



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Organizator podjetništva in trženja

**PREDNOSTI, SLABOSTI TER IZBOLJŠAVE  
PRI PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV V  
PODJETJU**

Mentorica: mag. Maja Zalokar  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Karmen Podgoršek Hiršenfelder

Kranj, december 2020

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar za usmeritve in njeno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala sodelavki mag. Brigiti Leban, ki me je spodbudila za študij in mi ves čas stala ob strani.

Zahvala gre tudi mojim trem fantom Klemenu, Juretu in Jaku, ker so bili ta čas potrpežljivi, in nazadnje mojima staršema, ki vedno priskočita na pomoč.

## **IZJAVA**

Študentka Karmen Podgoršek Hiršenfelder izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomskem delu bomo raziskovali področje reorganizacije podjetja, predstavili bomo organizacijske strukture ter primerjali funkcijsko in procesno organiziranost. Izhajali bomo iz organiziranosti podjetja pred petimi leti, ko je ta prešla iz funkcijske v procesno organiziranost, sedaj pa se zaradi stroškovnega vidika pripravlja reorganizacija s preходом na funkcijsko organiziranost.

Popisali bomo obstoječe procese, jih analizirali, ugotovili njihove prednosti in slabosti. Analizo bomo pripravili na podlagi internega gradiva podjetja in lastnih izkušenj. Z analitično opisno metodo bomo podrobno razčlenili funkcijsko in procesno organiziranost. S primerjalno metodo bomo primerjali trenutno stanje s predlaganim novim.

Ugotovili bomo, da organizacijska struktura, ki bi bila v vseh pogledih najprimernejša, ne obstaja. Prilagoditi jo je treba potrebam, strategiji, viziji in ciljem podjetja. Cilj vsake reorganizacije je doseči učinkovitejše vodenje, saj lahko s tem povečamo produktivnost dela, izboljšamo izkoriščenost sorodnih dejavnosti in zmanjšamo stroške.

## **KLJUČNE BESEDE**

- organizacija
- reorganizacija
- funkcijska organizacijska shema
- procesno organizacijska shema

## **ABSTRACT**

In the thesis, the reorganisation of the company will be researched, organisational structures will be presented, and functional and process organisation will be compared. Five years ago, the organisation of the company changed from functional to process organisation, and this will be our starting point. Now, however, due to the cost aspect, a new reorganisation is being prepared with the intent to return back to the functional organisation.

The existing processes will be listed and analysed, the advantages and disadvantages will be identified. The analysis will be prepared on the basis of the company's internal material and our own experience. The analytical-descriptive method will be used to analyse functional and process organisation in detail. The comparison method will be used to compare the current situation with the proposed one.

The findings will show that organisational structure, which would be the most appropriate in all aspects, does not exist. It needs to be adapted to the needs, strategy, vision, and goals of the company. The goal of any reorganisation is to ensure efficient management, as this can increase labour productivity, improve the utilisation of related activities, and reduce costs.

## **KEY WORDS**

- organisation
- reorganisation
- functional organisational chart
- process organisational chart

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predstavitev okolja .....	1
1.4	Predpostavke in omejitve .....	2
1.5	Metode dela .....	2
2	ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	2
2.1	Organizacija .....	2
2.2	Organizacijske strukture.....	3
2.3	Vrste organizacijskih struktur.....	4
2.3.1	Funkcijska struktura .....	5
2.3.2	Produktna struktura.....	6
2.3.3	Matrična organizacijska struktura .....	7
2.3.4	Trapezoidna struktura .....	7
2.3.5	Mrežna in virtualna struktura .....	8
2.3.6	Procesna struktura .....	9
3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU .....	11
3.1	Organizacijska struktura pred reorganizacijo .....	11
3.2	Organizacijska struktura po reorganizaciji .....	25
4	INTERVJU .....	27
4.1	Intervju .....	27
4.2	Analiza .....	29
5	ZAKLJUČEK .....	30
	LITERATURA IN VIRI .....	32

## KAZALO SLIK

Slika 1: Splošna organizacijska struktura .....	4
Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura .....	6
Slika 3: Produktna struktura .....	7
Slika 4: Matrična organizacijska struktura.....	7
Slika 5: Trapezoidna struktura.....	8
Slika 6: Mrežna organizacijska struktura .....	8
Slika 7: Horizontalna procesna organizacijska struktura .....	9
Slika 8: Organigram podjetja .....	12
Slika 9: Oskrba s pitno vodo .....	12
Slika 10: Oskrba z energijo.....	14
Slika 11: Ravnanje z odpadno vodo .....	16
Slika 12: Ravnanje z odpadki .....	17
Slika 13: Vzdrževanje javnih površin .....	19

Slika 14: Pogrebno-pokopališke storitve .....	21
Slika 15: Nova organizacijska shema .....	25

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlike med delom v funkcijsko in procesno organiziranem podjetju .....	10
Tabela 2: Primerjava med funkcionalno in procesno osredotočenost organizacije .	10
Tabela 3: Cilji oskrbe s pitno vodo .....	14
Tabela 4: Cilji oskrbe z energijo.....	15
Tabela 5: Cilji odvajanja in čiščenja odpadnih vod.....	17
Tabela 6: Cilji ravnanja z odpadki.....	19
Tabela 7: Cilji vzdrževanja javnih površin .....	21
Tabela 8: Cilji pogrebne in pokopališke dejavnosti .....	22

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Beseda reorganizacija izhaja iz angleške besede *re-organize* (oziroma še prej latinske *reorganizare*), kar pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Pri nas srečujemo tudi izraze prestrukturiranje, reinženiring, reforme in druge. Reorganizacijo naredimo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. V praksi to pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, odgovornosti oziroma pristojnosti ali ukinemo oddelke in naredimo projektno strukturo in tako naprej. Skratka, pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa vnašanje svežih prijemov v delovno okolje.

Lahko bi rekli, da reorganizacija sovpada s strategijo: tako kot se spreminja strategija, tako se mora izvajati tudi reorganizacija.

Čas vpeljevanja sprememb poslovanja je odvisen predvsem od tega, kako hitro bo kolektiv sprejel nova pravila.

Praksa je pokazala, da reorganizacija najhitreje steče, če jo vodi oseba, ki med izvajanjem ni neposredno vpletena v proces podjetja, ali pa če najamemo zunanjo inštitucijo (Krajnc, 2013).

Za tematiko smo se odločili, ker se v podjetju, v katerem smo zaposleni, pripravljamo na reorganizacijo podjetja. Ukvarjali se bomo s prehodom podjetja iz procesne v funkcijsko organiziranost. Odločitev podjetja za prenovu poslovanja je vse prej kot lahka.

## 1.2 CILJI NALOGE

Namen naloge je popisati obstoječe procese, jih analizirati, ugotoviti prednosti in slabosti, podati svoje mnenje, predstaviti novo obliko vodenja ter primerjati staro in novo strukturo. Cilj naloge je predlagati izboljšave pri prenovi.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje je bilo ustanovljeno decembra 1995 s spojitvijo treh družb in je pričelo s poslovanjem 1. januarja 1996. Osnovna naloga podjetja je učinkovito in kvalitetno izvajanje dejavnosti za nemoteno oskrbo uporabnikov. Vse dejavnosti podjetja so gospodarske javne službe. Dejavnosti so zajem, zbiranje, čiščenje in distribucija pitne vode, odvajanje in čiščenje odpadnih vod, odvoz in deponiranje odpadkov, vzdrževanje cest, vzdrževanje zelenic, pogrebna in pokopališka služba, oskrba z zemeljskim plinom in oskrba z daljinsko toploto. S 1. 9. 2014 je podjetje prenehalo



opravljati dejavnost oskrbe s toplotno energijo, ker je koncesijsko pogodbo za izvajanje te gospodarske javne službe sklenil drug izvajalec.

Vizija podjetja je postati uspešna in stabilna organizacija, ki z znanjem in tehnologijo zadovoljuje potrebe po ohranjanju zdravega in urejenega okolja, zagotavlja trajnostni razvoja, zanesljivo in redno oskrbuje odjemalce, dosega visoke standarde oskrbe in kakovosti storitev.

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da podjetje ne bo imelo težav z reorganizacijo, saj se je je lotilo izredno premišljeno, najprej s popisom procesov, v katerega so bili vključeni tudi operativni delavci preko vodenih delavnic. Na podlagi popisa obstoječega stanja so procese kritično analizirali, ocenili, katere bi bilo treba izboljšati in na podlagi tega pripravili novo organizacijsko strukturo. Kritičen trenutek pa bo, ko bodo ti procesi zaživel.

## 1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu naloge bomo s pomočjo različnih avtorjev podrobno razčlenili funkcijsko in procesno organiziranost, poiskali njune slabosti in prednosti.

