

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Mentor: mag. Massimo Manzin

Obrađivana organizacija: EMO Croatia

KOPER, 2006

ALEŠ KUKOVIČIČ

POVZETEK

Organizacija je pomembna, saj zagotavlja nemoteno doseganje cilja podjetja. Vendar je organizacija pogosto neustrezna in k doseganju cilja podjetja premalo prispeva. Ne prilagaja se situacijskim spremenljivkam. Prav tako zunanje spremembe narekujejo ustrezne spremembe v organizaciji podjetja. Predmet diplomskega dela je organizacijska struktura na splošno, preučitev obstoječe organizacijske strukture in kritična presoja njene ustreznosti, možnosti za spremembe in uvajanje nove organizacijske strukture. Analiza obstoječih struktur mi bo služila kot izhodišče za uvedbo sprememb, ki bodo podjetju sposobne zagotoviti boljšo učinkovitost poslovanja in večjo uspešnost. Preko predlaganih sprememb želim vplivati tudi na večjo izkoriščenost zmogljivosti podjetja, izboljšanje obvladovanja razmer v okolju in s tem izboljšano uspešnost in učinkovitost poslovanja ter izboljšanje kulture podjetja.

Ključne besede: analiza, spreminjanje organizacijske strukture, smotrno poslovanje, učinkovitost, uspešnost

ABSTRACT

Organisation is vital to achieving company objectives in an efficient manner. However, organisation is frequently inappropriate and contributes too little to the company objectives being achieved. It does not allow for contingencies. Also, changes in the external environment dictate the appropriate changes in the organisation of the company. The subject of the graduation project is organisation structure in general, a review of the existing organisation structure and a critical assessment of its suitability, opportunities for change and the introduction of a new organisation structure. The analysis of the existing structures in place will serve as the starting point for the introduction of changes capable of increasing the efficiency of company operation and improving its performance. Other aims of the proposed changes include improved utilisation of corporate resources and better contingency management in order to improve business performance and efficiency as well as the corporate culture.

Keywords: analysis, changing of organisation structure, goal-oriented business operation, efficiency, performance

UDK 65.011(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Opredelitev organizacije | 3 |
| 3 | Organizacijske strukture | 5 |
| 3.1 | Opredelitev organizacijske strukture | 5 |
| 3.2 | Enovite in složene organizacijske strukture | 5 |
| 3.2.1 | Enovite organizacijske strukture | 6 |
| 3.2.2 | Složena organizacijska struktura | 8 |
| 3.3 | Organizacijske in situacijske spremenljivke | 9 |
| 3.3.1 | Organizacijske spremenljivke | 9 |
| 3.3.2 | Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo | 10 |
| 3.3.3 | Mehanistična in organska struktura | 13 |
| 3.4 | Organizacijske oblike podjetij | 14 |
| 3.4.1 | Enostavna organizacijska struktura | 15 |
| 3.4.2 | Poslovno funkcijska organizacijska struktura | 15 |
| 3.4.3 | Matrična organizacijska struktura | 17 |
| 3.4.4 | Projektno matrična organizacijska struktura | 19 |
| 3.4.5 | Nekatere novejšje oblike organizacijskih struktur | 20 |
| 4 | Predstavitev podjetja | 23 |
| 4.1 | Zgodovinski razvoj podjetja EMO Croatia | 23 |
| 4.2 | Predstavitev obstoječe organizacijske strukture | 24 |
| 4.3 | Značilnosti sedanje organizacijske strukture | 25 |
| 4.3.1 | Formalizacija | 25 |
| 4.3.2 | Specializacija | 25 |
| 4.3.3 | Standardizacija | 25 |
| 4.3.4 | Hierarhija avtoritete | 26 |
| 4.3.5 | Kompleksnost | 26 |
| 4.3.6 | Centralizacija | 26 |
| 4.3.7 | Profesionalizacija | 26 |
| 4.3.8 | Kadrovska struktura | 26 |
| 4.4 | Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo | 27 |
| 4.4.1 | Vpliv tehnologije na organizacijo | 27 |
| 4.4.2 | Vpliv okolja na organizacijo | 28 |
| 4.4.3 | Vpliv velikosti podjetja na organizacijo | 28 |
| 4.4.4 | Vpliv ciljev in strategije na organizacijo | 28 |
| 4.4.5 | Vpliv zaposlenih na organizacijo | 29 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | Predlog sprememb organizacijske strukture podjetja EMO Croatia | 31 |
| 6 | Načrt pristopa k reorganizaciji | 35 |
| 6.1 | Izhodišča in cilji reorganizacije | 35 |
| 6.2 | Pomen in vloga zaposlenih pri reorganizaciji..... | 36 |
| 7 | Ugotovitve..... | 39 |
| | Literatura | 41 |
| | Viri | 41 |

SLIKE

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 3.1 | Situacijski dejavniki in organizacija..... | 11 |
| Slika 3.2 | Enostavna organizacijska struktura | 15 |
| Slika 3.3 | Poslovno-funkcijska organizacijska struktura | 16 |
| Slika 3.4 | Produktno-matrična organizacijska struktura..... | 19 |
| Slika 3.5 | Projektno matrična organizacijska struktura | 20 |
| Slika 3.6 | Primer mešane organizacijske strukture (funkcijske in produktne) | 21 |
| Slika 3.7 | Mreža podjetij..... | 21 |
| Slika 4.1 | Organigram organiziranosti podjetja EMO Croatia kot enostavna organizacijska struktura..... | 24 |
| Slika 5.1 | Organigram organiziranosti EMO Croatia kot poslovno-funkcijska organizacija..... | 32 |

TABELE

| | | |
|------------|--|----|
| Tabela 4.1 | Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju EMO Croatia | 26 |
| Tabela 4.2 | Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju EMO Croatia..... | 27 |

1 UVOD

Današnje poslovno okolje se spreminja hitro in v smereh, ki jih ni mogoče v naprej napovedati, tako se podjetja vsak dan srečujejo z različnimi priložnostmi in nevarnostmi. Spremembe na trgu zahtevajo spremembe v organizaciji, sicer pride do disharmonije, neujemanja in neuspešnosti.

Ena od temeljnih značilnosti uspešnih organizacij je učinkovito odzivanje na spremembe v okolju. To je mogoče doseči le s pravočasnim prilagajanjem organizacije, spreminjajočim pogojem okolja, tako v programskem kot tudi ekonomskem, tehničnem, tehnološkem in organizacijskem pogledu. Ker je vsaka združba izpostavljena drugačnim dejavnikom, ki se skozi čas spreminjajo, potrebuje tudi ustrezno organizacijsko strukturo, ki se nenehno prilagaja omenjenim dejavnikom.

Slovensko podjetje EMO je zaradi širitve svojega poslovanja ustanovilo podjetje Emo Croatia, ki na hrvaškem trgu deluje kot njegov ekskluzivni zastopnik. Vendar pa se podjetje Emo Croatia tako kot vsako sodobno podjetje na trgu srečuje z različnimi izzivi: s spremembami pogojev poslovanja, ostrim konkurenčnim bojem, spreminjanjem potreb na trgu in navsezadnje z lastnimi prizadevanji, ki naj podjetje pripeljejo do zelenega uspeha.

Podjetja uporabljajo različne pristope za izboljšanje svojega poslovanja. V poslovni situaciji, v kateri se je znašlo podjetje Emo Croatia pa se kot najprimernejši pristop kaže sprememba v organizaciji, natančneje sprememba v njeni organizacijski strukturi. Kot navaja Kovač (1999, 146) je organizacija podjetja močno dinamična kategorija, ki zaradi nenehnega spreminjanja situacij v podjetju in okolju zahteva prilagajanje.

Predmet diplomskega dela je torej organizacijska struktura na splošno, preučitev obstoječe organizacijske strukture izbranega podjetja in kritična presoja njene ustreznosti, kot možnost za spremembo in uvedbo nove. Z analizo obstoječe organizacijske strukture bomo poskušali odkriti njene prednosti, predvsem pa pomanjkljivosti. Opravljena analiza bo služila kot izhodišče za uvedbo takšnih sprememb, ki bodo izbranemu podjetju sposobne zagotoviti boljšo učinkovitost poslovanja in večjo uspešnost. Preko predlaganih organizacijskih sprememb želimo vplivati tudi na večjo izkoriščenost zmogljivosti podjetja in izboljšanje obvladovanja razmer v okolju.

Osnovno izhodišče diplomskega dela je v predvidevanju, da obstoječa organizacijska struktura v izbranem podjetju ne zadošča več za uspešno izpolnjevanje ciljev podjetja ter da takšna ne nudi dovolj možnosti za konkurenčen razvoj podjetja.

2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Beseda organizacija ima več različnih pomenov, kar daje osnovo mnogim definicijam. Različne definicije organizacije se razlikujejo predvsem po tem, kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Za nekatere je organizacija sinonim za organiziranost, to je množico pravil in predpisov, ki opredeljujejo naloge in pristojnosti posameznikov v neki združbi, za druge pa je organizacija kar združba sama (Bavec 2005, 9).

Kavčič pravi, da najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem: deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli. Ljudje se združujejo v organizacije, ker jim le-te omogočajo upravljati (Kavčič 1999, 13).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 127) ugotavlja, da organizacijo mnogi razumejo kot odprt, vzorčno povezan in ciljno usmerjen družbeni sistem, kot združbo med seboj povezanih članov. Njene razsežnosti so: družbena usmerjenost, socialna in psihološka komponenta, ki obsegata delovanje posameznika v odnosu do drugih posameznikov v skupini ali pa skupin med seboj, tehnološka komponenta in struktura, ki poudarja medsebojna razmerja.

Zadrego v zvezi z definicijo organizacije najbolj ponazarjajo jezikovni slovarji, saj ima na primer beseda *organizacija* v slovenščini več sinonimov, od katerih sta za nas najpomembnejša naslednja (Bavec 2005, 9):

1. *organizacija* lahko pomeni podjetje ali katerokoli urejeno združbo ljudi in je v bistvu sinonim za *institucijo* ali *ustanovo* (če bomo želeli pomen besede organizacija poudariti, bomo namesto izraza »organizacija« raje uporabili izraze kot so skupina, združba, podjetje, korporacija, ustanova in podobno);
2. drugi pomen besede *organizacija* pa je tisti, ki pomeni določen ustroj ali urejenost v združbi, to je pojmovanje organizacije kot že vzpostavljene in delujoče *strukture* in spremljajočih *procesov*, ki omogočajo njeno usklajeno delovanje.

