni podjetja razčleni pomen informacijske tehnologije in pove, da z intenzivno uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (vključno z mobilno tehnologijo) lahko posamezen manager:

- vodi in nadzira večje število podrejenih, kar vodi v sploščanje organizacij,
- komunicira s sodelavci ne glede na to, kje se trenutno nahajajo,
- neposredno nadzoruje določene aktivnosti brez posredništva podrejenih managerjev,
- bistveno hitreje sprejema odločitve, saj ima hitrejši dostop do zunanjih in notranjih informacij.

Med sodobne informacijske sisteme pa uvršča:

- celovite poslovne informacijske rešitve-integralni informacijski sistemi, ki povezujejo različne poslovne funkcije podjetja;
- intranet - omogoča dostop za vsakega sodelavca do osnovnih informacij o podjetju in do posebnih orodij za management znanja;
- skladišča podatkov in sisteme za rudarjenje po podatkih;
- sisteme za podporo odločanju;
- sisteme za podporo odločanju v skupini;

- sisteme za management razmerij z odjemalci - sistemi za podporo delovanja v prodaji
- omrežne vire informacij - spletne strani podjetja;
- elektronske oglasne deske - spletne strani, prek katerih sodelavci zastavljajo vprašanja ter prejemajo nasvete in odgovore od drugih (Biloslavo 2008, 258).

Bavec (2007) sistemom doda še internetne videokonferenčne sisteme, ki so v nekaj letih postali povsem običajen komunikacijski medij tudi v manjših podjetjih, ki si ne morejo privoščiti posebne opreme ali celo posebno opremljenih prostorov. Videokonferenčni sistemi so še posebej zanimivi za management, saj nadomeščajo klasične sestanke, ko se vsi udeleženci srečujejo na enem mestu. Sestankovanje na »daljavo«, ko vsak udeleženec ostane na svoji lokaciji, bistveno spreminja delovanje in organizacijo podjetij, predvsem njihovo managersko strukturo. Vendar pa so nekateri javni sistemi, kot so Skype in drugi ponudniki brezplačne internetni telefonije z video funkcijami, le delno uporabni v poslovnem okolju. Tudi videokonference morajo namreč zagotoviti varnost in predvsem zaupnost pogovorov.

3.8.4 Sodobne komunikacijske tehnologije v organizaciji

Elektronske komunikacije ter izmenjava podatkov in dokumentov pa ima še drugo pomembno vlogo, saj je vse, kar je bilo narejeno na računalniku in posredovano preko interneta, lahko tudi shranjeno v računalnikih. Problem dokumentiranja, ki je bil eden težjih organizacijskih problemov v tradicionalnih »papirnih« okoljih, je z uporabo računalniške tehnologije popolnoma odpadel. Informacijska tehnologija je z organizacijskega zornega kota pomembna tudi zato, ker lahko bistveno poveča prilagodljivost organizacije. Ob učinkovitosti, ki je bila razmeroma preprosto merilo za kvaliteto organizacije, se je pojavila še prilagodljivost. Odzivnost na zunanje in notranje zahteve omogoča podjetju, da ostane uspešno tudi v nepredvidljivih okoliščinah, ki so značilne za sodobno ekonomijo. Zato ne preseneča dejstvo, da je v teh okoliščinah najbolj zaželena lastnost organizacije njena prožnost, pogosto na račun večjih stroškov delovanja podjetja. V praksi pa se je pokazalo, da sta si učinkovitost in prilagodljivost delno izključujoči se zahtevi, saj na klasičen način organizirana podjetja niso bila dovolj prilagodljiva. Seveda je veljalo tudi obratno, saj zelo prilagodljiva organizacija pogosto ni bila učinkovita, predvsem pa je bila opazno dražje (Bavec 2007, 122).

3.8.5 Vpliv IT na organiziranost podjetja

Z razvojem širokopasovnega in zelo hitrega interneta smo dobili učinkovito tehnologijo, ki je tudi dovolj poceni, da se lahko množično uporablja. Ker smo tudi v osebem življenju neprestano v stiku z novo tehnologijo imamo občutek, da jo popolnoma obvladamo, vendar je njeno uvajanje v organizacijsko okolje precej bolj zahtevno opravilo, kot kaže na prvi trenutek. Omenimo nekaj tehnoloških in organizacijskih izzivov, s katerimi se srečujemo v sodobnih podjetjih.

Elektronska pošta mora zagotavljati, da so sporočila verodostojna in da lahko nadomeščajo vse papirne dokumente in dokazila o njihovi verodostojnosti, kot so podpisi in pečati. To zahteva kar precej organizacijskih ukrepov in dodatnih predpisov, predvsem pa uvedbo digitalnih podpisov in po potrebi šifriranje dokumentov. Zaenkrat se le redka slovenska podjetja odločajo za take organizacijske ukrepe, v tujih, multinacionalkah pa je to edini sprejemljivi način dela in nadaljuje, elektronska pošta mora zagotavljati, da so sporočila verodostojna in da lahko nadomeščajo vse papirne dokumente in dokazila o njihovi verodostojnosti, kot so podpisi in pečati. To zahteva kar precej organizacijskih ukrepov in dodatnih predpisov, predvsem pa uvedbo digitalnih podpisov in po potrebi šifriranje dokumentov. Zaenkrat se le redka slovenska podjetja odločajo za take organizacijske ukrepe, v tujih multinacionalkah pa je to edini sprejemljivi način dela (Bavec, 2007, 122).

Omeniti moramo pravo količino informacij, ki jo dobiva zaposleni. Preveč informacij pomeni preveliko izgubo časa za seznanitev z vsemi sporočili, premalo pa oviro za učinkovito delo zaposlenega.

4 DELOVNI TIMI

Delovni tim je enota v podjetju, ki je sestavljena iz več kot dveh ljudi, ki medsebojno sodelujejo, komunicirajo in vplivajo drug na drugega, tako da se v največji možni meri dopolnjujejo. Pri svojem delu morajo biti osredotočeni na izpolnitev cilja, zaradi katerega so bili tudi ustanovljeni. Delovni timi morajo preseči osebne ambicije posameznikov, vodja tima mora imeti predvsem sposobnost, da usmerja in dopušča polemike tako, da vsakemu v timu omogoči izražanje svojega mnenja.

Management timskega dela ima nekaj ključnih elementov (Bavec 2007, 106):

- delovna skupina mora imeti jasen razlog za skupinsko delo;
- člani delovne skupine morajo biti soodvisni od izkušenj, sposobnosti in predanosti posameznih članov;
- delovna skupina mora biti odgovorna za točno opredeljene naloge in mora delovati v širšem organizacijskem kontekstu;
- člani delovne skupine morajo razumeti, da bodo nagrajeni za svoj prispevek k uspehu skupine in ne za individualne dosežke, ki imajo majhno skupno vrednost.

Kovač v svojem članku *Timsko delo* povzema znano komparativno analizo MIT o avtomobilski industriji, katere avtorji so: avtorjev Womack, Jones in Roos v kateri, lahko zasledimo podatek, da je 70 % zaposlenih v japonski avtomobilski industriji vključenih v določeno obliko skupinskega ali timskega dela. V ameriški avtomobilski industriji je ta odstotek 17,3 % in v evropski samo 0,6 %. Pri tem pa so znani napori evropskih in ameriških avtomobilskih proizvajalcev, da tudi na področju skupinskega in timskega dela zmanjšajo zaostajanje za Japonci. Razlogi za to so preprosti. Uspehi, ki jih na področju produktivnosti in inovativnosti dosegajo japonski proizvajalci, so dovolj zgovorni. Pozitivne razsežnosti timskega dela so predvsem:

- večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;
- boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog;
- izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca;
- zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa.

