

Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja

dr. Vojko Potočan

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor
e-pošta: vojko.potocan@uni-mb.si

Povzetek

Sodobne razmere delovanja zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo njihovega poslovanja. Organizacije lahko želeno spremembo uresničijo tudi z uporabo projektne organizacije. Njena oblikovanje in delovanje sta odvisna od sinergijskega razumevanja (in uporabe) projektne organizacije ter ustrezne projektne organizacijske strukture. Organizacija poskuša s strukturo ustrezno usklajevati (in uravnnavati) potrebe in zahteve celote njenih vertikalnih in horizontalnih povezav. Prispevek obravnava dve tezi: 1. kako celovito razumeti vlogo in pomen projektne organizacije ter 2. kako oblikovati projektno strukturo na temelju (upoštevanja) vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav organizacije.

Ključne besede: projektna organizacija, projektna organizacijska struktura, informacijske povezave organizacije, vertikalne informacijske povezave, horizontalne organizacijske povezave

1. Opredelitev problema

Kaj je ali kaj naj bi bila projektna organizacija? Okolje z visoko stopnjo konkurenčnosti določa nove okvire delovanja organizacij. Sodobne razmere zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo tradicionalnega industrijskega delovanja v postmoderno, ki je ustrezno odprto, prilagodljivo in inovativno (Daft, 2003; Cole, 2004; Jones, 2004).

Pomembnejše smernice sodobnega razvoja organizacij so predvsem: globalizacija poslovanja, sprememba strukture zaposlenih, odprava meja (in delitev) med deli organizacij ter odprava meja med organizacijami. Organizacije lahko v teh razmerah pomembno izboljšajo svoje delovanje (tudi) z uporabo projektne organizacije (Hatch, 1997; Sikavica, Novak, 1999; Fly, Stoner, 2000; Tsoukas, Knudsen, 2003).

Vendar avtorji s področja organizacijskih in managementskih ved različno razumejo projektno organizacijo, in sicer v širšem pomenu besede kot koncept poslovanja ali ožje kot specifično strukturo organizacije (Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005). V skladu s cilji obravnave se avtorji osredotočajo tudi na različne vidike preučevanja projektne organizacije, kot so npr. organizacijski, managementski, informacijski itd. (Hatch, 1997; Sikavica, Novak, 1999; Fly, Stoner, 2000; Tsoukas, Knudsen, 2003; Potočan, 2005).

Za potrebe naše obravnave lahko različna razumevanja (in raziskave) projektne organizacije posameznih avtorjev razvrstimo v dve temelji skupini (Potočan, 2004, 2005, 2006):

- Prva skupina raziskovalcev opredeljuje in obravnava projektno organizacijo kot (novo) razvojno obliko (ali stopnjo) razvoja poslovanja organizacije. Njihove raziskave temeljijo na predpostavki, da se mora delovanje klasične organizacije spremeniti in se prilagoditi novim razmeram, še zlasti v povezavi s viri,

managementsko strukturo, tehnologijo, vrednotami in znanjem organizacije. Za opredelitev ravni razvoja omenjenih komponent uporabljajo merilo ravni projektne delovanja. Tako poskušajo opredeliti raven razvoja organizacije iz klasične oblike v projektno. Raven projektne posamezne organizacije tako predstavlja določeno vrednost (ali položaj) nekje na intervalu med popolnoma klasično in popolnoma projektno organizacijo.

- Druga skupina raziskovalcev opredeljuje in obravnava projektno organizacijo predvsem z vidika organizacije in managementa (ter primarno kot specifično obliko organizacijske strukture). V tem okviru se usmerja na obravnavo individualne in čiste projektne organizacije.

Ne glede na razlike sta oba pristopa med seboj povezana ter sinergijsko podpirata razumevanje in oblikovanje projektne delovanja v organizacijah. Prvi pristop omogoča spoznanje izhodišč za potrebno preoblikovanje delovanja klasične organizacije v projektno, zato je usmerjen predvsem na obravnavo različnih stopenj razvoja projektne organizacije in omogoča celovitejše razumevanje njenega razvoja. Drugi pristop je osredotočen na obravnavo vsebinskih in institucionalnih značilnosti projektne organizacije kot najrazvitejše stopnje projektne organizacije delovanja.