S primerjalno metodo bomo v praktičnem delu predstavili analizo starega in novega sistema s pomočjo gradiva v podjetju in lastnih izkušenj.

Intervju bomo izvedli z zaposlenim, ki je del ekipe pri reorganizaciji podjetja. Cilj bo primerjava njegovega videnja z našimi stališči. Vprašanja mu bodo poslana po elektronski pošti.

# 2 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

## 2.1 ORGANIZACIJA

Sama beseda organizacija prihaja iz grške besede *organon*, katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ, ima pa še nekaj drugih pomenov. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v *organizare* s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem (Vila in Kovač, 1998, str. 15).

Organizacija obstaja že od nekdaj, od takrat, ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da nekaj naredijo skupaj. Ne glede na to, kako primitivna je bila naloga, so se morali dogovoriti, kdo bo kdaj naredil kaj (Vila, 1994, str. 17).

Grintal (2011, str. 5) navaja, da je organizacija sistem ljudi in sredstev, ki morajo biti med seboj povezani, da dosežejo zastavljeni cilj. Pri tem so pomembna tako sredstva in viri kot ljudje, njihovi interesi in odnosi med ljudmi.

Organizacije so si med seboj različne in se razlikujejo po:

- obliki in vrsti,
- načelih,
- notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na organiziranost.

Vse organizacije so sestavljene iz petih komponent:

- vodilnega menedžmenta,
- srednjega menedžmenta,
- operativnega jedra,
- administrativne podpore,
- tehnične podpore.

Za samo organizacijo je pomembno, da ima zastavljene cilje in vizijo podjetja, katerim skuša slediti oziroma jih pravočasno spreminjati glede na spremembe poslovanja ter način dela. Vsaka organizacija bi postavljanje ciljev morala oblikovati po načelu SMART:

- S – specifičen (*specific*),
- M – merljiv (*measurable*),
- A – dosegljiv (*attainable*),
- R – ustrezen (*relevant*),
- T – časovno opredeljen (*time - bound*).

Organizacija deluje dobro, če poskrbi za zadovoljstvo ljudi, spremlja napredek in razvoj podjetja ter skrbi za obveznosti do okolja.

## 2.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Kavčič (1991, str. 176) navaja, da pojem organizacijske strukture večinoma definirajo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije (Kast, Rosenzweig, 1985, str. 235).

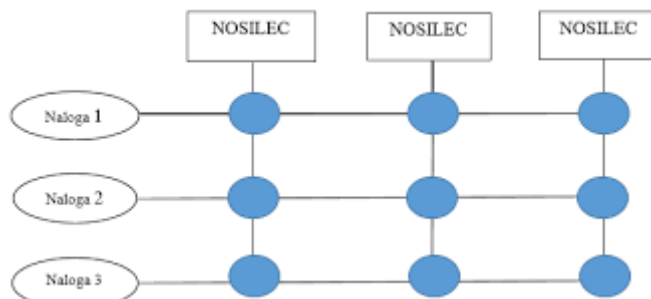
Možina (2002, str. 835) in Lipičnik (1997, str. 42) pravita, da organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti.

Strinjati se moramo s pojasnilom Grintal (2011, str. 12), da je organizacijska struktura kompleksno področje ter da nekatere organizacije in njihovi vodje sploh ne vedo, kako je njihova organizacija strukturirana.

Grafična ponazoritev organizacijske strukture je organizacijska shema. Nekateri namesto organizacijske sheme uporabljajo pojem organigram. Ta prikazuje oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji ter štiri temeljne informacije organizacijske strukture:

- naloge (prikazana so različna področja),
- porazdelitve (vsak predal prikazuje oddelke v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela),
- ravni menedžmenta,
- linije avtoritete (navpične povezave predalov na shemi kažejo, kateri položaji po nadrejeni drugim).

Prednost organigrama je, da zaposlenim prikazuje, kakšni so odnosi njihovih nalog do celotne organizacije. Obenem pa shema prikazuje, kdo naj komu poroča o svojem delu in na koga naj se posameznik obrne v primeru težav. Slaba stran organigrama je, da ni mogoče prikazati vsega, kar se dogaja v organizaciji (vseh komunikacijskih kanalov, kdo najpogosteje sodeluje s kom, kdo s kom sodeluje redkeje, kje se pojavljajo ovire) (Wikipedija, 2019).



Slika 1: Splošna organizacijska struktura  
(Vir: Lipičnik, 1997, str. 42)

## 2.3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Pri organiziranju struktur sta upoštevana predvsem dve temeljni načeli: centralizacija in decentralizacija.

Centralizacija pristojnosti označuje pristojnost, ki je centralizirana na vrhu organizacije. Zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča boljšo izrabo strojev, ugodno vpliva na stroške. Decentralizacija pristojnosti označuje

večjo stopnjo delegirane pristojnosti skozi celotno organizacijo. Kaže se v večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji. Popolne skrajnosti ni, so le stopnje, ki se nagibajo bolj ali manj v eno ali drugo smer (Grintal, 2011, str. 18).

Na centralizacijo in decentralizacijo odgovornosti za sprejemanje odločitev vplivajo predvsem (Grintal, 2011, str.18–19):

- stroški odločitve,
- enotnost politike,
- organizacijska kultura,
- razpoložljivost menedžerjev,
- kontrolni mehanizmi,
- vplivi okolja.

Z vidika skupne naloge organizacije in oblikovanja organizacijskih osnov ločimo:

- strukturo makroorganiziranosti (je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prve razčlenitve skupnega poslovanja organizacije glede na različne posle, vezane na poseben predmet poslovanja);
- strukturo mezoorganiziranosti (je zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oziroma delovnih mest z razporeditvijo nalog in logično razporeditvijo pristojnosti in odgovornosti);
- strukturo mikroorganiziranosti (je razporeditev nalog po delovnih mestih v organizacijskih enotah, z vsemi odnosi med nosilci nalog kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami).

Z vidika centralizacije in decentralizacije pa poznamo naslednje tipe struktur (Grintal, 2011, str. 19):

- funkcijsko,
- produktno,
- matrično organizacijsko,
- trapezoidno,
- mrežno in virtualno,
- procesno.

Pomembno je, da vemo, katera je naša struktura, ter glede na to skušamo izpostaviti njene prednosti in omejiti njene pomanjkljivosti.

### **2.3.1 Funkcijska struktura**

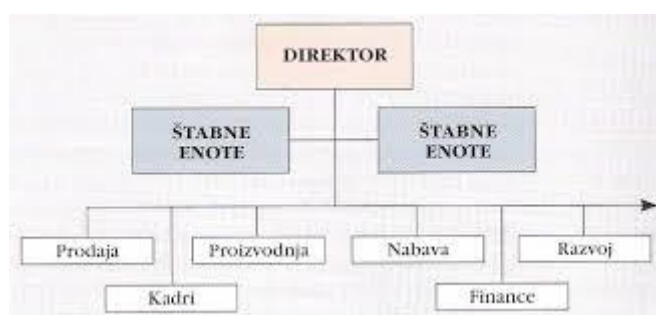
Funkcijska organizacijska struktura je:

- centralizirana organizacijska struktura;

- najpogostejša organizacijska struktura (uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij);
- primerna predvsem za stabilno okolje.

Za funkcijsko organiziranost so značilni oddelki, enote in skupine, značilna je ekonomija obsega, racionalnost, omogoča poglobljen razvoj znanja (specializacija), enostavno usposabljanje zaposlenih in doseganje funkcijskih ciljev.

Slabosti so: prepočasen odgovor na spremembe v okolju, preobremenjenost hierarhije, slabo usklajevanje dela med oddelki, funkcije se lahko razrastejo preko potreb.

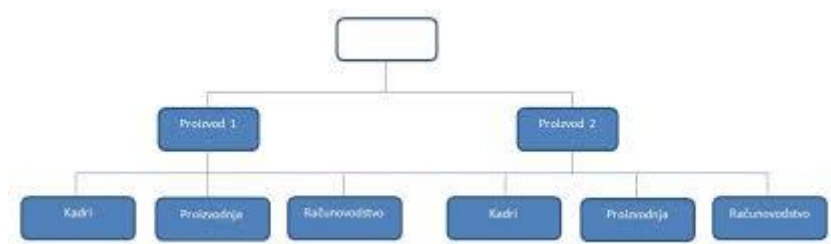


Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura  
(Vir: Možina, 2002, str. 418)

### 2.3.2 Produktna struktura

Produktna organizacijska struktura je decentralizirana; temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni prodajnega programa oziroma programske tržne celote. Velika podjetja dejansko razdelimo na več manjših podjetij. Odločanje je decentralizirano, vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa. Vodstvo profitnega centra je odgovorno za stroške in prihodke ter je avtonomno pri poslovanju ter organiziranju dela. Optimalna velikost posameznega profitnega centra je tolikšna, da je organiziranost za sodelavce še pregledna in da je mogoče vzpostavljati stike med sodelavci brez hierarhije. Ta oblika organiziranosti je veliko prilagodljivejša od funkcijske organizacijske strukture (Grintal, 2011, str. 22).