4.1 Opredelitev in vrste timov

Znotraj organizacije lahko obstaja veliko vrst timov. Najlažji način njihovega razvrščanja je delitev na tiste, ki so nastali kot del organizacijske formalne strukture, in tiste, ki so bili oblikovani za večanje percepcije zaposlenih. Formalni timi so oblikovani s strani organizacije kot del formalne organizacijske strukture. Dve najbolj razširjeni vrsti timov so vertikalni in

horizontalni timi, ki predstavljajo navpične in vodoravne strukturne odnose. Tretji tip formalnega tipa je tim za posebne namene (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 252).

4.2 Samousmerujoči se timi

Samousmerujoči timi so stalne narave in vsebujejo naslednje elemente:

- tim vključuje zaposlene z več spretnostmi in funkcijami za izvršitev neke pomembne naloge
- tim ima dostop do potrebnih resursov, kot so informacije, oprema, stroji - vsega, kar je potrebno za izvršitev neke naloge
- tim ima moč odločanja, kar pomeni, da člani lahko sami izbirajo nove člane, rešujejo probleme, razporejajo resurse, nadzirajo rezultate in planirajo prihodnost (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 254).

4.3 Virtualni timi

En tip samousmerujočih se timov, virtualni tim, je posledica globalizacije in napredkov v tehnologiji. Virtualni timi uporabljajo računalniško in telekomunikacijsko tehnologijo, da bi geografsko oddaljene člane povezali v prizadevanju za skupen cilj. Lahko so oblikovani znotraj podjetja, ki ima raztresene enote na več krajih sveta (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 255).

Virtualne skupine so gradniki kompleksnih virtualnih organizacij, podobno kot so organizacijske enote gradniki tradicionalnih organizacij. Virtualne skupine imajo veliko več možnosti za komuniciranje z drugimi skupinami, zato so tudi njihova medsebojna razmerja veliko bolj zapletena (Bavec 2007, 13).

Bavec(2007, 14) odkrije vzrok privlačnosti virtualizacije delovnih mest, ki omogočajo zelo inovativne in učinkovite organizacijske rešitve, vendar pa prinašajo s seboj tudi nekatere probleme, ki v tradicionalnih okoljih managerjem niso povzročali večjih težav.

4.4 Globalni timi

Globalno okolje je mnoga podjetja spodbudilo, da so vzpostavila globalne time z namenom ekspanzije produktov in operacij na mednarodne trge. Globalni timi, ki jim rečemo tudi transnacionalni timi, so delovne skupine, ki združujejo multinacionalne člane, katerih aktivnosti segajo v več držav (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 256).

5 FUNKCIJSKA ORGANIZIRANOST IN DELOVNI TIMI

Bavec (2007, 59) funkcijsko strukturo označi, kot dobro, vendar ne v vseh okoliščinah. Pri tem našteje njene slabosti:

- slabša prilagodljivost na spremembe na trgu in na proizvodne tehnologije;
- prevelika centralizacija odločitev;
- organizacijske enote so med seboj razmeroma slabo povezane, saj so tako specializirane, da je motivacija za sodelovanje nizka in glede na centralizirano odločanje tudi ni potrebna;
- zaposleni, ki delajo v specializiranih enotah, imajo zelo omejen pogled na cilje in delovanje organizacije.

Izredno malo uspešnih organizacij lahko ohrani strogo vertikalno strukturo, zato se poslužujejo horizontalnih povezav, ki jih vzpostavljajo s pomočjo informacijskih sistemov, neposrednih kontaktov med oddelki, delovnimi mesti koordinatorjev ali projektnih managerjev, delovnimi skupinami ali timi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 136).

Lahko zatrdimo, da ni neke univerzalne organiziranosti podjetij. Vsekakor pa se veliko slovenskih podjetij poslužuje delovnih timov za večji pretok horizontalnih informacij. Delovni timi pomenijo večjo zavezanost zaposlenih k doseganju ciljev in večjo zavzetosti pri delu zaradi osebnega pristopa.

5.1 Organizacijsko komuniciranje

Komunikacije v organizaciji ponavadi tečejo v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. Managerji so odgovorni za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh treh smereh. Komuniciranje v organizaciji je formalno in neformalno. Formalno komuniciranje poteka na osnovi določenih formalnih razmerij in procesov, neformalno se oblikuje na nivoju neformalnih skupin, kot so druženje pri kosilu, med odmori in na osnovi sklepanja prijateljskih vezi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 245).

Bavec (2007, 16) poda razlago neformalnih komunikacij, ki kažejo na to, kdo s kom komunicira, ne glede na formalne kanale. Neformalne komunikacije naj bi potekale preko odločitvenih vozlišč, živčnih centrov organizacije, kjer jih sprejemajo in upoštevajo skoraj na enak način kot formalne informacije. Organizacija v praksi sploh ne more delovati brez neformalnih komunikacij.

5.2 Proces komuniciranja v timih

V delovnih timih je pomembno medsebojno spoštovanje in odprtost informacij. Potrebna je kontinuiranost komuniciranja, kajti velikokrat se zgodi da vodja tima komunicira z ostalimi

udeleženci zgolj in samo na skupnih sestankih, misleč da bo iz pridobljenih informacij do cilja prišel sam.

Ravni komuniciranja v projektnem timu lahko delimo (Berlogar 1999, 61):

- osebno,
- medosebno,
- komuniciranje v projektnih timih,
- komuniciranje med projektnimi timi.

Osebno komuniciranje je temelj vseh ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, nekateri ga imenujejo tudi notranji dialog. Tako si izoblikujemo naš kodni in dekodni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo (Berlogar 1999, 63).

Medosebno komuniciranje poteka med dvema sodelavcema v projektnem timu. Na podlagi medosebne komunikacije se izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj projekta. Z medosebno komunikacijo pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem izoblikujemo mnenje (Berlogar 1999, 64).

5.3 Ovire pri komuniciranju v timih

Pri delu v delovnih timih velikokrat prihaja do konfliktov, še večkrat pa do nejasnosti in napačnih predstav. Več dejavnikov lahko vpliva na to, da pride do konflikta (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 261):

- omejenost resursov: vedno ko morajo ljudje tekmovati za resurse, je konflikt praktično neizogiben;
- nejasnost pristojnosti: konflikti se pojavljajo tudi, ko so meje med posameznimi deli in odgovornostmi nejasne;
- slabe komunikacije: rezultirajo v nesporazumih in različnih percepcijah;
- osebna neujemanja: včasih ljudje preprosto ne morejo sodelovati eden z drugim zaradi osebnih trenj in neujemanj;
- razlike v statusu in moči: pojavljajo se, ko ima ena stran močan vpliv na drugo;
- razlike v ciljih: konflikti se pogosto pojavljajo tudi zato, ker ljudje sledijo različnim ciljem.

Pri virtualnih timih vidi Bavec (2007, 15) še dodatne izzive za reševanje problemov pri delu v timih:

- kako organizirati sestanke in skupinska srečanja z uporabo elektronskih komunikacij,
- kako zagotoviti in nadzorovati porabo skupinskih podatkov,
- kako identificirati posameznike in zaupati nekemu, ki ga ne vidimo ali celo ne poznamo.

5.4 Ravnanje z ovirami v timih

Negativne lastnosti konflikta, ki po Kavčiču (2000, 35) puščajo rušilne posledice:

- razbijajo enotnost sistema,
- spodbujajo sovražna čustva med posameznikom in projektnim timom,
- povzročajo napetosti v projektnem timu in med timi,
- povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje,
- rušijo kanale normalnega komuniciranja med člani projektnega tima,
- odvrtačajo pozornost od ciljev.

Po konstruktivno rešenih konfliktnih odnos med člani projektnega tima postane trdnejši, poveča se zaupanje, udeleženci pa imajo občutek, da so s pojavom in predvsem rešitvijo konflikta pridobili. Na drugi strani strokovnjaki neuspešno rešen konflikt v projektnem timu enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobne naj bi bile tudi posledice. Konflikt je lahko rešljiv s spremembo pooblastil, načina dela, poročanja, delovnega okolja, resursov in z menjavo članov projektnega tima. Način reševanja je odvisen tudi od zrelosti in odločnosti udeležencev in od tipa konflikta (Kavčič, 2000).

