

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA FUNKCIJE ORGANIZIRANJA NA PRIMERU ODDELKA
LOGISTIKE V IZBRANEM FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2023

JURE KONDA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Konda, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza funkcije organiziranja na primeru oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 06.07.2023

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	3
1 OPREDELITEV PROCESA MANAGEMENTA	4
1.1 Temeljne funkcije managementa	4
1.1.1 Funkcija planiranja	5
1.1.2 Funkcija organiziranja	5
1.1.3 Funkcija vodenja.....	5
1.1.4 Funkcija kontroliranja.....	6
1.2 Ravni managementa	6
1.3 Management v digitalni dobi	7
2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA	8
2.1 Opredelitev funkcije organiziranja.....	8
2.2 Opredelitev elementov organizacije dela.....	8
2.3 Opredelitev organizacije dela v digitalni dobi	9
2.4 Opredelitev specifik organizacije dela v logistični panogi.....	10
2.5 Trendi organiziranja v logistični panogi	10
2.6 Vpliv pandemije covid-19 na organizacijo dela v logistični panogi	11
3 ANALIZA FUNKCIJE ORGANIZIRANJA NA PRIMERU ODDELKA V IZBRANEM FARMACEVTSKEM PODJETJU.....	12
3.1 Zasnova empiričnega dela.....	12
3.2 Raziskovalna metoda.....	13
3.3 Analiza in primerjava opravljenih intervjujev	13
3.4 Cilj in namen analize	13
3.5 Primerjava odgovorov vprašanj naslovljenih na oba intervjuvanca.....	13
3.6 Analiza zadnjega odgovora vodje oddelka logistike.....	15
3.7 Analiza štirih odgovorov vodje oddelka distribucije.....	16
3.8 Analiza in zaključne ugotovitve.....	17
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju z vodjo oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju.....	25
Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju.....	25
Priloga 3: Opomnik za intervju z vodjo oddelka distribucije v izbranem farmacevtskem podjetju.....	28
Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo oddelka distribucije v izbranem farmacevtskem podjetju.....	28

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

UVOD

Za izbrano temo sem se odločil, ker sem tudi sam vpet v proces organizacije dela na področju logistike. Na primeru lastnih izkušenj, ki jih lahko podkrepijo dejstva, izpostavljam, da je pravilna organizacija dela ključnega pomena. Posameznik, ki si želi delo opravljati kar se da učinkovito, tako iz finančnega, časovnega in kakovostnega vidika, mora slediti določenim organizacijskim pravilom ter opravljati tiste naloge in vloge, ki so zanj določene.

V jedru vsakega delovnega sistema konfiguracije so naloge in vloge, ki jih zaposleni opravljajo na svojih delovnih mestih. Slednje predstavlja skupek dejavnosti, ki se izvajajo za razvoj, proizvodnjo in dobavo izdelka. Natančneje fizičnega ali informacijskega blaga in storitev (Sinha & Van de Ven, 2005).

V diplomski nalogi je raziskan in predstavljen pomen organiziranja dela v izbranem farmacevtskem podjetju, natančneje v oddelku logistike. Kot že zgoraj omenjeno je cilj vsakega podjetja dosegati čim boljše poslovanje. Do tega pa privede dobra organiziranost dela. V tako velikem podjetju kot je izbrano podjetje, na podlagi katerega bo osredotočeno diplomsko delo, je prvenstvenega pomena organizacija znotraj posameznih oddelkov. V velikih organizacijah lahko posamezni oddelki štejejo od štirideset ali več zaposlenih, kar se lahko primerja s celotnim številom zaposlenih v manjših podjetjih.

Naloge oziroma vloge same vsebine dela se opravljajo individualno ali pa so dodeljene celotni skupini oziroma »timu« znotraj oddelka. Organizacije vse pogosteje oblikujejo in opravljajo delovne vsebine na ravni skupine zaposlenih, na primer z oblikovanjem Cordery samoupravnih delovnih skupin, znotraj katerih se posamezniki povezujejo med seboj (Cordery, Mueller & Smith, 1991).

V prvem delu diplomskega dela bom teoretično opredelil posamezne raziskovalne pojme, katere bom v nadaljevanju podkrepil z intervjuji, ki bodo predstavljali empirični del naloge. Ključni pojmi organizacije dela bodo povzeti iz slovenske ter tuje literature. Empirični del diplomskega dela pa bo temeljil na dveh intervjujih, natančneje z vodjo oddelka distribucije ter vodjo oddelka celotne logistike. Na podlagi ugotovljenih značilnosti in zbranih podatkov je na koncu predstavljenih tudi nekaj rešitev kako še izboljšati proces organiziranja dela, ki bi lahko v podjetju v naslednjih nekaj letih pripomogle k boljši poslovni uspešnosti.

Namen naloge je raziskati in predstaviti kako poteka proces organiziranja dela v izbranem farmacevtskem podjetju na oddelku logistike, predstaviti prednosti in pomanjkljivosti tovrstnega procesa ter podati predloge za izboljšanje organiziranja dela.

Temeljni cilj dela je preučiti in spoznati pomen organiziranja dela v podjetju ter kako odgovorni s svojimi odločitvami o organizaciji dela vplivajo na uspešnost opravljenega dela.

Prav tako bom želel prikazati kako zgoraj omenjene aktivnosti vplivajo na poslovanje celotnega podjetja, ki lahko posledično privede do (ne) doseganja organizacijskih ciljev.

1 OPREDELITEV PROCESA MANAGEMENTA

Sam pojem management izhaja iz angleškega glagola in v prevodu pravzaprav pomeni upravljati (angl. to manage). Pojem management pa lahko prevedemo kot poslovodstvo, ki običajno zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in planiranje organizacijskega poslovanja. Fenomen 20. stoletja pa je moderni management, ki je v 21. stoletje pripeljal proces managementa, slednji pa se v osnovi sooča z izzivi, ki jih prinaša poslovodenje organizacij. Poleg prvotno naštetih štirih temeljnih funkcij poslovodenja, pa je njegova centralna naloga doseganje organizacijskih ciljev na efektiven in donosen način. Nekateri avtorji prav tako navajajo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje kot eno izmed definicij managementa, slednji pa zajemajo vse aktivnosti in naloge znotraj organizacija, opravljene s strani zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008).

Kaehler in Grundei (2019) povzemata Fayolovo definicijo poslovodenja iz leta 1916, ki planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje opisuje kot preučevanje prihodnjih situacij z namenom ustvarjanja akcijskih načrtov za prihodnost. Management predstavlja kot dvojno strukturo, ki je sestavljena iz materialnega in človeškega kapitala. Koordiniranje slednjega pa pomeni povezovati, poenotiti in usklajevati vse dejavnosti in prizadevanja. Nadzorovati pa pomeni razumeti, da se vse zgodi v skladu z uveljavljenimi pravili in izraženimi ukazi. Management bi torej z drugimi besedami lahko tudi opisali kot transverzalno in superiorno funkcijo, ki usmerja samo izvajanje dela.

Managerji uporabljajo vse razpoložljive vire za doseg organizacijskih ciljev, kar se prepozna kot ustvarjalno reševanje problemov, ki jih lahko najdemo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju virov, ki so na voljo za doseganje napredka in bistva organizacije. Najpomembnejša naloga managementa je torej organizirati vsa sredstva, ki so znotraj organizacije na voljo, da bi slednja dosegala rezultate vidne tudi zunaj meja organizacije (Dimovski & Penger, 2008).

1.1 Temeljne funkcije managementa

Management se opisuje kot proces, ki zajema odgovornost za učinkovito in gospodarno načrtovanje in uravnavanje organizacije za izpolnjevanje danega namena. Gre za dinamičen proces, ki sestoji iz različnih elementov in aktivnosti. Dejavnosti pa se lahko razlikujejo ena od druge glede na posamezno operativno funkcijo (na primer prodaja, nabava, finance, logistika,...). Za teoretične namene je funkcijo poslovodenja smiselno ločiti, se pa slednje funkcije v osnovi prekrivajo in neločljive ena od druge. Vsaka funkcija se zliva z drugo, pa

tako ena na drugo nenehno vplivajo. V nadaljevanju pa bomo management razdelili na štiri temeljne funkcije in sicer na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

1.1.1 Funkcija planiranja

Planiranje kot funkcija managementa skrbi za definiranje ciljev in odločanje z željo doseganja rezultatov. Izpostavlja naloge, vire in resurse, ki so potrebni za doseganje željenih ciljev (Dimovski & Penger, 2008). Planiranje je torej postavljanja ciljev, oblikovanja postavk o poslovnem okolju, v katerem naj bi bili le-ti shranjeni ter proces odločanja o dejanjih, sredstvih in načinih za doseganje ciljev. Prav tako se lahko opisuje kot nekakšna sistemska aktivnost, ki določa, kdaj, kako in kdo bo opravljal posamezno delovno aktivnost. V splošnem je planiranje proces, ki ga menedžerji uporabljajo, da prepoznajo in izberejo ustrezne cilje in smernice za delovanje celotne organizacije. Bistveno je, da ima sistem planiranja velike prednosti za organizacije, kar nakazuje predvsem, da bi morala vsaka poslovna organizacija vključevati planiranje na vseh ravneh upravljanja s ciljem izdelave kakovostne strategije. Planiranje pa lahko natančneje ločimo na operativno planiranje, taktično planiranje, strateško planiranje in kognitivno planiranje. Sam sistem paniranja pa v osnovi minimizira negotovost, lajša koordinacijo, izboljšuje moralna načela, povečuje učinkovitost ter veča raven nadzora (Kareska, 2017).

1.1.2 Funkcija organiziranja

Organiziranje je funkcija managementa, ki sledi planiranju. Znotraj te funkcije poteka sinhronizacija in kombinacija človeških, fizičnih in finančnih virov. Vsi trije viri pa so nujno potrebni za doseganje zastavljenih ciljev (Muzaffar, 2022). Organiziranje se kot funkcija managementa ukvarja z razdelitvijo nalog, njihovo združitvijo v organizacijske enote in z razporejanjem virov posameznim enotam znotraj organizacije (Dimovski & Penger, 2008). Organizacija poslovanja zajema določanje in zagotavljanje človeških in nečloveških virov za postavitev organizacijske strukture. Fokusira se predvsem na dodeljevanje virov, funkcionalne vplive, različne možne dejavnike ter taktične akcije (Conkright, 2015). Organiziranje je torej obsežen pojem, ki vključuje številne funkcije, kot so izdelava delovnih nalog, aktivnosti, predstavitve, sestanki, uporaba tehnologije ter številne inovativne metode ter ideje. Je proces priprave na izvajanje odločitev, ki izhajajo iz procesa planiranja. Managerji v osnovi opravljajo organizacijsko funkcijo s pomočjo naslednjih korakov: Identificiranje dejavnosti; organizacija dejavnosti po posameznih oddelkih; razvrščanje avtoritet; usklajevanje med avtoritarnostjo in odgovornostjo (Muzaffar, 2022).