Po Lipičniku (1997, str. 49–51) je pomanjkljivost produktne strukture preveliko osamosvajanje posameznih proizvodnih programov. Med programi se lahko razvije prevelika konkurenca. Organizacijska struktura posameznih tržnih celot mora biti postavljena tako, da delujejo druga z drugo in ne druga proti drugi. Produktno organizacijsko strukturo uporabljajo velika podjetja z več proizvodnimi sistemi. Vodenje velikih podjetij je predvsem kolegijsko.

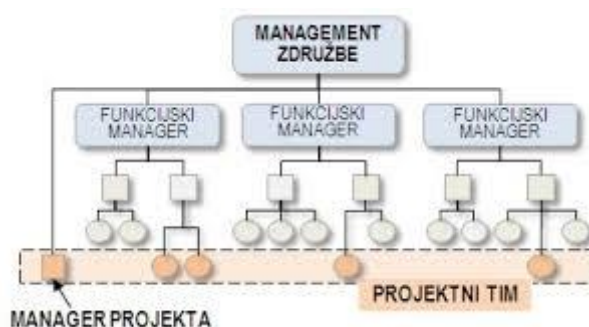


Slika 3: Produktna struktura  
(Vir: Dimovski, 2008, str. 81)

### 2.3.3 Matrična organizacijska struktura

Ta struktura je kombinacija funkcijske in produktne organizacijske strukture. Zahteva timsko delovanje organizacije ter visoko angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje. Sodelavci v taki organizaciji so enakopravni, avtoritarna in oblastniška organiziranost pomeni natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem v projektantskih oziroma projektih organizacijah (Grintal, 2011, str. 22–23).

Lipičnik (1997, str. 54–55) pravi, da se matrična organizacijska struktura uveljavlja počasi, da je bila le modni pojav. Kritiki pravijo, da matrična organizacijska struktura ne pomeni nič novega, ker vključuje že vse tisto, kar obstaja.

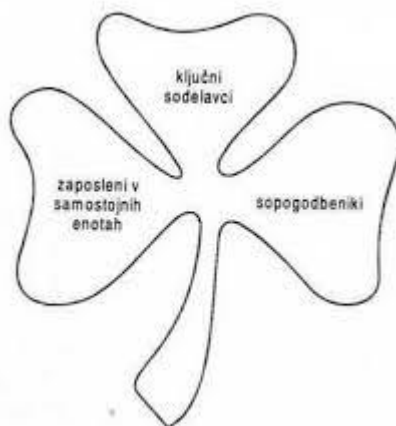


Slika 4: Matrična organizacijska struktura  
(Vir: Matrična projektna organizacija, 2020)

### 2.3.4 Trapezoidna struktura

Trapezoidna organizacijska struktura je nastala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. Prva razvojna stopnja zajema deteljičasto obliko, druga je v obliki satovja, v tretji stopnji pa preide v obliko trapezoidne organiziranosti. Detelja ima tri liste, povezane s stebлом. Listi so ločeni, vendar so celota, tako kot je to v razvijajočih

se organizacijah. En list zajema jedro strokovnih sodelavcev, drugi spreminjajoče se sodelavce in tretji pogodbene partnerje (Grintal, 2011, str. 23).



Slika 5: Trapezoidna struktura  
(Vir: Možina, 2002, str. 423)

### 2.3.5 Mrežna in virtualna struktura

Zadnje čase se pojavlja nova organizacijska struktura, ki ji pravimo dinamična mreža. Gre za organizacijsko strukturo, ki jo sicer lahko narišemo, vendar je v bistvu nevidna. Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Navideznost organizacijske strukture lahko razložimo na primeru hokejske palice, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu ameriškemu in kanadskemu trgu, izdelali so jo v Koreji in distribuirali preko japonske multinacionalke. Katero podjetje je potemtakem naredilo palico? Vsi, vendar so v projektu sodelovali vsak zase, ne da bi bili tudi fizično združeni v znani organizacijski strukturi (Lipičnik, 1997, str. 55–56).

Prvi pogoj za ustanavljanje dinamičnih mrež je medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani.



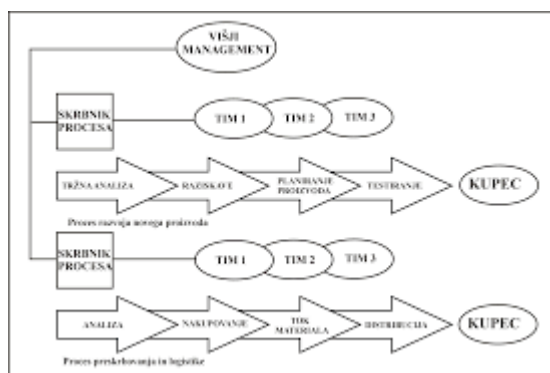
Slika 6: Mrežna organizacijska struktura  
(Vir: Dimovski, 2003, str. 141)

### 2.3.6 Procesna struktura

Procesna organiziranost ima praviloma tri nivoje:

- vrhnjega vodjo,
- vodje procesov,
- time znotraj procesov.

Procesna organizacijska struktura je najbolj zapletena od vseh struktur in jo imajo samo tista podjetja, ki so organizirana na zelo visokem nivoju (Grintal, 2011, str. 26).



Slika 7: Horizontalna procesna organizacijska struktura  
(Vir: Dimovski, 2003, str. 146)

#### Primerjava procesne in funkcijske strukture

V diplomskem delu se osredotočamo predvsem na funkcijsko in procesno strukturo, zato bomo predstavili prednosti in slabosti teh.

Prednosti procesne organiziranosti:

- hiter odziv na spremembe,
- usmerjenost h kupcu,
- zaposleni imajo širši pogled na organizacijske cilje,
- zaposlenim omogoča strokovni razvoj.

Slabosti procesne organiziranosti:

- procese je težko opredeliti,
- vlaganje v razvoj organizacijske kulture in timsko delo,
- menedžerji se težko odpovedo poziciji moči.

Prednosti funkcijske organiziranost (Kavčič, 1991, str. 187):

- preglednost organizacije,
- intenzivni razvoj posamezne funkcije,
- enostavno usposabljanje zaposlenih,



- z grupiranjem enakih nalog omogoča visoko stopnjo poklicne funkcijske specializacije,
- jasno definiranje moči, statusa in ugleda,
- enotnost nastopanja navzven.

Slabosti funkcijske organiziranosti (Kavčič, 1991, str. 188):

- nezmožnost prilagajanja na spremembe v okolju,
- vodenje k slabi koordinaciji med oddelki,
- odgovornost za uspešnost je le na vrhu organizacije,
- počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev,
- funkcije se lahko razrastejo preko potreb.

Poslovni izid	Poslovna funkcija	Poslovni proces
Organizacijska enota	Oddelek	Delovna skupina
Opis dela	Ozko določen	Širok
Osredotočenost	Nadrejeni	Stranka
Temelj nadomestila (plačilo, nagrajevanje)	Aktivnost	Rezultat
Vloga menedžmenta	Nadzor	Mentorstvo
Ključna oseba	Direktor poslovne funkcije	Lastnik (skrbnik) procesa
Poslovna kultura	Konfliktno naravnano	Sodelovanje

*Tabela 1: Razlike med delom v funkcijsko in procesno organiziranem podjetju*  
(Vir: Kosi, 2010, str. 18)

<b>Funkcionalna osredotočenost</b>	<b>Procesna osredotočenost</b>
Vloge in odgovornosti so postavljene glede na funkcionalno področje.	Vloge in odgovornosti so postavljene glede na poslovni proces.
Vodstvo vidi proces le v okviru svojega poslovnega področja.	Vodstvo vidi proces v celoti od vhoda do izhoda.
Spremembe poslovnih pravil so odvisne od oddelka informatike.	Poslovna pravila in korake v POP spreminja odgovorni za poslovni proces.
Predaje dela med vlogami so le nakazane.	Predaje dela med vlogami so nedvoumne in natančno določene.
Kalkulacija stroškov je vezana na funkcijsko področje.	Kalkulacija stroškov je vezana na korake v procesu.
Analiza tveganja se izvaja na podlagi izkušenj in intuicije vodstva ter analiz podatkov.	Analiza tveganja se izvaja s pomočjo simulacij na podlagi trenutnih operativnih razmer.