Vzorec načinov reševanja konfliktov ločuje med zadovoljevanjem lastnih potreb in zadovoljevanjem potreb drugih. Ko sta obe komponenti visoki, potem imamo način dogovarjanja, ki teži k ugotavljanju vzrokov za nasprotja in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Nasproten temu je način izogibanja, ki predstavlja težnjo po umiku in nevtralnosti. Večja komponenta zadovoljevanja lastnih potreb predstavlja prevladovanje in težnjo po uporabi moči, da bi drugi pristali na ponujeno rešitev. Majhno zadovoljevanje lastnih potreb in poudarek na skupnih interesih je značilen za prilagajanje, vmes med vsemi pa je kompromis, kjer se mora vsakdo nečemu odpovedati, da bi dosegli dogovor. Kompromis torej ni optimalna rešitev za nobeno od strani, čeprav vodi v rešitev konfliktne situacije. Optimalna rešitev je dogovarjanje, kjer obe strani samo pridobita (Kavčič, 2000).

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA V PODJETJU JUB

Anketne metode so znane pod različnimi imeni od raziskovanja zadovoljstva zaposlenih do zbiranja predlogov za spremembe. Ne glede na vsebino so anketne raziskave zelo učinkovito managersko orodje za ocenjevanje kvalitete in učinkovitosti organiziranosti podjetja (Bavec, 2007, 162).

V anketi, v kateri je sodelovalo 53 zaposlenih podjetja Jub, predvsem iz trženja, nabave, prodaje in tehnološko-raziskovalnega centra, sem ocenjeval, v koliki meri zaposleni sprejemajo delovne time, v kolikšni meri sodelujejo v njih in njihovo pripravljenost sodelovanja v timih. Meril sem njihovo mnenje o timih in kaj jim pomenijo.

6.1 Predstavitev podjetja JUB

Jub je ena najstarejših slovenskih tovarn, katere začetki segajo v 19. stoletje. Kljub stalnemu prilagajanju proizvodnega programa potrebam trga barve izdelujejo že dobrih 135 let. Danes v Jubu proizvajajo okolju in zdravju prijazne izdelke s sodobno in kakovostno opremo, v dobrih delovnih pogojih za vse zaposlene in z visoko donosnostjo za svoje delničarje. Začetki proizvodnje mineralnih barv na današnji lokaciji podjetja segajo v leto 1875, ko je Viktor Gale, lastnik mlinov za žito, pričel mleti različno obarvane minerale tako imenovane zemeljske barve. Z razpadom Jugoslavije in osamosvojitvijo Slovenije je Jub doživel eno najtežjih obdobij v svoji zgodovini. Izgubili so namreč več kot polovico trga in se morali čez noč preusmeriti na razvite in konkurenčne evropske trge. Osredotočili so se na srednjeevropski trg in se postopoma vrnili na tradicionalne trge. Tako so že leta 1996 ponovno dosegli prodajne količine iz časa pred razpadom Jugoslavije. Z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij je Jub leta 1994 postal prva delniška družba po Zakonu o lastninjenju v Sloveniji. Z vidika obsega proizvodnje prelomnico za Jub predstavlja leto 2004, saj so v tem letu prvič v zgodovini podjetja proizvedli in prodali magičnih 100.000 ton izdelkov, hkrati pa so to leto odprli tudi prvi lastni proizvodni obrat v tujini – v Šimanovcih pri Beogradu v Srbiji. Danes Jub odlikujejo sodobna avtomatizirana in robotizirana proizvodnja, visoka produktivnost, ekološka osveščenosti in usmerjenost proizvodnje z vsemi ustreznimi certifikati, sodobna energetska urejenost, najsodobnejši lastni razvoj izdelkov in informacijske tehnologije, najvišji bonitetni rang, visoki delovni in socialni standard zaposlenih ter naravnost h kupcem s ciljem zadovoljitve potreb in okusov vseh potrošnikov. (Jub b. l.)

6.2 Trajnostni razvoj podjetja Jub

Trajnostni razvoj kot skupek ukrepov za preprečevanje škodljivega poseganja v okolje je izredno težko definirati. Definicij trajnostnega razvoja je veliko, najbolj preprosta in najbolj nazorna pa je definicija Svetovne komisije za okolje in razvoj (Brundtlandina komisija), ki

pravi, da trajnostni razvoj pomeni »zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrožali zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij«. Obremenjujoči vplivi človeštva in podjetij na okolje so obstajali že z nastankom industrializacije, vendar je bilo obravnavanje vplivov industrije na naravo nekritično. Vplivi so bili zaznani kot nekaj, kar nikakor ne more biti škodljivo. Vendar je razveseljivo, da se je svet pričel zavedati, da je potrebno bolj skrbno ravnanje z okoljem. Evropska unija je prvi okoljski program prejele šele 1973, potem ko se je javnost vse bolj pričela zanimati za probleme onesnaževanja okolja.

Za Jub pomeni družbena odgovornost in trajnostni razvoj paradigmo preživetja v dobrih in slabih časih. Družbena odgovornost je s tem tudi del razvojne vizije in strateških usmeritev celotne skupine Jub. Skrb za naravo in zaposlene ni zgolj fraza. Zasedrana je v poslanstvu skupine, ki pomeni specifično kulturo in delovno klimo v podjetju in načela celovitega obvladovanja kakovosti ter poslovne odličnosti. To dokazujejo tudi z doslednim izvajanjem okoljske politike skupine JUB, ki so jo definirali v začetku leta 2000. V Skupini Jub se zavedajo, da je skrb za zdravo in varno delovno ter življenjsko okolje temeljni pogoj za razvoj družbe in zato želijo imeti okolju prijazno proizvodnjo barv in ometov. Ker je varno delovno okolje in varen življenjski prostor ena temeljnih pravic, dolžnosti in odgovornosti zaposlenih, je politika ravnanja z okoljem še naprej sestavni del poslovne politike in organizacijske kulture družbe Jub (Jub b.1).

Problemi so dandanes dosegli točko, ki lahko pomeni ali ponovno revitalizacijo z odgovornim ravnanjem ali popolno uničenje narave in prevlado umetnega. Podjetja, ki so večinski segment vsakega narodnega gospodarstva pri svojem poslovanju, sledijo svojemu smotru, ki vključuje kapitalska merila, ki se ne ozirajo na dobrobit narave. Pri svojem poslovanju skušajo dosegati vedno boljše rezultate ne glede na vplive, ki ga to poslovanje ima na okolje. Seveda nekatera podjetja, ki imajo in so imela visoke etične standarde, niso že v preteklosti bila brezbrizna do svoje okolice. Odgovorna podjetja postavljajo v ospredje ne samo dobiček, ampak tudi modro uporabo znanja, smotrno izkoriščanje virov in uporabo bolj čistih in pametnih tehnologij. Zgodovinsko gledano je Jub že od svojega nastanka leta 1875 dalje deloval v sozvočju z naravo. Izkoriščanje naravnih danosti z postavitvijo mlina na potoku Mlinščica in kasneje s pridobivanjem električne energije, ki pomeni kar četrtno potrebne energije podjetja Jub.