3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1 Opredelitev organizacijske strukture

Organizacijske strukture so abstrakten koncept, saj jih v organizaciji ne moremo niti videti niti materialno opredeliti. Edino kar lahko posredno zasledimo, je njihova prisotnost, ki se odraža v tem, da se pripadniki organizacije zavedajo svoje vloge in vloge svojih sodelavcev, vedo kje in kako se opravljajo določene aktivnosti, kdo jih usmerja in nadzira. Kljub svoji navidezni enostavnosti so organizacijske strukture predpogoj za delovanje katerekoli organizacije, saj vplivajo na obnašanje posameznikov, skupin in celotne organizacije (Bavec 2005, 38). Njihov pomen avtorji različno opredeljujejo. Tako Lipičnik (1994, 52) navaja nekaj njihovih definicij:

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

Organizacijska struktura je torej mreža ali sestav razmerij. Razmerja iste vrste so enovita, razmerja različnih vrst pa zložena. Če se poveže več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi, če pa se poveže več različnih razmerij, pa govorimo o zloženi organizacijski strukturi (Rozman 2000, 4).

Organizacijske strukture, ki jih obravnavajo klasične organizacijske vede, so formalne organizacijske strukture oziroma tiste, ki so postavljene zavestno in namerno oziroma načrtovano. Običajno so postavljene v okviru združbe in predpisane s pravili in politiko. V sodobnih združbah pa so pogoste tudi neformalne organizacijske strukture.

3.2 Enovite in zložene organizacijske strukture

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da vplivajo drug na drugega, s tem pa med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Ta nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo, tako da so ta razmerja organizacija s tem nastale združbe. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z

mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga običajno imenujemo kar organizacijska struktura. Z razmerji povezani ljudje dobivajo določene vloge, ki jih imenujemo tudi funkcije, te vloge pa so preprosto povedano otrdela razmerja med njimi. Razmerja imajo določene lastnosti ali določila, v katerih se razlikujejo (Rozman 2000, 31): jakost ali moč, smer trajanja, dinamika, enakopravnost in formalnost.

Razmerja med ljudmi so lahko enostavna ali istovrstna ter zložena ali raznovrstna. V primeru, da združimo več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Ponavadi se pojavljajo v medsebojnih povezavah tako, da je več enovitih struktur povezanih med seboj v sestavljeno organizacijsko strukturo. Vendar pa so take strukture v stvarnosti redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo druga na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. Govorimo o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo *zložena organizacijska struktura* (Rozman 2000, 4).

Organizacijska struktura je sestavljena iz štirih enovitih struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in ravnalne strukture. Vse te strukture so povezane med seboj in morajo biti čim bolj v sozvočju. Skupaj pa tvorijo zloženo strukturo.

3.2.1 Enovite organizacijske strukture

K enovitim organizacijskim strukturam lahko prištevamo:

⇒ *Tehnična struktura*

S *tehnično delitvijo dela* celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge izvajajo zaposleni in med njimi prihaja do tehničnih razmerij, ki so povezana z zaporedjem in lokacijo delovne naloge. Del zaposlenih opravlja specializirane izvedbene naloge, manjši del zaposlenih opravlja usklajevalne naloge, ki pa so bolj kompleksne. Delovne naloge združujemo, tako da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog, pri čemer upoštevamo zahtevnost podobne naloge in njihov obseg.

Najpogostejša je delitev delovne naloge podjetja po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance. Drugo pogosto merilo

delitve podjetja ali oddelkov je na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov. Tretji način pa je po funkcijah managerskega procesa: planiranje, izvedba, kontrola. Zlasti znotraj oddelkov je pogosta delitev po tehnoloških fazah, v skladu z delovnimi procesi.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest na oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 133).

⇒ *Komunikacijska struktura*

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Prejemniki in oddajniki so v medsebojnem razmerju, ki je določeno z vsebino in obsegom komuniciranja, prav tako pa tudi s smerjo, ki je lahko eno ali dvosmerno. Pri slednjem sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik, komunikacije pa glede na smer lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali navpične. Ta delitev je pomembna, saj so navpične, še zlasti neposredne navpične povezave značilne za hierarhijo, vodoravne povezave pa za teame (Rozman 2000, 7).

Ena najpreprostejših delitev je na ustne, pisne, govorico telesa na eni strani in na »elektronske« na drugi strani. Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo. Te strukture so različne, povezane in v svojih lastnostih odvisne od tehnične strukture (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 134).

⇒ *Motivacijska struktura*

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljitev. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano delovanje. *Motiv* je hotenje doseči cilj, pri tem se člani združbe medsebojno podpirajo pa tudi omejujejo (Rozman 2000, 7).

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim bolj ustrezni bosta

usposobljenost in motiviranost. Se pravi, da bo odgovornost sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti.

Za nagrado, ki jo zaposleni prejmejo za svoje delo si medsebojno konkurirajo, kar vpliva na njihove odnose.

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb, so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način med seboj povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v tej združbi. Imenujemo jo *mreža motivacijskih razmerij* oziroma *motivacijska struktura* in je prav tako kot druge strukture eden od vidikov ali sestavin organizacijske strukture.

⇒ *Oblastna struktura ali struktura avtoritete*

Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu managerju. Ta pa svoje naloge, dolžnosti in zadolžitve ne opravlja sam, ampak jih nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Dolžnosti, odgovornosti in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju, kajti s prenosom le-teh na podrejene managerje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Na višjih stopnjah hierarhične lestvice je kontrolni razpon praviloma ožji kot pa na nižjih.

3.2.2 Zložena organizacijska struktura

Enovite strukture kot so tehnična, motivacijska in oblastna, pa tudi komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju, tako da se druga drugi prilagajajo. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložene strukture. Takšna struktura ima dve razsežnosti, *vertikalno* in *horizontalno*. Vertikalna razsežnost predstavlja hierarhično lestvico, kjer so razmerja nadrejenosti in podrejenosti natančno določljiva. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pomeni število podrejenih instanc eni nadrejeni instanci. Hierarhično piramido dobimo, če povežemo obe razsežnosti ravnalne hierarhije. Glede na značilnosti hierarhične lestvice in kontrolnega razpona poznamo dve skrajni obliki: visoko ravnalno in plosko ravnalno strukturo (Lipovec 1987, 159).

Posebnost je, da oblastna struktura ni vedno enaka. To je odvisno od določenih vplivov. Tako v povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije. Vsak od navedenih tipov hierarhije ima določene prednosti in slabosti ter značilnosti. V novejšem času nastajajo tudi nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre zlasti za timski ali projektni pristop ter za matrično strukturo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 136–137).

3.3 Organizacijske in situacijske spremenljivke

Pri oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo dve skupini dejavnikov. Ti dve skupini predstavljata organizacijske in situacijske spremenljivke. V tej smeri pa lahko nadaljujemo tudi z dvema *skrajnima možnostma organizacije v podjetju, in sicer mehanistično in organsko organizacijo*.

3.3.1 Organizacijske spremenljivke

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno, kakšna je organizacija, marveč, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Druga zahteva pa je, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Najpogosteje omenjene spremenljivke so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 146):

- *Formalizacija* pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo zaposlene. Pravila in postopki so običajno napisani in po številu dokumentov in njihovih straneh lahko ugotovimo stopnjo formalnosti. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna.
- *Specializacija ali tehnična delitev dela* je stopnja delitve delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in narobe. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest. Vidna je iz opisov delovnih mest.
- *Standardizacija* pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah. Zato je delo ponavadi opisano podrobno.

- *Hierarhija avtoritete* določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. Obenem določa širino, *razpon kontrole*. Na vrhu je lahko manj podrejenih, spodaj pa več, s tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena.
- *Kompleksnost* se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska je eno ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo.
- *Centralizacija* se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Več kot je odločitev *decentraliziranih*, delegiranih nižje, bolj nižje ravni rešujejo probleme same (npr.: o cenah, zalogah, izbiri dobavitelja ...).
- *Profesionalizacija* pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja.
- *Kadrovska struktura* pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami.

Podjetja se v organizacijskem pogledu razlikujejo glede na organizacijske situacijske variable ali spremenljivke. Z njimi je določena organizacijska struktura oziroma njeni sestavni deli: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna struktura. Kakšna bi morala biti pa je odvisno od situacijskih spremenljivk (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 146).

3.3.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, njegove strategije itd.

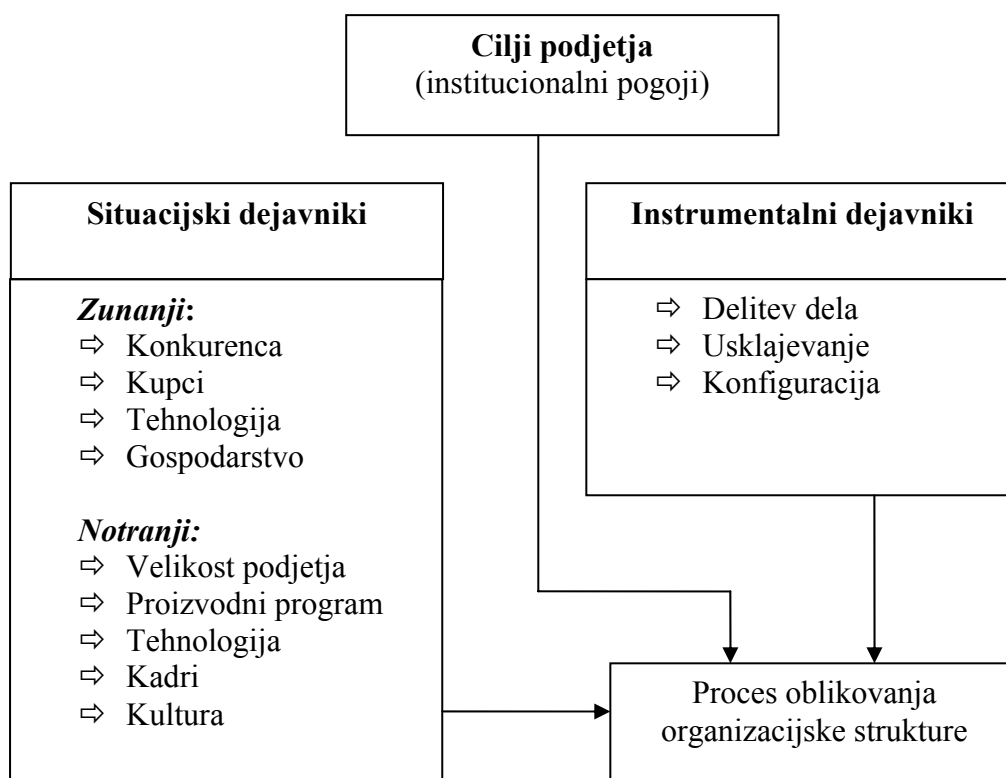
V novejši strokovni literaturi s področja organiziranosti lahko kot prevladujoči teoretični koncept proučevanja organizacije zasledimo že omenjeni kontigenčni ali

situacijski pristop. Osnova kontingenčnega pristopa so naslednje tri temeljne teze (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 138):

- ni ene same najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite,
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje.