*Tabela 2: Primerjava med funkcionalno in procesno osredotočenost organizacije*  
(Vir: Kosi, 2010, str. 19)

### 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU

#### 3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRED REORGANIZACIJO

Podjetje izvaja procesno organiziranost v okviru procesov, ki se delijo na osnovne in podporne procese ter vodstveni proces. V okviru osnovnih procesov se izvajajo podproces.

V okviru organizacijske strukture so tri organizacijske ravni: direktor podjetja na nivoju vodstvenega procesa, vodje procesov na nivoju osnovnih procesov in podprocesov ter procesni timi znotraj osnovnih in podpornih procesov. Dejavnost podjetja se tako opravlja v okviru naslednjih procesov in podprocesov:

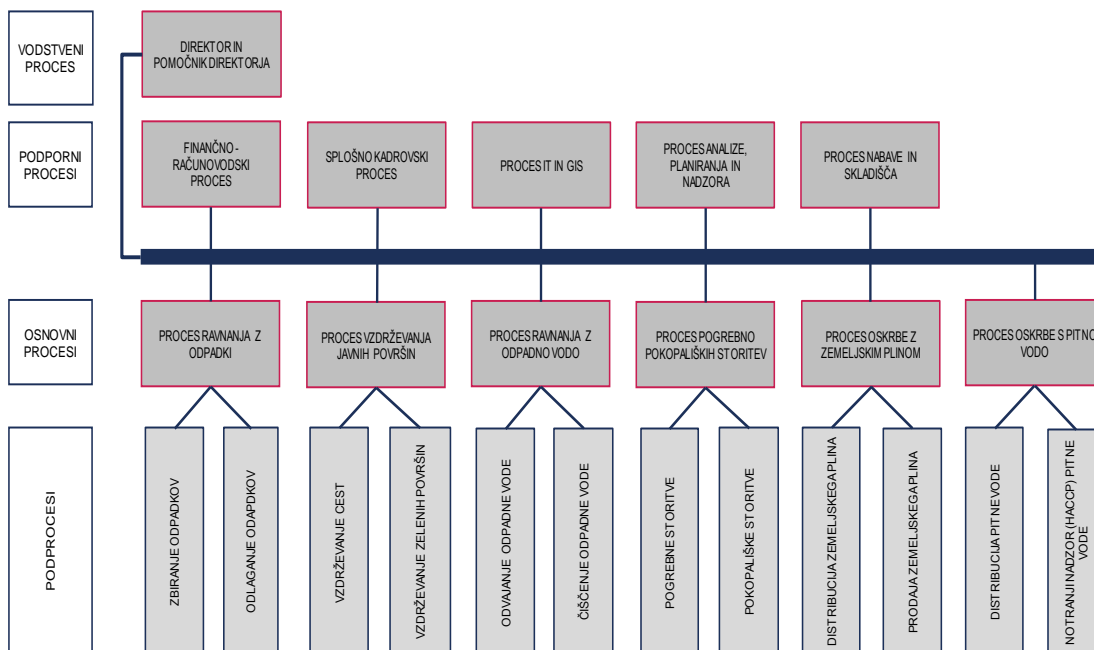
1. vodstveni proces – direktor, pomočnik direktorja;
2. podporni procesi – finančno-računovodski proces, splošno-kadrovski proces, proces IT in GIS, proces analize, planiranja in nadzora, proces nabave in skladišča;
3. osnovni procesi – ravnanje z odpadki, ravnanje z odpadno vodo, vzdrževanje javnih površin, pogrebno-pokopališke storitve, sskrba s pitno vodo, oskrba z zemeljskim plinom;
4. podproces – zbiranje odpadkov, odlaganje odpadkov, vzdrževanje cest, vzdrževanje zelenih površin, odvajanje odpadne vode, čiščenje odpadne vode, pogrebne storitve, pokopališke storitve, distribucija pitne vode, notranji nadzor pitne vode, distribucija zemeljskega plina, prodaja zemeljskega plina.

V okviru vodstvenega procesa podjetje vodita direktor in pomočnik direktorja. Opravljata strokovno-tehnične, specializirane oziroma najzahtevnejše naloge, v procesu se definirajo cilji podjetja, poslovna politika podjetja, določa se vsebina planov in analiz, izvaja se preverjanje in nadzor nad celotnim poslovanjem vseh procesov ter določajo vsebina in izvajanje informacijske tehnologije in geoinformacijskega sistema.

V podpornih procesih se zagotavlja strokovna podpora za normalno delovanje osnovnih procesov in podprocesov. Z osnovnimi in podpornimi procesi se izvajajo dejavnosti javnih gospodarskih družb.

Notranja organizacija je oblikovana tako, da zagotavlja:

- strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje storitev gospodarske javne službe,
- koordinirano izvajanje projektov nalog,
- učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog,
- zakonito, pravočasno in učinkovito uresničevanje pravic, interesov in obveznosti,
- učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami.



Slika 8: Organigram podjetja  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)

**Proces oskrbe s pitno vodo**



Slika 9: Oskrba s pitno vodo  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)

Izvajanje procesa zajema zbiranje, čiščenje in distribucijo pitne vode. Za organizacijo in izvedbo procesa so odgovorni:

- vodja sektorja,
- operativni vodja za vodo,
- strokovni sodelavec za kontrolo kakovosti pitne vode,
- glavni dispečer,
- kontrolor in vzdrževalec vodovodnih objektov,
- dispečer vode,
- vzdrževalec vodovodnega in hidrantnega omrežja in naprav,
- odčitovalec vodomeroev,
- vodja komunalnega obračuna (zaposlen v strokovnih službah),
- referent obračuna storitev (zaposlen v strokovnih službah).

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Za vsako delo se odpre delovni nalog, ki je osnova za izdajo materiala iz skladišča, evidenco opravljenih ur in obračuna izvedenih del.

V sektorju je organizirana 24-urna dežurna služba.

Osnovni cilj procesa je, da občanom zagotovi zadostno količino zdravstveno ustrezne pitne vode. Kvaliteta pitne vode se redno preverja z izvajanjem fizikalno-kemijskih meritev parametrov (temperatura, pH, elektroprevodnost, vsebnost raztopljenih trdnih snovi v vodi, vsebnosti nitratov in nitritov) oziroma mikrobiološkimi testi. Vsako leto je potrebno umeriti 600 vodomeroev. Skrbijo tudi za vzdrževanje vodovodnega in hidrantnega omrežja.

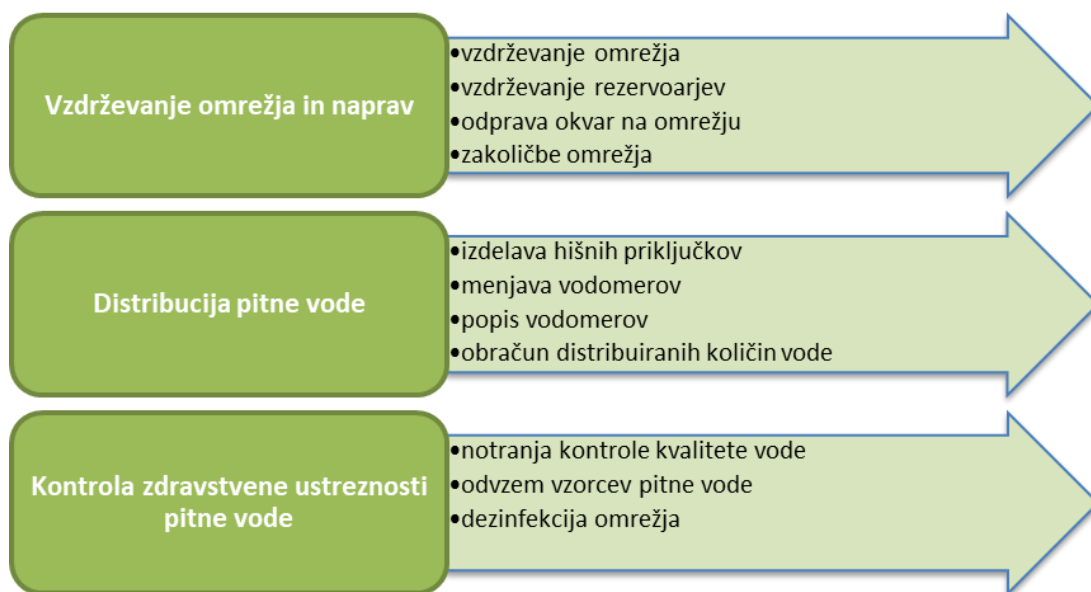


Tabela 3: Cilji oskrbe s pitno vodo  
(Vir: Podjetje, interni dokument)

**Proces oskrbe z energijo**



Slika 10: Oskrba z energijo  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)

Izvajanje procesa zajema oskrbo z daljinsko energijo in oskrbo z zemeljskim plinom.