Jubovi izdelki so ekološki in zdravju neškodljivi, njihova osnovna sestavina je voda, katero razumno in smotrno uporabljajo. Izdelki ne vsebujejo organskih topil in mehčal. V proizvodnji izdelkov strogo upoštevajo slovenske in evropske standarde s področja varovanja okolja in zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, kar dokazujemo s certifikatoma ISO 14001 in OHSAS 18001, uveden pa imajo tudi sistem celovitega obvladovanja in kontrole kakovosti ISO 9001, ki obsega dnevno preverjanje kvalitete v lastnih laboratorijih, občasno pa na Zavodu za gradbeništvo v Ljubljani, na Forschungsinstitut für Pigmente und Lacke v Stuttgartu ter na drugih neodvisnih strokovnih ustanovah doma in v tujini. Odpadkom

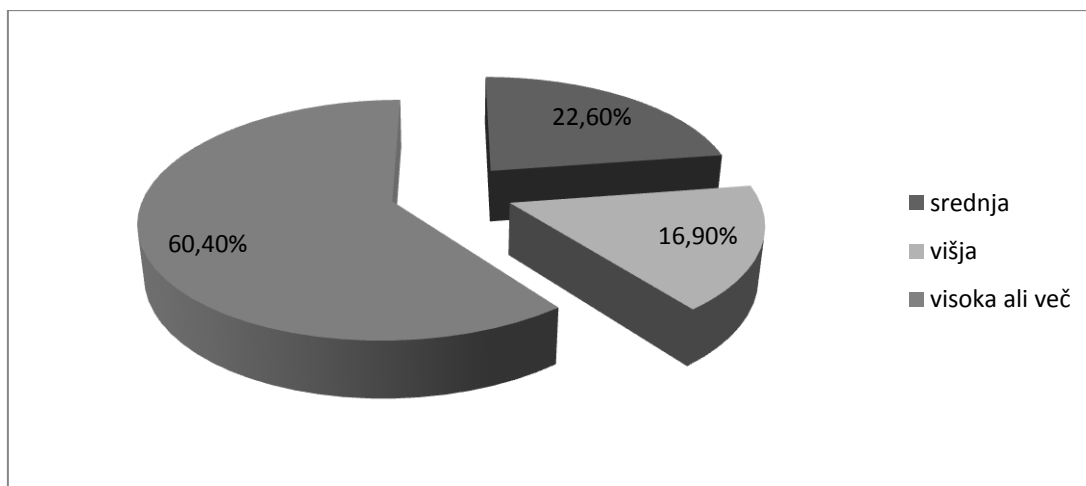
posveča Jub prav posebno skrb. Ima urejeno sortirnico odpadkov, kjer ločeno zbira posamezne vrste odpadkov. Predelava odpadkov ima prednost pred njihovim odlaganjem, zato skrbijo, da odpadke iz plastike (folije, embalaža), papirja in železa oddajajo v predelavo in njihovo nadaljnjo uporabo. Vsi odpadki so ločeni po vrstah in ustrezno označeni. Nad pravilnim sortiranjem izvajajo stalni nadzor ter vodijo evidenco po posameznih vrstah. Za odpadke, ki jih ni možno predelati, skladno z zakonskimi zahtevami izdelajo analize, na osnovi katerih pridobijo dovoljenje pooblaščenega inštituta za njihovo odlaganje na komunalni deponiji.

Podjetja naj ne povečujejo okoljske probleme temveč z zavzemanjem za trajnostni razvoj okolje ohranjajo in jo v najmanjši možni meri spreminjajo. Odgovorno podjetje ima v okviru svoje filozofije vključene temelje trajnostnega razvoja pri čemer sprejete vrednote izražajo njeno naravnost in temeljne zasnove poslovanja. Trajnostni razvoj mora postati del poslanstva in vizije podjetja, ki kaže udeležencem smer razvojne politike in njeno sozvočje z naravo.

V Jubu sledijo načelom trajnostnega razvoja, zato stalno vlagajo v sodobne, okolju prijazne tehnologije ter čisto, urejeno in varno okolje. Odpadne vode so eden izmed pomembnejših okoljskih vidikov, zato jim tudi v Jubu posveča prav posebno skrb. Že vrsto let odpadne industrijske vode čistijo v dveh kemičnih čistilnih napravah in v biološki čistilni napravi. Po biološkem čiščenju je odpadna voda tako čista, da jo smejo odvajati v vodotok. Za nadzor nad pravilnim in učinkovitim čiščenjem odpadne vode redno izvajajo vse potrebne meritve in analize. V ta namen imajo opremljen lastni laboratorij za vode. Dvakrat letno pa skladno z Uredbo o emisiji snovi pri odvajanju odpadnih vod iz virov onesnaženja, izvaja monitoring vod za to pooblaščen institucija.

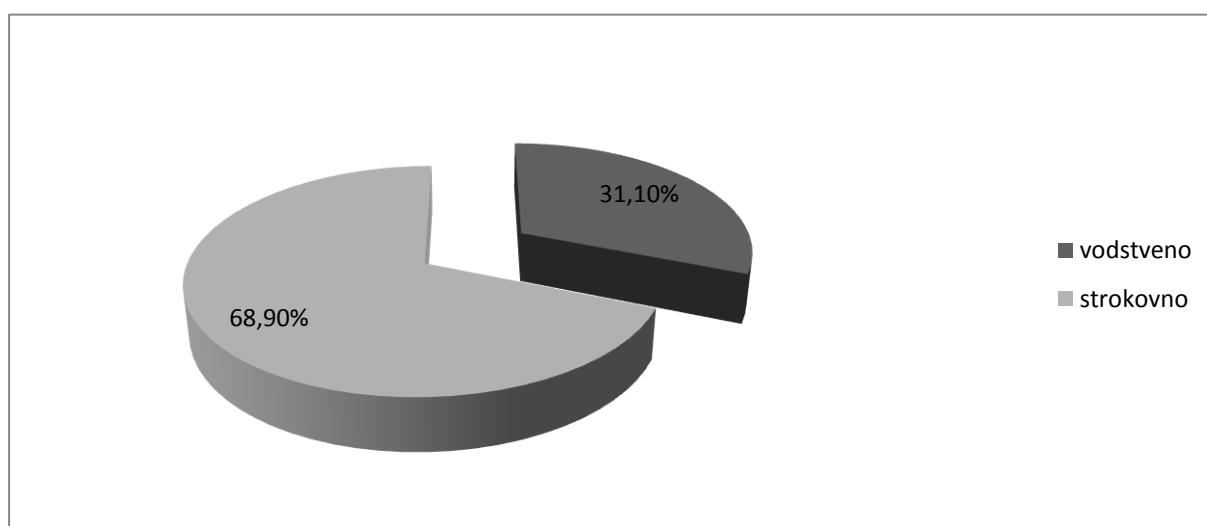
6.3 Predstavitev rezultatov ankete delovni timi

Odgovori na prvo vprašanje razkrivajo visoko izobrazbeno strukturo v teh oddelkih, saj jih ima visoka ali več kot visoko izobrazbo kar 60,4 % vprašanih, brez zaključene srednje šole praktično ni nobenega zaposlenega na delovnih mestih v teh oddelkih.



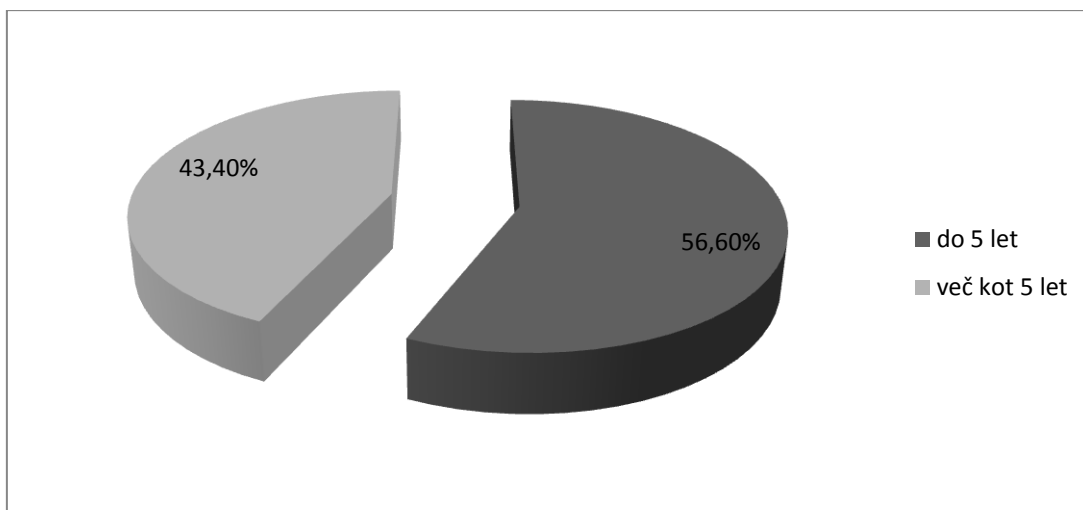
Slika 1: Izobrazbena struktura anketiranih

Drugo vprašanje je čisto informativne narave in kaže strukturo vodstvenega in strokovnega kadra med sodelujočimi v anketi.