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture so prikazani na sliki 3.1.

Slika 3.1 Situacijski dejavniki in organizacija



Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 139

Skupina situacijskih dejavnikov je sestavljena iz dveh podskupin. Prva obsega notranje dejavnike: velikost podjetja, proizvodni program, uporabljeno tehnologijo, cilje in strategijo podjetja ter zaposlene.

Druga podskupina pa obsega zunanje dejavnike: konkurenca, struktura kupcev, razvoj tehnologije, institucionalne pogoje, gospodarske trende.

V procesu oblikovanja organizacije se združijo vplivi situacijskih dejavnikov, cilji in strategija podjetja ali institucionalni pogoji ter elementi enovitih struktur in usklajevanja. Večina avtorjev obravnava zlasti naslednje situacijske spremenljivke (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 139):

- *Tehnologija v podjetju*: v najširšem smislu razumemo kot znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje (transformacijo) vhodnih elementov v proizvode in storitve. Procesi spreminjanja so fizikalni, kemični in/ali montažni. V te tri skupine lahko razvrstimo proizvodne kot tudi storitvene procese. Z vidika operacij, v katerih se proizvodnja različnih proizvodov prepleta ločimo predvsem posamično, serijsko in masovno proizvodnjo; posebej omenimo še procesno. Vsak proces lahko razdelimo še na manjše dele (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 141).
- *Okolje podjetja*: podjetja ne poslujejo samo zase, marveč delujejo v določenem okolju, kateremu se poskušajo v okviru svojih zmožnosti prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čim bolj uspešno. Okolje pa predstavlja za podjetja možnosti in nevarnosti. V prilagajanju se podjetje spreminja; spreminja se tudi njegova organizacija. Okolje oziroma njegove značilnosti opisujemo glede na šest elementov: stabilno-nestabilno okolje; homogeno-heterogeno okolje; koncentrirano-disperzirano; enostavno-kompleksno; stopnja turbulentnosti; obseg razpoložljivih virov (Rozman 2000, 40).
- *Velikost podjetja*: velikost združbe poleg števila zaposlenih določajo prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Prav na teh osnovah pogosto podjetja delimo na *majhna*, *srednja* in *velika podjetja*. Vendar moramo opozoriti, da je velikost relativen pojem. Pri določanju velikosti podjetja je treba upoštevati, v kateri dejavnosti deluje podjetje (Rozman 2000, 47).
- *Cilji in strategija podjetja*: cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi, le-ti pa vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. V opisanem smislu so cilji povezani z motiviranjem. Motivirano delovanje pa je usmerjeno v zadovoljitev potreb ali pridobitev sredstva (cilj), ki bo potrebo zadovoljilo (Rozman 2000, 49).
- *Ljudje v podjetju*: zaposleni se med seboj razlikujejo glede na osebnost (razmišljanje, čustvovanje, vedenje). Na vedenje posameznika vpliva tako

osebnost kot delovna situacija. Glede na medsebojno sodelovanje v organizaciji se morajo ljudje med seboj poznati. Zlasti je to poznavanje pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjem in sodelavci in ko le-ti uresničujejo zamisli vodje (Rozman 2000, 64).

3.3.3 Mehanistična in organska struktura

V podjetjih obstajata dve skrajni možnosti organizacije, in sicer: *mehanistična* in *organska*.

Mehanistična organizacija ustreza zlasti stabilnemu okolju. Zanja veljajo naslednje značilnosti (Rozman 2000, 28):

- podrobna razdelitev dela,
- poudarek opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih,
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo,
- povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije,
- razmerja so večinoma vertikalna,
- delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih,
- člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim,
- poudarek je dan notranjem, specializiranem znanju in ne na splošnem znanju ali sposobnostih.

Organska struktura je prisotna v spreminjajočih se pogojih. Zanja veljajo naslednje lastnosti (Rozman 2000, 29):

- poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami in celotno delovno nalogo,
- narava posameznega dela izhaja iz celote,
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi,

- oblikovanje odgovornosti je omejeno: problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh,
- povezanost ljudi ni le strokovna,
- omrežje kontrole, avtoritete, komuniciranja. Na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenimi, ki predstavlja neosebno podjetje,
- vse znanje in vsemogočnost ni več stvar hierarhije. Povezovanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja,
- horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih; bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje,
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne instrukcije in odločitve,
- prizadevanje za spremembami in napredkom se bolj cenjene kot lojalnost in ubogljivost,
- pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja, na trg in podobno.

Ena ali druga organizacija ustreza določeni situaciji.

3.4 Organizacijske oblike podjetij

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetij je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. Ustrezna organizacijska struktura pomeni za podjetje določeno prednost, neustrezna pa veliko pomanjkljivost.

Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 147):

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- produktno-matrična organizacijska struktura,
- decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura,
- projektno matrična organizacijska struktura.

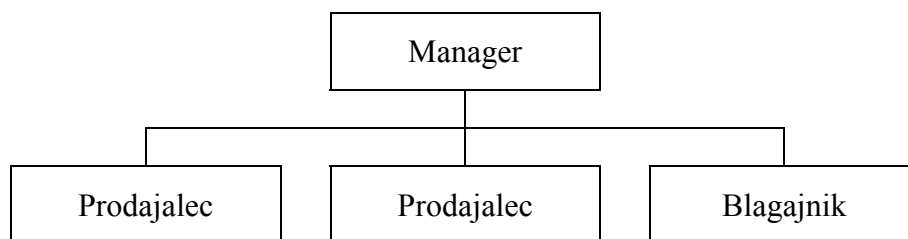
Ob navedenih, sicer najpogostejših organizacijskih strukturah je treba poudariti, da se v povsem čisti obliki ne kažejo pogosto, da se med seboj prepletajo in da v podjetjih obstojijo tudi drugačne strukture.

3.4.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Je tudi nosilec novih zamisli. Manager je osrednja oseba, odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komunikacija je pretežno ustna. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja. Prikladna je le za zelo majhna podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 147).

V enostavnih organizacijah se z organizacijskimi strukturami skoraj ne ukvarjajo, saj so enostavne in same po sebi razumljive. Podjetnik je, kot lastnik podjetja hkrati manager, odgovoren za celotno poslovanje, delavec pa mu je podrejen, saj praviloma opravlja le naloge, ki jih določa podjetnik (Bavec 2005, 53).

Slika 3.2 Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 86

3.4.2 Poslovno funkcijska organizacijska struktura

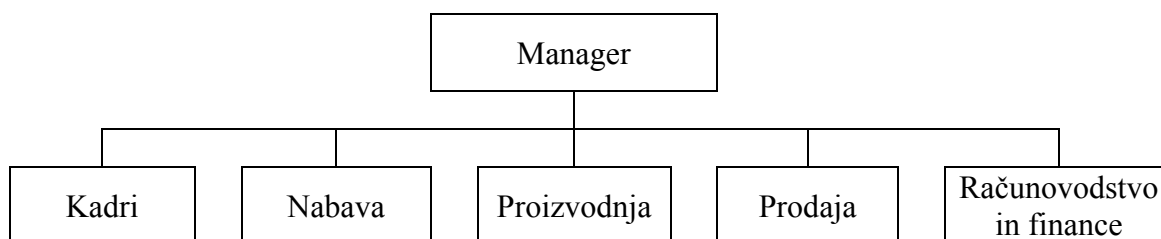
S poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo podjetje dosega večjo prilagodljivost, koordinacijo in učinkovitost na ciljnih področjih ter skuša optimizirati usklajenost med cilji podjetja in cilji posameznih poslovnih oddelkov ter koordinacija med njimi in v njih (Rozman 2000, 87).

Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 148):

- delitev druge *hierarhične ravni* na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja,
- *centralizacija* odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano. Predvsem za mala in srednje velika podjetja je zelo primerna poslovno-funkcijska organizacijska struktura, v kateri so delovna področja notranje razdeljena in zaokrožena. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti.

Slika 3.3 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 87

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture (Rozman 2000, 87):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije; to omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu;
- enotnost nastopanja navzven; posamezne povezave z okoljem potekajo za različne organizacijske enote z enega mesta;
- razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, zaradi koncentracije znanja na posameznem poslovno-funkcijskem področju;
- zelo veliko je izkoriščanje zmogljivosti, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja dela za celotno podjetje;
- sposobnost doseči funkcijske cilje.

Na videz ima ta oblika samo dobre lastnosti, vendar se v določenih okoliščinah ne obnese najbolje.

Njene slabosti so predvsem (Bavec 2005, 55):

- slabša prilagodljivost na spremembe trga in na proizvodne tehnologije,
- prevelika centralizacija odločitev (le generalni direktor ima popoln pregled nad delovanjem podjetja),
- organizacijske enote so med seboj razmeroma slabo povezane, saj so tako specializirane, da je motivacija za sodelovanje zelo nizka in glede na centralizirano odločanje tudi ni potrebna,
- zaposleni, ki delajo v specializiranih enotah, imajo zelo omejen pogled na cilje in samo delovanje organizacije.

Kljub navedenim pomanjkljivostim je bila in je še vedno poslovno-funkcijska organizacijska struktura prevladujoča organizacijska oblika. Zlasti v manjših podjetjih, pri tem prevladujejo linijske oblike; z večanjem podjetja se pogosto uvajajo štabi, le-ti opravljajo dejavnosti, ki podpirajo managerske odločitve. To so zlasti posamezniki ali enote za plan, ekonomsko analizo, organizacijo, kontrolo, nagrajevanje, informatiko in podobno (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 150).