Iz celotne problematike projektne organizacije se bomo v tem prispevku usmerili na obravnavo vprašanj, povezanih z: razumevanjem značilnosti projektne organizacije v organizacijski teoriji, preučitvijo oblikovanja organizacijske strukture, razumevanjem oblikovanja organizacijske strukture na temelju informacijskih povezav organizacije ter vloge vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav pri oblikovanju organizacije.

2. Projektna organizacija v organizacijski teoriji: nekaj temeljnih značilnosti

Projektna organizacija se je pojavila kot oblika organizacijske strukture v ZDA konec šestdesetih let prejšnjega stoletja. V organizacijski literaturi se običajno opredeljuje kot začasna organizacijska oblika in se kot takšna uporablja za izvedbo posamezne naloge ali projekta (Hatch, 1997; Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005).

Ideja projektne organizacije je zbrati najboljše strokovnjake v organizaciji za rešitev določene kompleksne naloge v okviru določenih stroškov, v določenem času in ob določeni kakovosti. Ko je projekt končan, je projektni tim praviloma razpuščen. Zaradi tega lahko projektno organizacijo označimo kot fleksibilno obliko organiziranja, ki se lahko hitro prilagaja spremembam tehnologije in zahtev okolja.

Glede na pogostost pojavljanja projektov razlikujemo enkratne projekte in projektne procese. Enkratni projekti se pojavljajo samo enkrat ali zelo redko v enaki obliki izvajanja. Projektne procesi obsegajo projekte, ki se ponavljajo (večkrat) zaporedoma, so podobni po načinu izvajanja in zahtevajo določeni ustaljeni način vodenja.

Projektna organizacija se praviloma opredeljuje kot oblika timske organizacije, ki je lahko nestalna (v primeru enkratnih projektov) ali stalna (v primeru projektnih procesov). Uporablja se predvsem kot dodatna struktura, s katero dopolnimo trenutno organizacijsko strukturo (npr. klasične, dopolnilne, kombinirane ali nove organizacijske strukture) (Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005).

Projektno organizacijsko strukturo lahko izvajajo v različnih oblikah, ki bolj ali manj spreminjajo trenutno strukturo organizacije. Kakšno obliko bomo izbrali za projektno delovanje v posamezni organizaciji, je odvisno od: pristopa k obravnavi projektne organizacije, pristopa k obravnavi organizacije ter značilnosti (dejavnikov, delovanja in vedenja) organizacije. Takšna oblika strukture se v literaturi označuje tudi kot začetna oblika projektne organizacije. Starejši organizacijski teoretiki celo menijo, da te oblike vsebinsko sploh ne bi smeli opredeljevati kot projektno organizacijo.

Drugo obliko projektne organizacije predstavlja individualna projektna organizacija, ki ima izbranega vodjo projekta. Projektni manager ima vlogo koordinatorja in organizatorja aktivnosti izvrševanja v funkcijskih enotah. Funkcijski oddelki, enote in službe pa so odgovorni za izvrševanje posameznih delov projekta. Takšna oblika pomembno ne spreminja globalne organizacijske strukture podjetja, zahteva pa izločitev projektnega managerja iz trenutne organizacijske strukture, ki postane za čas izvajanja projekta neposredno odgovoren direktorju podjetja.

Najbolj razvita oblika projektne delovanja je čista projektna organizacija, ki se uporablja predvsem za izvedbo velikih in zapletenih projektov. To je oblika, v kateri so projekti popolnoma samostojni in neodvisni od linijske organizacijske strukture.