Za organizacijo so odgovorni:

- vodja sektorja,
- delovodja,
- vzdrževalec energetskega omrežja in naprav,
- referent obračuna storitev.

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Za vsako delo se odpre delovni nalog, ki je osnova za izdajo materiala iz skladišča, evidenco opravljenih ur in obračuna izvedenih del.

V sektorju je organizirana 24-urna dežurna služba.

Podproces oskrbe z daljinsko energijo:	Podproces oskrbe z zemeljskim plinom:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje izkoristka trase cevovoda,</li> <li>- zmanjšanje števila okvar na cevovodih,</li> <li>- skrajšanje odzivnega časa za odpravo okvar na cevovodih,</li> <li>- zmanjševanje deleža reklamacij na obračun ogrevanja,</li> <li>- ekonomska učinkovitost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varna in zanesljiva dobava zemeljskega plina,</li> <li>- zmanjševanje deleža reklamacij na obračun porabe zemeljskega plina,</li> <li>- zmanjševanje števila okvar na km omrežja zemeljskega plina,</li> <li>- doseganje plana mesečnih menjav plinomerov,</li> <li>- ekonomska učinkovitost.</li> </ul>

*Tabela 4: Cilji oskrbe z energijo*  
(Vir: Podjetje, interni dokument)

## Proces ravnanja z odpadno vodo



*Slika 11: Ravnanje z odpadno vodo  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)*

Izvajanje procesa zajema odvajanje odpadne vode in čiščenje odpadne vode.

Za organizacijo in izvedbo so odgovorni:

- vodji podprocesov,
- vzdrževalec strojev in naprav,
- kemijski laborant,
- delovodja,
- voznik tovornega vozila,
- skupinovodja,
- vzdrževalec objektov in naprav,
- komunalni delavec I,
- komunalni delavec II.

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Naloge odvajanja odpadnih vod so črpanje greznic, vzdrževanje fekalne in meteorne kanalizacije, izdelava krajših odsekov kanalizacije, izdelava hišnih priključkov, strojno

in ročno čiščenje kanalizacije, čiščenje odtokov greznic, priključkov, hudourniških kanalov, deratizacija kanalizacije, izdelava katastra.

Naloge čiščenja odpadnih vod so kontrola dotoka na čistilno napravo, kontrola iztoka iz čistilne naprave, analize tehnoloških vod, ki se občasno pripeljejo na čistilno napravo, vodenje evidenc pripeljane gošče po količinah, občinah in dovozu.

V podprocesu je organizirana 24-urna dežurna služba.

Podproces odvajanja in čiščenja odpadnih vod:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje števila novih kanalizacijskih priključkov,</li> <li>- zmanjševanje deleža reklamacij na izvedbo storitev,</li> <li>- povečanje proizvedene elektrike,</li> <li>- povečanje učinka čiščenja odpadnih vod,</li> <li>- ekonomska učinkovitost.</li> </ul>

*Tabela 5: Cilji odvajanja in čiščenja odpadnih vod  
(Vir: Podjetje, interni dokument)*

### Proces ravnanja z odpadki



*Slika 12: Ravnanje z odpadki  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)*



Izvajanje procesa zajema odvoz odpadkov in deponiranje odpadkov.

Za organizacijo in izvedbo so odgovorni:

- vodji podprocesov,
- tehnolog deponije,
- nadzorni delavec na sprejemu odpadkov,
- nadzorni delavec na sprejemu odpadkov II,
- strojnik težke gradbene mehanizacije,
- fizična dela na deponiji,
- delovodja,
- voznik tovornega vozila,
- komunalni delavec I.

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Opravljen delo v podprocesu odvoz odpadkov se obračuna nosilcu gospodinjstva glede na stalno ali začasno prijavljene osebe, ki prebivajo v gospodinjstvu ali glede na kvadraturu počitniških prostorov, nosilcu dejavnosti pa glede na kvadraturu poslovnih prostorov ali volumen zabojnikov. Za ostala naročila se za vsako opravljeno delo v podprocesu odvoza odpadkov odpre delovni nalog, ki je osnova za obračun števila odpeljanih zabojnikov za komunalne odpadke ali obračuna opravljenih ur posameznega vozila, delavcev in odlaganja odpadkov.

Naloge odvoza odpadkov so organiziranje in izvajanje rednega zbiranja komunalnih odpadkov iz gospodinjstev in drugih dejavnosti (podjetja, obrtne delavnice ...), uvajanje individualnega odvoza na celotnem območju, organiziranje ločenega zbiranja odpadkov, odvoza kosovnih odpadkov iz gospodinjstev, zbiranje nevarnih odpadkov, vzdrževanje in kontrola ekoloških otokov, spremljanje kvalitete odpadkov, vodenje in ažuriranje katastra prevzemnih mest.

Opravljen delo v podprocesu deponiranje odpadkov se prav tako obračuna nosilcu gospodinjstva glede na stalno ali začasno prijavljene osebe, ki prebivajo v gospodinjstvu, ali glede na kvadraturu počitniških prostorov, nosilcu dejavnosti pa glede na kvadraturu poslovnih prostorov ali volumen zabojnikov. V primeru dovoza drugih javnih komunalnih podjetij in tujega dovoza se storitev odlaganja odpadkov obračuna na osnovi tehtalnega lista v skladu z veljavnim cenikom.

Naloge podrocesa so vhodna kontrola odpadka, količina odpadka in klasifikacijska številka iz seznama odpadkov, vodenje evidenc pripeljanih odpadkov po občinah, vrstah odpadkov, povročiteljih, razgrinjanje in vgrajevanje odpadkov v deponijsko telo, skrb za varstvo in ukrepe proti požaru, ločevanje odpadkov pred odlaganjem, kontrola

obratovanja in vzdrževanje naprav za izgorevanje deponijskega plina, spremljanje količine in kvalitete deponijskega plina, kvalitete izcednih voda, spremljanje emisij prahu in smradu ter onesnaženosti podtalnice, skrb za čisto in urejeno okolje odlagališča ter izdelovanje programov investicij in vzdrževalnih del na odlagališču.

Dežurne službe za potrebe obeh podprocesov podjetje nima organizirane. V okviru podjetja imamo preko zunanjega izvajalca organizirano varnostno službo, ki opravlja nadzor izven delovnega časa.

#### Podproces ravnanja z odpadki:

- zadovoljstvo naših strank – občanov in družb z delom enot brez reklamacij,
- zagotovitev učinkovitega sistema ločevanja odpadkov, ločevanje ima prednost pred odlaganjem,
- dosledno izpolnjevanje zakonodaje,
- ekonomska učinkovitost.

*Tabela 6: Cilji ravnanja z odpadki*  
(Vir: Podjetje, interni dokument)

#### Proces vzdrževanja javnih površin



*Slika 13: Vzdrževanje javnih površin*  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)

Izvajanje procesa zajema vzdrževanje cest in vzdrževanje zelenih površin.

Za organizacijo in izvedbo procesa so odgovorni:

- vodja večje organizacijske enote,
- komercialist,
- zaposleni na ekonomsko-komercialnih delovnih mestih,
- delovodja,
- voznik tovornega vozila,
- komunalni delavci.

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Podprocesa se nanašata na dela rednega vzdrževanja cest, javnih in zelenih površin, zimskega vzdrževanja, večja in manjša gradbena dela po naročilu ostalih zunanjih naročnikov in internih naročnikov (procesi in podprocesi podjetja).

Letno vzdrževanje cest zajema vzdrževanje celotne infrastrukture cestnega prometa (vzdrževanje cest, pločnikov, javnih pešpoti in stopnišč, opornih in podpornih zidov, mostov, predorov, prometne signalizacije, avtobusnih postajališč, bankin, obcestnih jaškov za odvodnjo vode iz ceste). Obsega ročno in strojno čiščenje cest in pločnikov, krpanje udarnih jam, zalivanje manjših razpok v cestišču, utrjevanje makadamskih cest, asfaltiranje manjših odsekov cest, polaganje robnikov in utrjevanje bankin, postavitve prometnih znakov, čiščenje, zamenjava in dopolnitev dotrajane in poškodovane prometne signalizacije, vzdrževanje obcestne vegetacije (košnja trave, obrez in sekanje drevja v takem obsegu, da je zagotovljena preglednost in prosti profil ceste).

Zimsko vzdrževanje cest zajema pripravljala dela (pripravo strojne mehanizacije, prometne signalizacije in opreme, pripravo posipnih materialov, namestitvev dopolnilne prometne signalizacije na nevarnih in izpostavljenih delih cest, postavitvev snežnih kolov) in zimsko službo (posipanje in pluzenje cest, uporaba snežnih rezkarjev za širjenje cest).

Enota opravlja tudi asfaltiranje dvorišč, zimsko vzdrževanje funkcionalnih površin po naročilu, razna dela na področju nizkih gradenj.