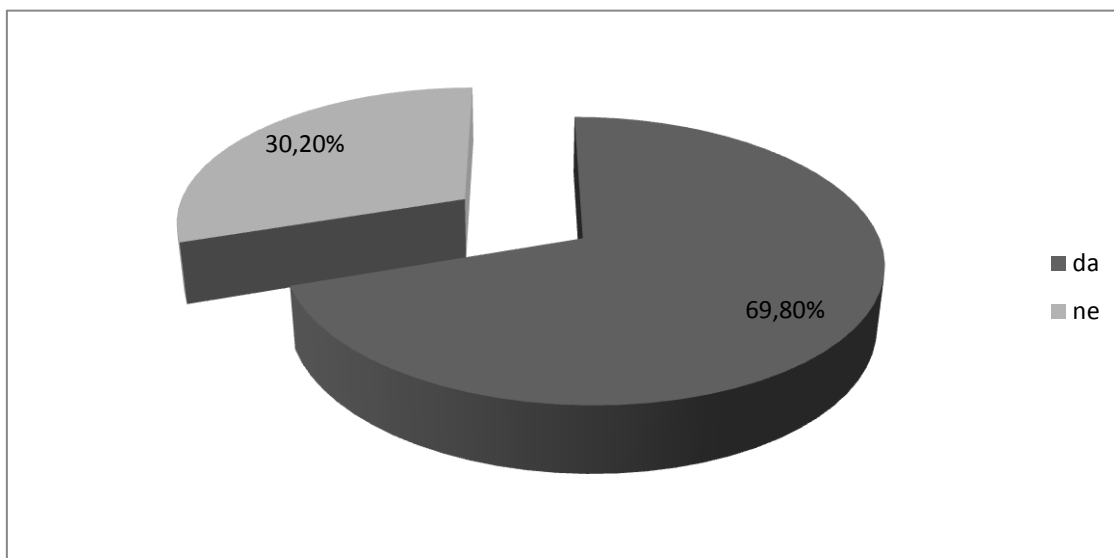
Slika 2: Struktura nivoja delovnih mest

Tretje vprašanje razkriva dobo stalnosti pri podjetju in deloma tudi starost zaposlenih. Opazimo lahko uravnoteženost med novim in starim kadrom, rahlo prevladujejo celo tisti zaposleni, ki so le kratek čas v podjetju – do 5 let.



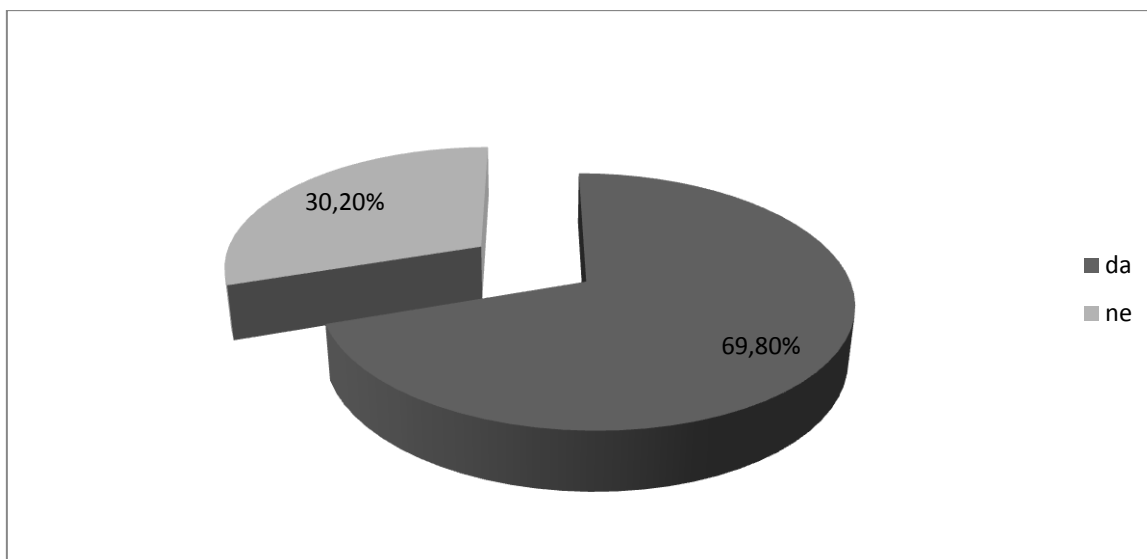
Slika 3: Delež zaposlenih glede na dobo stalnosti v podjetju

Večina vprašanih je v timih sodelovala, saj zaposleni, ki v njih niso bili, le 30.20% oz. 16 zaposlenih. Odgovori nam razkrivajo močno prisotnost delovnih timov organizacijski shemi podjetja.



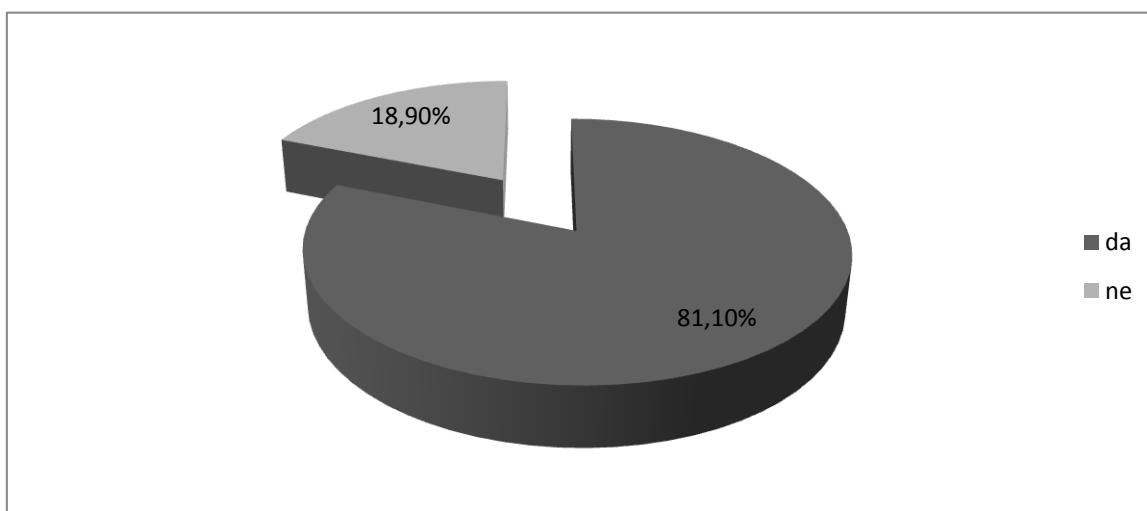
Slika 4: Struktura sodelovanja v delovni timih

Odgovori na vprašanje, ali ste bili povabljeni, so identični, kot na prejšnje. Tisti, ki so sodelovali, so bili povabljeni in obratno. Iz tega sklepam, da nobeden ni odklonil sodelovanja, če je bil povabljen.