V poslovnem ravnanju je zelo malo organizacij, ki bi za vse svoje delovanje uporabljale projektno organizacijsko strukturo kot primarno obliko delovanja. Projekti namreč pomenijo nestalno obliko organizacije. Na drugi strani imamo stalno zaposlene sodelavce, ki morajo imeti svoja formacijska mesta in morajo pripadati določenim organizacijskim enotam (iz katerih se prerazporejajo v projekte). Če bi imeli drugačno situacijo, bi imela organizacija obliko amorfnе strukture, kar bi bilo pravzaprav zanikanje nje same. Projekti se po obsegu poslov lahko primerjajo z divizijskimi enotami, od katerih pa se razlikujejo po tem, da predstavljajo nestalno obliko organizacije, ki jo lahko opredelimo kot obliko adaptivne (ali organske) strukture. Seveda je čisto projektno organizacijo mogoče uporabiti tudi kot primarno organizacijsko strukturo, vendar praviloma samo v posameznih delih organizacije, katerih osnovna dejavnost je usmerjena projektno.

Predstavljena (izbrana) teoretična spoznanja o projektni organizaciji so jasna in nedvoumna ter naj bi omogočala njeno preprosto razumevanje in uporabo v ravnanju. Vendar izkušnje iz poslovne prakse tega ne potrjujejo v celoti. Vedno znova se dokazuje, da je teorija stanje, v katerem sicer vse vemo, toda zelo malo deluje.

Če želimo idejo projektne organizacije bolje razumeti, je treba spremeniti razumevanje nekaterih izhodišč projektnega poslovanja:

- V sodobnih razmerah se težišče obravnave projektnega poslovanja spreminja. V središču nista več individualna in čista projektna organizacija, ampak številne in različne oblike projektne delovanja v drugih oblikah organizacijskih struktur (tj. različice začetne oblike projektne strukture).
- Za projektno poslovanje ni mogoče povsem natančno (in vnaprej) opredeliti vseh mogočih oblik projektne organiziranosti. Organizacije na podlagi svojih značilnosti in potreb inovativno oblikujejo različne projektne organizacijske strukture, ki po svojih značilnostih in oblikah zelo nihajo.
- Opredeljevanje posamezne organizacijske strukture in njena klasifikacija v primerjavi s tipskimi oblikami struktur preprosto nista več mogoča. Posamezno strukturo pa lahko na podlagi njenih značilnosti opredelimo z umestitvijo na intervalu med tipskimi organizacijskimi strukturami. Tako lahko posamezne oblike projektne struktur opredelimo z ravniyo njihove projektne vsebine, ki zavzema določeno mesto na intervalu med klasično organizacijo (in njeno strukturo) ter popolno projektno organizacijo (ali čisto organizacijsko strukturo).
- Oblikovanje projektne delovanja (in posledično tudi oblikovanje ustrezne projektne organizacijske strukture) vedno bolj upošteva celoto informacijskih (vertikalnih in horizontalnih) povezav v organizaciji.

Postavlja se torej vprašanje, kakšne oblike projektne delovanja ustrezajo različnim informacijskim povezavam v organizaciji in nasprotno. Pri tem se bomo omejili samo na splošno predstavitev njune povezanosti, saj število poznanih (in mogočih) oblik projektne struktur presega mogoče obravnave v tem prispevku.

Določitev njenega medsebojnega razmerja lahko omogoči odločevalce v organizaciji: spoznanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih tipskih struktur, spoznanje potrebe in možnosti za izboljšanje osnovne strukture z uvedbo dodatne strukture, spoznanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih oblik projektnih organizacijskih struktur in možnosti uporabe projektne organizacijske strukture pri reševanju specifičnih problemov managementa delovanja (in vedenja) organizacij. Vendar njihova podrobnejša obravnava presega izbrane okvire preučevanja tega prispevka.

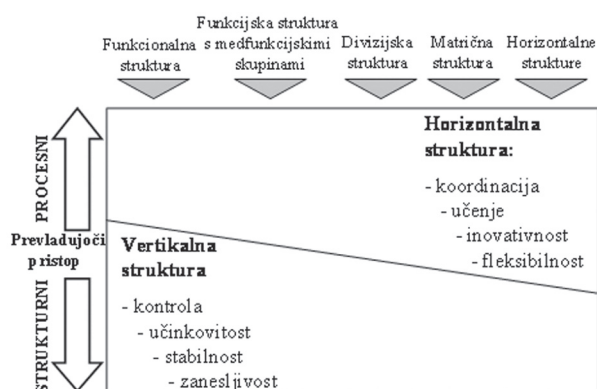
3. Oblikovanje (projektne) organizacijske strukture