Na splošno ločimo dve vrsti štabov: *splošni štabi*, ki so v večini primerov oblikovani kot podpora najvišjemu vodstvu v podjetju in pokriva celotno področje linijskih obveznosti vodstva in pa *štabne enote*, ki imajo naravo trajnih organizacijskih oblik in se lahko vključijo v vsako obliko organizacijskih struktur (Weidner 1984, 79). Značilnosti štabov so predvsem naslednje: velika strokovna specializacija, podpirajo ravnateljstvo in njegove odločitve, sami odločitev ne sprejemajo, pripravljajo različne analize, predloge za sprejemanje odločitev in podobno.

3.4.3 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. Dobre strani matrične organizacije prinašajo tako pomembne tržne prednosti, da jih sodobni management, kljub določenim težavam, vedno pogosteje uporablja (Bavec 2005, 59).

Matrične organizacije poskušajo na enem mestu izrabiti dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranosti. V matrično organiziranem podjetju imamo dve skupini

managerjev, ki so formalno na isti hierarhični ravni. Vodilni management lahko enkrat komunicira s prvo skupino managerjev in s tem obravnava svojo organizacijo, kot da bi bila funkcijsko organizirana. Omenimo še eno zanimivo lastnost matrične organiziranosti. Posamezni delavec je namreč lahko razporejen v več organizacijskih enot hkrati. Na ta način dosežemo veliko organizacijsko prilagodljivost, ki je ena najbolj vidnih lastnosti matričnih organizacij (Bavec 2005, 61).

Naloge produktnega managementa so (Rozman 2000, 89):

- zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kot npr.: informacije o konkurenci, kupcih, trgu itd.;
- oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana;
- kontrola izvajanja oblikovnih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom.

Na produktni management prenesemo vse pristojnosti in odgovornosti, ki so povezane s tržno problematiko proizvoda. Produktni manager mora pri pripravi predlogov za oblikovanje dolgoročne marketinške usmeritve vključiti tudi druga poslovno-funkcijska področja, kot so: razvoj, proizvodnja itd. (Rozman 2000, 89).

Prednosti matrične strukture so (Bavec 2005, 61):

- zelo učinkovita koordinacija, ko je treba usklajevati prekrivajoče se aktivnosti,
- izjemno velika prilagodljivost pri določanju delovnih nalog,
- učinkovitost pri zahtevnejših odločitvah,
- posebej je učinkovita pri projektnih organizacijah.

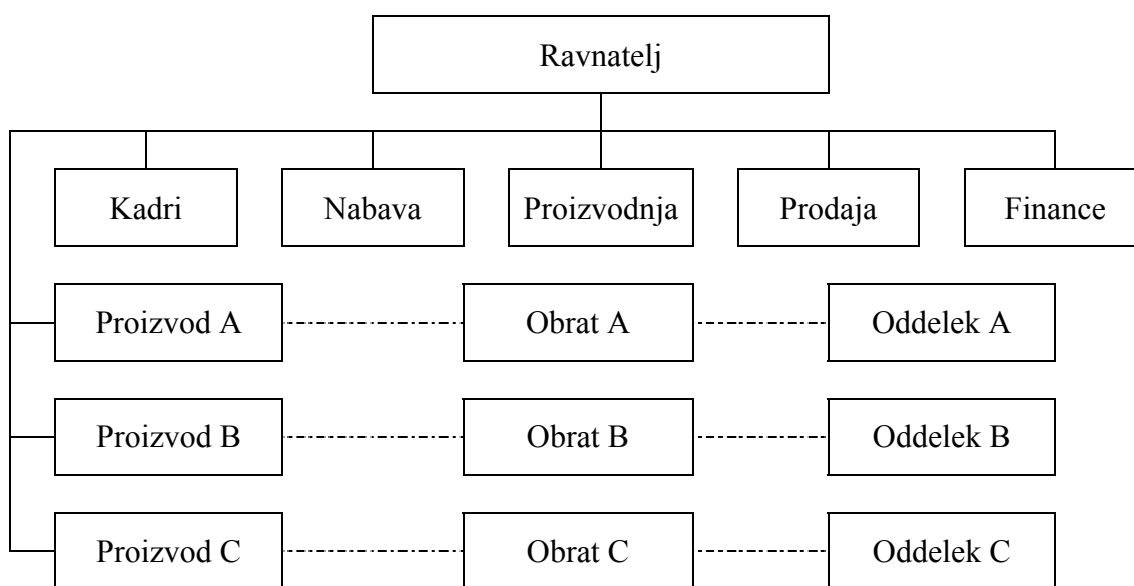
Slabosti matrične strukture pa so (Bavec 2005, 61):

- dva ali več vodij zahtevajo kompleksnejše rešitve in ustrezen način vodenja, posledično več časa za usklajevanje,
- od managementa zahteva izjemno velik občutek za medčloveške odnose,

- potrebna je ustrezna kultura v organizaciji, ki omogoča kolegalne odnose in sodelovanje.

Pri matričnih organizacijskih strukturah lahko uspešno uporabljamo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki lahko reši precej problemov povezanih z zahtevnejšimi komunikacijami (Bavec 2005, 61).

Slika 3.4 Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman 2000, 91

3.4.4 Projektno matrična organizacijska struktura

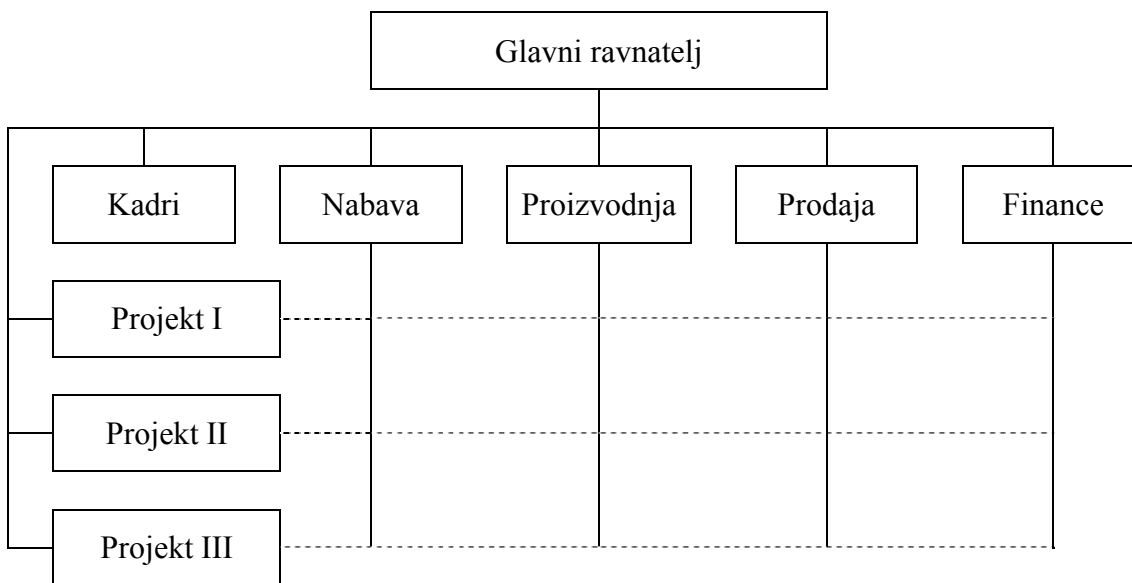
Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produkti-matrični strukturi. Poglavitna razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Projekti so občasni, gre za usklajevanje strokovnih, ponavljajočih se del. Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se uveljavlja interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov.

Matrična organizacija se je uveljavila predvsem pri izvedbi velikih projektov, v letalski in vesoljski industriji. Poleg decentralizirane in poslovno-funkcijske organizacije je matrična organizacija bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo določenega projekta oziroma v pretežno projektih dejavnostih.

Prednost matrične organizacije je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce iz različnih poslovno funkcijskih področij. Njena pomanjkljivost se

kaže v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Uporablja se pretežno v projektnih dejavnostih oziroma enkratno ob uvajanju določenega projekta (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 161).

Slika 3.5 Projektno matrična organizacijska struktura



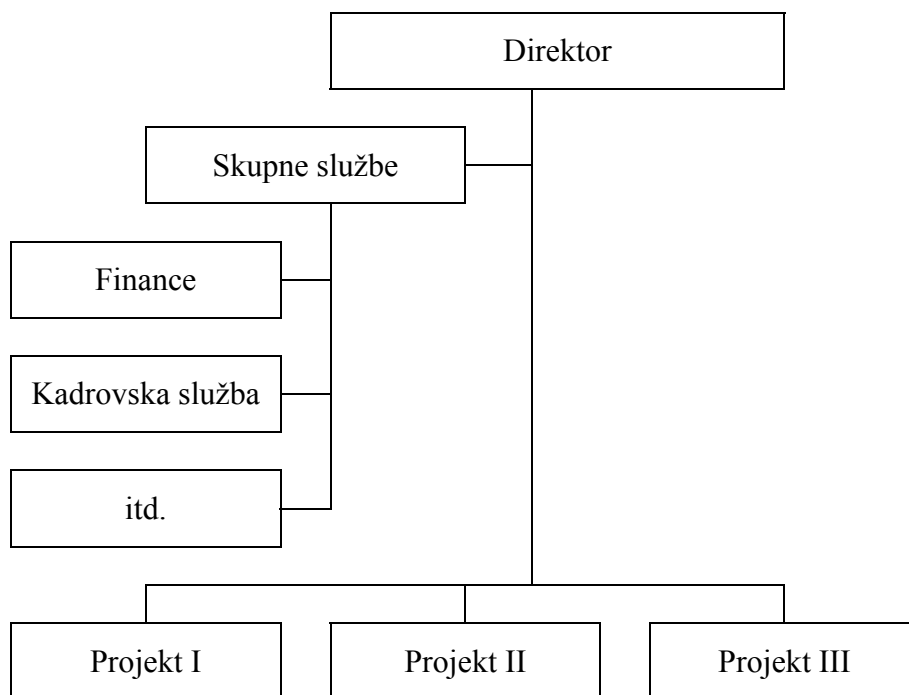
Vir: Rozman 2000, 98

3.4.5 Nekatere novejšje oblike organizacijskih struktur

V praksi se pojavljajo predvsem *mešane* ali *hibridne strukture*, ki poskušajo izrabiti samo dobre lastnosti in se izogniti slabostim. Najbolj pogosto je kombiniranje funkcijske in produktne strukture, saj so nekatere funkcije skoraj vedno enake za celotno podjetje ne glede na produktno strukturo (npr. finančna služba, kadrovska služba, ki jih pogosto prenesemo v skupne sektorje ali skupne službe podjetja). Zelo pogoste kombinacije so tudi take, ki vključujejo matrično organiziranost določenih organizacijskih enot. Le redko pa se matrična organizacija razteza preko celega podjetja.