1.1.3 Funkcija vodenja

Vodenje je tretja managerska funkcija, ki zajeman uporabo vpliva vodje na delo podrejenih, s katero se motivira zaposlene z željo po doseganju organizacijskih ciljev (Dimovski &

Penger, 2008). Vodenje zajema poveljevanje, dajanje navodil ter zagotavljanje, da se naloge in funkcije izvajajo pravilno. Vodenje je predvsem funkcija usmerjanja zaposlenih k učinkovitejšem in produktivnejšem opravljanju delovnih nalog. Prvobitni namen te funkcije je zagotoviti, da se ukrepi, ki so oblikovani za doseganje zastavljenih ciljev, premikajo v pravo smer (Muzaffar, 2022). Velja za prvobitno iskro podjetja, ki spravi zaposlene »v gibanje«, preko načrtovanja, organiziranja in kadrovanja za nemoteno opravljanje dela. Funkcija vodenja pa vključuje tri komponente in sicer komuniciranje, motiviranje in usmerjanje. Komunikacija je pri tem sestavni del vsake naloge ali funkcije, ki jo je potrebno izvesti. Pri tem pa gre lahko za ustno ali pisno komunikacijo. Motivacija nadalje vključuje način spodbujanja in navdihovanja zaposlenih, izraža pa se lahko v obliki stimulacije, bonusov, povišanja plače, dopusta, ipd. Usmerjanje pa je izredno pomembna funkcija, ki jo prvenstveno opravljajo managerji, nadzorniki in ostali nadrejeni. Slednje se odraža preko sprejemanja učinkovitih odločitev, zagotavljanja, da so sredstva razporejena na ustrezen način, zagotavljanja ustreznih delovnih pogojev, sprejemanja pritožb zaposlenih, zagotavljanja ustreznih metod reševanja konfliktov ter predvsem zagotavljanja, da se delovne naloge izvajajo na pravilen način ter, da so zaposleni predani doseganju zastavljenih ciljev (Miles, 2012).

1.1.4 Funkcija kontroliranja

Kontroliranje kot zadnja funkcija procesa managementa zajema nadziranje aktivnosti zaposlenih ter preverjanje v kolikor je organizacija na pravi poti k zastavljenim ciljem. Funkcija kontroliranja zagotavlja, da je delovanje oddelkov, sektorjev in posameznikov v prvi fazi zanesljivo. V sklopu funkcije kontroliranja se prav tako izvajajo tudi korekcije v kolikor so le-te potrebne (Dimovski & Penger, 2008). Kontroliranje predvsem pomeni, da so objekti, tarče in cilji delovanja, znani tako zaposlenim kot njihovim nadrejenim. Prav tako slednje označuje dinamično organizacijo, ki bo omogočala spremembe ciljev, načrtov, programov, strategij, politik, standardov, organizacijske kulture, zasnove organizacije, načel kadrovanja, stila vodenja, komunikacijskega sistema, ipd. V kolikor vse skupaj strnemo, se kontroliranje nanaša predvsem na postopek postavljanja standardov, korigiranje odstopanj ter doseganje ciljev skladno z načrti (Kerzner, 2017).

1.2 Ravni managementa

Da bi lahko razumeli delo managerjev je potrebno njihovo delo ločiti na tri ravni managementa. Organizacijska piramida je pri tem sestavljena iz treh hierarhičnih ravni, natančneje višjega managementa, srednjega managementa (vključujoč projektne managerje) ter nižjega managementa. Število managerjev pa se glede na višjo raven managementa tudi sorazmerno zmanjšuje (Dimovski & Penger, 2008).

Na vrhu hierarhične ravni so višji managerji, njihova odgovornost pa zajema celotno organizacijo. Njihova odgovornost zajema postavljanje ciljev, oblikovanje in

implementacijo strategije spremljanje in analiziranje zunanjega okolja, prepoznavanje sprememb v okolju, spremljanje strateški odločitev. Srednji management prevzema odgovornost za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Običajno imajo pod seboj eno ali dve ravni managementa, njihova odgovornost pa je uresničevanje strategij in politik, ki so predhodno določene s strani vrhnjega managementa. Prenos informacij z vrha hierarhije na srednji management je vse manj tekoč, na podlagi slednjega pa se je srednji management pričel krčiti v projektne managerje. Njihova odgovornost zajema ustvarjanje horizontalnih organizacijskih mrež, saj se delo v veliki večini organizira preko timov in projektov (Dimovski & Penger, 2008). Projektni vodje morajo uspešno voditi širšo projektno skupino, ohranjati dober nivo komunikacije (ključna sporočila), biti pripravljeni na nenehno in hitro reševanje izzivov, biti kulturno ozaveščeni ter timsko usmerjeni, pozitivno naravnani, kredibilni ter digitalno podkovani s praktičnimi izkušnjami v sklopu vodenja projektov (Anantatmula, 2020). Odgovornost nižjega managementa pa je proizvodnja rezultatov organizacije, pri katerem govorimo o proizvodih in storitvah. Njihova primarna naloga je poslovoditi odnose z zaposlenimi, ki niso del managementa. Pri tem se poudarja predvsem doseganje kratkoročnih (dnevni) ciljev (Dimovski & Penger, 2008).

1.3 Management v digitalni dobi

Kljub temu, da so se digitalne tehnologije razvijale že vrsto let, so šele v zadnjem desetletju njihovi kumulativni učinki postali globlje zakoreninjeni, obsežni, hitro spreminjajoči in izredno vplivni. Slednji napovedujejo novo digitalno dobo oziroma »digitalno gospodarstvo«. Vključevanje in raziskovanje novih digitalnih tehnologij je eden izmed največjih izzivov s katerimi se danes srečujejo številne organizacije. Noben sektor ali organizacija pa ni imuna na učinke digitalne transformacije (Rego, Jayantilal, Ferreira & Carayannis, 2021). Spreminjajoča se tržna dinamika med drugim vključuje tudi storitve digitalnega pretoka, ki so na novo opredelile način delovanja posameznih oddelkov znotraj organizacij. S pojavom digitalnih tehnologij se je začela revolucija uveljavljanje poslovnih modelov in načinov poslovanja s čimer se je bistveni spremenila narava in obseg konkurence (Wrede, Velamuri & Dauth, 2020).

Nove prakse višjega managementa, ki so posledica trendov digitalizacije so še posebej opazne na ravni vodstva, podjetja ter zaposlenih (Wrede, Velamuri & Dauth, 2020). Za preživetje v dobi sprememb in pridobivanje konkurenčne prednosti so organizacije spodbujene k izbiri in izvajanju digitalnih strategij. S slednjim se je pojavila priložnost za tekmovanje, vrednotenje in upravljanje z znanjem, ki ga imajo, kar se izraža v konkurenčni prednosti (Rego, Jayantilal, Ferreira & Carayannis, 2021). V času digitalnih sprememb morajo managerji in vodje nenehno slediti tehnoloških trendom. Razumeti morajo učinke tehnologij, spreminjati naloge, ki ji zaposleni opravljajo na delovnem mestu ter nenehno spreminjati načine opravljanja dela.

2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

2.1 Opredelitev funkcije organiziranja

Organiziranje je funkcija managementa, ki sledi načrtovanju. Opišemo ga lahko kot proces vzpostavljanja urejene uporabe vseh virov znotraj sistema upravljanja organizacije kot take. Gre za funkcijo znotraj katere poteka sinhronizacija in kombinacija človeških, fizičnih, finančnih in informacijskih virov za doseganje zelenih ciljev. Organizacijska funkcija je bistvenega pomena, saj olajša upravljanje in delovanje celotne organizacije. Organiziranje je bistvenega pomena, saj izboljšuje upravljanje in delovanje znotraj organizacije. Z ustreznim združevanjem dela in zaposlenih se poveča proizvodnja, prepreči preobremenjenost dela, zmanjšajo se izgube, omeji podvajanje dela in omogoči učinkovito delegiranje (Griffin, 2021).

Organiziranje poganjajo cilji, opredeljeni med procesom načrtovanja vodenja. Vključujejo razvoj organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito izvajanje nalog za dokončanje in doseganje rezultatov. Velik del organizacijske dejavnosti se nanaša na razvoj organizacijske strukture za združevanje posameznikov v hierarhijo poročanja in oblasti (Daft, 2021). Organizacijska struktura pri tem opredeljuje odnose poročanja, ločuje formalne komunikacijske kanale in opisuje, kako so posamezna dejanja ljudi povezana med seboj. Pri oblikovanju organizacijske strukture pa je potrebno vedno upoštevati dejavnike okolja, tehnologije, strategije, velikosti ter oblik združevanja (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

2.2 Opredelitev elementov organizacije dela

Organizacijo sestavljajo elementi, odnosi med temi elementi in osnovna struktura, ki sestavlja posamezno organizacijsko enoto. Struktura je premišljen zmes odnosov med organizacijskimi elementi, ki tvorijo filozofijo obstoja organizacijske dejavnosti (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016). Obstaja šest osnovnih elementov organizacijske strukture; oblikovanje delovnih mest, razdelitev na oddelke, vzpostavljanje odnosov poročanja, razdeljevanje avtoritet med delovnimi mesti, usklajevanje dejavnosti in razlikovanje med položaji (Daft, 2021). Za menedžerje je organiziranje odločitev, kako najbolje združiti organizacijske elemente za različne strukturne možnosti (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Oblikovanje delovnih mest kot prvi element organizacijske strukture, ki pomeni opredelitev posameznikovih odgovornosti v sklopu dela. Zasnovano delovno mesto vključuje opredelitev področij odgovornosti za odločanje, opredelitev ciljev, pričakovanj ter vzpostavitev ustreznih pokazateljev uspeha. Kot drugi element organizacijske strukture sledi razdelitev na posamezne oddelke kot nekakšno združevanje delovnih mest po neki logični

ureditvi. Z rastjo organizacije pa se povečujejo tudi njeni oddelki kar privede do nastanka več podenot, slednje pa doda več ravni upravljanja. Sledi vzpostavljanje odnosov poročanja, ki razjasnjuje verige poveljevanja in obseg upravljanja. Četrty element organizacijske strukture je razdeljevanja avtoritet med delovnimi mesti, slednje pa moč odločanja razporeja med specifične položaje. Usklajenost individualnega prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov pa je ključni namen petega elementa organizacijske strukture – usklajevanja dejavnosti. Razlikovanje med linijskimi in kadrovskeimi položaji znotraj organizacije pa je zadnja veja organizacijske strukture. Za doseg ciljev organizacije, sta nujno potrebna oba (Nonaka & Takeuchi, 2009).