Pri oblikovanju organizacijske strukture je mogoče uporabiti različne pristope, kot so npr. klasični pristop, pristop na temelju človeških virov ali kontingenčni pristop (Hatch, 1997; Daft, 2001; Tsoukas, Knudsen, 2003). Temeljna izhodišča (ali značilnosti) oblikovanja organizacijske strukture so:

- organizacijska struktura opredeli razmerja formalnega poročanja, skupaj s številom ravni v hierarhiji ter razponom upravljanja in managementa v organizaciji,
- organizacijska struktura opredeli združevanje dela (in delovanja) od posameznika prek oddelkov do celotne organizacije,
- organizacijska struktura opredeljuje sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavlja potrebno komunikacijo, koordinacijo ter integracijo delovanja (in vedenja) organizacije.

Navedena izhodišča veljajo hkrati za vertikalno in horizontalno razsežnost delovanja organizacije. Prvi dve izhodišči opredeljujeta strukturo organizacije, ki predstavlja vertikalno hierarhijo. Tretje izhodišče se nanaša na strukturo medsebojnega delovanja in vplivanja med zaposlenimi v organizaciji, tj. horizontalno razsežnost delovanja.

Slika 1 prikazuje razmerje med organizacijsko strukturo (ali mogočimi osnovnimi tipskimi strukturami, v katere lahko uvedemo posamezne oblike projektne strukture) na eni strani ter potrebami organizacije po učinkovitosti in uspešnosti na drugi.



Slika 1: Razmerje med organizacijsko strukturo in potrebami organizacije po učinkovitosti in uspešnosti

Organizacijske strukture lahko na podlagi njihovih temeljnih značilnosti najsplošneje opredelimo kot vertikalne ali horizontalne (Daft, Steers, 1986; Hatch, 1997; Cole, 2004; Potočan, 2005).

Vertikalna organizacijska struktura je primerna za obvladovanje delovanja organizacije, kadar ta temelji na vertikalni hierarhiji in je za doseg ciljev njenega delovanja pomembna predvsem učinkovitost. Takšna struktura (lahko) na podlagi natančno določene specializacije dela in verige ukazovanja omogoči bolj učinkovito uporabo omejeno razpoložljivih virov organizacije. Vendar njena uporaba tudi omejuje možnosti za povečanje fleksibilnosti in inovativnosti delovanja.

Horizontalna struktura je primerna za delovanje organizacije, ki ima večje potrebe po koordinaciji med funkcijami pri doseganju inovativnosti in uspešnosti delovanja. Takšna struktura organizaciji omogoča izvedbo notranje diferenciranje delovanja in izboljšanje njene odzivnosti (tj. hitrejše odzivanje) na spremembe v okolju.

Slika 1 hkrati tudi predstavlja, kako lahko organizacija (na posameznih ravneh delovanja) z uporabo različnih (osnovnih in dodatnih) organizacijskih struktur uravnava potrebe po vertikalnem obvladovanju in učinkovitosti na eni strani ter inovativnosti in uspešnosti na drugi.

Management se torej stalno srečuje z vprašanjem, kako izboljšati proces oblikovanja organizacijske strukture. Potrebe in zahteve organizacije po izboljšanju organizacijske strukture podpremo z upoštevanjem celote njenih pomembnih informacijskih povezav.

4. Značilnosti oblikovanja organizacijske strukture na temelju informacijskih povezav organizacije

Oblikovanje organizacijske strukture lahko pomembno izboljšamo, kadar upoštevamo (in preučimo) tudi celoto (vseh potrebnih) informacijskih povezav organizacije (Daft, 2001, 2003; Potočan, 2004, 2005, 2006). Hkrati so »ustrezne informacijske povezave« tudi cilj oblikovanja organizacije.

Pomembna naloga organizacije je oblikovanje (in zagotavljanje) ustreznih vertikalnih in horizontalnih informacijskih tokov, ki podpirajo delovanje organizacije pri doseganju njenih ciljev. Kadar struktura organizacije ne ustreza njenim informacijskim potrebam, bodo zaposleni imeli premalo informacij ali pa se bodo ukvarjali s procesiranjem nepotrebnih informacij.