Z mešanimi strukturami lahko rešimo večino problemov, ki se pojavljajo pri čistih funkcijskih, produktnih, geografskih ali matričnih strukturah. Ker omogočajo mešane strukture zelo veliko različnih kombinacij, spada v to skupino večina sodobnih organizacij. Težko bi govorili o slabih in dobrih lastnostih, kajti vse je odvisno od izbrane kombinacije, ki je v določenih okoliščinah lahko boljša ali pa slabša.

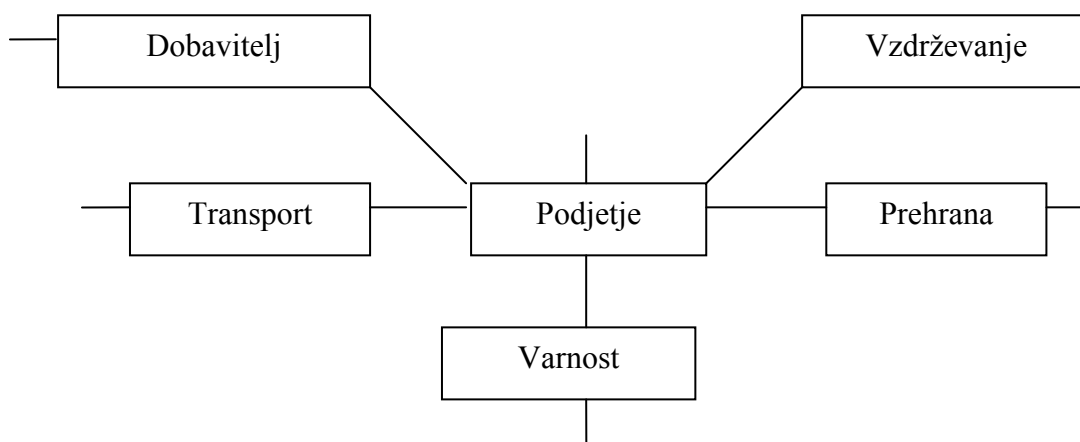
Slika 3.6 Primer mešane organizacijske strukture (funkcijske in produktne)



Vir: Bavec 2005, 62

Druga novejša oblika je mrežna organizacijska oblika, ki se pojavlja sočasno z vedno večjim konkurenčnim bojem podjetij, v katerem se le-ta naslanjajo na svoje ključne prednosti. Vsako podjetje deluje na svojem ključnem področju, kjer razvija prednosti. Dejavnosti, ki ne predstavljajo ključnih prednosti, pa podjetja vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje. Tako nastajajo mreže podjetij, kar je prikazano v sliki 3.7.

Slika 3.7 Mreža podjetij



Vir: Rozman 2000, 100

Za mrežne organizacije so značilne naslednje lastnosti (Bavec 2005, 78–79):

- izjemna prilagodljivost organizacijskih struktur in procesov, ki se tako naglo spreminjajo, da skoraj ne moremo več uporabiti klasičnih metod organizacijskega načrtovanja,
- izjemna prilagodljivost delovnih mest, od managerske do operativne ravni, ki ne prenese ozke specializacije,
- velika moč managementa, posebej tistega na najvišji hierarhični ravni, ki lahko v zelo kratkih časovnih intervalih sproža vse omenjene spremembe,
- srednji management je izgubil svojo tradicionalno vlogo povezovanja,
- podatki, komunikacije in poslovni procesi so integrirani funkcionalno, geografsko ali pa po produktnih linijah.

Iz prikaza organizacijskih struktur lahko povzamemo, da je temeljni problem organizacijskih struktur njihova stopnja *centralizacije – decentralizacije*.

Slabost decentralizacije je osamosvajanje organizacijskih enot in njihovo povezovanje in usmerjanje v doseganje skupnega cilja podjetja. Management velikih podjetij postane zahteven in organizacijska struktura postaja birokratska, formalizirana, s tem tudi nefleksibilna. Prav zahteve okolja pa zahteva fleksibilnost. Sposobnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti je tista značilnost, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Zato govorimo, da je fleksibilnost ali prilagodljivost eden od pogojev uspešnega in učinkovitega podjetja, zlasti seveda v spreminjajočem se okolju, ki narekuje spremembe v podjetju. Oblikovanje fleksibilnosti podjetja ima več razsežnosti. Nedvomno se fleksibilnost podjetja začne pri organizacijski strukturi ter se nadaljuje preko organizacijske kulture in sistema managementa do obnašanja in dela posameznika in skupin (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 164–165).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja EMO Croatia

Zgodovina hrvaškega podjetja EMO Croatia se prične v Sloveniji, v podjetju EMO Celje, ki ima več kot 100 letno tradicijo proizvodnje emajlirane posode. Po razpadu Jugoslavije podjetje EMO Celje doživi korenite spremembe. Zaradi velike konkurence na slovenskem trgu in zaprtja trgov bivše Jugoslavije v letu 1992 podjetje EMO Celje objavi stečaj in s tem tudi presežek delovne sile.

Ustanovitelj podjetja EMO Croatia je bil v tem času zaposlen v podjetju EMO Celje kot vodja prodaje proizvodnega programa za hrvaški trg. Z vodstvom podjetja EMO Celje se dogovori za skupno nastopanje na hrvaškem trgu. Zaradi političnih razmer, ki še niso dovoljevale skupne registracije s slovensko firmo, registrira na Hrvaškem samostojno podjetje EMO Croatia, d. o. o., katerega glavna dejavnost je veleprodaja posode. Podjetje EMO Croatia tako postane ekskluzivni zastopnik slovenskega podjetja EMO Celje za prodajo programa emajlirane posode, ki ima na hrvaškem trgu že uveljavljeno blagovno znamko.

Ob ustanovitvi leta 1992 je podjetje imelo sedež v Solinu blizu Splita. Lastnik je še z enim zaposlenim pokrival celotni trg Hrvaške. Ker pa je Hrvaška geografsko široko področje, trg pa dokaj razpršen, sta bila za obvladovanje takšnega trga dva zaposlena premalo, pa tudi obstoječi poslovni prostori niso več zadoščali potrebam. Zato podjetje EMO Croatia leta 1994 z nakupom poslovnih prostorov v Zagrebu poveča svoje prodajne zmogljivosti, ki jim prilagodi tudi število zaposlenih z zaposlovanjem novih delavcev.

Takšna širitev je podjetju omogočila sledenje konkurenci na trgu gospodinjske posode, kar je pomenilo uvedbo novega izdelka v prodajni program podjetja, to je prodajo nerjaveče posode, ki je bila ob koncu devetdesetih let tržna niša na hrvaškem trgu.

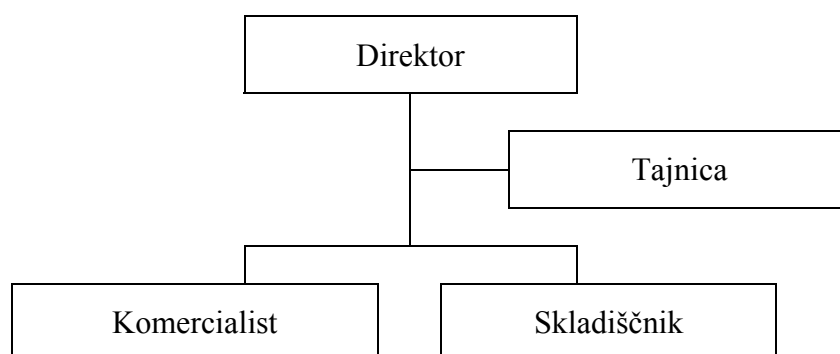
Vendar pa je konkurenčni boj na tem trgu zelo oster in zahteva nenehno prilagajanje podjetja novim tržnim razmeram, ki ga ustvarjajo spremembe v povpraševanju in nakupnih odločitvah potrošnikov. Podjetje zato leta 2002 sklene s podjetjem Fackelmann, ki trži dopolnilni program za gospodinjstvo, pogodbo o poslovnem sodelovanju, kar podjetju EMO Croatia prinese dobre poslovne rezultate.

Vendar pa za dolgoročno stabilno poslovanje takšno sodelovanje ne zadošča, podjetje EMO Croatia bo na dolgi rok konkurenčno le, če bo uspelo prilagoditi zahtevam trga tudi svojo notranjo organiziranost. Čeprav je podjetje od ustanovitve dalje nenehno vlagalo v svoj razvoj, lahko ugotovim, da trenutne prostorske in kadrovske zmogljivosti ne sledijo širitvi prodajnega asortimenta. Zato je nujna notranja reorganizacija podjetja, ki pomeni v prvi vrsti prenovno vizije in poslanstva podjetja ter v nadaljevanju spremembo notranje organiziranosti.

4.2 Predstavitev obstoječe organizacijske strukture

Trenutno je v podjetju EMO Croatia zaposlenih šest ljudi, ki zasedajo naslednja delovna mesta: direktor, komercialista, skladiščnik in tajnica. Njihovo strukturo prikazujemo v sliki 4.1.

Slika 4.1 Organigram organiziranosti podjetja EMO Croatia kot enostavna organizacijska struktura



Vir: avtor 2005

Iz slike 4.1 je razvidno, da je sedanja organizacijska struktura skladna z enostavno organizacijsko strukturo. Takšna struktura je primerna za manjši delovni kolektiv.

Po preučitvi situacijskih in organizacijskih spremenljivk dosedanje organizacijske strukture lahko povzamem, da obstoječa enostavna organizacijska struktura ni več primerna za današnji hitro spreminjajoči se trg in težnjo podjetja po nadaljnji širitvi prodajnega asortimenta. Ugotovim lahko, da cilj podjetja ni jasno določen, prav tako se podjetje počasi in neprepričljivo prilagaja konkurenci, predvsem pa velikost podjetja ne zadošča več sedanjim tržnim zahtevam. Iz tega razloga bi bilo treba prenoviti obstoječo organizacijsko strukturo in zaposliti nove delavce s primerno izobrazbeno strukturo.