Za vsako delo se odpre delovni nalog, ki je osnova za izdajo materiala iz skladišča, evidenco opravljenih ur in obračuna izvedenih del.

24-urna dežurna služba je organizirana v letnem in zimskem času. Redno dežurstvo v zimskem času se izvaja s štirimi zaposlenimi, glede na vremenske razmere pa tudi z ekipami za pluzenje in posipanje. V zimski službi sodelujejo tudi zaposleni iz ostalih

podprocesih dejavnosti. Dežurstvo v letnem času je prav tako 24-urno, izvaja ga en zaposleni.

#### Podproces vzdrževanja javnih površin

- zmanjševanje deleža reklamacij na storitve vzdrževanja javnih površin,
- zagotavljanje varnosti na lokalnih cestah in javnih poteh,
- učinkovitost in kakovost izvajanja zimskega vzdrževanja cest,
- učinkovitost in kakovost izvajanja letnega vzdrževanja cest,
- ekonomičnost izvajanja storitev rednega vzdrževanja javnih površin,
- učinkovitost in kakovost izvajanja vzdrževanja zelenih javnih površin.

*Tabela 7: Cilji vzdrževanja javnih površin*  
(Vir: Podjetje, interni dokument)

#### Proces pogrebno-pokopaliških storitev



*Slika 14: Pogrebno-pokopališke storitve*  
(Vir: Podjetje, letno poročilo 2019)

Izvajanje procesa zajema pogrebne in pokopališke storitve.

Za organizacijo in izvedbo podprocesa so odgovorni:

- vodja manjše organizacijske enote,

- voznika pogrebника,
- delavci grobarji.

S pomembnejšimi organizacijskimi spremembami s strani vodstva podjetja ali sektorja so delavci seznanjeni ob vsakodnevni medsebojni komunikaciji in po potrebi na skupnih sestankih.

Vsi najemniki grobnih mest plačujejo letno najemnino, ki se obračuna enkrat letno v skladu s cenikom, ki ga potrjuje občinski svet. Iz najemnine se krijejo stroški vzdrževanja pokopališč. Obračuni so dokumentirani v informacijskem sistemu Inkasso.

Enota izvaja tudi pogrebno službo. Za vsako storitev, ki se obračuna stranki (od prevzema in prevoza pokojnika do organizacije pogreba), se odpre delovni nalog, ki je osnova za izdajo materiala iz skladišča, evidenco opravljenih ur in obračun izvedenih storitev. Obračun se izvede po ceniku, potrjenem s strani pristojnih organov.

Naloga so organizacija, vodenje in izvajanje pogrebnih storitev, vzdrževanje pokopališč in mrliških vežic, oddajanje prostorov za grob v najem in sklepanje najemnih pogodb, vodenje evidence o grobovih, izvajanje pogrebne dežurne službe.

Dežurna služba je organizirana za vse dni v letu 24 ur dnevno.

<b>Podproces pogrebne in pokopališke dejavnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljstvo odjemalcev brez reklamacij,</li> <li>- zagotavljanje urejenega videza pokopališč in urejenost zaposlenih oziroma celostne podobe organizacijske enote,</li> <li>- ekonomska učinkovitost.</li> </ul>

*Tabela 8: Cilji pogrebne in pokopališke dejavnosti*  
(Vir: Podjetje, interni dokument)

### **Prednosti organizacije**

- Dobra opremljenost z delovnimi stroji

V podjetju poskušamo z različnimi ukrepi izboljšati pogoje dela zaposlenih delavcev. Pri nakupu nove opreme in delovnih strojev skrbimo, da je ta sodobna in funkcionalna. Pregledi in preizkusi delovne opreme se tekoče opravljajo. Ob pregledih težke komunalne mehanizacije in vozil se opravljajo tudi meritve hrupa.

- Kvalitetna delovna oblačila

Na podlagi Pravilnika o osebni varovalni opremi v podjetju skrbimo, da so delavci opremljeni z zaščitnimi in varovalnimi sredstvi.

- Varstvo pri delu

V podjetju posvečamo veliko pozornosti varnosti in zdravju pri delu, tudi promociji zdravja na delovnem mestu. Za opravljanje strokovnih nalog varnosti pri delu imamo sklenjeno pogodbo z zunanjim izvajalcem, za opravljanje strokovnih nalog varovanja zdravja pri delu pa s pooblaščenim zdravnikom.

V podjetju imamo izdelano Izjavo o varnosti z oceno tveganja, na podlagi katere urejamo procese varnosti in zdravja pri delu. Revizija izjave o varnosti z oceno tveganja je bila v letu 2008 izdelana za tista delovna mesta, kjer so bile spremenjene ravni tveganja in še dodatno za ostala delovna mesta leta 2011. Novo Zdravstveno oceno delovnih mest, v kateri so opredeljeni roki za preventivne zdravstvene preglede, je pooblaščen zdravnik izdelal junija 2017.

Obdobni preventivni zdravstveni pregledi se opravljajo v skladu s Pravilnikom o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev (Ur. list RS, št. 87/02, 29/03, 124/06, 43/2011) ter na osnovi Zdravstvene ocene delovnih mest, ki jo je pripravil pooblaščen zdravnik.

- Možnost opravljanja tržne dejavnosti

Tržna dejavnost vzdrževanja cest je vezana na proste organizacijske in delovne kapacitete. Prilagaja se obsegu izvajanja primarne dejavnosti. Realizacija izvedbe zimske službe kot tržne dejavnosti je vezana predvsem na pogodbene izvajalce in nanjo bistveno ne vplivajo lastne delovne kapacitete podjetja.

Na tržni dejavnosti oskrbe s pitno vodo izvajamo dela, vezana na priključke (izgradnja novih, obnova obstoječih in ukinitvev ob rušenju objekta), zakoličbe omrežja za potrebe drugih izvajalcev, čiščenje in vzdrževanje fontane in pitnikov v parkih, menjamo poškodovane vodomere in hidrante na zasebnih hidrantnih omrežjih ter izvajamo mikrobiološke preiskave pitne vode.

Pri izvajanju tržne dejavnosti bomo tako kot v preteklosti težili k maksimalni ekonomski učinkovitosti.

### **Slabosti organizacije**

- Posamezni procesi nimajo dnevnih planov

Nekatere enote nimajo vnaprej pripravljenih dnevnih planov, ampak se zaposleni šele zjutraj dogovarjajo, kaj bodo delali čez dan. Nihče ne opravi kontrole, ali je bilo to delo

res opravljeno, koliko časa so porabili za to, ali bi lahko dodatno opravili še kako drugo delo, niso postavljeni normativi.

- Kamioni za zbiranje odpadkov niso optimalno izkoriščeni

Pri zbiranju odpadkov relacije smetarskih vozil niso enakomerno porazdeljene, nekateri končajo z zbiranjem odpadkov prej, nimajo polno zasedenih kapacitet, medtem ko so drugi še na terenu.

- Veliko administracije

Veliko je ročnega vpisovanja, prepisovanja podatkov. Največ časa se porabi za ročno vnašanje in prepisovanje podatkov o opravljenih urah delavca. Opravljene ure se ročno vpišejo v delovodnik, knjižico opravljenih ur, tedensko poročilo, med delovne naloge.

- Razlike med procesi

Pojavljajo se predvsem v odvisnosti od vodja enote. Kjer imajo urejena navodila za delo, pripravljene dnevne plane dela, nadzor nad zaposlenimi, procesi potekajo brez večjih težav. Kjer tega ni, zaposleni iščejo "bližnjice" v organizaciji dela.

- Obrazci za vse procese niso poenoteni

Nekateri obrazci se uporabljajo v vseh enotah (prijava koriščenja dopusta, obrazec za nadurno delo), tabele evidentiranja prisotnosti in odsotnosti pa niso poenotene, ampak vsak uporablja svoj obrazec, kamor ročno vnaša tudi vse dodatke.

- Ni sodelovanja

Čutiti je nepripravljenost zaposlenih za nove izzive. Velikokrat se pojavijo pomisleki, kot so: ali je to moje delo, ali bom za to plačan, zakaj pa tega ne opravi nekdo drug.