2.3 Opredelitev organizacije dela v digitalni dobi

Digitalizacija in avtomatizacija nenehno spreminjata ključne predpostavke o delovnih mestih in zaposlenih. Digitalizacija povzroča premik tradicionalnih delovnih mest in spreminja predstave o njihovem delovanju. Medtem, ko tehnologije avtomatizacije napredujejo in se hipoteze o njihovem vplivu množijo, se management nenehno trudi razvrstiti njihove posledice.

Digitalni svet zahteva vedno več od voditeljev. V digitalni dobi ima vodstvo največ navdiha v kolikor so nenehno vključeni v posvete s svojimi podrejenimi. Vedno prisotna informacijsko-komunikacijska tehnologija splošči organizacije, da spremenijo način delovanja. S slednjim se spremeni organizacija dela. Spremenijo se meje, ki so ločevale dom in službo ter posameznike od institucij (Serrat, 2022). Ravno povečanje obsega dela na daljavo je tisto, kar je managerje nekoliko odmaknilo od svojih podrejenih, zato morajo managerji podati še večji vložek v nenehno komunikacijo in ohranjaje stika s kolektivom, znotraj katerega poteka organizacija dela. S slednjim lahko predvidijo ali preprečijo morebitne zaplete, hitro rešujejo krizne situacije ter ohranjajo povezanost kolektiva. Z novimi nastajajočimi tehnologijami se mora organizacijska zasnova večine podjetij prilagoditi (Sostak & Kurz, 2020). Vpeljava »vključujočega pristopa« je ena izmed vrst vodenja, ki so trenutno v ospredju (Serrat, 2022).

Z izboljšanjem komunikacije je zbiranje informacij hitrejše in lažje. Izboljšanje infrastrukture prav tako zmanjšuje ovire pri dostopu do različnih informacij, ki so na voljo vsem zaposlenih znotraj posameznega oddelka. Dostop do vseh informacij prav tako spodbuja zaposlene, da sami sprejemajo vedno več odločitev. Posledica le-tega pa je vse bolj decentralizirana organizacijska struktura (Sostak & Kurz, 2020).

Organizacije si danes prizadevajo za hitrejše gibanje, lažje prilagajanje, omogočanje hitrega učenja in za razvoj vsestranskih strokovnjakov določenega področja dela. Da bi dosegla omenjeno agilnost, se organizacije začenjajo preusmerjati s tradicionalnih organizacijskih struktur na bolj prilagodljive modele, ki temeljijo na timu. Namesto, da bi si organizacije prizadevale učinkovitost, dajejo prednost strukturam, ki zagotavljajo hitrost, prilagodljivost

ter prožnost, ki jih potrebujejo za ohranjanje konkurenčne prednosti. Pri načrtovanju povečanja prilagodljivosti gre torej za premik iz posameznih zaposlenih k ekipam, ki temeljijo na rezultatih in imajo multidisciplinarne nabore spretnosti ter en ključni cilj. Slednji pristop od voditeljev zahteva vzpodbujanje vključujoče kulture ter povečanje pogajalskih sposobnosti, povečanje odpornosti ter systemskega razmišljanja. Voditelji se poslužujejo vodenja kot oblike koordiniranja in ne usmerjanja, svojih zaposlenim pomagajo napredovati z zagotavljanjem razvojnih priložnosti in raznolikimi izkušnjami (Bersin, 2017).

2.4 Opredelitev specifik organizacije dela v logistični panogi

Logistika je opredeljena kot ključni del upravljanja dobavne verige, v največjem delu pa obsega transportne in skladišče dejavnosti (Živković, Franjković & Dujak, 2021). Logistične prakse so povezane z organizacijskim sistemom, ljudmi, tehnologijo, dejavnostmi, informacijami in viri, vključenimi v premikanje izdelkov ali storitev od dobaviteljev do strank (Aunyawong, Wararatchai, Shahrudin, Hirunpat & Rodpangwan, 2021). Logistične zmogljivosti so opredeljene kot specializirane spretnosti, lastnosti in znanje znotraj podjetja, ki mu pomaga pri upravljanju njegovih logističnih dejavnosti, kot sta transport in distribucija surovin in končnih izdelkov, na varen in učinkovit način (Shraah, Abu-Rumman, Alqhaiwi & AlShaar, 2022).

Logistična panoga lahko sestoji iz veliko različnih organizacijskih struktur, najbolj tipična logistična organizacijska struktura pa je sestavljena iz vodje logistike, nadzornika carine, nadzornika trgovca, vodje materialov, vodje nabave, vodje skladišča, vodje distribucije, specialista za pošiljanje ter nekaj skladiščnega osebja. Zaradi ogromnega tehnološkega razvoja se je na področju logistike velikost potrebne delovne sile zmanjšala, zahteve po znanju zaposlenih, spretnostih in ravni odgovornosti pa so se znatno povišale (Živković, Franjković & Dujak, 2021).

Poslanstvo logistike je postaviti zaloge, kadar in kjer je to potrebno za olajšanje učinkovite prodaje. To podporno delo je treba izvajati 24 ur na dan in običajno po vsem svetu, kar pomeni, da mora biti logistika sestavni del vseh procesov. Zaposleni z višjo predanostjo organizaciji so bolj osredotočeni na svoje delo s potrošniki, ponudniki storitev, nadzorniki, delovnimi skupinami, zasedenostjo in organizacijo kot celoto ter so bolj pozitivno usmerjeni v omenjenih odnosih (Wouters & Wilderom, 2008).

2.5 Trendi organiziranja v logistični panogi

Logistične strategije morajo podpirati poslovno strategijo, pri čemer se ne sme izpustiti nobenega od izzivov in trendov, opaženih med upravljanjem dobavne verige. Povpraševanje po storitvah v logistiki je izpeljano povpraševanje in nanj močno vplivata prostorska organizacija in upravljanje dobavnih verig. V zadnjih letih so se pojavili številni trendi, ki

vplivajo na prostorsko organizacijo in strukturo oskrbovalnih verig oziroma logističnih sistemov. Ti trendi so se razvili kot posledica hitro spreminjajočih se političnih, gospodarskih, družbenih in tehnoloških okolij. Prvi ukrep je predlagati metodološki okvir za razvoj in ocenjevanje scenarijev, ki opisujejo razvoj značilnosti sistema tovarnega prometa zaradi nastajajočih logističnih trendov, drugi ukrep pa je uporabiti predlagani okvir za oceno prihodnjih razvojnih vzorcev sistem tovarnega prometa za številne sektorje v industriji (Burda, 2015).

Logistični trendi v letu 2023 nakazujejo na povečanje avtomatiziranega in digitaliziranega skladiščenja. Tehnološki napredek, kor na primer digitalni dvojčki in računalništvo »v oblaku«, nakazuje na prožnejše, varnejše in zanesljivejše logistične operacije. Kljub prodiranju avtomatiziranih skladišč v ospredje, ki upravljajo z manj človeškega dela, slednje še vedno zahtevajo človeško posredovanje in inovacije, da imajo sinhroniziran sistem, kot je kontrolna soba, da dosežejo visoko stopnjo avtomatizacije in učinkovitosti. Podatkovne tehnologije so danes cenovno ugodnejše in dostopnejše kot kadarkoli prej, vendar industrija transporta in dobavne verige še vedno precej počasi sprejema ta orodja. Simulacije lahko rešijo številne težave in pasti, še vedno pa vključujejo pomanjkanje zmogljive strojne opreme in specializirane delovne sile, ki je v procesu logistike nujno potrebna. Industrija logistike in dobavne verige se preoblikuje in postaja vse manj trg dela voznika tovarnjaka ali viličarja. V trenutnih razmerah na trgu dela smo priča trendu, ko številne vloge v logistiki zahtevajo tehnično podkovane profile inženirjev, ki so željni pionirjev novih rešitev (Leiras, de Brito Jr, Queiroz Peres, Rejane Bertazzo & Tsugunobu Yoshida Yoshizaki, 2014).

2.6 Vpliv pandemije covida-19 na organizacijo dela v logistični panogi

Pandemija covida-19 je uvedla številne spremembe v organizacijo dela. Zaradi cilja ne razširjanja okužb se je velika večina delovnih mest in pisarn (tistih, pri katerih je to seveda mogoče) preselila iz podjetij v domače okolje. Opravljanje dela »od doma« je postalo stalnica, zmanjšanje osebne stika pa je privedlo do številnih sprememb in reorganizacij samega procesa dela (Mustajab in drugi, 2020). Zaradi težav v dobavnih verigah so se logistični oddelki soočali še z večjimi izzivi kot običajno. Reorganizacija dela je bila nujen pogoj, da je bilo blago pravočasno dostavljeno strankam. Pandemija covida-19 je vplivala na mednarodne ladijske in zračne prevoze, ki zahtevajo daljši tranzitni čas ali pa ne morejo prevažati izdelkov po državi. Zaradi slednjega se je zmanjšala velikost flote, leti pa so bili pogosto odpovedani. Kar je zadevalo meje, ki so bile še vedno odprte, so veljali strogi varnostni ukrepi, kar je še dodatno podaljševalo čas prevoza blaga (Aunyawong, Wararatchai, Shaharudin, Hirunpat & Rodpangwan, 2021).

Organizacije so v veliki meri sprejemale preventivne ukrepe, da so ohranjala zdravo in čisto delovno okolje. Nujno so se morale prilagoditi, da so ohranile sodelovanje in zagotovile, da se lahko najbolj pomembni procesi izvajajo tudi na daljavo. Le-ti so zajemali slednje: Spodbujanje zaposlenih, da se navadijo na virtualna srečanja; opazovanje notranjosti

organizacije v kriznem obdobju in nudenje pomoči pri ustvarjanju strategije ter iskanje novih priložnosti; ustaliti ekipo, ki sodeluje pri načrtih kriznega upravljanja; ugotoviti vse možne scenarije za obnovitev poslovnih nezdod v primeru večjega vpliva covid-19 na poslovanje (Hohenstein, 2022). Znotraj logističnih oddelkov se je morala še posebej povečati odpornost in agilnost ter osredotočanje na prihranke stroškov. Organizacije so morale natančno napovedati povpraševanja kupcev. Prav tako je bilo potrebno prilagoditi nove tehnologije in trende digitalizacije tradicionalnim logističnim strategijam med pandemijo covid-19 (Aunyawong, Wararatchai, Shaharudin, Hirunpat & Rodpangwan, 2021).