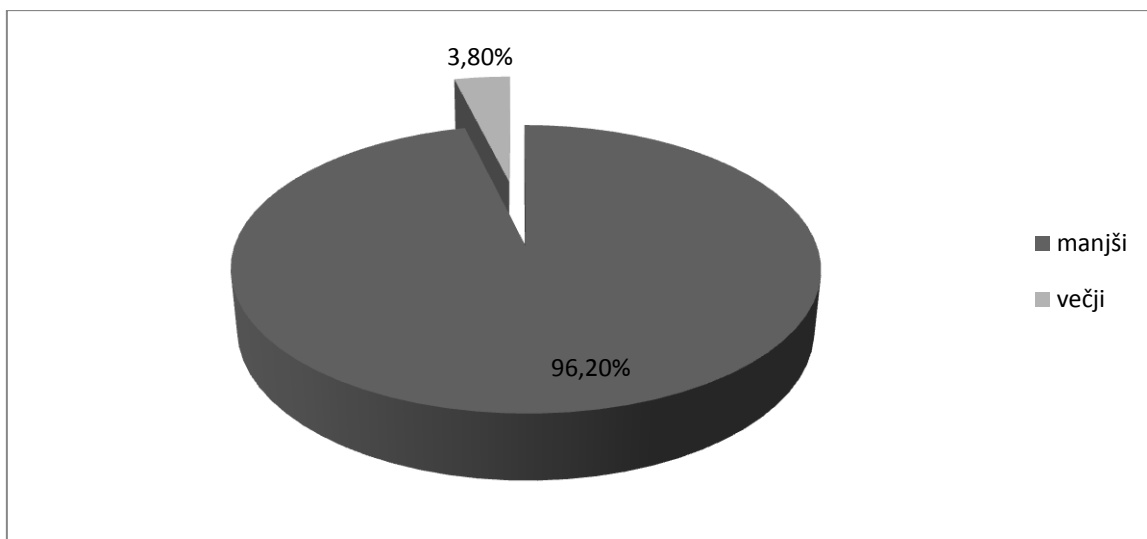
Slika 5: Delež zaposlenih, ki so bili povabljeni k sodelovanju v delovnih timih

81,1 % si želi, da bi bilo povabljeni, torej izven timov ostaja 11,3 %, ki si v timih želijo sodelovati, vendar niso povabljeni.



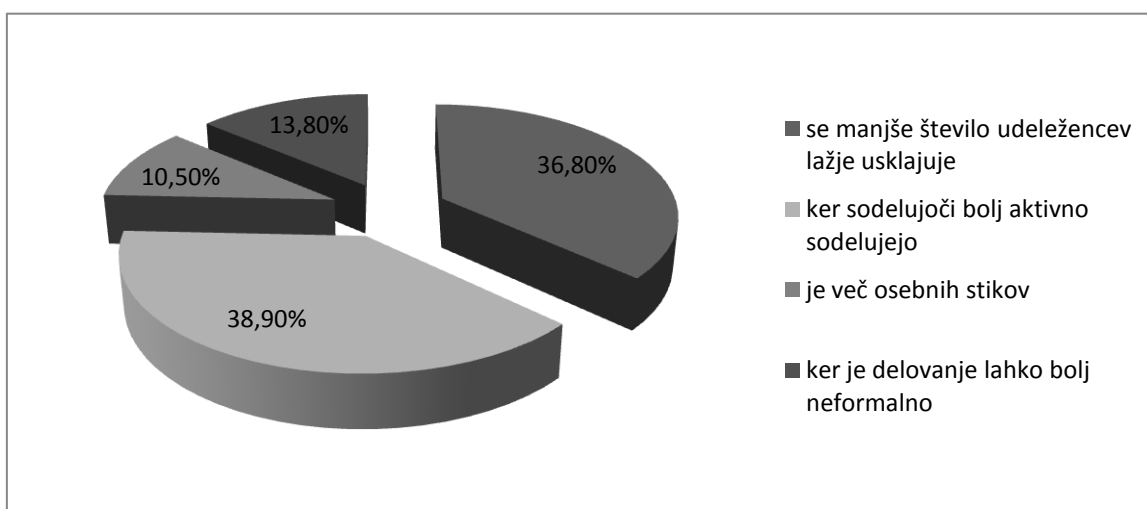
Slika 6: Delež zaposlenih, ki bi želeli sodelovati v delovnih timih

Odgovori na vprašanje o učinkovitosti malih timov so bili enoznačni, skoraj vsi razen 2 vprašanih meni, da so mali timi, v katerih sodelujejo, največ štirje zaposleni in da bolj učinkoviti od velikih timov.



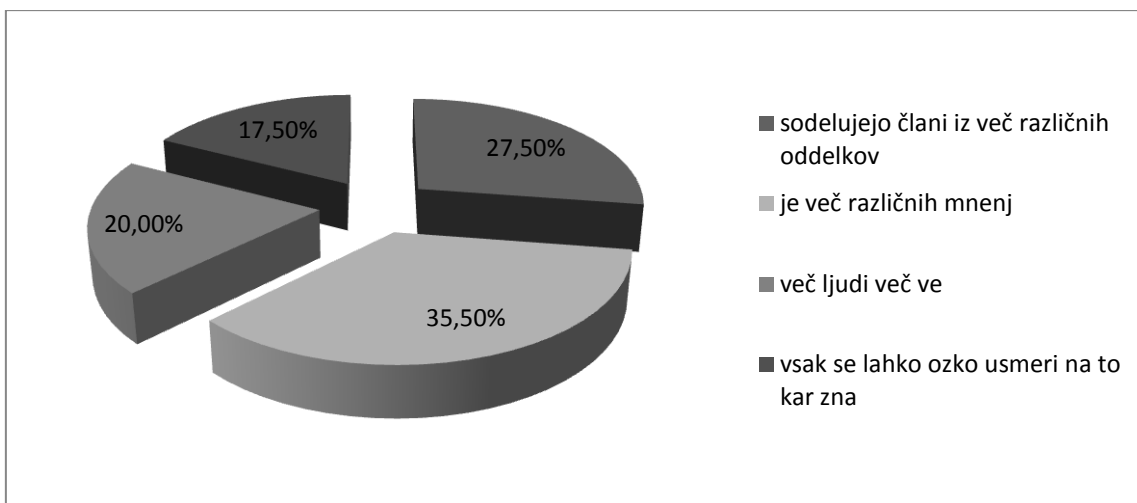
Slika 7: Struktura učinkovitosti delovnih timov glede na velikost

Pri vprašanju glede vzroka večje učinkovitosti malih timov je bilo možno obkrožiti več odgovorov. Obkroženih je bilo 95 odgovorov, pri čemer sta si večino glasov porazdelila prva dva odgovora. Vprašani so menili, da so mali timi učinkovitejši, ker se manjše število lažje usklajuje in ker sodelujoči bolj aktivno sodelujejo. Veliko manj sta dobila odgovora, ki sta iskala vzrok v več osebnih stikih in v neformalnem delovanju.