Tudi znotraj podjetja se kažejo določena odstopanja in vrzeli, ki mu ne omogočajo dovolj hitrega napredka. Zaposleni nimajo dovolj jasno določenih nalog in odgovornosti, komuniciranje med njimi je pomanjkljivo, kar vodi do nesodelovanja in negativnih odnosov med posamezniki. Treba bi bilo urediti področje dela vsakega posameznika tako, da bi bil vsak zadolžen le za eno področje, ki ga najbolje obvlada, ne pa da vsak opravlja dela z več različnih področij, kar vodi do podvajanja dela in neusklajenosti pri izbiri dobavitelja, prodajnega programa in potrebnih količin blaga. Treba bi bilo urediti tudi komunikacijo med lastnikom, ki je hkrati manager, in zaposlenimi, tako da bi imel posameznik večje pristojnosti in več samostojnosti na področju, za katerega je zadolžen.

S spremenjeno organizacijo bi morali v podjetju doseči bolj kakovostno in učinkovito delo, predvsem pa posameznikom ponuditi priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Le na tak način se bo podjetje sposobno spopasti z zahtevami trga in ostrim konkurenčnim bojem na njem.

4.3 Značilnosti sedanje organizacijske strukture

4.3.1 Formalizacija

Stopnja formalizacije v podjetju EMO Croatia je nizka, saj se pravila in postopki določajo sproti in prenašajo na zaposlene z ustno komunikacijo.

4.3.2 Specializacija

Stopnja specializacije je prav tako kot stopnja formalizacije na nizki ravni, saj je za podjetje Emo Croatia značilno, da zaposleni opravljajo večji del skupnih nalog. Poleg direktorja je v podjetju zaposlenih še pet oseb, ki delajo na treh delovnih mestih, pri čemer njihove delovne naloge niso jasno opredeljene.

4.3.3 Standardizacija

Standardizacija delovnih nalog v podjetju je nizka, saj so naloge izvajane le na podlagi ustnega naročila direktorja. To posledično pomeni, da niso izvajane vedno po enakem postopku. Menim, da bi bilo treba v podjetju določene delovne naloge standardizirati zaradi lažjega nadzora nad delom in zagotavljanja ustrezne kakovosti.

4.3.4 Hierarhija avtoritete

Zaposleni v podjetju odgovarjajo izključno direktorju podjetja, zato je razpon kontrole, ki je izražen s številom ljudi, ki jih posameznik nadzoruje, nizek.

4.3.5 Kompleksnost

Kompleksnost je v podjetju nizka v vseh treh dimenzijah: vertikalno, horizontalno in prostorsko.

4.3.6 Centralizacija

Vse odločitve v podjetju sprejema izključno direktor. Prav zaradi tega je poslovanje velikokrat moteno. Pomembne odločitve so največkrat prepozne, kajti direktor zaradi obilice dela ne zmore učinkovito delovati na vseh področjih.

4.3.7 Profesionalizacija

Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju EMO Croatia je prikazana v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju EMO Croatia

| Formalna izobrazba | Število zaposlenih | Delež (%) |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| VII. stopnja izobrazbe | 1 | 16,7 |
| VI. stopnja izobrazbe | 1 | 16,7 |
| V. stopnja izobrazbe | 2 | 33,3 |
| IV. stopnja in nižja izobrazba | 2 | 33,3 |
| Skupaj | 6 | 100,0 |

Vir: EMO Croatia 2005

Čeprav trendi na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih kažejo, da zaposleni, ki se dodatno izobražujejo izkazujejo boljše rezultate, v podjetju EMO Croatia te oblike ne podpirajo. Zato se zaposleni izobražujejo na lastno pobudo in stroške.

4.3.8 Kadrovska struktura

Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju EMO Croatia je prikazana v tabeli 4.2.

Tabela 4.2 Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju EMO Croatia

| Struktura kadrov | Število zaposlenih | Delež (%) |
|------------------|--------------------|-----------|
| Direktor | 1 | 16,7 |
| Tajnica | 1 | 16,7 |
| Komercialist | 2 | 33,3 |
| Skladiščnik | 2 | 33,3 |
| Skupaj | 6 | 100,0 |

Vir: EMO Croatia 2005

Podjetje vodi direktor, ki ima VI. stopnjo izobrazbe, in sicer višja vojaška šola, medtem ko ima tajnica VII. stopnjo, diplomirana ekonomistka. Komercialista imata zaključeno srednjo ekonomsko šolo, od tega nadaljuje eden študij na ekonomski fakulteti. Skladiščnika pa imata poklicno izobrazbo.

Menim, da se znanje nekaterih zaposlenih premalo odraža v poslovanju podjetja in da se direktor ne zaveda obsega in narave intelektualnega kapitala, ki ga podjetje ima. Prav tako nekateri posamezniki niso pripravljeni deliti svojega znanja z drugimi zaposlenimi, ker za to niso spodbujeni in motivirani. Gre za tipičen problem izolacije in monopolizacije znanja. Procesi razvijanja znanj v podjetju EMO Croatia so slabo obvladovani in nemotivirani.

4.4 Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

Podjetja se v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske spremenljivke. Pravzaprav se združbe situacijskim spremenljivkam prilagajajo. Z njimi velikokrat določimo želeno, najbolj primerno organizacijsko strukturo oziroma njene sestavne dele.

4.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Podjetje se je v obdobju od ustanovitve do danes na področju vzpostavljanja tehnične platforme poslovanja ukvarjalo z izgradnjo informacijske podpore za učinkovito obvladovanje glavnih poslovnih procesov (zaloge, računovodstvo).

Ovire, na katere je podjetje naletelo pri uvajanju tehničnih posodobitev in novosti, so naslednje:

- postopek uvajanja je bil podprt samo s strani direktorja,
- zaposleni, ki so se srečali z novostmi, so jih doživljali kot nevarnost za svoje področje dela, saj jih na spremembe ni nihče pripravil,
- proces uvajanja je bil zahteven in dolgotrajen.

Po končani uvedbi novih tehnologij se je izkazalo, da v podjetju manjka zaposlena oseba, ki bi skrbela za informacijske povezave s poslovnimi partnerji.

4.4.2 Vpliv okolja na organizacijo

Doseganje dobrih rezultatov samo po sebi ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti podjetja, saj je njegovo okolje zaradi negotovih razmer na trgu, močne konkurence med ponudniki posode, naglega tehnološkega razvoja in spreminjanja okusov in nakupnih navad kupcev vse manj stabilno. Podjetje v tem spremenljivem okolju ni dovolj fleksibilno. Na trgu se tako rekoč mesečno pojavi nov konkurent, tako na področju nabave kot prodaje.

Čutiti je tudi vpliv države, kajti glede sanitarnih predpisov ima veliko strožje kriterije kot Evropska unija, iz katere nabavljamo del asortimenta.

4.4.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Za ocenjevanje velikosti podjetja je najpogostejše, čeprav ne edino merilo, število zaposlenih. Glede na to, da je v podjetju zaposlenih le šest oseb, ga uvrščamo med mala podjetja.

Iz zornega kota organizacijskega življenjskega cikla je podjetje že prešlo fazo nastajanja in se nahaja v fazi rasti. Podjetje se s širitvijo asortimenta povečuje, prav tako je treba povečati obseg zaposlenih. Takšna širitev nujno zahteva pomočnika ali vodje določenih oddelkov za lažji pregled nad dogajanjem v podjetju.

4.4.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Temeljno načelo vsakega dobro organiziranega podjetja so jasno začrtani cilji. Podjetje EMO Croatia do sedaj ni imelo jasno postavljenih ciljev, zato ne ve ali je bilo pri svojem delu uspešno ali ne. Glavni cilj lastnika in hkrati direktorja podjetja je dobiček. Podjetje nima učinkovitega sistema poslovnega planiranja in nima izdelanega strateškega plana.

Cilji in strategije močno vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi, zato je pomembno, da so zanje sprejemljivi in delujejo motivacijsko. Le na ta način jih zaposleni uresničujejo hitreje in bolj kakovostno. Zaposlene praviloma cilji in strategije zanimajo toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničijo svoje lastne cilje.

4.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

V podjetju EMO Croatia je delovanje direktorja precej avtoritativno, zelo ceni svoj status in ima distanco do podrejenih. Zaposleni nimajo vpliva in pristojnosti, katere potrebujejo pri opravljanju nalog, zato večkrat opravljajo delo pod pritiskom in avtomatsko. Pri komuniciranju med zaposlenimi je opazen pojav filtriranja in namernega zadrževanja dela informacij, da bi se povečala njihova moč v podjetju.

V podjetju bo treba vzpostaviti razumevanje, izboljšati komunikacijo in boljši pretok informacij med zaposlenimi. Da ne bodo zaposleni v možnih sporih, ki so nujni spremljevalci vsakega dela, videli samo ovir, temveč tudi možnost, da se v spoprijemu idej in v iskanju različnih odločitev pride do optimalnih in celovitih rešitev.

5 PREDLOG SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA EMO CROATIA

Spreminjanje organizacijske strukture je eno ključnih orodij, ki ga managerji uporabljajo za prilagajanje organizacije spremembam v okolju oziroma zniževanje stopnje negotovosti okolja. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, takšna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti.

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne organizacije (Ivanko 1974, 40).

Za podjetje EMO Croatia je glede na razširitev prodajnega programa najprimernejša poslovno-funkcijska organizacijska oblika, ki je centralizirana in oblikovana na zahtevi, da se s predmetom dela in poslovanja povezane in med seboj odvisne delne naloge opravljajo v enem prostoru. V poslovno-funkcijski organizacijski strukturi se zato oblikujejo področja, sektorji, službe, oddelki, ki opravljajo potrebna specialistična opravila. Tako ima podrejeni delavec poleg linijskega vodenja več funkcijskih vodij, katerim je odgovoren samo za ustrezen funkcijski del naloge, linijskemu vodji pa je odgovoren v organizacijskem smislu. Natančno je treba razmejiti pristojnosti in odgovornosti funkcijskih vodij.

Prednost poslovno-funkcijske organizacijske strukture se kaže predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru.