Kot je bilo jasno razvidno skozi celotno pandemijo covid-19, je farmacevtska dobavna veriga ena najpomembnejših v okviru zdravstvenega sistema. Glede na to, da zdravila veljajo za strateško blago, najmanjše motnje v dobavni verigi lahko povzročijo hude krize. Posledično je morala distribucija farmacevtskih izdelkov združevati stroške minimiziranja skladno s standardi celotnih storitev ob polnem upoštevanju tveganj zaradi negotovosti (Shraah, Abu-Rumman, Alqhaiwi & AlShaar, 2022).

Zaradi težav v dobavnih verigah so se logistični oddelki soočali še z večjimi izzivi kot običajno. Reorganizacija dela je bila nujen pogoj, da je bilo blago pravočasno dostavljeno strankam. Prevozne prakse so bile med krizo izrednega pomena predvsem za multinacionalna podjetja. Samo z učinkovitimi prevoznimi praksami, so podjetja lahko preživela in si hitro opomogla med ali po izbruhu pandemije covid-19 (Aunyawong, Wararatchai, Shaharudin, Hirunpat & Rodpangwan, 2021).

3 ANALIZA FUNKCIJE ORGANIZIRANJA NA PRIMERU ODDELKA V IZBRANEM FARMACEVTSKEM PODJETJU

3.1 Zasnova empiričnega dela

V prvem delu diplomskega dela sem na podlagi domače in tuje literature predstavil temeljne funkcije managementa in nato v nadaljevanju podrobneje opredelil funkcijo organiziranja kot poglobljeno tematico izbranega dela. Opredelil sem elemente organizacije dela, organizacijo dela v digitalni dobi, specifične organizacije dela v logistični panogi, trende organiziranja ter vpliv pandemije covid-19 na organizacijo dela.

Za empirični del diplomskega dela pa sem se odločil za uporabo kvalitativne raziskovalne metode. Vsa vprašanja so bila sestavljena na način, da se dotikajo glavne tematike, ki je predstavljena v teoretičnem delu diplomskega dela. Na podlagi slednjega lahko primerjamo, kako se teorija odraža v praksi, natančneje organizacija dela na primeru oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju.

3.2 Raziskovalna metoda

Odločil sem se za izvedbo kvalitativne raziskovalne metode, ki temelji na dveh opravljenih intervjujih z vodjo oddelka logistike in vodjo oddelka distribucije v izbranem farmacevtskem podjetju. Oba intervjuja sta bila strukturirana in izvedena virtualno preko aplikacije Microsoft Teams. Intervju z vodjo oddelka logistike je temeljil na osmih, intervju z vodjo oddelka distribucije pa na enajstih strukturiranih vprašanjih. Za obliko strukturiranega intervjuja sem se odločil, da sem lahko pridobil bolj objektiven vpogled v celotno raziskavo.

3.3 Analiza in primerjava opravljenih intervjujev

Za opravljanje dveh intervjujev, natančneje z vodjo oddelka logistike in z vodjo oddelka distribucije sem se odločil zato, da bom lahko primerjal rezultate na primeru organizacije dela v večjem (logistika) in manjšem (distribucija) oddelku. Prvih sedem vprašanj je bilo obema intervjuvancema zastavljenih na enak način, kar je omogočalo primerjavo njunih odgovorov. Vodji oddelka logistike je bilo nato postavljeno še eno dodatno vprašanje, ki pa ni bilo naslovljeno na vodjo oddelka distribucije. Na drugi strani pa je vodja oddelka distribucije prejela štiri dodatna vprašanja, ki so bila zastavljena izključno njej. Prepis obeh opravljenih intervjujev se nahaja v prilogah 1 do 4.

3.4 Cilj in namen analize

Cilj in namen analize je primerjava pridobljenih odgovorov obeh opravljenih intervjujev s teorijo, ki je opredeljena v prvem delu strokovne zaključne naloge. V nadaljevanju bom podrobneje analiziral in primerjal odgovore obeh opravljenih intervjujev, pri tem pa se bom osredotočil na tiste informacije, ki so relevantne za pridobitev želenih izsledkov raziskave. Tako vodja oddelka logistike kot vodja oddelka distribucije se vsakodnevno srečujeta z organizacijo dela znotraj različnih kolektivov. Slednje mi je omogočilo pridobitev izredno široke perspektive v funkcijo organiziranja dela ter kako in na kakšen način se organizacija dela odraža v praksi. Na podlagi slednjega bom v nadaljevanju lahko natančneje opredelil ključne ugotovitve in sklep celotne raziskave.

3.5 Primerjava odgovorov vprašanj naslovljenih na oba intervjuvanca

Pri prvih dveh vprašanjih sem želel ugotoviti, kako poteka organizacija dela znotraj posameznega oddelka ter na katere pod-oddelke se prenaša organizacija dela. Vodja oddelka logistike je izpostavil, da na samo organizacijo dela nima veliko vpliva, saj je organizacija znotraj oddelka že »utečena« in so v sklopu tega procesi dela že predhodno postavljeni. Zaposleni samo vedo kako delati in kaj narediti, da zagotovijo ustrezne vire. Glede na velikost oddelka so spremembe slednjega izredno dolgotrajne, sprotno pa ugotavljajo kolikor virov potrebujejo, da lahko uspešno izvedejo posamezno delovno aktivnost. Na drugi strani pa vodja oddelka distribucije delo organizira na način, da vsak novo zaposleni v

začetku prejme lažje delovne naloge in skozi čas prevzela odgovornejše izzive. Ko se skozi čas pokažejo posameznikove razsežnosti in sposobnosti se ga ustrezno vodi skozi proces dela, ki pa mora imeti doprinos k zastavljenim ciljem. Delovne naloge v kolektivu se torej razdelijo na posameznikove ambicije, želje in sposobnosti. Organizacija dela se osredotoča na vsakega posameznega zaposlenega, da se slednjemu omogoča rast in napredek, slednje pa mora biti ustrezno povezana v smiselno celoto znotraj kolektiva. Med tem, ko oddelek logistike organizacijo dela prenaša tudi na oddelek skladiščenja, izhodno logistiko in distribucijo, pa distribucija organizacijo dela kombinira z zaledno pisarno, ki skrbi za administrativne zadeve.

V nadaljevanju sem želel ugotoviti katere so ključne razlike organizacije dela v večjih in manjših kolektivih ter kako se organizacija dela izvaja na globalni ravni. Vodja logistike kot največjo razliko izpostavlja zelo specializirano organizacijo dela v večjih kolektivih, pri čemer je vsak posameznik odgovoren za svoje področje dela (kot primer prevzame delo za posamezno državo ali pa skrbi samo za izvozno carinjenje). Delo vsakega posameznika je izredno specializirano in razčlenjeno. V manjših kolektivih pa mora vsak posameznik poznati vse specifikke posameznega delovnega mesta (kot primer izpostavlja specifikke vsake posamezne države, vse procese izvoznega carinjenja, ipd.). Izpostavlja širše znanje, ki pa ni toliko poglobljeno. Vodja oddelka distribucije pa pri organizaciji dela znotraj večjih in manjših kolektivov ne vidi večjih razlik, pri tem izpostavlja zgolj osebni stik z zaposlenimi, ki se z vedno večjimi kolektivi počasi izgublja. Ko pa organizacijo dela postavimo na globalno raven, se slednje v oddelku logistike razdeli na cestni, letalski in ladijski transport ter skladiščenje. Vsak zaposleni pa je v tem primeru vpet v samo en sklop dela znotraj posamezne države. Ker gre tu še za veliko večje kolektive, so delovna mesta zopet zelo fokusirana in poglobljena. V oddelku distribucije pa zaposleni nenehno sodelujejo in komunicirajo, v delo pa so neprestano vpeti tudi vodje, česar v oddelku logistike ni. Globalna logistika je tista, ki vodi delo znotraj oddelka distribucije, slednji pa morajo slediti njihovim zahtevam. Kot je že predhodno izpostavil vodja oddelka logistike pri vprašanju o ključnih razlikah med večjimi in manjšimi kolektivi, se tu ponovno kaže vpetost zaposlenih znotraj manjših (distribucijskih) oddelkov v vse procese dela, tako na lokalni kot globalni ravni, medtem, ko so v bistveno večjih (logističnih) oddelkih delovne naloge zelo fokusirane in omejene.

Peto vprašanje je bilo naslovljeno na ključne odgovornosti, ki jih vodja oddelka prevzema v sklopu svojega dela. Vodja oddelka logistike kot njegovo ključno odgovornost izpostavlja zagotovitev ustrezne strukture, da se lahko posamezni projekt ustrezno izvede. V sami strukturi pa so posamezni zaposleni, ki naloge izvajajo. Ko je sistem postavljen, vsi projekti v osnovi potekajo na isti način, dokler se ne pojavijo posamezni zapleti, ki jih vodja logistike sprotno rešuje. Slednji postavlja alternativne strukture, išče možnosti izboljšav, kaj lahko doda oziroma spremeni, za doseglo uspešnega cilja in čim večjo časovno in stroškovno učinkovitost. Slednji se torej fokusira na postavljanje učinkovite strukture in na same zaposlene, da lahko slednji v postavljeni strukturi tudi učinkovito delujejo. Ko govori o

postavljeni strukturi izpostavlja oddelek distribucije, v sklopu izvozne logistike pa je strukturo potrebno postavljati na novo (kot primer postavljanje cenikov, ugotavljanje usposobljenosti prevoznikov, ipd.). Na drugi strani pa se vodja oddelka distribucije fokusira na zaposlene, saj je struktura, kot je izpostavil že vodja oddelka logistike, v distribuciji predhodno zasnovana. Vodja ustrezno podeli aktivnosti, zagovarja svojo ekipo in ji stoji ob strani, nudi vso podporo in skrbi za ohranjanje dobrih odnosov znotraj kolektiva.