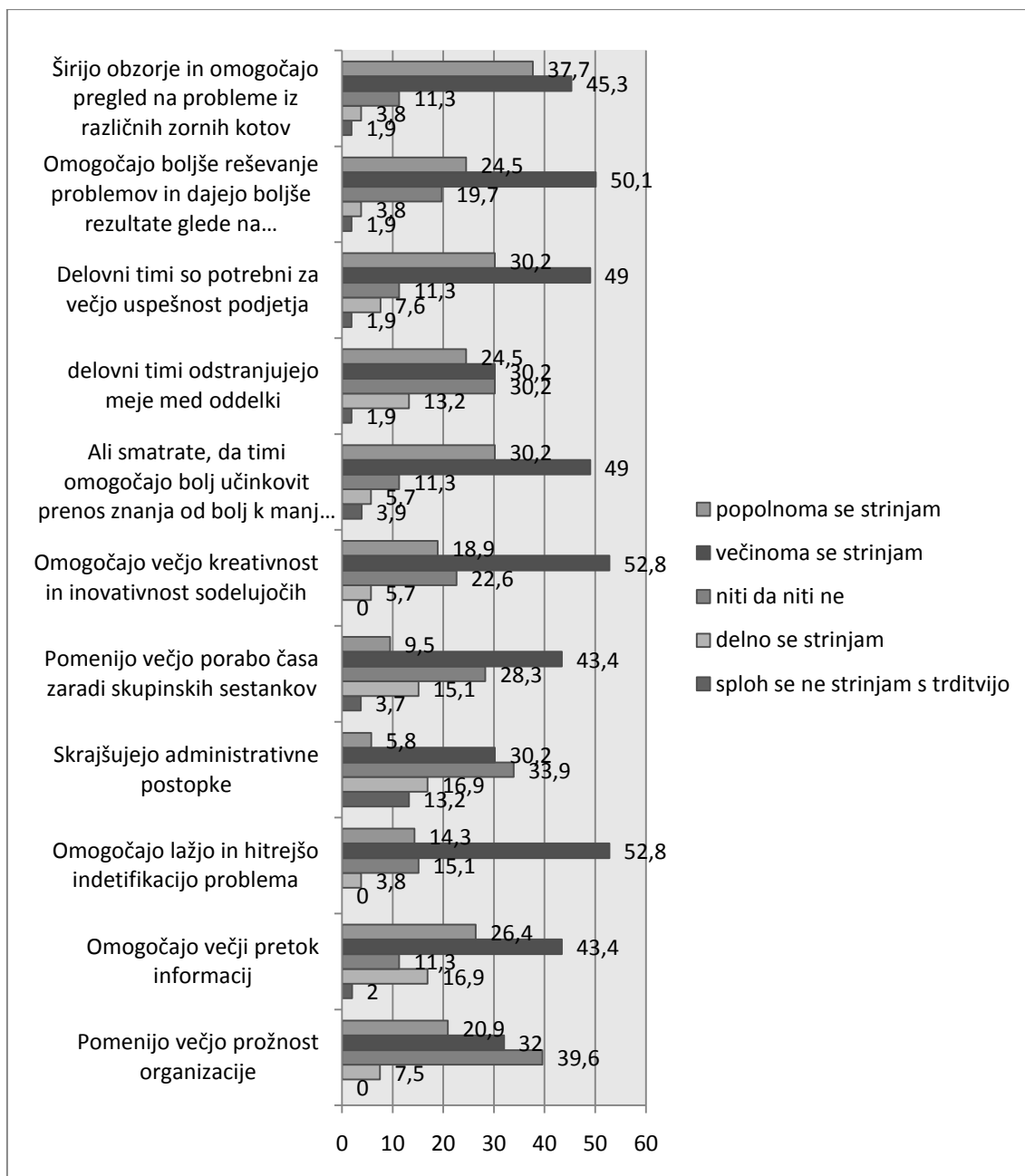
Slika 8: Struktura učinkovitosti manjših delovnih timov glede na razloge

Glede na to, da je velika večina smatrala, da so mali timi učinkovitejši, je tudi število danih odgovorov na vprašanje, zakaj so veliki timi učinkovitejši malo glede na isto vprašanje pri malih timih. Danih je bilo samo 40 odgovorov pri čemer opazimo sorazmerno porazdelitev glasov.



Slika 9: Struktura učinkovitosti večjih delovnih timov glede na razloge

Zadnja deseta naloga so bile trditve, pri kateri je bilo potrebno oceniti nivo strinjanja, pri čemer je veljala ocena 1 za popolno nestrinjanje z trditvijo in ocena 5 za popolno strinjanje s trditvijo.



Slika 10: Struktura učinkovitosti večjih delovnih timov glede na razloge

Ponovno bom zapisal trditve, ki sem jih navedel v uvodu z namenom, da lahko lažje povežem rezultate ankete s trditvami: »Predpostavljam, da zaposleni dajejo večjo težo informacijski tehnologiji in da smatrajo, da so delovni timi le delno uspešni oziroma neučinkoviti. Moja naslednja predpostavka je, da so zaposleni premalo udeleženi v delovnih timih in da v njih sodelujejo stalno isti zaposleni.«

Glede prve trditve, da zaposleni raje komunicirajo in se usklajujejo preko računalniški povezav moram ovreči, saj je kar 70 % anketirancev že sodelovalo v timih, prav tako je bilo 70 % pritrdilnih odgovorov glede vprašanja, ali so bili v time povabljeni. Željo za sodelovanje v timih je izrazilo prepričljivih 81,1 % vprašanih. Razlika med sodelujočimi in tistimi, ki želijo

sodelovati je sorazmerno majhna, saj znaša 11,3 % ali 6 zaposlenih v podjetju, kar kaže na močno prisotnost timov v podjetju. Zapisana strategija glede uspešnost družbe na področju kadrov se torej uresničuje tudi v praksi. Naštel jih bom le nekaj, tiste, za katere podjetje Jub meni, da so pomembne glede prisotnosti timov v podjetju (Jub b. 1):

- z zaposlovanjem in vzgojo perspektivnih sodelavcev, ki so gibalo napredka družbe;
- s ciljnim izobraževanjem zaposlenih kot temeljno komponento razvoja kadrov in kontinuirane rasti nivoja znanja ter učinkovitosti zaposlenih;
- s podporo vodstva pri povečevanju zmožnosti zaposlenih in uvajanju lastnih pobud v prakso, saj je odgovornost za konkurenčnost podjetja v rokah vseh zaposlenih.
- z motivacijo zaposlenih, ki jim mora biti zagotovljeno izzivajoče delo, možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti, napredovanje in plačilo, konkurenčno v okolju in stimulatивно v okviru družbe;
- s pooblaščenjem zaposlenih, ki dobijo splošno usmeritev od vodstva, nadalje delujejo razmeroma samostojno
- z oblikovanjem "zmagovalnih timov", ki temeljijo na funkcijski in vertikalni raznolikosti,
- s podporo vodstva pri povečevanju zmožnosti zaposlenih in uvajanju lastnih pobud v prakso, saj je odgovornost za konkurenčnost podjetja v rokah vseh zaposlenih.

Glede učinkovitosti in uspešnosti delovnih timov sem želel najprej dobiti odgovor, kateri timi so uspešnejši in zakaj. 96,2 % anketirancev je bilo mnenja, da so to mali timi. 51 zaposlenih torej meni, da bi svoje interese lažje uveljavljali v majhnih timih, saj so učinkovitejši, predvsem zaradi manjšega števila udeležencev in njihovega aktivnega sodelovanja. Ta dva odgovora sta bila največkrat obkrožena, in sicer 72-krat od 95. Za velike time se navdušujeta samo dva zaposlena, anketiranci pa so v svojih 40 odgovorih glede vzroka njihove uspešnosti sorazmerno porazdelili med vse 4 možne odgovore.

Pri trditvah, kjer so morali anketiranci oceniti stopnjo strinjanja s trditvijo, nismo dobili trditve, ki bi vidno odstopala navzgor. Izhajam iz predpostavke, »da popolnoma in večinoma se strinjam«, pomenita, da se anketiranec identificira s trditvijo in možnost, da »se sploh ali delno ne strinja« njegovo negativno stališče do trditve.

Največ strinjanja je dobila trditev, da timi širijo obzorje in da omogočajo pogled na probleme iz različnih zornih kotov (83 %). Ostale trditve so bile vse nad 50 % strinjanja, razen trditve, da timi skrajšujejo administrativne postopke (36 % strinjanja). Trditve, s katerimi se anketiranci niso strinjali tako prepričljivo, so:

- pomenijo večjo prožnost organizacije(52,9 %), vendar se s to trditvijo ne strinja samo 7,5 % vprašanih, neopredeljenih je bilo 39,6 %;
- pomenijo večjo porabo časa (52,9 %), neopredeljenih 28,3 %;
- delovni timi odstranjujejo meje med oddelki (54,7 %), neopredeljeni 30,2 %.

Največ nestrinjanja so dobile trditve, da timi skrajšujejo administrativne postopke (30,1%), 18,9 % anketirancev se ni strinjalo s tem, da timi pomenijo večji pretok informacij, da pomenijo večjo porabo časa, se ne strinja 18,8 %, 15,1 % nestrinjanja pa je dobila trditev, da zmanjšujejo meje med oddelki.