Osnovni problem pri oblikovanju celovitega informacijskega toka organizacije predstavlja (»naravno«) nasprotje med vertikalnimi in horizontalnimi informacijskimi tokovi in informacijskimi povezavami, ki jih obsegajo. Vertikalne povezave so namreč oblikovane predvsem za potrebe zagotavljanja obvladovanja (delovanja in vedenja) organizacije. Horizontalne povezave pa so namenjene za zagotavljanje in izvajanje sodelovanja in koordinacije, kar vpliva na zmanjšanje (ravni in obsega) obvladovanja.

Organizacija lahko za oblikovanje organizacijske strukture uporabi dva temeljna pristopa, in sicer:

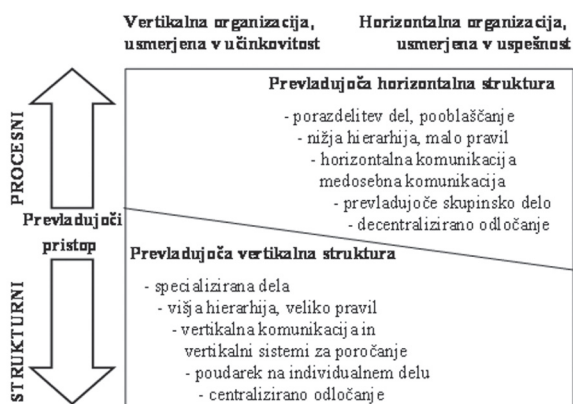
- tradicionalno zasnovano organizacijske strukture, ki

temelji na vertikalni komunikaciji in obvladovanju ter je ciljno usmerjena v doseganje učinkovitosti delovanja, ter

- sodobno zasnovano organizacijske strukture, ki temelji na horizontalni komunikaciji in koordinaciji ter je ciljno usmerjena v doseganje uspešnosti delovanja.

Slika 2 predstavlja temeljne značilnosti oblikovanja organizacijske strukture, usmerjene v učinkovitost ali uspešnost delovanja.

V tradicionalnih organizacijskih strukturah vplivajo na doseganje želene ravni obvladovanja predvsem: specializacija dela in nalog, višja hierarhija, avtoriteta, (natančna) pravila in predpisi za delovanje, uporaba formalnih sistemov poročanja, individualno izvajanje dela in centralizirano odločanje.



Slika 2: Značilnosti oblikovanja organizacijske strukture, usmerjene v učinkovitost ali uspešnost delovanja

Uspešnost delovanja sodobne organizacijske strukture temelji na: porazdelitvi del in nalog, nižji hierarhiji, manjši uporabi predpisov in pravil, uvajanju neposredne (osebne) komunikacije, skupinskemu delu in zasnovi neformalnega decentraliziranega odločanja.

Organizacije morajo za svoje delovanje oblikovati strukturo, ki obsega uravnoteženo celoto vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav. Iz problematike obravnave celote informacijskih povezav organizacije bomo v nadaljevanju predstavili izbrana izhodišča ter temeljne značilnosti vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav.

5. Pomembnejše značilnosti vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav v organizaciji

5.1 Vertikalne informacijske povezave

Povezave lahko najsplošneje opredelimo kot pojavno obliko komuniciranja in koordiniranja med dejavniki organizacije. Vertikalne povezave predstavljajo koordinacijske aktivnosti na vseh ravneh (delovanja in vedenja) organizacije od vrhovnega vodstva do izvedbenih delavcev in so ciljno oblikovane za potrebe njenega

obvladovanja. Namen takšnih povezav je zagotoviti:

- usklajevanje dela zaposlenih s cilji (vodstva) organizacije ter
- vrhovnemu vodstvu potrebne informacije o delovanju na nižjih ravneh organizacije.

Organizacija lahko za oblikovanje vertikalnih povezav uporabi različne rešitve, kot so npr.: hierarhija, pravila, načrti in (formalni) vertikalni managementski informacijski sistemi (več o specifičnih posameznih rešitvah gl. v: Fly, Stoner, 2000; Daft, 2001, 2003; Cole, 2004; Potočan, 2005, 2006).