Pri odgovoru na šesto vprašanje ali se vodja posameznega oddelka opira na že vnaprej določene smernice, je vodja oddelka logistike odgovoril pritrdilno, medtem ko vodja oddelka distribucije vse smernice določi sama. Znotraj oddelka logistike globalno podjetje organizira način dela na višji ravni. Prva smernica določa potek transportnih poti medtem, ko druga določa način skladiščenja. V preteklosti je bilo izpostavljeno, da se pri skladiščenju blaga uporablja manj lastnih in več zunanjih skladišč, vendar se je trend skozi čas spremenil. Izpostavlja, da je danes v ospredju želja po uporabi več lastnih virov, torej svojih skladišč. S strani višjega vodstva pa so postavljeni tudi kazalniki uspešnosti, katerim je potrebno slediti. V želji po znižanju stroškov so vsi kazalniki uspešnosti vedno usklajeni, komunikacija pa poteka v obeh smereh, s strani višjega vodstva do podrejenih in obratno. Vedno so pripravljene prisluhniti tistim, ki delo opravljajo operativno in pri načinu dela vzpostaviti smiselno »vzporednico«. Slednje prav tako izpostavlja kot eno izmed smernic, ki jim morajo slediti. Vodja oddelka distribucije pa vse smernice določa sama. Pri posameznem projektu je jasen zgolj cilj, ki ga je potrebno doseči, najhitrejšo in najučinkovitejšo pot do samega cilja pa mora določiti vodja in skladno s tem organizirati delo celotne ekipe. Vodja sicer občasno prejme tudi vnaprej določene smernice, ki pa običajno ne sovpadajo s samim operativnim delom tako, da jih je potrebno v procesu dela spreminjati in spremembe poročati višjemu vodstvu.

Sedmo vprašanje se je nanašalo na način organizacije dela glede na število projektov, ki jih je v določenem času potrebno izvesti. Vodja oddelka logistike izpostavlja, da v veliki večini velikost in število projektov ne vplivata na samo organizacijo dela, slednje se pojavi zgolj v primeru, ko je že sam projekt vezan na reorganizacijo dela. Organizacija dela se v osnovi razlikuje samo glede na to, koliko oseb je v posamezni projekt vpletenih. Enako zatrjuje tudi vodja oddelka distribucije in sicer, da je vpetost ljudi v posamezni projekt in organizacija dela vedno enaka, v kolikor pa se v določenem obdobju pojavi večje število projektov, je vpetost vodje v samo delo zaposlenih občutno manjša, saj je vodja hkrati prisotna v več različnih projektov in ni toliko fokusirana na delo posameznega zaposlenega.

3.6 Analiza zadnjega odgovora vodje oddelka logistike

Zadnje, osmo vprašanje, ki je bilo podano vodji oddelka logistike in je bilo naslovljeno samo nanj, se je nanašalo na to ali svojim podrejenim daje ustrezne napotke kako naj posamezni projekt izpeljejo ali morajo same doumeti, kaj zahteva posamezna naloga. Slednji navaja, da

zaposlenim vedno pusti proste roke, saj so strokovnjaki na svojem področju dela. Občasno samo predlaga možnosti izboljšav.

3.7 Analiza štirih odgovorov vodje oddelka distribucije

Naslednje (osmo) vprašanje, ki je bilo naslovljeno samo na vodjo oddelka distribucije se je dotikalo tematike izbire ustreznih zaposlenih glede na posamezni projekt ter ali zaposlenim sprotno podaja napotke, kako naj posamezni projekt izpeljejo. Izpostavila je, da kot vodja pozna vse karakteristike zaposlenih in na podlagi slednjega razporeja projekte. V kolikor projekt ni ustrezno izpeljan sama prevzame odgovornost za to, saj je v osnovi za posamezni projekt postavila napačno ekipo. Vpetost vodje v posamezni projekt je odvisna od velikine projekta, večji kot je projekt, večja je njena vpetost vanj. Vodja se skozi projekte uči tudi sama ter spoznava svoje podrejene, natančneje kako jih uspešno voditi do cilja.

Deveto vprašanje, ki je bilo zastavljeno vodji oddelka distribucije, se je nanašalo na to, kako ustrezno organizira delo med vse zaposlene, da bodo slednji imeli enako mero obsega dela in odgovornosti. Vodja oddelka distribucije je izpostavila, da ji slednje predstavlja precej velik izziv, saj določeni posamezniki vedno prevzemajo večjo mero odgovornosti in hkrati tudi večji obseg dela. Izpostavlja, da so si zaposleni znotraj oddelka zelo različnih, nekateri kažejo večjo mero želje po zahtevnejših projektih in na podlagi slednjega razporeja delo. Nekateri si želijo samo operativnega dela, spet drugim slednje ne predstavlja dovolj velikega izziva. Delovne naloge vedno prilagodi vsakemu posameznemu zaposlenemu. Pri vsakem projektu izpostavlja nenehno spremljanje vsakega zaposlenega in nenehno reorganizacijo dela, da so vsi zaposleni v določenem časovnem obdobju prevzamejo enake vloge.

Zadnji dve vprašanji, ki sta bili zastavljeni vodji oddelka distribucije, pa sta se nanašali na trende, ki jim sledi oddelek distribucije, kdo jih določa ter kakšen vpliv je imela pandemija covid-19 na proces in organizacijo dela. Vodja poudarja, da s strani globalnega vodstva vedno prejmemo napotke o tem kakšni so trendi in kako jim slediti. V največji meri pa so slednji povezani z znižanjem stroškov. Omenja, da v kolektivu vedno poskušajo sami realizirati postavljene trende ter najti ustrezne načine za njihovo realizacijo. V primeru, da trendi ne sovpadajo z operativnim opravljanjem dela in v kolektivu ocenijo, da slednje ni možno realizirati, o tem sprotno obveščajo višje vodstvo. V določenih primerih pa morajo zadevo izpeljati do konca in najti ustrezne načine za realizacijo postavljenih trendov. Kar zadeva pandemije covid-19 pa je vodja oddelka distribucije slutila, vezano na to, da podjetje deluje globalno, da se bo delo v zaradi slednjega v veliki meri opravljal na daljavo. Omenja, da se je oddelek distribucije hitro prilagodil novemu načinu in procesu dela. Po njenih besedah je bilo najbolj oteženo vodenje zaposlenih, saj je bilo izredno oteženo pristopiti do vsakega posameznega zaposlenega in ohranjali osebni stik. Vodja navaja, da je pandemija covid-19 globalno pretresla vse logistične procese. Največji izziv je v času pandemije predstavljala organizacija prevozov, primanjkovalo je letal in ladij. Slednje naj bi bilo moč opaziti še danes. Pandemija pa naj bi pripomogla k temu, da so se logistični oddelki še bolj

navadili hitrega reagiranja. Velika količina opravljanja dela na daljavo pa se v oddelku distribucije prakticira še danes.

3.8 Analiza in zaključne ugotovitve

Iz dveh opravljenih intervjujev, ki sta podrobneje opisana v zgornjem delu sem prišel do ugotovitve, da je organizacija dela v ekipi znotraj večjega kolektiva, natančneje v oddelku logistike že utečena, procesi opravljanja dela so predhodno določeni, pri tem pa bi bile spremembe delovne procesa izredno kompleksne in dolgotrajne. Vodja oddelka logistike v sklopu dela svojim podrejenim ne daje sprotnih napotkov, saj so procesi dela že zastavljeni. V primeru dodatnih zapletov pa vodja sprotno predlaga izboljšave. Na drugi strani pa se znotraj oddelka distribucije organizacija dela celotnega kolektiva prilagaja s prihodom vsakega novo zaposlenega, le-ta v začetku opravlja manj zahtevne delovne naloge, skozi čas pa prevzema vedno odgovornejše delovne zadolžitve. Zaposlenim se s tem omogoča karierna rast in napredek, naloge pa morajo biti vedno ustrezno razdeljene in povezane v smiselno celoto. V oddelku logistike, ki je večji in kompleksnejši, vsak posameznik zavzema specifično delovno mesto, ki ga »obvlada« v popolnosti in je pri tem strokovnjak na svojem področju dela. Manjši oddelki, v našem primeru oddelek distribucije, pa temelji na tem, da posamezniki poznajo različne delovne naloge in vloge, sposobni so prevzemanja različnih projektov in delovnih mest v kolektivu. Njihovo znanje pri tem ni toliko poglobljeno v specifično področje dela. Slednje pa se na enak način odraža tudi, ko govorimo o organizaciji dela v obeh oddelkih na globalni ravni.

Ko govorimo o ključnih nalogah in odgovornostih vodji obeh oddelkov, je ena izmed pglavitnih vlog vodje oddelka logistike postavljanje ustrezne strukture, znotraj katere posamezniki opravljajo različne vloge. Struktura mora biti pri tem izdelana na način, da je čim bolj časovno in stroškovno učinkovita. Ena izmed ključnih nalog vodje oddelka logistike je tudi sprotno in efektivno postavljanje nove strukture dela v primeru zapletov. Ključne naloge in odgovornosti vodje oddelka distribucije pa so vodenje in usmerjanje vsakega posameznega zaposlenega ter ohranjanje dobre delovne klime v kolektivu, saj je znotraj kolektiva struktura dela predhodno že zasnovana s strani vodje oddelka logistike.

Tako v oddelku logistike kot oddelku distribucije pa število projektov v določenem obdobju ne vpliva na samo organizacijo dela. Delo pri tem vedno poteka na enak način, edina razlika se odraža pri tem, da v primeru večjih in odgovornejših projektov vodja oddelka distribucije ni toliko vpeta in pozorna na delo posameznega zaposlenega, saj mora biti prisotna na več projektih v istem časovnem obdobju.

Vodja oddelka distribucije je veliko bolj vpeta v delovno aktivnost vsakega posameznega zaposlenega, v njegove prednosti in slabosti v sklopu dela, pozna karakteristike vsakega zaposlenega in prepozna njegov karierni napredek. Na podlagi slednjega razporeja tudi delovne zadolžitve v kolektivu, vezane na posamezni projekt. Delovne naloge pri tem vedno

prilagaja tako na želje posameznika kot na njegove sposobnosti. V primeru zapletov in neuspešnih projektov pa odgovornost vedno prevzame nase, saj je neposredno odgovorna za postavitev ustrezne ekipe, ki naj bi posamezni projekt izpeljala. V kolektivu stremi k temu, da je delo v določenem obdobju enako razporejeno med vse zaposlene, tako vsi zaposleni prevzemajo enako mero odgovornosti. Vezano na to, da delo vedno razporeja na karakteristike in želje vsakega posameznega zaposlenega pa vedno obstaja določena razlika med zaposlenimi, saj nekateri v večji meri prevzemajo odgovornejše in zahtevnejše delovne zadolžitve, na drugi strani pa so drugi vpeti v manj zahtevne in bolj operativne vloge. Skozi reorganizacijo dela pa se vodja sama nenehno trudi, da bi bilo delo skozi določeno časovno obdobje pravično razdeljeno. Večji in odgovornejši kot je projekt, bolj je vodja vpeta vanj. Preko te vpetosti pa sprotno tudi spoznava svoje zaposlene in se nenehno uči, kako posamezno ekipo ustrezno voditi do zastavljenega cilja.