- Podjetje ne deluje kot celota, ni povezanosti

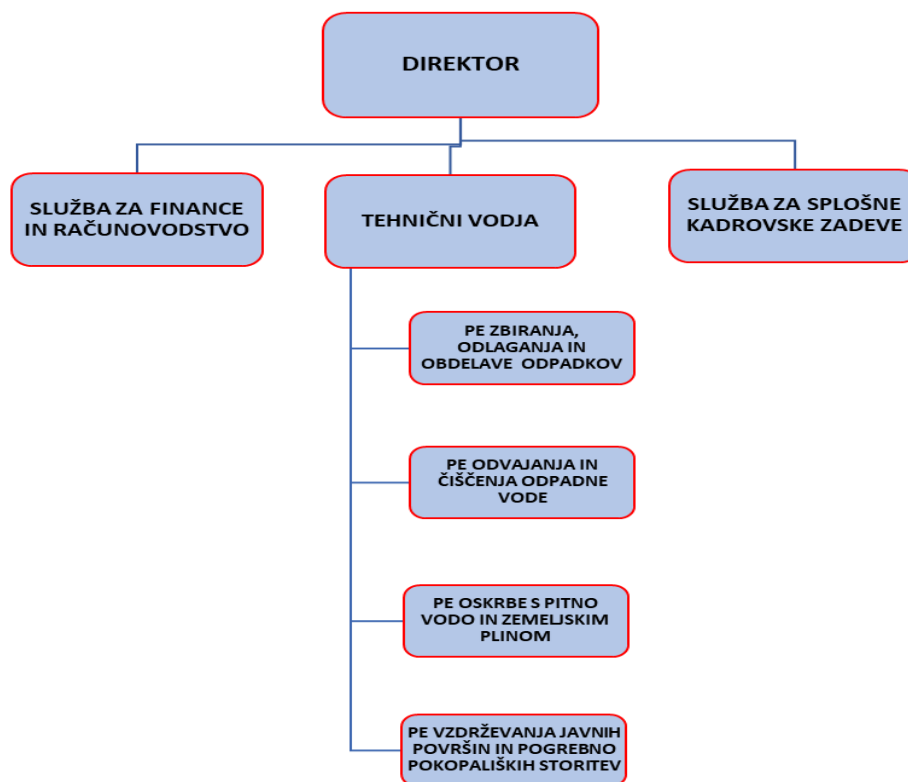
Podjetje je eno, vendar se čuti, da vsaka enota deluje znotraj kot svoje podjetje, ni prave komunikacije, odkritosti.

- Zgodovina podjetja ves čas vpliva na delovanje

Nekateri so v podjetju zaposleni že od samega začetka in se ne morejo oziroma se težje soočajo s spremembami, čeprav so te potrebne zaradi spreminjanja potreb na trgu.

## 3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PO REORGANIZACIJI

Podjetje bo funkcijsko organizirano.



Slika 15: Nova organizacijska shema  
(Lastni vir)

Podjetje bo vodil direktor, ki predstavlja družbo, odgovarja za zakonitost poslovanja, predlaga temeljne razvojne in poslovne politike, načrt in program razvoja, določa notranjo organiziranost, poroča o rezultatih poslovanja, izvršuje sklepe ustanoviteljev, skupščine in nadzornega sveta družbe in opravlja naloge, določene z zakonom, družbeno pogodbo in drugimi akti službe ter sklepi skupščine, sveta ustanoviteljev in nadzornega sveta.

Tehnično-strokovno službo vodi tehnični vodja, službo za finance in računovodstvo vodi vodja službe, službo za splošne kadrovske zadeve vodi vodja službe, poslovne enote vodijo operativni vodje.

Tehnični vodja, vodja službe za finance in računovodstvo ter vodja službe za splošne kadrovske zadeve so odgovorni direktorju podjetja in skupaj z direktorjem tvorijo kolegij podjetja.



Tehnični vodja je odgovoren za razvoj, izvajanje investicij, v koordinaciji z direktorjem vodi delo posameznih poslovnih enot, nadzira in spremlja tehnično-ekonomske parametre dejavnosti.

Vsak operativni vodja poslovne enote odgovarja za poslovanje svoje enote tehničnemu vodju.

Tehnični vodja, vodje služb in operativni vodje poslovnih enot so dolžni v vseh zadevah, ki presegajo okvirje njihovih služb in poslovnih enot, poročati direktorju podjetja ter z njim izvajati ukrepe, ki zagotavljajo nemoteno opravljanje javnih gospodarskih služb.

Predlagana reorganizacija temelji na izhodišču, da so sorodstvene dejavnosti združene v poslovne enote. Predstavljena organiziranost je dober temelj za nadaljnji razvoj podjetja in omogoča hitre prilagoditve na morebitne spremembe organiziranosti posameznih javnih služb. Z novo organizacijo se bo zmanjšalo število vodstvenih delavcev, reorganizacija prinaša tudi spremembo sistemizacije delovnih mest.

### **Prednosti nove organiziranosti**

- Večji pregled nad operativnim delom

Tehnični direktor bo imel večje pristojnosti pri vodenju, organiziranju in nadziranju dela na terenu, kontroli, logistiki in vzdrževanju. Sodeloval bo pri načrtovanju in izvajanju mesečnih in letnih planov poslovanja. Skrbel bo za vodenje, motiviranje in optimizacijo dela zaposlenih. S tem bomo dosegli višjo operativno učinkovitost.

- Združevanje sorodstvenih dejavnosti

Z združevanjem sorodstvenih dejavnosti bo pretok informacij boljši, boljša bo komunikacija, povečala se bo učinkovitost dela.

- Nižji stroški

Z združitvijo sorodstvenih panog se bo zmanjšalo število vodij, posledično bo strošek plač manjši. S tem bo podjetje pripravljeno na nove spremembe, ko se bodo pojavile na trgu.

### **Slabosti nove organiziranosti**

- Nepripravljenost zaposlenih na spremembe

Vsaka reorganizacija prinese med zaposlene strah, nemir, spraševanje, kakšne bodo spremembe, jim bomo kos, porajajo se misli, zakaj pa ravno jaz, zakaj pa ne nekdo drug, kakšna krivica se nam dogaja. S tem ko zaposleni niso pripravljene, bo nova organizacijska shema zaživela počasneje.

### **Izboljšave pri prenovi**

S poenotenim vnašanjem opravljenih ur delavca bomo skrajšali čas procesa, izognili se bomo ponavljanju napak pri večkratnem ročnem vnosu podatkov. Podatki, vneseni enkrat, bodo lahko uporabljeni za vse potrebne evidence.

Optimizacija transportnih poti z iskanjem rešitev skrajšanja transportnih poti vozil in posledično znižanje stroškov prevoza. Pri optimizaciji transportnih poti bi lahko uporabili program Sledenje.com družbe Sledenje d.o.o. V program optimizacije transportnih poti bi bila vključena vsa smetarska vozila. Ugotovili bi, da lahko z novo sestavo smetarskih prog ob upoštevanju znanih količin odpadkov, števila in volumna zabojnikov, poselitveno strukturo ter z izbiro optimalnega smetarskega vozila dosežemo zmanjšanje števila prog v 14-dnevnem intervalu.

Optimizacija transportnih poti za enoto odvajanje odpadne vode. Prav tako bi uporabili program podjetja Sledenje, ki omogoča pregled nad vožnjo voznika, vožnjo po točkah, obračun delovnega časa, število opravljenih kilometrov, informacijo in zgodovina o upravljalcu vozila.

Optimizacija storitev in stroškov – manj prevoženih km, manj porabljenega goriva, manjši izpusti CO<sub>2</sub>, prijaznejše okolje.

Vpeljati sistem, ki bo temeljil na človeškem kapitalu, ki bo vodil k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Ekipa, ki bo delovala v vzdušju učinkovitosti in povezanosti, bo odpornejša na pretrese in bolj dojemljiva za pobude.

## **4 INTERVJU**

### **4.1 INTERVJU**

Za potrebe diplomskega dela smo uporabili metodo pisnega intervjuja. Intervju smo izvedli z zaposlenim, ki je del ekipe, odgovorne za reorganizacijo podjetja.

#### **1. Kaj lahko poveste o podjetju ?**

Ustanovljeno je bilo v 50-ih letih preteklega stoletja na podlagi tedaj veljavne zakonodaje kot družbeno podjetje, namenjeno izvajanju dejavnosti širšega družbenega pomena. Podjetje je izvajalo dejavnosti, ki so bile namenjene splošni družbeni koristi in proizvodno-gospodarski dejavnosti. Teritorialno je v dejavnosti splošne družbene koristi pokrivalo področje takratne občine, ki je bila formirana na današnjem nivoju upravnih enot. Del podjetja je bil vezan na

izvajanje proizvodne gospodarske dejavnosti in je tržno pokrivalo področje nekdanje skupne države Jugoslavije.

V 90-ih letih preteklega stoletja je bilo podjetje kot del splošne družbene lastnine v delu proizvodnje gospodarske dejavnosti privatizirano in razdeljeno na dva samostojna in neodvisna gospodarska subjekta. Delu podjetja, ki je izvajalo naloge, namenjene splošni družbeni koristi, sta se priključila še dve delovni področji, ki sta bili v preteklosti medsebojno ločeni.