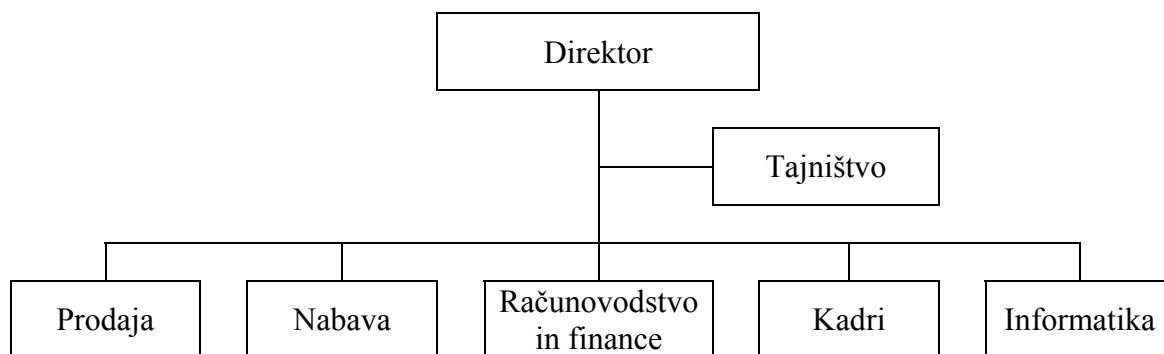
Delo med sektorji in oddelki je podrobno razčlenjeno, zato je posameznik specializiran in odgovoren za relativno majhen del skupne delovne naloge. Vsa moč odločanja je osredotočena na gornjih položajih (direktor podjetja, vodje oddelkov – sektorjev), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in pomeni, da podjetje deluje centralizirano.

Naloga direktorja podjetja in vodje oddelkov je v bodoče usmerjena predvsem na določanje ciljev in vizije podjetja ter strateško planiranje. To bo služilo tudi ostalim udeležencem v procesu poslovanja, da bodo v izvajanju del in nalog predvsem bolj motivirani in učinkoviti.

Za nemoteno poslovanje je treba izdelati temeljit plan baznega in dopolnilnega asortimenta. Nujno je treba raziskati trg, predvsem konkurenco, ki je na tem trgu prisotna (benchmarking). Prav tako ni zanemarljiva analiza potreb končnih uporabnikov, kajti na osnovi tega bomo lažje planirali količine in izbor ponudbe. Vse to pa bo dalo jasna izhodišča za iskanje najbolj ugodnega dobavitelja in iskanje novih prodajnih kanalov.

Več sredstev je treba nameniti promociji s primernimi orodji tržnega komuniciranja. Tu vidim predvsem večje vključevanje v humanitarne akcije in oglaševanje. Morda poiskati z dobavitelji in kupci skupne interese oglaševanja preko medijev. Prav tako je treba posvetiti pozornost v negovanje odnosov s kupci in dobavitelji, tako na formalnem kot tudi neformalnem področju.

Slika 5.1 Organigram organiziranosti EMO Croatia kot poslovno-funkcijska organizacija



Vir: avtor 2005

Predlagana organizacijska struktura nujno zahteva povečanje števila zaposlenih iz dosedanjih šest na vsaj dvajset zaposlenih, in to predvsem v strateško pomembnem oddelku, kot je prodaja.

Podjetje bo razdeljeno na pet različnih oddelkov:

- prodajo, ki obsega komercialni in marketinški del,
- nabava: nabava, skladiščenje in transport,
- finančno računovodski del,
- kadri,
- informatika.

Opis delovnih mest in hierarhija odgovornosti v predvideni novi organizacijski strukturi bo naslednja:

- *Direktor*: je še vedno glavni manager podjetja. Vendar mu sedaj pri določanju ciljev in strategij pomagajo podrejeni vodje določenih oddelkov. Dela in naloge delegira na pooblaščen sodelavce, katerim zaupa in pozna njihove sposobnosti. Imeti mora celovit pregled nad poslovanjem, sodelovati z ljudmi v procesu dela, se z njimi sporazumevati in imeti z njimi dobre odnose.
- *Tajništvo*: za delovne naloge iz področja tajništva je treba zaposliti enega človeka. Dela zajemajo kompletno administracijo, se pravi: raznovrstna pisarniška dela, kot so sprejem in odpiranje pošte, izpolnjevanje raznih obrazcev za potrebe poslovanja podjetja, vnos različnih podatkov, sprejem telefonskih klicev in preusmerjanje le-teh po potrebi.
- *Oddelek prodaje*: v ta oddelek spada komerciala in marketing.
Vodja prodaje delegira dela in naloge prodajnim referentom (komercialisti), po predhodnem posvetovanju z direktorjem. Prodaja mora biti aktivno vključena v dogajanje na trgu. Za obseg prodaje kot ga ima EMO Croatia je treba na tem področju zaposliti štiri osebe z izobrazbo komercialista, ki bi opravljal dela in naloge pospeševalca prodaje, raziskavo trga, spremljal delo in ponudbo konkurence, zadovoljeval zahteve in potrebe kupcev, iskal nove kupce na trgu Hrvaške. Vodja prodaje skupaj z ostalimi zaposlenimi v oddelku skrbi za oblikovanje in uresničevanje politike prodaje in distribucije, pripravlja letne plane prodaje glede asortimenta in količine prodaje, sklepa prodajne pogodbe in določa prodajne pogoje, oblikuje prodajne cene ter pripravlja prezentacije novih izdelkov za kupce in zaposlene.
Prav tako je za dobre rezultate podjetja pomembna *marketinška aktivnost*, ki je specializirano področje in zahteva za to posebej usposobljene ljudi. Zagotovo na daljši rok prinese zelene rezultate v poslovanju podjetja in prepoznavnosti podjetja, z njim pa tudi blagovne znamke. Za to je potreben en človek s področja komunikologije.
- *Oddelek nabave*: zajema posle nabave, skladiščenja in transporta.
Vodja nabave je odgovoren za nabavo prodajnega asortimenta, katerega na osnovi letnih planov določi v sodelovanju z direktorjem in vodjo prodaje. Vodja

nabave skrbi za pravilni izbor dobaviteljev na osnovi preliminarne ocene le-teh, pri dokončni izbiri pa sodeluje direktor. Izdela letne plane nabave na osnovi prodajnih planov in predvidi strategijo sklepanja poslov z dobavitelji (glede izbora nabave asortimenta, količin, nabavne cene, rabatov itd.). Vodja nabave delegira dela in naloge skladiščniku, katerega dela in naloge so v skrbi za prevzem in skladiščenje nabavljenega asortimenta, urejanje skladiščne evidence, optimiranje zalog in odpremo kupcem. Odpreti je treba dve skladiščni lokaciji, in sicer v Splitu in Zagrebu. Za svoje delo je vodja nabave neposredno odgovoren direktorju. Za potrebe transporta je treba zaposliti voznike, ki bi si delo razdelili glede na strateško pomembne regije, manjše prevoze pa bi vršili preko specializiranih podjetij za opravljanje teh storitev. V nabavi je potreba po enem zaposlenem, v skladišču štirje in dva voznika.

- *Oddelek finančno-računovodskih del* skrbi, da računovodsko finančni posli v podjetju potekajo v skladu z veljavnimi pravilniki in standardi ter zakonskimi predpisi. Sestavlja bilance, računovodska poročila in opravlja plačilni promet. Je neposredno odgovoren direktorju.
- *Oddelek kadri: kadrovska funkcija* je ena najpomembnejših v podjetju. Njihova naloga je: oblikovanje in sistematizacija delovnih mest, proučevanje strukture zaposlenih, načrtovanje kadrov, pridobivanje in ocenjevanje kadrov, urejanje formalnopравnih postopkov zaposlovanja idr. Za to delo je potreben en človek, ki je specializiran za to delo in v sodelovanju z direktorjem izbere za podjetje najustreznejši kader in pripomore k sinergiji in motiviranosti zaposlenih.
- *Oddelek informatike*: najmanj dva zaposlena, ki bi skrbela za informacijske povezave s poslovnimi partnerji na področju nabave in prodaje.

6 NAČRT PRISTOPA K REORGANIZACIJI

6.1 Izhodišča in cilji reorganizacije

Naša osnovna naloga je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev in s tem doseganje naših ciljev. S pravnimi metodami prepričati kupca, da izpolnjujemo njihove potrebe in želje ter s širino asortimenta zaokrožiti ponudbo za končnega potrošnika.

Naš cilj je okrepiti položaj na trgu ponudnikov emajlirane posode v srednjem in visokem cenovnem razredu ter okrepiti našo ponudbo z dopolnilnim programom nerjaveče posode in izdelki široke potrošnje kot dodano vrednost obstoječega programa. Našo prednost vidim predvsem v majhnosti podjetja, ki je fleksibilnejše in se hitreje prilagaja nenehnim spremembam na trgu, za katere pa je potrebno temeljito sledenje. Z reorganizacijo pridobimo večji pregled nad poslovanjem vseh oddelkov, ki so delno ali v celoti povezani, pregled nad celotno prodajo in poslovanjem celotne organizacije.

Če želimo doseči nadaljnjo rast in utrditev na domačem trgu in širitev na trge jugovzhodne Evrope, je treba v poslovanju upoštevati nekatere trende in dejavnike, ki prav tako botrujejo razvoju na razvitem trgu Evropske unije. Rast in širitev morata biti v prihodnjem letu agresivnejši in učinkovitejši.

Da bi spremembe uspešno izvedli, je potrebno načrtno uvajanje in veliko sodelovanja z zaposlenimi. Zaposleni morajo namreč ob pričakovanih spremembah jasno videti perspektivo za svoj osebni razvoj in motiv, mogoče tudi osebno napredovanje ob prevzemanju večje odgovornosti. Potrebna bi bila nadaljnja humanizacija podjetja v smeri njegovega približevanja zaposlenim, razširitev informacijskih tokov in s tem večja razpoložljivost informacij, potrebnih za sprejemanje operativnih odločitev tudi na nižjih nivojih in poudarek na vseživljenjskem učenju zaposlenih.

Z novim načinom organiziranja organizacije je nujno treba definirati osnovne naloge posameznih oddelkov, definiranje metod, ki se bodo uporabljale, organizacijskih sredstev, opredeliti osnovno dokumentacijo in podobno.