Hierarhija: Osnovno sredstvo za oblikovanje vertikalnih povezav pomeni hierarhija ali komandna veriga. Z njo organizacija določi, da zaposleni obvestijo naslednjo raven v hierarhiji o problemu, ki ga sami ne morejo ali ne znajo rešiti. Ko pristojna raven problem reši, z rešitvijo povratno seznanijo nižjo raven. V takšnem primeru so linije organizacijske sheme (kot slike organizacijske strukture) komunikacijski kanali organizacije (in tako tudi delujejo).

Pravila in načrti: Podjetje lahko za oblikovanje vertikalnih povezav uporabi (tudi) pravila in načrte. Zaposleni probleme rešujejo z uporabo pravil in načrtov, ki jim omogočajo razmeroma učinkovito ponavljanje (predvsem preprostejšega) odločanja brez neposrednega komuniciranja z njihovimi managerji. Pravila in načrti zagotavljajo standardne informacijske vire, ki omogočajo (zadovoljivo) usklajevanje zaposlenih pri izvajanju (vsakodnevnih) rutinskih opravil brez potrebe po neposredni komunikaciji z nadrejenimi.

Vertikalni informacijski sistemi: Vertikalni informacijski sistemi pomenijo učinkovite rešitve za povečanje vertikalnih informacijskih zmogljivosti. Organizacija lahko za svoje delovanje uporabi različne informacijske sisteme, kot so npr. periodična poročila, pisne informacije in računalniško komuniciranje z managerji. Z njihovo uporabo lahko zniža hierarhijo delovanja in izboljša vertikalno komuniciranje, kar omogoča povečanje učinkovitosti delovanja organizacije.

5.2 Horizontalne informacijske povezave

Horizontalne informacijske povezave so namenjene:

- zagotavljanju celovitega (in enotnega) usklajevanja delovanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije in
- odpravi ovir pri sodelovanju med (posameznimi) deli organizacije.

Vsebinsko se nanašajo na količino komunikacij in koordinacij pri horizontalnem usklajevanju med deli organizacije. Horizontalne povezave (praviloma) niso posebej prikazane v organizacijski shemi, čeprav so pomemben del organizacijske strukture. Organizacija lahko za oblikovanje horizontalnih povezav uporabi različne rešitve, kot so npr. horizontalni informacijski sistemi, neposredni stiki, začasne komisije, povezovalci in stalne skupine (več o značilnostih posameznih rešitev gl. v:

Daft 2001, 2003; Jones 2004; Potočan 2004, 2005, 2006).

Horizontalni informacijski sistemi: Za zagotavljanje horizontalnih povezav v organizacijah lahko organizacija uporabi tudi (horizontalne) medfunkcijske informacijske sisteme. Računalniško podprti informacijski sistemi managerjem in/ali izvedbenim delavcem zagotovijo zadovoljivo izmenjavo informacij o problemih, možnostih, aktivnostih ali odločitvah.

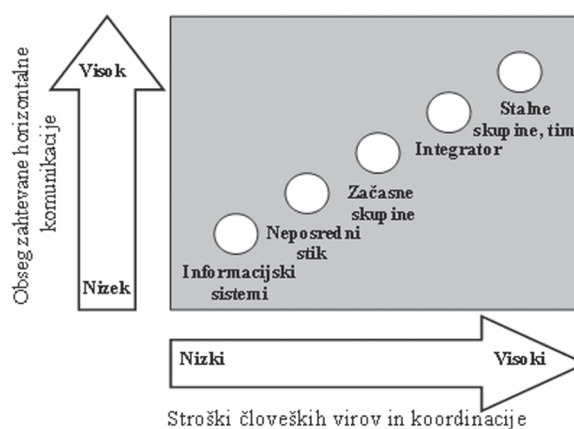
Neposredni stiki: Višjo raven horizontalnih povezav omogočajo neposredni stiki med managerji in zaposlenimi pri reševanju problemov. Pomembno povečanje (obsega in kakovosti) neposrednih stikov lahko dosežemo (tudi) z izvajanjem sodelovalne vloge managerjev. V takšnem primeru je manager odgovoren (tudi) za komuniciranje in koordinacijo dela svoje enote z drugimi enotami.