V letu 1995 se je podjetje ponovno fragmentiralo z oblikovanjem novih občin. Pri tem je bil del podjetja, ki je izvajal delovne naloge splošnega družbenega pomena, v obsegu lastniškega deleža in kadra pripojen novonastali občini.

## **2. Katere lastnosti predstavljajo učinkovitega vodja?**

Osnovne karakteristike:

- red,
- samodisciplina,
- volja do dela,
- visoka stopnja osebne integritete,
- požrtvovalnost,
- lojalnost podjetju,
- strokovnost.

## **3. Zakaj je v podjetju potrebna reorganizacija?**

Reorganizacija predstavlja drugo stopnjo sprememb v organizaciji dela. Predhodno je v podjetju treba optimizirati delovne postopke. Če se ugotovi, da optimizacija delovnih postopkov znotraj delovnih normativov ustvarja presežek delovnih kapacitet, se lahko izvede reorganizacija z naslova poslovnega razloga in doseganja finančne učinkovitosti.

Optimizacija v našem podjetju ni bila izvedena, zato ni jasne slike o delovnih kapacitetah in razporeditvi dela, ki ga je treba opraviti. Posledično se ne da predvideti dejanskih učinkov v praksi. Reorganizacija dejansko temelji na posnetku stanja, ki ga je izvedlo zunanje podjetje in je zgolj teoretska podlaga, ki temelji na predvidevanjih in ocenah, ne pa na praktičnem preizkusu delovnega modela.

#### **4. Kakšna je trenutna organiziranost in kakšne težave pri izvajanju poslovnih procesov ima podjetje ?**

Operativno izvajanje del je organizacijsko preveč razdrobljeno. Posledica tega so različni delovni standardi in normativi, katerih negativni učinki se prenašajo tudi na ostale procese v podjetju.

#### **5. Na kaj bo vplivala reorganizacija podjetja?**

Osnovni namen reorganizacije je doseganje učinkovitih delovnih postopkov in srednjeročna finančna vzdržnost.

#### **6. Prednosti nove organiziranosti?**

Prednost nove reorganizacije je težko oceniti, ker predhodno ni bila izvedena optimizacija in projekcija učinkov reorganizacije na dejanske delovne postopke. Prednost reorganizacije v teoretičnem smislu je v delno centraliziranem vodenju in enotnejšemu pristopanju k delovnim nalogam.

#### **7. Katere probleme vidite pri uvajanju nove organiziranosti?**

Preobsežno in premalo definirano razporejanje dela na posamezne nosilce delovnih nalog znotraj organizacije.

#### **8. Kako vidite podjetje četrdeset let?**

Iz naslova delovnih nalog, ki so opredeljene kot naloge širšega družbenega pomena, ga ne vidim drugače kot stabilno in delavcu prijazno.

## **4.2 ANALIZA**

Primerjava njegovega videnja z našimi stališči.

1. Ugotovimo, da zaposleni pozna zgodovino podjetja. Seznanjen je s spremembami in združevanji, ki jih je doživel.

2. S tem ko opisuje karakteristike učinkovitega vodje, pričakuje enake ali vsaj nekatere od teh lastnosti tudi od zaposlenih. Težko opazuje ljudi, ki nimajo delovnih navad. Red in disciplino pa lahko ohranjamo s primerno komunikacijo in zgledom. Ljudje smo si različni, zato je prav, da vsak vodja pozna svoje zaposlene ter način, kako pristopiti k njim. Če ni volje do dela, pa noben pristop, pogovor tega ne bo spremenil.

3. Strinjamo se, da reorganizacija temelji na posnetku stanja, ki ga je izvedel zunanji izvajalec, dejstvo pa je, da je to podlaga za postavitve organizacijske sheme in nove sistemizacije delovnih mest. Vse to bo zaživel šele takrat, ko bodo zaposleni sprejeli novo organizacijsko strukturo in izvajali aktivnosti, kot so jim dodeljene. Čas bo pokazal, ali je bila pot prava ali ne.
4. Strinjamo se s trditvijo, da je operativno izvajanje del organizacijsko preveč razdrobljeno. Podjetje je eno, zato bi morali skupaj predstavljati celoto, ne pa da vsak proces deluje zase. Posledično ni povezanosti, organiziranosti, podvajajo se administrativna dela, ni komunikacije med vodji, preveč je zgodovine ter medsebojnih nesoglasij. Procesi delujejo po svojih normativih, tako prihaja do slabe volje med zaposlenimi, ker nekateri delajo več kot drugi, delo ni enakomerno porazdeljeno.
5. Strinjamo se, da bo reorganizacija dosegla finančno vzdržnost, saj bo dosežen prihranek pri združevanju procesov in posledično manjše število vodij.
6. Strinjamo se, da je težko oceniti novo organizacijo, ker je postavljena po popisu trenutnega stanja v podjetju, ugotovljenih prednostih in slabostih v procesih, na podlagi teh pa pripravljena optimizacija novih procesov s centralnim vodenjem in enakim pristopom k delovnim nalogam.
7. Če dela in naloge ne bodo jasno opredeljeni, potem učinek nove organizacije ne bo pravi, ker se bodo spet pojavljale neenakopravnosti med zaposlenimi.
9. Zadovoljni bomo, če bo podjetje čez pet let stabilno in delavcu prijazno, obenem bi si želeli, da bo prijazno tudi do okolja in ljudi.

## 5 ZAKLJUČEK

Ob pregledu teorije in praktičnega dela lahko ugotovimo, da ni strukture organiziranosti, ki bi bila za obravnavano podjetje najprimernejša. Postavitve natančne strukture je zelo zahtevna naloga, v podjetju je ključno, da omogoči obstoj okolja, v katerem se bo odvijal najboljši razvoj organizacije. Funkcioniranje organizacije morajo definirati procesi in zaposleni.

Pomembno je, da so posamezniki v organizacijah organizirani, upoštevajo vrednote, znanje in veščine sodelavcev, kajti le s pomočjo motiviranih inovativnih in kreativnih sodelavcev je mogoče proizvajati storitve z večjo dodano vrednostjo.

Problem je v slabi organiziranosti podjetja ali v premajhnem poudarjanju pomena človeškega dejavnika že zaposlenih. Ti so običajno in celo kljub pripravljenosti sodelovati v procesu samo nemočni opazovalci toka dogodkov. Zavedati se moramo, da je neka strojna oprema prisotna na trgu in jo lahko kupi konkurenca, zato je edini trajni vir konkurenčne prednosti v tem, da jo znajo zaposleni v podjetju uspešno uporabljati in izkoriščati.

Nova organizacijska shema bo delovala, le če bodo zaživali vsi procesi v podjetju, torej ko bodo zaposleni razumeli, da so spremembe potrebne za nadaljnji razvoj podjetja.

Vse aktivnosti so med seboj povezane, druga brez druge ne morejo obstajati, vse prinašajo spremembe, spremembe pa prinašajo napredek.

Spreminjati strukturo je zelo težko. To delamo, da bo proces enostavnejše stekel in da bomo privarčevali. Ko je narejena sprememba že nekaj časa v uporabi, lahko začnemo z optimizacijo procesov, izvajanje reorganizacije pa nam pokaže, katere spremembe so prinesle optimizacijo. Če se odločamo za katerokoli obliko sprememb, je treba imeti natančno opredeljen cilj: kaj želimo doseči?

Cilj reorganizacije podjetja je doseči učinkovitejše vodenje, saj lahko s tem poveča produktivnost dela, izkoriščenost sorodnih dejavnosti in zmanjša stroške.

**"Če ne veš, kam ploveš, ti noben veter ne pomaga."  
(Seneka, rimski filozof)**

## LITERATURA IN VIRI

- Buh, G. (2017). Celovit procesni pristop – dodana vrednost managementu pri upravljanju sprememb. *Delodajalec*, 8–11.
- Buh, G. (2017). Kako se lotiti reorganizacije podjetja in nove sistemizacije delovnih mest. *Delodajalec*, 10–13.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education.
- Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kosi, T. (2010). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kovačič, A., & Vukšič, A. (2005). *Management poslovnih procesov : prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Krajnc, M. (31. marec 2013). *Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija*. Prevezeto 8. November 2020 iz <http://www.dynamicleadership.management/si/novi-zapisi/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija>
- Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Matrčna projektna organizacija*. (14. november 2020). Pridobljeno iz Vir: <https://projekt35.si/2011/04/01/matricna-projektna-organizacija/>
- Možina, S., Ivanko, Š., Tavčar, M., Pučko, D., & Rozman, R. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Organizacijska shema*. (20. julij 2019). Prevezeto 4. november 2020 iz Wikipedija: [http://si.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_shema](http://si.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_shema)
- Podjetje. (1996–2019). *Interni viri podjetja*.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru KOV Kranj.