Najpomembnejši cilji, ki so postavljeni ob reorganizaciji podjetja EMO Croatia, so:

- krepitev tržnega položaja na domačem trgu,
- zagotavljanje donosnosti, rast dobička in povečanje prihodka,

- širitev prodaje na tuje, predvsem trg Srbije, BiH in nekaterih vzhodno evropskih držav,
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov in razvijanje kakovosti blagovnega asortimenta in blagovnih znamk izdelkov,
- graditev poslovnega sodelovanja z dobavitelji po načelu strateškega partnerstva,
- doseganje učinkovite organizacije, rast ugleda in prepoznavnost blagovne znamke,
- razvoj projektov pospeševanja prodaje,
- razvoj usposobljenosti, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih.

Podjetje EMO Croatia je treba prenoviti tako, da se bo dolgoročno sposobno postaviti ob bok konkurenčnim podjetjem te branže, da ga kupci ne bodo zapustili in da bo tradicijo uspešnega podjetja ohranil tudi naprej.

V dobro organiziranem podjetju bodo odgovorni v naprej spregledali težave in probleme, ki bi lahko nastali, in glede na to pravočasno sprejeli sklepe za akcije, s katerimi bi prestregli nezaželene posledice bodočih dogodkov.

Prednost tako izboljšane organizacije vidim v naslednjem: zagotovljena boljša usklajenost med podjetjem in okoljem, večja usklajenost delovanja v podjetju, večja uspešnost izvajanja pomembnejših projektov, pridobitev večjega števila zadovoljnih kupcev in nenazadnje zadovoljnejši lastnik podjetja. Lahko še izpostavim izboljšano kontrolo poslovnega procesa in ustrežnejšo podporo v odločanju in nenehen razvoj zaposlenih.

6.2 Pomen in vloga zaposlenih pri reorganizaciji

Pomemben del vsake organizacijske kulture so vrednote: tako tiste, ki jih organizacija opredeli kot ključne in zaželene v odnosu do eksternih subjektov, kot tudi druge, ki jih organizacija razvija interno, v odnosu do svojih zaposlenih. Za zaposlene so najpomembnejše vrednote, ki jih želijo v svojem okolju: zaupanje, poštenost, spoštovanje, pravičnost in delavnost. Pokazal pa se je velik razkorak med zelenimi vrednotami in vrednotami, ki jih zaposleni dejansko doživljajo pri svojem vsakdanjem delu.

Percepcija vrednot močno vpliva na splošno vzdušje v organizaciji, zato se mora vodstvo zavedati pomena ustreznega načrtnega procesa usmerjanja razvoja zelenih

vrednot v okviru organizacijske kulture organizacije. K le-temu pa nedvomno vodijo tudi neformalna druženja, ki pripomorejo k boljšemu poznavanju med posameznimi zaposlenimi tudi v netipičnih delovnih situacijah.

Spremembe, uvajanje nekaj novega v podjetje pri ljudeh večinoma predstavlja velik odpor. Zato je te spremembe treba vpeljati postopoma in v sodelovanju z zaposlenimi.

Predvsem nas čaka veliko dela na področju interne komunikacije, kjer je velikega pomena odprt in pošten dialog med zaposlenimi. Na ta način se bomo vedno gibali v krogu kompetentnosti in svoje poslovne obljube spremenili v poslovni uspeh zase in poslovne partnerje. Pretok informacij bo večji in lažji, komunikacija veliko boljša, kar bomo dosegli z rednimi planiranimi kontakti in sestanki. Pomembno je vzpostaviti redni pretok informacij od nižje hierarhije k vrhu in obratno. Določiti je treba zadolžitve in odgovorne zanje ter roke zadolžitvev.

Še tako domišljene poslovne strategije niso dovolj, če jih zaposleni niso pripravljene ali sposobni uresničiti. Zaposleni vse bolj postajajo ne le »dobavitelji dela«, temveč prinašajo tudi znanje in kapital. Organizacijsko komuniciranje, predvsem, kadar je v funkciji podpiranja sprememb (kot je reorganizacija), mora presegati enosmerno obveščanje in zagotavljati dvosmerno komuniciranje, usposabljanje, izobraževanje ter motiviranje zaposlenih. Da se podjetje uspešno prilagaja, morajo zaposleni čutiti pomembnost inovativnosti in učinkovitosti.

Učenje je v teoriji opredeljeno kot proces s katerim podjetje širi spoznanje o okolju in o svojih dejanjih. Posamezniki se učijo na podlagi svojih izkušenj in na podlagi spoznanj drugih. O samem učenju govorimo pri uvajanju novih proizvodov in procesov. Sam proces učenja vključuje zbiranje podatkov o okolju in spoznavanju okolja na tej podlagi. Temu pa sledijo odgovori in akcije podjetja, ki so boljši takrat, ko se je podjetje kaj naučilo.

Vključevanje članov podjetja v proces učenja pospešuje učenje, s tem pa tudi učinkovitost in inventivnost podjetja (Rozman 2000, 350–352).

Pri praktični vpeljavi znanja v podjetje se to srečuje s številnimi ovirami, predvsem s prenašanjem znanja na sodelavce, čemur se je moč izogniti z motiviranjem, timskim delom in nagrajevanjem za kolektivno delo. Da pa pretok informacij in odprto komuniciranje v podjetju postane stalnica, je zelo pomembno spreminjanje kulture podjetja.

7 UGOTOVITVE

Uspešno poslovanje združbe je ključnega pomena ne samo za uspešno gospodarstvo, marveč tudi za blaginjo ljudi in družbe kot celote. Kot najbolj pomembno vprašanje se v vsaki družbi postavlja vprašanje, kaj storiti, da bo poslovanje podjetja uspešno. Uspešnost združbe je odvisna od vrste dejavnikov. Na današnji stopnji razvoja je uspešnost združbe precej odvisna od ravnanja, učinkovitost pa od organizacijske strukture združbe.

Ne glede na vrsto organizacije ima vsaka svoje značilnosti in posebnosti. Prilagajati se mora vsem notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na delovanje in obstoj organizacije. Hkrati le-ti določajo najprimernejšo organizacijsko strukturo. Značilna je eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti podjetij. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacijo dveh temeljnih modelov organizacije. To sta mehanistični in organski model. Uporabnost teh modelov oziroma njihovih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetje posluje. Zato je pri oblikovanju organizacije podjetja pomembno upoštevati sporočilo situacijske teorije, ki pravi, da ni ene same najboljše organizacije in da je v primerih konkretnih podjetij najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Situacijske spremenljivke predstavljajo pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij, zato se značilnosti organizacije in kulture podjetij v veliki meri skladajo. Pomembnost kulture izhaja iz dejstva, da le-ta pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, vendar se procesi njenega nastajanja in spreminjanja ne zgodijo čez noč.

Ni pa pomembna samo organizacija podjetij, ampak tudi organiziranost posameznih področij, sektorjev in služb v samem podjetju. To so organizacijski deli podjetja, ki imajo svojo organiziranost in svoje cilje. Te cilje morajo čim hitreje in uspešno doseči pri ustrezni organizaciji in upoštevanju vseh vplivov. Pomembno je torej, da obstaja prava organizacija že na teh področjih, da je potem tudi globalna organizacijska struktura in s tem doseganje ciljev celotnega podjetja učinkovitejše.

Med najpomembnejšimi situacijskimi dejavniki, ki vplivajo na organizacijo podjetja, je okolje. Ta vpliv je dvosmeren, saj tudi podjetje vpliva na okolje. Organizacijsko strukturo mora podjetje prilagajati predvsem spremembam, ki nastajajo

v okolju. Od tega, kako hitro in učinkovito se podjetje prilagaja spremembam, je odvisna uspešnost poslovanja podjetja.

Podjetje se svojih slabosti oziroma pomanjkljivosti zaveda in deluje v smeri odpravljanja le-teh. Z novo organizacijo podjetja EMO Croatia, ima podjetje po posameznih poslovnih funkcijah oziroma poslovnih oddelkih zelo jasno opisane delovne procese, ki so podprti z delovnimi navodili. Organizacijski razvoj ni nič drugega kot načrtno spreminjanje organizacije, ki ima cilj izboljšati učinkovitost organizacije in kakovost delovnega življenja. Značilni za tak razvoj so dolgoročnost, proces učenja in končno spreminjanje. V takšnem organizacijskem razvoju ima management odločilno vlogo. Ta je pogoj za uspešno izvedbo zamišljenih sprememb, saj s takšnim procesom vedno začnemo na vrhu podjetja, na najvišjih ravneh managementa.

Z reorganizacijo v podjetju EMO Croatia bomo dosegli boljše poznavanje asortimenta. Ocena dobavitelja nam bo pomagala pri izbiri za nas strateško najprimernejšega poslovnega partnerja. Racionalna izraba skladiščnih prostorov, tako lokacijsko, kjer so pomembna križišča poti za distribucijo, kot z vidika preglednosti skladiščenega asortimenta. Z izboljšanjem komuniciranja na nivojih direktor, nabava in komerciala se poveča pretok informacij dogajanja na trgu, s tem prilagodi asortiment ponudbe končnemu porabniku in podpre s primerno promocijo, kar na dolgi rok pomeni večanje tržnega deleža in ustvarjanje dobička. Z vlaganjem v kader na področju izobraževanja tako strokovnega, kot tudi osebne rasti, izboljšamo komunikacijo in storilnost zaposlenih. Predvsem se izboljšajo pogoji poslovanja v prodajni službi, ki naj bi imela tudi vlogo iskanja novih tržnih niš, načrtno planiranje, racionalizacija stroškov podjetja. Za vse to pa mora management biti prepričan v koristnost sprememb za podjetje in nenazadnje koristnost za lastnika.

Organizacija je torej stalen in dinamičen proces, ki zagotavlja smotrno uresničevanje ciljev in delovanje združbe.

LITERATURA

- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacij*. Delovna verzija, skripta. Koper: Fakulteta za management
- Ivanko, Štefan. 1974. *Sodobne metode v analizi in projektiranju organizacije*. Maribor: Obzorja
- Kavčič, Bogdan in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Maribor: Moderna organizacija
- Kovač, Jure. 1996. Razvojne usmeritve organizacijskih struktur. *Organizacija* 29 (10): 617–624
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija
- Weidner, Walter. 1984. *Organization in der Unternehmung*. München: Hansen

VIRI

- EMO Croatia. 2005. *Kadrovska struktura zaposlenih*. Poslovne evidence, EMO Croatia