Začasne skupine: Neposredni stiki in sodelovalna vloga praviloma povezujejo samo dve enoti organizacije. Za usklajevanje dela večjega števila enot so potrebne bolj kompleksne rešitve, kot so npr. delovne komisije ali odbori. Delovna skupina je začasno delovno telo, ki je oblikovano za potrebe reševanja določenega problema. Sestavljena je iz predstavnikov zainteresiranih enot, ki sodelujejo pri reševanju problema in/ali na katere problem pomembno vpliva. Posamezni član skupine zastopa interese svoje enote in informira svojo enoto o delu skupine. Organizacija (lahko) z uvedbo začasnih skupin (pomembno) izboljša neposredno horizontalno koordinacijo procesa delovanja in zniža potrebe po vertikalnih informacijah.

Povezovalci (integratorji): Horizontalne informacijske povezave lahko izboljšamo (tudi) z oblikovanjem (stalnega) organizacijskega mesta ali enote za uskladitev delovanja. Oseba, ki opravlja vlogo povezovalca, je odgovorna za usklajevanje večjega števila delovnih mest in ima (praviloma tudi) specifičen naziv, npr. produktni, projektni ali programski manager. Vlogo integratorja lahko opravlja oseba, ki ima veliko znanja, izkušenj in specifične osebne značilnosti. Povezovalci imajo v podjetjih veliko odgovornosti in sorazmerno malo pristojnosti. Temeljne naloge koordinatorja so predvsem: odpravljanje ovir za sodelovanje med enotami, izboljševanje procesa delovanja ter reševanje in odpravljanje konfliktov.

Stalne skupine ali delovni timi: Organizacija lahko za izboljšanje horizontalnega delovanja uporabi tudi različne stalne skupine. V povezavi z integratorji se pogosto uporablja stalna skupina v obliki tima. Organizacija lahko za svoje delovanje oblikuje različne time, kot so npr. medfunkcijski, projektni ali produktni tim. Tako je medfunkcijski tim smiselno uporabiti, kadar npr. sodelovanje med enotami zahteva večjo koordinacijo v daljšem obdobju. Projektni tim pa je smiselno oblikovati takrat, kadar organizacija izvaja večje število projektov, ima v proizvodnem programu več proizvodov in/ali skupin proizvodov.

Mogoče oblike horizontalnega povezovanja za izboljšanje komunikacije in koordinacije organizacije so prikazane na sliki 3.



Slika 3: Mogoče oblike horizontalnega povezovanja v organizaciji

Horizontalni informacijski sistemi, neposredni stiki,časne komisije, integratorji in stalne skupine so za organizacijo alternativne možnosti za izboljšanje horizontalne koordinacije v skladu z njenimi specifičnimi potrebami in zahtevami. Neustreznost horizontalne komunikacije povzroča neusklijenost delovanja (posameznih delov in celotne) organizacije ter tako vpliva na raven njenega doseganja sinergijskih rezultatov delovanja organizacije.

6. Sklepne ugotovitve

Organizacije lahko uporabijo projektni način poslovanja za potrebno izboljšanje svojega delovanja in vedenja. Posamezni avtorji obravnavajo projektno organizacijo v širšem pomenu besede kot koncept poslovanja ali v ožjem pomenu kot posebno organizacijsko strukturo. Oba pristopa sta med seboj povezana ter sinergijsko podpirata celovito razumevanje in oblikovanje projektnega delovanja v organizacijah.

Organizacijska teorija obravnava projektno organizacijo predvsem kot posebno obliko organizacijske strukture za uresničitev posamezne naloge ali projekta. Usmerjena je na obravnavo začetne, individualne in čiste oblike projektne organizacije. Vendar sodobne razmere delovanja načenjajo številne probleme, kot so: sprememba usmerjenosti projektne obravnave, pojav številnih oblik projektnih struktur, opredelitev projektne ravni posameznih struktur, razvrstitev posameznih oblik projektnih struktur in vključitev informacijskih povezav organizacije med dejavnike za oblikovanje projektne strukture.

Organizacija lahko za oblikovanje svoje strukture (kot celote temeljne in dopolnilne) uporabi tradicionalno ali sodobnejšo zasnovo. Tradicionalni pristop k oblikovanju strukture temelji na upoštevanju vertikalnih informacijskih povezav (npr. hierarhije, pravil, načrtov, formalnih informacijskih sistemov) in je usmerjen v doseganje učinkovitosti delovanja organizacije. Za delovanje večine organizacij samo vertikalne povezave niso dovolj in jih je treba dopolniti s horizontalnimi. Sodobnejši pristop k oblikovanju strukture poskuša na temelju komunikacije

in koordinacije zagotoviti povečanje uspešnosti delovanja. Organizacije poskušajo v tem okviru zagotoviti ustrezne horizontalne povezave z uporabo različnih rešitev.

Organizacija lahko za oblikovanje organizacijske strukture uporabi funkcionalno, horizontalno ali divizijsko grupiranje in grupiranje z več vidikov. Različne strukture v okviru funkcionalnih, divizijskih in horizontalnih struktur določajo različne ravni koordinacije in integracije organizacije.

V okviru funkcionalnih in divizijskih struktur oblikuje management bolj celovito podporo poslovanju tako, da vertikalne povezave dopolni s horizontalnimi. S tem poveča učinkovitost trenutnih vertikalnih povezav in povezanost delovanja organizacije. V horizontalnih strukturah so aktivnosti organizirane horizontalno okoli temeljnega (ali ključnega) procesa delovanja. Matrične strukture omogočajo oblikovanje strukture organizacije, ki zagotavlja (določeno) ravnotežje med vertikalno in horizontalno razsežnostjo organizacije.

Management za oblikovanje organizacijske strukture v posamezni organizaciji upošteva teoretična izhodišča in značilnosti obravnavane organizacije. Na njihovi podlagi oblikuje posebno organizacijsko strukturo, ki čim bolj zadovoljuje njene potrebe in zahteve. Večina organizacij za svoje delovanje oblikuje posebne hibridne strukture. V tem okviru se praviloma uporabljajo različne oblike projektnih struktur, ki so namenjene managementu za reševanje posebnih problemov delovanja in vedenja organizacij.

7. Viri in literatura

Berkun, S. (2005): *The Art of Project Management*. O'Reilly Media, Cambridge.

Cole, G. (2004): *Management: Theory and Practice*. Thomson, London.

Daft, R. (2001): *Organization Theory and Design*. South-Western College Pub, Mason.

Daft, R. (2003): *Management*. South-Western College Pub, Mason.

Daft, R., Steers, R. (1986): *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Scott, Foresman, Glenview.

Fly, F., Stoner, C. (2000): *Business: An Integrative Approach*. McGraw Hill Book, Boston.

Hatch, M. (1997): *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.

Jones, G. (2004): *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education, Upper Saddle River.

Lewis, J. (2002): *Fundamentals of Project Management*. American Management Association, New York.

Potočan, V. (2004): Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. *Organizacija*, letnik 37, številka 9, stran 537-541.

Potočan, V. (ur.) (2005): *Izvedbeni management*. EPF, Maribor.

Potočan, V. (2006): *Business operations between efficiency and effectiveness*. JIOS, Vol. 30, No. 2, pp. 251-262.

Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*. EF, Zagreb.

Tsoukas, H., Knudsen, C. (eds.) (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford.

Wyssocki, R. (2003): *Effective Project Management*. Wiley, New York.

dr. Vojko Potočan, rojen 1962, je izredni profesor za področji Splošnega managementa in Poslovne organizacije na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Poučuje na dodiplomskem, podiplomski in doktorskem študiju na EPF in v tujini (npr. Nemčija, Hrvaška). Njegova strokovna bibliografija vključuje +350 del (od tega v tujini 150 prispevkov v 25 državah). Temeljna področja njegovega raziskovanja so: Poslovna organizacija, Management in Etika poslovanja.