Vodja oddelka logistike je tisti, ki določa trende in načrtuje poti, ki jim morajo znotraj oddelka distribucije slediti. Le-ti pa so v največji meri povezano s stroškovno učinkovitostjo. Znotraj oddelka distribucije pa največkrat poskušajo sami najti najustreznejše poti, kako postavljene trende realizirati. Velikokrat se namreč zgodi, da trendi ne sovpadajo z realnostjo in jih operativno ni moč doseči na zastavljen način, vodja oddelka distribucije pa je pri tem vmesni člen, ki spremembe poroča vodstvu in nadalje skupno najdejo ustrezne poti za doseg zastavljenih ciljev. Kadar pa morajo kljub težavam realizirati zastavljene trende, temu sledi ustrezna reorganizacija delo znotraj celotnega kolektiva.

Covid-19 oddelka distribucije ni presenetil saj so, glede na to, da delujejo globalno, hitro začutili spremembe in ustrezno preventivno ukrepali. Naročanje velikega števila materiala (prenosnih računalnikov, telefonov, ipd.) za nemoteno delo od doma je omogočilo hitro prilagajanje novim metodam in postopkom dela. Najbolj je bilo oteženo delo vodje oddelka, saj ni mogla biti več operativno vpeta v delo vsakega posameznega zaposlenega in slediti njegovemu kariernemu napredku. Pandemija covid-19 pa je imela močan vpliv na vse logistične procese, v veliki meri je primanjkovalo prevoznikov, zaradi povečane potrebe po številu zdravil pa je bilo naročil vedno več. Je pa imela pandemija na sam proces dela tudi pozitiven vpliv, saj so se vsi zaposleni naučili hitrega reagiranja na spremembe trga dela in kljub temu, da delo znotraj oddelka distribucije še danes v veliki meri poteka »na daljavo«, v kolektivu ohranjajo povezanost vseh zaposlenih ter sprotno in hitro sledijo vsem trendom.

SKLEP

Funkcija organiziranja se znotraj iste organizacije razlikuje vezano na posamezne oddelke in pod-oddelke. Večja kot je funkcija vodje, manj je slednji vpet v operativno delo vsakega posameznega zaposlenega. Vodje večjih oddelkov so tisti, ki ustrezno organizirajo delo glede na stroškovne in časovne potrebe za čim bolj učinkovito doseganje zastavljenih ciljev.

Znotraj večjega oddelka je vsak posamezni zaposleni odgovoren za svoje področje dela, v sklopu dela pa tako postane strokovnjak na svojem področju in je težko nadomestljiv. Pri vsakem posameznem projektu jasno prepozna svoje naloge in vloge, saj so te že vnaprej določene in utečene. V manjših oddelkih pa nenehno poteka reorganizacija dela vezano na posamezni projekt, ki ga je v določenem obdobju potrebno izvesti. Vezano na vsak posamezni projekt se izmenjujejo odgovornosti med zaposlenimi, pri tem pa je vodja oddelka vedno operativno vpeta v samo delo, zbira povratne informacije vsakega posameznega zaposlenega, prepozna njihove ambicije in temu primerno delovne zadolžitve sprotno prilagaja. Vsak posamezni zaposleni znotraj manjšega oddelka lahko prevzame vlogo svojega sodelavca, saj njegovo delo ni poglobljeno, poseduje pa pri tem nekoliko širše znanje.

Ena izmed ključnih prednosti v oddelku logistike je ta, da vsak posameznik pozna svojo vlogo v kolektivu in kot ekspert na svojem področju hitro prepozna izzive in jih je sposoben sam reševati na ustrezen način, brez vpetosti ostalih zaposlenih. Slabost pa se v oddelku logistike kaže v tem, da vodja oddelka ni toliko vpet v proces dela vsakega posameznega zaposlenega, ne pozna njegovih karakteristik in skladno s tem se osebni stik z zaposlenimi nenehno krha. Vodja oddelka logistike bi moral ohranjati osebni stik z vsakim posameznim zaposlenim, saj temu nasprotno tvega povezanost celotnega kolektiva in skladno s tem morebitno izgubo dobrega kadra.

Na drugi strani pa imamo oddelek distribucije, kot primer povezanosti celotnega kolektiva tako z vodjo oddelka kot med seboj, saj posamezni zaposleni pokrivajo vsa področja dela, hitro si izmenjujejo vse potrebne informacije in tako lahko hitro in učinkovito reagirajo na vse spremembe v sklopu dela. Ker pa vodja oddelka logistike ne pozna načinov dela in zaposlenih znotraj oddelka distribucije, postavljeni trendi in organizacija dela občasno ne sovpadajo z operativnim opravljanjem delovnih zadolžitvev, kaj privede do trenj tako med zaposlenimi, kot vodji posameznih oddelkov in rezultat je časovni zamik pri realizaciji zastavljenih ciljev.

Zaključimo lahko, da bi bilo organizacijo dela moč učinkovito izboljšati na način, da bi vodja oddelka logistike že pri postavljanju organizacijske strukture in trendov v odločanje pozval vodje vseh pod-oddelkov, saj bi s tem še izboljšali stroškovno in časovno učinkovitost vseh procesov dela, izzivov s sklopu dela bi bilo manj, prav tako pa bi slednje vplivalo na zadovoljstvo vseh zaposlenih. Vodja oddelka distribucije bi tako lahko bolje predvidela postavitev ekipe za vsak posamezni projekt, pri delu bi bili bolj uspešni in v krajšem časovnem obdobju izpeljali več projektov.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
2. Anantatmula, V. S. (2020). Project Management Concepts. *Operations Management - Emerging Trend in the Digital Era*, 15(2), 1–17.
3. Aunyawong, W., Wararatchai, P., Shaharudin, M. R., Hirunpat, A. & Rodpangwan, S. (2021). The mediating role of transportation practices during the COVID-19 crisis in Thailand. *The Open Transportation Journal*, 15(1).
4. Bersin, J. (2017, 1. avgust). *Organizing for Work in the Digital Age*. Pridobljeno 11. maja 2023 iz <https://deloitte.wsj.com/articles/organizing-for-work-in-the-digital-age-1501560132>
5. Burda, A. (2015). Challenges and strategic trends in modern logistics and supply chain management. *Calitatea*, 16(3), 60–64.
6. Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 1–8.
7. Cordery, J. L., Muller, W. S. & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 464–476.
8. Daft, R. L. (2021). *Management*. Boston: Cengage Learning.
9. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
10. Griffin, R. W. (2021). *Management*. Boston: Cengage Learning.
11. Hohenstein, N. O. (2022). Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1336–1365.
12. Kaehler, B. & Grundei, J. (2019). The Concept of Management: In Search of a New Definition. *HR Governance*, 3(2), 3–26.
13. Kareska, K. (2017). *The role of planning as a fundamental management function for achieving effectiveness in business organizations*. Pridobljeno 15. maja 2023 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3022761
14. Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley & Sons.

15. Leiras, A., de Brito Jr, I., Queiroz Peres, E., Rejane Bertazzo, T. & Tsugunobu Yoshida Yoshizaki, H. (2014). Literature review of humanitarian logistics research: trends and challenges. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(1), 95–130.
16. Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). New York: John Wiley & Sons.
17. Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13–21.
18. Muzaffar, K. (2022). Managerial functions within the organization. *Yosh Tadqiqotchi Jurnali*, 1(4), 211–216.
19. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2009). A new organizational structure. V *Knowledge in organizations* (str. 99–133). New York: Routledge.
20. Nowakowski, T. (2011). Analysis of modern trends of logistics technology development. *Archives of Civil and Mechanical Engineering*, 11(3), 699–706.
21. Petrova, K., Konecna, Z. & Hurnungova, J. (2023). The impact of Covid-19 on organization: A case study from the IT area on changing culture perceptions in organization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(2), 152–163.
22. Rego, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J. M. & Carayannis, E. (2021). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 1–28.
23. Serrat, O. (2023). Leading in the Digital Age. *Digital Solutions*, 27(1), 47–60.
24. Shraah, A., Abu-Rumman, A., Alqhaiwi, L. & AlShaar, H. (2022). The impact of sourcing strategies and logistics capabilities on organizational performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Jordanian pharmaceutical industries. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 1077–1090.
25. Sinha, K. K. & Van de Ven, A. H. (2005). Designing Work Within and Between Organizations. *Organization Science*, 16(4), 389–408.
26. Sostak, H. & Kurz, P. (2020). *Organizational Design in the Digital Age: A Systematic Literature Review*. Johannes Gutenberg–Universität Mainz.
27. Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, organizations and society*, 33(4-5), 488–516.

28. Wrede, M., Velamuri, V. K. & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567.
29. Živković, A., Franjković, J. & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain. *LogForum*, 17(1), 25–36.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za intervju z vodjo oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju

Vprašanja:

1. Kako poteka organizacija dela znotraj vašega oddelka?
2. Na katere pod-oddelke prenašate organizacijo dela?
3. Katere so ključne razlike organizacije dela v večjih in manjših kolektivih?
4. Kakšna pa je organizacija dela v vašem oddelku na globalni ravni?
5. Katere so ključne odgovornosti, ki jih prevzimate v sklopu svojega dela?
6. Se pri organizaciji dela opirate na že vnaprej določene smernice? V kolikor da, na kakšen način morate delovati in kaj morate zagotavljati?
7. Ali se način organizacije dela v vašem oddelku razlikuje vezano na število projektov, ki jim morate izvesti v posameznem časovnem okvirju?
8. Ali dajete svojim podrejenim napotke, kako naj posamezni projekt izpeljejo ali morajo same doumeti, kaj zahteva posamezna naloga?

Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo oddelka logistike v izbranem farmacevtskem podjetju

Vprašanja:

1. Kako poteka organizacija dela znotraj vašega oddelka?

Veliko stvari je bilo pred mojih prihodom na slednjo pozicijo že »nastavljenih«. Veliko vpliva na samo organizacijo dela nisem imel, manjše spremembe pa so bile vsekakor izvedene na moji strani. Glede na veliko podjetja so procesi dela že določeni, vemo kaj narediti in se slednjemu prilagoditi, da lahko zagotovimo potrebne vire. Predvsem stremimo k združevanju različnih sklopov oddelka logistike. Vzorec vodenje (angl. sample management) je tisti, ki se trenutno širi in potrebuje dodatne vire za svojo rast. Vsaka operacija potrebuje svoj čas, zato moramo ugotoviti koliko virov potrebujemo za uspešno izvedeno posamezno delovno aktivnost vezano na velikost samega kolektiva. Manjše ekipe v oddelku distribucije svoje delo spremljajo na makro nivoju, vsekakor pa vedno poskušamo zagotoviti, da imamo dobro organizacijsko shemo, povzeto v celoto.

2. Na katere pod-oddelke prenašate organizacijo dela?

Včasih je v proces logistike spadalo tudi skladiščenje. Moje osebno mnenje je, da je slednje vpeto v proces logistike in morata tesno sodelovati. Vsekakor pa je stvar podjetja ali slednje združuje ali ne. Organizacija dela pa, v kolikor strnem, se prenaša na oddelek skladiščenja, izhodne logistike in distribucije. Slednje je pod našim okriljem.

3. Katere so ključne razlike organizacije dela v večjih in manjših kolektivih?

Preden sem prišel na podjetje, sem bil znotraj drugega podjetja vpet v delo znotraj veliko manjšega podjetja kot trenutno. Za celoten oddelke logistike in financ je bilo odgovornih od 5 do 6 oseb, znotraj trenutnega podjetja pa je v oddelku same logistike zaposlenih 30 oseb. Največja razlike je v tem, da je v večjih kolektivih vse zelo specializirano. Vsak posameznik je torej odgovoren za svoje področje dela (lahko je to določena država, samo izvozno carinjenje...). Vsak oddelke je v večini usmerjen v svojo državo, na podlagi katere je specialist. Tudi v izvoznem oddelku so osebe specializirane samo za to področje dela. V manjših kolektivih slednje ni. Tisti, ki skrbi za logistiko mora poznati vsako posamezno državo, vse procese izvoznega carinjenja, zahteve za carino ipd. V tem potrebuješ širše znanje, ki pa ni toliko poglobljeno. Znotraj takšnih kolektivov zaposleni posedujejo širše znanje, ki pa ni fokusirano na podrobnosti vsakega posameznega procesa dela. Znotraj večjega kolektiva je torej delo veliko bolj specializirano in razčlenjeno. Vsak zaposleni mora vedeti več specifik, ki zajemajo njegov sklop dela.

4. Kakšna pa je organizacija dela v vašem oddelku na globalni ravni?

Slednje se lahko zopet veže na veliko podjetja. Sami smo del velike skupine, kar pomeni, da je tudi na globalni ravni podpora zelo razdeljena. Imamo posebne ekipe za cestni, letalski, ladijski transport ter skladiščenje. Vsaka ekipa se strokovno ukvarja samo s svojim procesom dela. V kolikor pa slednje primerjan z manjšim podjetjem po velikosti lahko potrdim, da se velikokrat samo ena oseba ukvarja z vsemi procesi globalne logistike. Slednje lahko povežem z že prej izpostavljenim, da je slednje v večini odvisno od velikosti samega podjetja in kolektiva. Velikokrat se nudi tudi podpora v smislu komunikacije z izvajalci, nudenje strokovne podpore, usmeritve, ki pa je bolj specializirano na globalnem nivoju.

5. Katere so ključne odgovornosti, ki jih prevzimate v sklopu svojega dela?

V bistvu osnovna odgovornost pride iz posameznega naloge odpreme izdelka v določeno državo. Kasneje je potrebno zagotoviti ustrezno strukture, ki vse skupaj podpira. V tej strukturi so zaposleni, ki jo izvajajo. Sedaj, ko je sistem že postavljen se sam s tem ne ukvarjam veliko. V kolikor pride do kakšnih zapletov, pa sem sam poglobljeno ukvarjam s postavljanjem alternativne strukture, natančneje iščem možnosti izboljšav, kaj lahko dodamo, izboljšamo, spremenimo za cilj boljše učinkovitosti. Najbolj se torej fokusiram na postavljanje učinkovite strukture in bolj poglobljeno na same ljudi, da v postavljeni strukturi tudi učinkovito delujejo. V mislim imam oddelek distribucije, ko delujemo v postavljeni strukturi, ko pa zagotavljamo strukturo pa je to izvozna logistika, ki poskrbi za cenike, da so postavljena orodja skladnosti, da so prevozniki ustrezno usposobljeni ipd. Gre za čim bolj

učinkovito rabo sredstev in stroškov. S tem se najbolj ukvarjamo, da to ustrezno nastavimo, vedno pa iščemo možnost izboljšav. Učinkovitost morda biti časovna in stroškovna.

6. Se pri organizaciji dela opirate na že vnaprej določene smernice? V kolikor da, na kakšen način morate delovati in kaj morate zagotavljati?

Sam lahko ločim dve stvari. Prva stvar je sama usmeritev, kako global organizira način dela. Določene izdelke vozimo samo v določeno podjetje, to je globalna usmeritev. Druga usmeritev je, da se na primer ladijski prevoz veže na vnaprej določeno strategijo prevoza ipd. Dan nam je okvir, katere transportne poti naj uporabljamo. Prva smernica je ta, kako naj globalno delujemo in kako naj transportne poti potekajo. Druga smernica je kako naj skladiščenje poteka, kot primer je ena izmed smernic, da uporabljamo manj svojih skladišč in se nato v večjih meri uporabljajo zunanja skladišča, trend pa se je nato spremenil in je želja, da uporabljamo čim več lastnih virov, v tem primeru svojih skladišč. Vsekakor nenehno prejemamo tudi kazalnike uspešnosti s strani višjega vodstva, ki jim moramo nenehno slediti. Vsi cilji so posledica tega, da želimo prihraniti na določeni dejavnosti, torej v tem primeru na transportu. Vse se na koncu veže na finance, skušamo čim več prihraniti, še vedno moramo ohranjati nivo učinkovitosti, s tem pa sledimo vnaprej določenim kazalnikom, ki so vedno usklajeni. Nivo komunikacije pa vedno lahko poteka v obeh smereh, iz strani višjega vodstva do nižjih pozicij in obratno. Tistim, ki so operativno vpeti v sam proces dela se vedno prisluhne in se kasneje skuša najti smiselno vzporednico. Tudi to je ena izmed smernic, ki jim moramo slediti.

7. Ali se način organizacije dela v vašem oddelku razlikuje vezano na število projektov, ki jim morate izvesti v posameznem časovnem okvirju?

Projekt kot tak se vedno samo v zadnji fazi dotakne celotnega poslovanja. V tisti fazi so torej potrebne občasne spremembe. Predno se uvede posamezni projekt je potrebno pred tem vedno urediti posamezne specifikacije, kako se bo slednji izvedel, še predno ga osebe dobijo na mizo. Ta projekt nikoli ne vpliva na redno delo. V primeru večjih oddelkov je vedno ena osebna odgovorna za ustrezno izpeljavo projekta, ki pa je že vnaprej določena in opravlja samo to izključno vlogo. V primeru manjših oddelkov pa se odgovornost za posamezni projekt prenaša iz ene osebe na drugo, odvisno od vsebine projekta. V veliki večini časa velikost in število projektov ne vplivajo na organizacijo dela, v kolikor pa je še sam namen projekta vezan na reorganizacijo dela, pa se slednjo vsekakor v to tudi vključi, je pa to zelo redko. Velikih organizacijskih sprememb vezano na število in velikost projektov torej ni. Edina razlika je od virov, ki jih imamo na voljo. Torej, glede na to koliko ljudi je vpetih v posamezni projekt se malce razlikuje organizacija dela.

8. Ali dajete svojim podrejenim napotke, kako naj posamezni projekt izpeljejo ali morajo same doumeti, kaj zahteva posamezna naloga?

Sam rad vodjem pustim proste roke. Sam nisem strokovnjak v vseh oddelkih logistika, saj je slednja zelo kompleksna. Velikokrat osebe, ki so v prvi vrsti vpete v izvajanje določenih nalog najbolj razumejo posamezno nalogo in jo znajo najboljše izpeljati. Direktnih usmeritev nimam, lahko samo predlagam izboljšave, lahko so to časovne in podobno. Nikoli ne izpostavim kar želim in česar ne želim.

Priloga 3: Opomnik za intervju z vodjo oddelka distribucije v izbranem farmacevtskem podjetju

Vprašanja:

1. Kako poteka organizacija dela znotraj vašega oddelka?
2. Na katere pod-oddelke prenašate organizacijo dela?
3. Katere so ključne razlike organizacije dela v večjih in manjših kolektivih?
4. Kakšna pa je organizacija dela v vašem oddelku na globalni ravni?
5. Katere so ključne odgovornosti, ki jih prevzimate v sklopu svojega dela?
6. Se pri organizaciji dela opirate na že vnaprej določene smernice? V kolikor da, na kakšen način morate delovati in kaj morate zagotavljati?
7. Ali se način organizacije dela v vašem oddelku razlikuje vezano na število projektov, ki jim morate izvesti v posameznem časovnem okvirju?
8. Ali preišljeno izbirate posameznike, ki naj bodo vpeti v posamezni projekt? Ali sprotno zaposlenim dajete napotke, kako naj posamezni projekt izpeljejo ali morajo sami doumeti, kaj zahteva posamezna naloga?
9. Kako ustrezno organizirati delo, da bodo imeli vsi zaposleni enako mero obsega dela in odgovornosti?
10. Katerim trendom v največji meri sledi oddelek distribucije in kdo jih določa?
11. Kako je covid-19 vplival na proces in organizacijo dela?

Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo oddelka distribucije v izbranem farmacevtskem podjetju

Vprašanja:

1. Kako poteka organizacija dela znotraj vašega oddelka?

Vsak novo zaposleni v začetki dobi najlažje naloge (države) in na podlagi tega se pokaže posameznikova iznajdljivost, pri tem smo posamezniki zelo različni. Slednje vpliva tudi na doseganje ciljev. Glede na to, kako se izkaže oseba v prvi vazi, ji nato dodelimo posamezne delovne naloge. Kakšne so njegove razsežnosti, koliko je sposoben ipd. Nekateri se v okolju

»varne cone« počutijo dobro, drugi si želijo več, imajo večje ambicije. Na podlagi slednjega se ustrezno razdelijo delovne naloge v kolektivu. Pazimo tudi na to, kako se oseba počuti pri izvajanju določenih delovnih nalog. Organizacije dela torej poteka na podlagi vsakega posameznega zaposlenega, ki na podlagi tega kako se izkaže, kasneje dobi primarne in sekundarne naloge. Vsaka oseba pa se skozi čas spreminja, 1 na 1 sestanki pa so narejeni za to, da lahko vsakemu posamezniku omogočimo rast in napredek v kolikor je le mogoče.

2. Na katere pod-oddelke prenašate organizacijo dela?

Organizacija dela se prenaša na oddelek distribucije in zaledne pisarne, ki skrbi za vso ostalo administracijo. Delo slednjih je zelo »uokvirjeno« in ni možnosti velike rasti in dodatnih delovnih zadolžitev na dolgi rok. Kot sem omenila predhodno pa je drugače pri oddelku distribucije, kjer posameznik lahko prevzame kompleksnejše naloge.

3. Katere so ključne razlike organizacije dela v večjih in manjših kolektivih?

V našem oddelku ključnih razlik vezanih na velikost kolektiva ni. Ko imaš manjšo ekipo si z njimi zelo povezan, kar je meni osebno zelo pomembno. Na takšen način sodelavce lahko spoznaš. Ko pa so kolektivi večji se včasih zgodi, da se z določeno osebo ne povežem niti po mesec dni. Pri tem nam ostane samo 1 na 1 srečanje, da lahko vsaj delno ohranjamo odnos, ki ga imamo s sodelavki in prav se mi zdi, da vzdržujemo osebni stik oziroma pristen odnos z osebo, ne samo »šefovski« in delovni. Določene osebe same sprotno rešujejo zaplete in se z njimi se slišim pogosto, vsekakor se pa trudim ohranjati to »osebni nit« v sklopu vodenja.

4. Kakšna pa je organizacija dela v vašem oddelku na globalni ravni?

Prvo pravilo je, da se vodje razumejo med seboj in dobro sodelujejo. Na podlagi slednjega lahko dobro sodelujejo tudi tisti, ki delo opravljajo operativno. Delo poskusimo organizirati tako, da se vsi zapleti sprotno rešujejo in tako se vsi lahko počutimo »varni«. S tem raste tudi zaupanje. Organizacija torej poteka na podlagi nenehnega sodelovanja in odprte komunikacije. Tudi vodje moramo biti nenehno vpeti v reševanje zapletov tako znotraj ekipe kot med posameznimi oddelki in biti vedno »na tekočem«. Tako pri delu kot v odnosih. Vizija lokalne in globalne ekipe se ves čas »tepeta«. Kot predstavnica oddelka distribucije v Sloveniji moram delati pod taktirko globalne logistike, kar pa je velikokrat težko. Važno je, da imaš znotraj oddelka dobro postavljen proces dela, ljudje morajo stati za teboj, vsem tistim, katerim poročáš, pa moraš poročati transparentno, moraš izpostavljati zadeve in jih reševati. Ko izpostaviš problem pa moraš imeti vedno že vnaprej pripravljene tudi možne rešitve in predloge, ki jih predaš naprej.

5. Katere so ključne odgovornosti, ki jih prevzimate v sklopu svojega dela?

Ljudje so vedno na prvem mestu, da se pri delu dobro počutijo in, da na vsakem sestanku lahko pokažemo in dokažemo svoje dobro delo. Dobro moram tudi podeliti aktivnosti, zagovarjati svojo ekipo in vedno stati za svojo ekipo. Sama se čutim kot del kolektiva, ne kot vodja oziroma nadrejeni, zato mi je ključnega pomena ohranjanje dobrih odnosov in povezanost celotnega kolektiva. Vsekakor tudi nudenje podpore, kadarkoli je to potrebno.

6. Se pri organizaciji dela opirate na že vnaprej določene smernice? V kolikor da, na kakšen način morate delovati in kaj morate zagotavljati?

Ne, vse smernice določim sama. Ni stvari, ki bi jo dobila na mizo in bi vključevala napotke, kako ustrezno priti do zelenega cilja. Glavni je cilj, torej rezultat, ki ga moramo doseči. Kako pa pridemo do tega cilja in kakšen način dela ubrati, pa moram določiti sama in ustrezno organizirati delo celotne ekipe. Le redko se zgodi, da s strani globala prejmem določene smernice. Takrat poskušam proces speljati tako, da ustreza našemu načinu dela. Te smernice so v večini primerov takšne, da ne sovpadajo z operativnim delom, dobro se slišijo zgolj v teoriji in ne v praksi. Kadar okvirji niso dobro postavljeni, jih poskušam čim bolj prilagoditi delu kolektiva, ki je že utečeno. Ves čas opozarjam na to, da bi morali biti projekti kreirani na način, da je pri njihovi postavitvi prisotna oseba, ki na koncu operativno izvaja samo delo, saj ima slednja tudi največ konkretnih izkušenj.

7. Ali se način organizacije dela v vašem oddelku razlikuje vezano na število projektov, ki jim morate izvesti v posameznem časovnem okvirju?

Vsekakor se razlikuje. Če ne bi bilo projektov, bi se sama več ukvarjala s sodelavci in bolj optimizirala celotne procese dela. V tem primeru bi lahko boljše opravljala mojo prvenstveno funkcijo, ki je vodenje ekipe. Sedaj imamo na mizi zelo veliko projektov, pri tem pa mi zmanjkuje tistega časa, ki bi ga lahko namenila povezovanju s kolektivom. Včasih imam občutek, da samo vodim projekte in zagotavljam, da so vsi uspešno izpeljani. V primeru velikega ali manjšega števila projektov zaposleni sicer svoje delo opravljajo enako, je pa moja vpetost v njihovo delo precej manjša.

8. Ali preišljeno izbirate posameznike, ki naj bodo vpeti v posamezni projekt? Ali sprotno zaposlenim dajete napotke, kako naj posamezni projekt izpeljejo ali morajo sami doumeti, kaj zahteva posamezna naloga?

Vse zaposlene zelo dobro poznam in na podlagi slednjega tudi razdelim posamezne projekte. Se mi je pa tudi zgodilo, da sem se pri katerem projektu uštela, ker sem izbrala napačno ekipo. Vedno prevzamem odgovornost in ne izpostavljam posameznikov v kolikor projekt ni izpeljan v določenem časovnem obdobju. Včasih traja tudi po nekaj mesecev, da ugotovimo, kako naj deluje posamezni projekt in kej so vidne napake. Vse pa je odvisno od

posameznega projekta, včasih zaposlenih pustim proste roke, v nekatere pa sem konstantno vpeta. Pri vsakem projektu in zaposlenem se sprotno učim tudi sama in na podlagi slednjega vidim, koliko mojih napotkov potrebuje za uspešno dosego cilja. V kolikor je projekt predan s strani globala in imajo nad njim nenehen nadzor, sem vanj konstantno vpeta. Torej odvisno od veličine posameznega projekta.

9. Kako ustrezno organizirati delo, da bodo imeli vsi zaposleni enako mero obsega dela in odgovornosti?

Slednje je zelo težko, predvsem ker smo si zelo različni. Znotraj oddelka bodo vedno posamezniki, ki bodo vpeti v odgovornejše in zahtevnejše projekte. Tisti, ki dela samo operativno pa se v skupini včasih malce izgubi. Nekaterim to ustreza, saj si ne želi prevzemanja odgovornejših vlog, sama jih kot vodja razumem in nanje zaradi slednjega ne gledam kot na nekoga, ki bi bil manj vreden. Moramo razumeti, da smo si različni in samo na podlagi tega lahko dobro delujemo kot ekipa. Torej, kot sem že omenila, na podlagi vsakega posameznega zaposlenega je potrebo prilagoditi in dodeliti delovne naloge. Pri vsakem posameznem projektu spremljam vsakega zaposlenega in na podlagi tega »rotiram« in spreminjam vloge. Natančneje spremljam odzivnost zaposlenega, rezultate in izdelke, ki jih dobim »na mizo«, pripravo navodil... Na podlagi tega lahko dobro delujemo kot ekipa. Torej, kot sem že omenila, na podlagi vsakega posameznega zaposlenega je potrebo prilagoditi in dodeliti delovne naloge. Pri vsakem posameznem projektu spremljam vsakega zaposlenega in na podlagi tega »rotiram« in spreminjam vloge. Natančneje spremljam odzivnost zaposlenega, rezultate in izdelke, ki jih dobim »na mizo«, pripravo navodil...

10. Katerim trendom v največji meri sledi oddelek distribucije in kdo jih določa?

Vse napotke prejmemo s strani globala, kakšni so trendi in kako jim slediti. V največji meri so slednji povezani s stroški, ki bi si jih želeli zmanjšati ter skrb za okolje. Ker pa imamo veliko število projektov težko najdemo čas, da določimo, kaj so tisti trendi, ki bi konkretno izboljšali proces dela znotraj našega oddelka. Poskušamo samo realizirati postavljene trende. Velikokrat so le-ti nesmiselni in ne ustrezajo procesu in načinu dela, ki ga imamo na voljo. V tem primeru moramo višjemu vodstvu dokazati nasprotno in utemeljiti, zakaj slednje ni izvedljivo. Včasih pa moramo brez odstopanje prevzeti nov način dela in ga ustrezno vpeljati v sam proces.

11. Kako je covid-19 vplival na proces in organizacijo dela?

Že pred covidom smo imeli občutek, da bo delo moralo v večji meri potekati na daljavo, saj je bilo slednje že predhodno zaznati v procesu dela glede na to, da poslujemo globalno. Zelo hitro smo se prilagodili načinu in procesu dela. Naročevali smo večje število prenosnikov, saj smo slutili, da bodo ljudje morali večinoma delati od doma. Bilo pa je težko predvsem

nam vodjem, saj smo težje pristopili do vsakega posameznega zaposlenega in ohranjali osebni stik. Kar nekaj časa sem iskala načine, kako se povezovati in danes lahko rečem, da sem jih uspešno tudi našla. Celotna situacija pa je logistične procese pretresla globalne. Največji stres sem doživela zaradi globalnega vpliva, saj ni bilo letal, ladij, zdravila so morala iti po svetu, cene zdravil so se drastično dvigovale, borili smo se za cene in vsak posamezni prevoz ipd. Ta del je bil najbolj stresen in »nestabilen«, smo se pa kot oddelek dobro znašli. Lahko izpostavim, da se zadeve še vedno niso povsem umirile. Bili smo prepuščeni sami sebi in morali smo »preživeti«. Vsaka globalna zadeva zelo pretrese logističen svet, smo pa zaradi tega vajeni hitrega reagiranja. Prehiteti moraš posledice in vedno moraš imeti občutek, kaj se bo zgodilo in hitro reagirati.