Iz navedenega lahko sklepam, da zaposleni vidijo korist v prisotnosti timov v podjetju in menijo, da so uspešni in učinkoviti. Ovreči moram tudi trditev o slabi udeležbi zaposlenih v timih saj je zastopanost 69,8 %, kar pomeni široko zastopanost zaposlenih v timih. Zastopanost je tako velika, da naslednja predpostavka, ki pravi, da sodelujejo stalno isti zaposleni sicer drži, vendar so zaposleni v timih udeleženi tako množično, da je stalnost v tem primeru nekaj pozitivnega.

7 SKLEP

Vedno težje ali nemogoče bo ostati konkurenčen, če podjetje ne bo imelo načinov hitrega odzivanja na zunanje hitro spreminjajoče se okolje. Vedno težje ali nemogoče bo ostati konkurenčen, če podjetje ne bo imelo najboljših kadrov, ki bodo lahko svoje znanje prenašali iz enega konteksta v drug kontekst, ki bodo hitri, inovativni in gibljivi in ki se bodo znali uspešno odzivati na kompleksne in stresne situacije. Oboje notranja struktura in človeški dejavnik je odločilnega pomena pri snovanju in delu delovnih timov, pri čemer moramo upoštevati demografske dejavnike.

Pri pregledu rezultatov analize ankete delovni timi v podjetju Jub, d. o. o. opazimo, da je organizacijska struktura prepletena z delovnimi timi. Delovni timi v podjetju niso nekaj relativno redkega temveč stalnica, ki vodi k večjemu sodelovanju in inovativnosti zaposlenih. Oblikovanje integracije timskega načina dela v funkcijsko organizacijsko strukturo podjetja upošteva zahteve po iskanju novih organizacijskih oblik in modelov, ki se prilagajajo zunanjemu okolju in omogoča prenos določenih pristojnosti in odločanja na timsko obliko dela. Omogoči nam tudi prenos znanj in veščin med posameznimi člani tima.

Ko razmišljamo o velikosti tima, po navadi to razmišljanje povezujemo z obsegom dela, ki ga je potrebno opraviti in z zahtevnostjo naloge. Pri oblikovanju najprimernejšega števila ljudi v timu je najpomembnejše, koliko časa bodo posamezni člani tima porabili za medsebojno komunikacijo pri reševanju problemov in koliko lahko posamezni član prispeva k uspešnosti tima.

V primerjavi z večjimi timi so manjši lahko uspešnejši, vendar ne v vseh primerih. O malih timih govorimo, ko so v timu trije ali štiri člani. Vendar mali timi vedno niso uspešnejši in sposobni obvladati vseh težavnih položajev, s katerimi se srečujejo pri svojem delu in odločanju, zato so v določenih primerih potrebni timi, ki vključujejo več kot štiri osebe. Večji timi so bolj učinkoviti pri reševanju bolj kompleksnih problemov, ki zahtevajo osvetlitev problema z več vidikov in zato potrebujemo več specializiranih znanj. Mali timi dosežejo višjo stopnjo zaupnosti, hitrosti delovanja in pripadnosti pri delu kot večji timi. Zaposleni raje sodelujejo v malih timih saj so lahko bolj aktivni, ker je količina komunikacij med posameznimi člani pogostejša, hkrati jim dajejo občutek večje koristnosti.

Kljub vsem prednostim, ki jih prinašajo delovni timi v funkcijsko organizacijsko strukturo, moramo paziti, da ne pride do prevelike udeležbe zaposlenih v več delovnih timih hkrati, kajti delovni čas je omejen in pogosto zmanjka časa za delovna opravila. V času delovanja tima je potrebno imeti primerno mero pri pogostosti sklicevanja sestankov tima. Ti ne smejo biti prepogosti ali časovno preveč oddaljeni. Prav tako je potrebno v času delovanja tima gojiti stalne odnose med člani tima, kajti motivacija lahko hitro uplahne, če se člani tima srečujejo samo na sestankih in si ne delijo rezultatov dela do katerih pridejo posamezni člani.

Jub, d. o. o. tako s pooblašcanjem zaposlenih, ki dobijo splošno usmeritev od vodstva, nato pa delujejo razmeroma samostojno z oblikovanjem delovnih timov, pridobi na večji motiviranosti zaposlenih in tako večji učinkovitosti notranjih in zunanjih procesov. Zaposleni v Jubu kljub večji obremenjenosti zaradi delovanja v timih nimajo negativnega mnenja o njih, v njih radi sodelujejo in jih vidijo predvsem s pozitivne strani.

Rezultati, ki jih je dala anketa, so več kot odlični za podjetje Jub in bi lahko samo priporočil, da ostane na začrtani poti, hkrati pa prične razmišljati o uvedbi dodatnih organizacijskih prijemov, kot je uvedba intranetnih možnosti za izmenjavo znanj in izkušenj vseh zaposlenih, ki bi to želeli. Razvoj organizacijske strukture mora vedno iti v smeri, ki bo podjetju ponujala konkurenčne prednosti na tržišču.

LITERATURA

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije, 3. Delovna verzija*. Zapiski s predavanj, Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bavec, Cene. 2010a. *Izbrana poglavja iz managementa in organizacije, poglavje 3: Razvoj managementa*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bavec, Cene. 2010b. *Zbrana poglavja iz managementa in organizacije*. Študijsko gradivo za študente, Fakulteta za management Koper.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, Roberto, Cene Bavec in Andrej Bertonec. 2010. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto, Andrej Bertonec in Klemen Kavčič. 2009. *Strateški management*. Študijsko gradivo za študente magistrskega študijskega programa 2. stopnje management, Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Jana Žnidarič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Jub, d. o. o. B. l. *Družbena odgovornost*. <http://jub.si/o-podjetju/druzbeno-odgovornost-309/> (15. 10. 2010).
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovač, Jure. B. l. *Timsko delo - osnova participativne organiziranosti*. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc> (15. 10. 2010).
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ustava republike Slovenije, *Uradni list RS*, št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03 in 69/04.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI LIST

- 1. Vaša zaključena izobrazba:** a) srednja b) višja c) visoka ali več
- 2. Vaše delovno mesto je:** a) vodstveno b) strokovno
- 3. V podjetju ste zaposleni:** a) do 5 let b) več kot 5 let
- 4. Ali ste v podjetju že sodelovali v kakšnem delovnem (projektne) timu?**
a) da b) ne
- 5. Ali ste bili povabljeni, da sodelujete v timu?** a) da b) ne
- 6. Ali si želite, da vas povabijo?** a) da b) ne
- 7. Menite, da so učinkovitejši manjši ali večji delovni timi?** a) manjši b) večji
- 8. Ali ste mnenja, da so manjši delovni timi (2-4 člani) učinkovitejši, ker:**
a) se manjše število udeležencev lažje usklajuje c) je več osebnih stikov
b) sodelujoči bolj aktivno sodelujejo d) je delovanje lahko bolj neformalno
- 9. Menite, da so večji timi učinkovitejši, ker:**
a) sodelujejo člani iz več različnih oddelkov c) več ljudi več ve
b) je več različnih mnenj d) vsak se lahko ozko usmeri na to, kar zna

10. Ocenite, v kakšni meri držijo naslednje trditve v zvezi z delovnimi timi.

1. sploh se ne strinjam s trditvijo

2. delno se strinjam

3. niti da niti ne

4. večinoma se strinjam

5. popolnoma se strinjam

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Pomenijo večjo prožnost organizacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Omogočajo večji pretok informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Omogočajo lažjo in hitrejšo identifikacijo problema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Skrajšujejo administrativne postopke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Pomenijo večjo porabo časa zaradi skupinskih sestankov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Omogočajo večjo kreativnost in inovativnost sodelujočih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Ali menite, da timi omogočajo bolj učinkovit prenos znanja od bolj k manj izkušenim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Delovni timi odstranjujejo meje med oddelki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Delovni timi so potrebni za večjo uspešnost podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Omogočajo boljše reševanje problemov in dajejo boljše rezultate glede na postavljene cilje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Širijo obzorje in omogočajo pogled na probleme z različnih zornih kotov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |