

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE OB RASTI PODJETJA

Ljubljana, marec 2023

JAKA PETAVS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Petavs, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske strukture ob rasti podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ.....	2
1.1 Pojem organizacijske strukture	3
1.2 Vrste organizacijskih struktur.....	4
1.2.1 Funkcijska organizacijska struktura	4
1.2.2 Divizijska organizacijska struktura.....	5
1.2.3 Matrična organizacijska struktura.....	6
1.2.4 Timska organizacijska struktura	7
1.2.5 Mrežna organizacijska struktura.....	8
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	8
2.1 Značilnosti organizacijske kulture	9
2.2 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja	10
2.3 Spreminjanje in tehnike za oblikovanje organizacijske kulture	11
2.4 Tipologije in vrste organizacijskih kultur.....	12
2.4.1 Handyjeva tipologija.....	12
2.4.2 Ansoffova tipologija	13
2.4.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija	13
2.4.4 Tipologija Cameron in Quinn.....	14
3 KADROVANJE V ORGANIZACIJI.....	14
3.1 Človeški in kadrovske viri.....	15
3.2 Načini pridobivanja kadra v organizaciji	16
3.2.1 Interno pridobivanje kadrov	16
3.2.2 Eksterno pridobivanje kadrov	17
4 RAZISKAVA	18
4.1 Raziskovalni načrt in zbiranje podatkov	18
4.2 Zasnova intervjuja, opis vzorca	18
4.3 Analiza in ugotovitve raziskave	20
5 DISKUSIJA.....	22
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE.....	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura	5
Slika 2: Divizijska organizacijska struktura	6
Slika 3: Matrična organizacijska struktura	7
Slika 4: Timska organizacijska struktura	7
Slika 5: Mrežna organizacijska struktura	8
Slika 6: Primerjava v letih o obstoju podjetja in zaposlenosti intervjuvanca v podjetju....	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Naslov	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja št. 1 (Intervju zaposlenega v velikem podjetju).....	2
Priloga 3: Povzetek intervjuja št. 2 (Intervju zaposlenega v srednje velikem podjetju)	4
Priloga 4: Povzetek intervjuja št. 3 (Intervju zaposlenega v majhnem podjetju).....	6

UVOD

V današnjem svetu imajo zelo velik pomen odnosi med ljudmi. V današnji družbi, ki je zelo različna in zelo odprta, je velik dejavnik razumevanje različnih pristopov, kultur in odnosov posameznikov. Tako je tudi v organizacijah ali podjetjih, kjer posamezniki različnih družb in kultur sestavljajo njihovo strukturo podjetja ali organizacije. Dobro sodelovanje in komunikacija v podjetju predstavljata tudi učinkovitejše in produktivnejše podjetje, ki stremi k večji uspešnosti. V v zadnjem času v podjetjih zelo veliko delajo na povezanosti in napredovanju zaposlenih na različnih področjih. Tako na področjih, povezanih z delom, kot so izobraževanja in seminarji, kot tudi na področju medsebojne povezanosti na delovnem mestu. Tako ima podjetje veliko moč in posledično obveznost za dobro vzdušje in sodelovanje na delovnem mestu (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

V podjetjih se pojavlja težava, da ob rasti števila zaposlenih nekako pozabijo na kulturo podjetja in zaposlenega kot posameznika ter jih opredelijo le še kot naziv zaposlenega (prodajalec, skladiščnik, računovodja ...) ali številko službene izkaznice. Ob višanju števila zaposlenih se višajo tudi stroški raznih dogodkov, namenjenih druženju zaposlenih, kar je za podjetja včasih preveč in to opustijo (Daft, 2021).

Glavni namen zaključne naloge je pomagati podjetjem, da ob svoji rasti uskladijo, če je potrebno, novo in primerno organizacijsko strukturo in kulturo. Razvidno je, da ob rasti podjetja delo poteka veliko bolj nepovezano med zaposlenimi. Pri tem, ko podjetje raste, se tudi znotraj podjetja spreminja struktura organizacije. To posledično pomeni oddelek več v podjetju in tudi večji kader. Kultura se v podjetju spreminja s časom, ne samo zaradi razvoja in tehnologije, temveč tudi zaradi večjega števila zaposlenih, saj se podjetje s petimi zaposlenimi razlikuje od podjetja s stotimi zaposlenimi. V zaključni nalogi je namen predvsem vpogled v proces rasti iz majhnih podjetij v srednje velika podjetja ali velika podjetja (Fayol, 2016).

Cilj zaključne naloge je tako raziskati, kdaj prihaja do sprememb organizacijske kulture podjetja in kako bi to omejili, da bi imelo za potek delovanja podjetja čim manjše posledice. Kaj posledično pri tem dejanju pomeni sprememba organizacijske kulture in koliko ima vpliva na podjetje? Raziskati želim, kako bi podjetja ob rasti in večanju števila zaposlenih še vedno ohranjala enak odnos in vlagala v medsebojne odnose med zaposlenimi. Pri vprašanju, zakaj prihaja do tega, sem že omenil, da je za podjetja to lahko velik strošek, zato želim raziskati tudi to področje, in sicer, ali so v igri tudi drugi dejavniki oziroma motivi.

Zaključne naloge se bom lotil z opredelitvijo organizacijske strukture na splošno, opisal vrste organizacijskih struktur in pomembnost urejene organizacijske strukture znotraj podjetja. V drugem, teoretičnem delu zaključne naloge se bom lotil opredelitve pomena organizacijske kulture v podjetju ter kateri so gradniki in tipi kulture. V tem poglavju se bom dotaknil tudi oddelka za kadrovanje (angl. Human Resource Department) in njegove vloge pri rasti podjetja. Nato bom v drugem delu raziskal rast in razvoj podjetij ter pogoje za njihovo

uspešno rast, kar mi bo dalo znanje in usmeritve za zastavitev vprašanj pri raziskavi. Zadnji del bom posvetil raziskavi, kjer bom opravil intervju z zaposlenimi treh različnih podjetij, ki se bodo razlikovala po velikosti.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETIJ

Organizacija pomeni več različnih stvari. V organizacijsko-poslovnem svetu je beseda organizacija grškega izvora in pomeni orodje, pripravo, medtem ko ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov, organov v celoto, strukturo, organiziranje. Organizacija ima več različnih pomenov, natančneje šest (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007):

- Organizacija kot sistem, ki predstavlja sestavo naravnih in tehničnih elementov, ki skupaj sodelujejo za doseganje svojih družbenih ciljev.
- Organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema, da se sistem aktivira, vzdržuje in usmerja proti ciljem, ki smo jih postavili. Vse mora potekati v skladu z načeli, ki smo jih postavili za delovanje sistema.
- Organizacija kot dejavnost organiziranja je predstavljena kot osebne in družbene dejavnosti, ki so podobne kulturnim, tehničnim, prosvetnim, ekonomskim in zdravstvenim dejavnostim. Poudarek je na družbenem značaju.
- Vsaka konkretna organizacijska oblika, ki nastane zaradi procesov organiziranja, tako je posledično tudi država imenovana organizacija.
- Organizacija kvalitativnih lastnosti družbenih pojavov in odnosov, ki opisuje stanje v neimenovanem podjetju, ustanovi, društvu, politični organizaciji.
- Organizacija kot znanstvena disciplina, ki z uporabo znanstvenih metod in raziskav preučuje pojave s pogoji nastajanja, z zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri doseganju njihovih ciljev.

Pri postavljanju organizacije so zelo pomembna načela, s katerimi se je treba lotiti oblikovanja in vodenja organizacije. Francoski raziskovalec Henry Fayol je bil prvi, ki je oblikoval organizacijska načela. Fayolova načela so (Fayol, 2016):

- Delitev dela, da se dela, proizvaja več za isti napor. V smislu razvoja je prišlo tukaj do specializacije dela.
- Disciplina je potrebna, da vsak opravlja svoje delo vestno in upošteva hierarhijo organizacije ter s tem upošteva navodila nadrejenih.
- Oblast in odgovornost, kjer oblast predstavlja moč vodilnih v organizaciji za doseganje reda in miru. Odgovornost je predstavljena kot možnosti sankcij ob neupoštevanju in neizvrševanju ukazov.
- Enotnost ukazov, vsak posameznik prejme ukaz le od svojega nadrejenega in nobenega drugega. Bistvo je, da se zaradi dvojnega ukazovanja lahko moč, red in disciplina močno zamajajo v organizaciji.

- Enotnost umerjanja.
- Podrejanje posebnih ciljev splošnim ciljem, pri čemer so posamezni cilji vedno na prvem mestu. Prvi cilj je cilj podjetja, ki so mu podrejeni vsi cilji posameznikov.
- Nagrajevanje osebja. Za opravljeno delo dobi delavec plačo, ki mu mora biti v zadovoljstvo ter je odvisna od pogojev povpraševanja in ponudbe po delovni sili in stroškov za življenje posameznika.
- Centralizacija.
- Hierarhija. Kjer je določen red nadrejenih v organizaciji.
- Red. V vsaki organizaciji mora biti vzpostavljen red med stvarmi, ki ga imenujemo materialni red in red med zaposlenimi, ki je imenovan socialni red.
- Enaka pravičnost, da vsi zaposleni upoštevajo in spoštujejo pravila obnašanja v organizaciji.
- Stalnost osebja. Tukaj gre za načelo, da podjetja obdržijo iste zaposlene v organizaciji, saj je učinkovitost podjetja lahko uspešnejša.
- Pobude. Spodbuda zaposlenim za dajanje predlogov po izboljšavah v organizaciji in boljše rezultate.
- Strnjenost osebja. Želja po homogenosti zaposlenih.

Ker ima organizacija več pomenov, ki predstavljajo neko osnovo številnim opredelitvam organizacije, se moram opredeliti glede na vidik pisanja zaključne naloge. Tako lahko povežem pomena organizacije kot sistema in organizacije kot procesa ustvarjanja organizacijskega sistema pri nadaljnjem pisanju zaključne naloge.

1.1 Pojem organizacijske strukture

Organizacijska struktura opredeli zgradbo v organizaciji, kako bodo razdeljene naloge, kako se bodo delili delovni resursi in kako bodo opredeljeni oddelki. Organizacijska struktura je zbirka delovnih odnosov in nalog ter učinkovito razporeja zaposlene v podjetju po različnih oddelkih. Obstaja več različnih dimenzij organizacijskih struktur, med katerimi so najpomembnejše formalizacija, kompleksnost in centralizacija (Daft, 2021).

Če se opredelimo glede na organizacije, ki predstavljajo podjetja, lahko zapišemo, da so ključni del vsakega podjetja kadri in njihova organiziranost oziroma struktura v podjetju. Izrazu struktura lahko dodamo še sopomenki zgradba ali členitev podjetja, ki se uporabljata v stroki in literaturi. Organizacijska struktura je v vsakem podjetju nepogrešljiv organizacijski element. Tudi opredelitev organizacijske strukture ima različne pomene, ki se razlikujejo med seboj. Nekatere opredelitve so (Lipičnik, 2005):

- Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
- Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.

- S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Iz opredelitev organizacijskih struktur ugotovimo, da so za organizacije in njihove medsebojne odnose pomembne opredeljene osnovne prvine. Za podjetja sta z vidika organizacijskih struktur najpomembnejši sestavini naloge in nosilci nalog. Opredelimo lahko, da naloge, nosilci nalog in razmerja med njimi oblikujejo organizacijske strukture. V razmerju med nalogami in nosilci teh nalog se tako ustvarjajo določeni odnosi.

Podjetja lahko svobodno oblikujejo svoje organizacijske strukture, pri čemer morajo paziti, da so v skladu z zakonskimi zahtevami. Pri tem izstopata področje upravljanja in makroekonomsko področje. Pri sestavi strukture mora organizacija upoštevati načelo racionalnosti, da lahko uspešno in učinkovito uresničuje zelene cilje ter ima pri tem čim večji učinek in čim nižje stroške pri strukturiranju organizacije. Pri tem želimo tudi doseči, da je podjetje stabilno za daljše obdobje in ne prihaja do prehitrih sprememb, saj se mora podjetje na spremembe hitro odzvati in ukrepati. V primeru postavljanja organizacijske strukture na novo, moramo oblikovati naloge in nosilce nalog ter njihov odnos glede na cilje podjetja (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

1.2 Vrste organizacijskih struktur

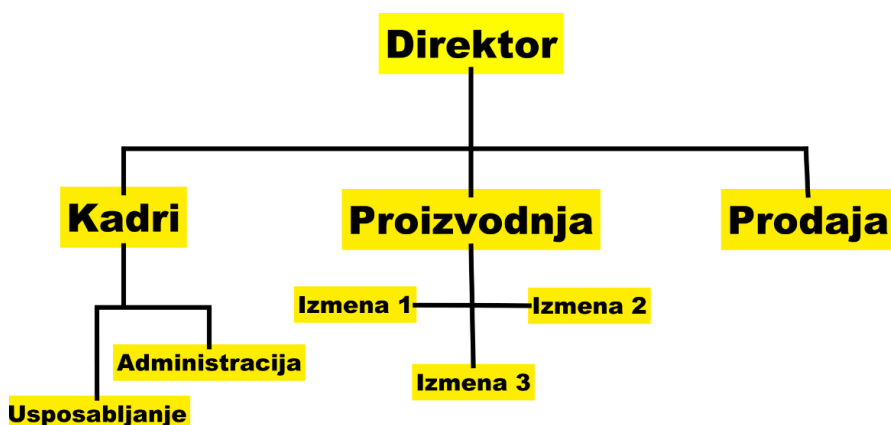
Decentralizacija in centralizacija sta temeljni načeli, ki ju upoštevamo pri organiziranju struktur. Decentralizacija zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih, medtem ko centralizacija pomeni način, da se vse dogaja na enem mestu. Prednosti centralizacije so, da ugodno vpliva na stroške, povzroča specializacijo in boljše izrabi delovanje strojev. Pri spremembah v okolju je pomembnejša decentralizacija, saj centralizacija ne prenaša prevelike specializacije, saj ta na koncu otežuje izvrševanje nalog. Prednosti decentralizacije so pomanjkljivosti centralizacije in obratno. V organizaciji razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, ki so pomembni z vidika centralizacije in decentralizacije. Delimo jih na tradicionalne organizacijske strukture in inovativne organizacijske strukture. Med tradicionalne spadajo funkcijska, produktna ali divizijska in matrična organizacijska struktura. Med inovativne organizacijske strukture spadajo timska, mrežna, virtualna in horizontalne organizacijske strukture (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 20–21).

1.2.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska ali vertikalna organizacijska struktura je povezovanje in združevanje posameznikov s podobnimi veščinami in podobnim predznanjem. Informacije krožijo v sistemu ter tečejo navzgor in navzdol. Zaradi podobne izobrazbe in usposabljanja za določeno delo na posameznem položaju se zaposleni in menedžerji v oddelku ujemajo. Vsak funkcijski oddelek se ukvarja z organizacijo kot celoto. Tukaj pravila in postopki določajo dolžnosti in odgovornosti. Funkcijsko strukturo podjetja prikazuje slika 1.

Prednosti funkcijske strukture so centralizirano sprejemanje odločitev na vrhu organizacije, omogoča boljši razvoj veščin, spodbuja specializacijo veščin in znanja, olajša doseganje cilja, omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v oddelkih in ustreza podjetjem, ki imajo malo izdelkov/storitev. Med slabostmi funkcijske strukture so odločitve, ki so povezane med več oddelki in se pretakajo do vodstva, ob tem obstaja možnost zamude, zaradi kompleksnosti in števila, potem je tu malo inovacij, pogled na cilje organizacije je omejen, komunikacija in koordinacija med funkcijami sta slabi, kar povzroča slabo odzivnost v podjetju (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura



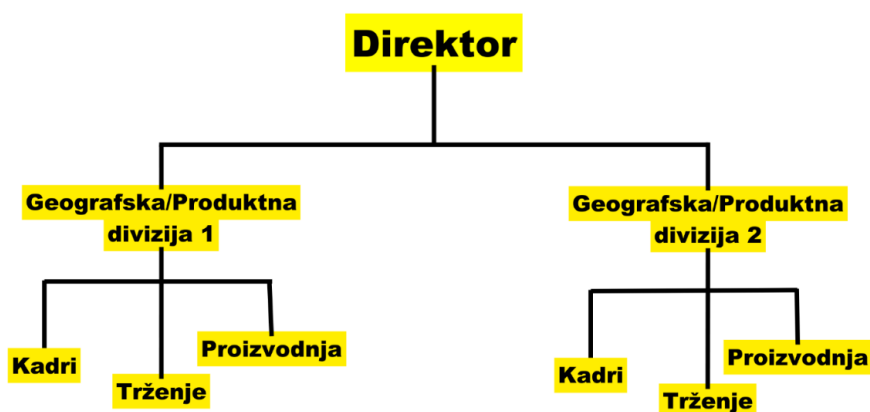
Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 60).

1.2.2 Divizijska organizacijska struktura

Pri divizijski organizacijski strukturi gre za združevanje posameznikov v oddelke glede na njihovo znanje. Oddelki so povezani med seboj glede na končni izdelek, program, storitev ali stranko organizacije. Divizije so organizirane določene enote s funkcijskimi oddelki za vsako divizijo in vsak oddelek je manjši in bolj osredotočen na segment strank ali eno produkcijsko linijo. V nasprotju s funkcijsko organizacijsko strukturo divizijska struktura spodbuja decentralizacijo in sprejemanje odločitev po celotni organizaciji. To omogoča vodstvu strateško načrtovanje. Ločimo geografsko in produktno organizacijsko strukturo. Geografsko organizacijsko strukturo razporejamo glede na divizije po regijah, medtem ko gre pri produktni za razporejanje divizij po izdelavi produktov. Divizijsko strukturo podjetja prikazuje slika 2.

Prednosti divizijske strukture so decentralizacija odločanja, odzivnost in prilagodljivost vsake divizije zaradi posebnosti okolja, velika koordinacija med funkcijskimi oddelki, visoka skrb za potrebe trga, primerna za nestabilno, spreminjajoče se poslovno okolje. Ta je najustreznejša za velike organizacije z več izdelki. Med slabosti štejemo slabo koordinacijo med divizijami, podvajanje resursov, višje stroške pri poslovanju več različnih divizij, izgubo učinkovitosti in ekonomije obsega (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 2: Divizijska organizacijska struktura



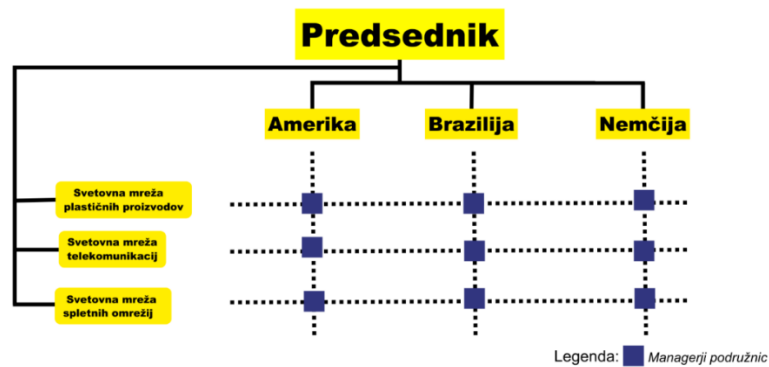
Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 63).

1.2.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je skupek prednosti, ki naj bi jih prinašali funkcijska in divizijska organizacijska struktura. Struktura ustreza podjetjem, ki so projektno usmerjena (npr. gradbena podjetja). Vsak projekt zase ima projektne menedžerje, saj vsak projekt pomeni potencialen dobiček in možnosti posla. Projektne menedžerje neposredno poroča vrhnjemu menedžerju in ta mu daje moč, avtoriteto in podporo pri vodenju projekta. Ključna v tej strukturi sta deljenje informacij in veliko število ljudi na določeno delovno nalogo. Projektne menedžerje je odgovoren in pristojen za uspeh projekta, medtem ko vsak funkcijski oddelek vodi funkcijski menedžer, ki mora zagotavljati tehnično podporo in deljenje informacij za vsak projekt. Za popolnost delovanja strukture je najpomembnejše sodelovanje funkcijskega in projektne menedžerje. Tudi pri matrični organizacijski strukturi gre za dve liniji avtoritete, za geografsko in produktno. Organizacije z odločitvijo te strukture uporabljajo sistem dvojnega vodenja, ker morajo menedžerje podružnic poročati produktne in geografske menedžerje. Matrična organizacijska struktura je prikazana pod sliko 3.

Prednosti matrične organizacijske strukture so dobro ravnovesje med stroški, delom in časom, učinkovita poraba resursov, saj se specializirani delavci lahko prerazporedijo iz ene divizije v drugo. Ta je koristna za projektne menedžment, ker se delijo ključni ljudje in so stroški minimizirani. Prilagaja se na spreminjajoče se okolje in omogoča razvoj splošnih veščin menedžmenta ter je najustreznejša za srednje velike organizacije z več izdelki. Pri tem se spreminjajo kompleksne odločitve v nestabilnem okolju. Kot slabost te strukture lahko opredelimo dvojno vodenje in potencialno visoko stopnjo konfliktnosti med horizontalno in vertikalno linijo menedžmenta. Posledično je slabost tudi večje število sestankov za koordinacijo in možnost zmede in frustracij med zaposlenimi, ki morajo upoštevati dvojno avtoriteto (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 3: Matrična organizacijska struktura



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 60).

1.2.4 Timska organizacijska struktura

Timsko delo je osnova timske organizacijske strukture. Posamezniki prispevajo svoje ideje in delovne dosežke k skupnemu cilju, ki je nad posameznikovimi individualnimi interesi. Tedensko potekajo timski sestanki in vsak član tima mora sodelovati od začetka projekta glede na svoje individualne sposobnosti. Člani tima tesno sodelujejo s svojimi strankami, saj tako dobivajo vir navdiha in idej za svoje delo. Zaposlovanje temelji na kakovosti dela in povezovanju zaposlenih, da je delo vsakega zaposlenega tako povezano in prepleteno z delom drugega člana, da ima vsak vpogled in razumevanje za doseganje končnih rezultatov tima. Slika 4 prikazuje timsko organizacijsko strukturo.

Med prednosti strukture štejemo boljše sodelovanje in vzdušje nad večjimi projekti, manjše stroške administracije, kratek odziven čas in prilagodljivo odločanje, manjše meje med funkcijskimi oddelki in lažje doseganje kompromisov pri odločanju. Slabosti so možnost dvojne lojalnosti in konfliktov, veliko časa se porabi za sestanke, večje so možnosti za nesoglasja interesov, zgrešitev ciljev celotne organizacije in nastanek nenačrtovane decentralizacije (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 4: Timska organizacijska struktura



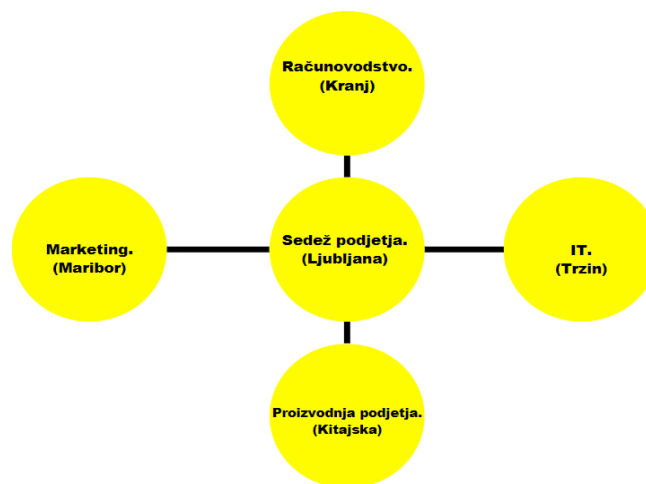
Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 66).

1.2.5 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura je vse pogostejša v današnjem poslovnem svetu. Vse več podjetij daje izvajanje določene organizacijske dejavnosti zunanjim organizacijam. Gre za dejavnosti, pri katerih so mnenja, da jih bodo učinkoviteje izvajali zunaj podjetja. Da je dejavnost opravljena bodisi ceneje, bolje ali hitreje. Sem spada strukturna možnost outsourcinga. Gre za informacijsko tehnologijo, ki omogoča izvajanje različnih tipov dejavnosti, ki jih podjetja dajejo podizvajalcem. Slika 5 prikazuje mrežno organizacijsko strukturo.

Prilagodljivo delovanje, manjši stroški administracije, globalno delovanje in konkurenčnost ter globalno črpanje znanja so le nekatere prednosti mrežne organizacijske strukture. Med slabosti uvrščamo slabšo lojalnost zaposlenih, možnost odcepitve dela organizacije, težji nadzor nad resursi, hkrati menedžment zahteva veliko znanja, zaupanja in prilagajanja (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 5: Mrežna organizacijska struktura



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 69).

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Delovni čas je sklop, v katerem se znajdemo skoraj vsakodnevno, in okolje v tem sklopu predstavlja organizacijsko kulturo podjetja. Delovno okolje kot zelo pomemben dejavnik vpliva na uspešnost podjetja in delo posameznikov v podjetju. Zaposleni bodo najbolj zadovoljni in motivirani, če organizacija zadovolji potrebe zaposlenih in če so vrednote zaposlenih skladne z vrednotami organizacije. Kultura je sestavljena iz prepričanj, medsebojnih odnosov in vrednot. Za spodbujanje in vzpostavitev dobre organizacijske strukture so odgovorni vodilni v organizaciji. To se lahko odraža tako pri sestankih in odmorih kot pri delu v podjetju. Nato se na osnovi različnih dejavnikov in vplivov organizacijska struktura razvija in spreminja (Kolar, 2016).

Organizacijska kultura se deli v tri sklope, in sicer v integracijsko, diferencialno in razdrobljeno organizacijsko kulturo. Teorija govori tudi o spremembah organizacijske kulture, gledano z integracijskega vidika, in predstavlja spremembo celotne organizacije, saj je kultura velik del organizacije, ki ga je mogoče opazovati, z njim manipulirati in voditi. Kultura je neskupna in nestalna z diferencialnega vidika in ta vidik je nasproten vidiku integracije. Nenehno prihaja do sprememb tudi z vidika razdrobljenosti in je v tem primeru kultura nekaj nejasnega in nekonsistentnega (Bryson, 2008).

2.1 Značilnosti organizacijske kulture

V organizacijah so se organizacija dela, ki predstavlja vodenje ljudi, delne procese, in medsebojna komunikacija ter odnos med zaposlenimi bistveno spremenili. Organizacije so na svojih začetkih težile k proizvodnji velike količine izdelkov in nato z uvedbo serijske proizvodnje k čim višjo produktivnost. Delo je bilo ponavljajoče se in fizično zahtevno, kar je pomenilo, da so bile delovne razmere delavcu neprijazne in včasih krute. Šlo je za samostojno odločanje vodilnih, inovativnost in neodvisnost nista bili zaželeni, saj sta bili v nasprotju s politiko podjetja. Tako se je v tem obdobju oblikovala tradicionalna organizacijska kultura s piramidalno strukturo. Delovala je tako, da so bili zaposleni podrejeni procesom in nadrejenim, medtem ko je bilo delo strogo nadzorovano. Negativen je bil odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Nato je znanje v obdobju tehnološkega razvoja postalo cenjena vrednota, kar je privedlo do številnih sprememb v delovnih procesih organizacije. Za organizacijo je bilo potrebno vedno več znanja. Fizične spretnosti in ubogljivost niso bile več dovolj. S pridobitvijo izkoriščanja novega znanja so se lajšali pogoji dela za zaposlene, dvignili sta se produktivnost in kakovost v podjetju (Brečko & Mejaš, 2018).

Skupek medsebojnih odnosov, prepričanj, vrednot in predpisov med zaposlenimi predstavlja organizacijsko kulturo podjetja. S takimi normami je določeno pričakovano vedenje znotraj organizacije v formalnih in neformalnih situacijah. Za kaj se je vredno v podjetju truditi, določajo vrednote. Vse to nakazuje na obnašanje zaposlenih in način reševanja problemov v organizaciji (Harris & Hartman, 2002).

Najpomembnejše značilnosti organizacijske kulture so (Kavčič, 2008):

- Organizacijska kultura kot socialna tvorba, ki se lahko pojavi le v skupini. Nanjo lahko vplivajo le člani te skupine in njihovi medsebojni odnosi.
- Organizacijska struktura uravnava vedenje članov z določanjem njihovega socialnega življenja.
- Gre za produkt ljudi, pri čemer posamezna ali skupinska dejanja oblikujejo organizacijsko kulturo. To so dejanja, ki urejajo socialni sistem.

- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. Sprejeta mora biti množično v socialnem sistemu, da lahko obstoji. Ko se posameznik vključi v kulturo, se njegovo sprejemanje stopnjuje.
- Se postopoma razvija zaradi prenašanja obstoječih vzorcev iz generacije v generacijo, vse v okviru ohranjanja funkcionalnosti v sistemu.
- Lahko je priučljiva, da se prenaša na nove člane. Pri tem potrebujejo več časa in veliko dovetnosti za sprejemanje nove kulture.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Če hoče dolgoročno preživeti v svojem okolju, se mora organizacija prilagoditi okolju.
- Je zavestna in nezavedna. Redko se kultura pojavi zavestno, večkrat se pojavi kot samoumevna. Vendar je posameznik ne preverja.
- Organizacijska kultura ni oprijemljiva, saj nima oprijemljivih elementov in ni primerna za proučevanje v smislu naravoslovnih znanosti.
- Organizacijska kultura je dosežek in/ali proces. Običaji, medsebojni odnosi in vedenje pomenijo za kulturo dosežek, gre za nekaj, kar organizacija poseduje. Proces narekuje, da je organizacija dinamična tvorba, ki jo razložimo in razumemo kot celoto.

2.2 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Skozi vedenje zaposlenih, ki je posredno ali neposredno, organizacijska kultura podjetja vpliva na uspešnost, povezano z gospodarskimi rezultati podjetja. Od številnih dejavnikov v okolju je odvisno, kako vrednote zaposlenih vplivajo na uspešnost podjetja, saj lahko vplivajo ugodno ali tudi neugodno. Tako podjetja stremijo k temu, da dosežejo organizacijsko kulturo, ki bo pozitivno pripomogla k uspešnosti podjetja. Položaj in uspešnost kulture podjetja je mogoče ustvariti samo z nenehnim preučevanjem, možnostmi uvajanja novosti in s stalnim izboljševanjem obstoječih procesov. Za to je potrebna visoka raven finančnega in intelektualnega kapitala. Za potrebe višanja rasti, konkurenčnosti in razvoja podjetja so zaželeni stalne inovacije, razvoj zaposlenih, učenje in hitro prilagajanje spremembam (Mihalič, 2007).

Podjetje zavira rast in uspešnost podjetja, če kultura podjetja omejuje razvoj in učenje zaposlenih. Posledično podjetje ne dosega in ni konkurenčno drugim izdelkom in storitvam na trgu. Za doseganje konkurenčnosti in posledično finančne uspešnosti mora organizacijska kultura ustrezati podjetju. Podjetju mora omogočati visoko prodajo ob nizkih stroških. Zagotoviti mora tudi edinstvenost organizacijske kulture in ji dati lastnosti, ki jih konkurenčna podjetja ne morejo posnemati (Mihalič, 2007).

Razvoj uspešnosti in prilagodljivosti zaposlenih v podjetju močno podpira moderna organizacijska kultura. Podjetje lahko doseže največ na področju organizacijske kulture z motiviranjem zaposlenih in usmerjanjem vedenja v smeri doseganja najvišjih ciljev. Dolgoročni končni cilj podjetja se doseže z izvajanjem vedenjskih, integriranih in operativnih dejavnosti. Če ima podjetje jasno opredeljen namen ter je zavezano k svojemu

cilju in poslanstvu, se položaj uspešnosti podjetja lahko močno izboljša. Uspešna podjetja imajo dolgoročne cilje natančno opredeljene (Daft, 2010).

2.3 Spreminjanje in tehnike za oblikovanje organizacijske kulture

Nenehno spreminjanje organizacijske kulture znotraj nje je potreben dejavnik za doseganje ciljev podjetja. S tem načinom prihaja v podjetju do nujnega razvoja in izboljšanja položaja vodenja podjetja. Revizijo podjetja je treba izvesti načrtovano. Z dobljenimi rezultati in analizo se pokažejo pomanjkljivosti trenutne organizacijske kulture. Gre za dolg in kompleksen proces, ker je lahko kultura v podjetju močno ustaljena in jo je treba spremeniti. Najlažje je spremembo doseči z zamenjavo zaposlenih v podjetju, ki so na položajih, ki izvajajo kulturo podjetja (Moretti & Markič, 2017).

Izvori idej in vrednot za oblikovanje organizacijske kulture so različni. Največjo vlogo v praksi igrajo ustanovitelji in vodstvo podjetja, ki uveljavljajo svojo filozofijo in vizijo delovanja podjetja. V primeru uspeha njihovih idej in vrednot to postane organizacijska kultura podjetja. Podjetje lahko spreminja kulturo tudi s tehnikami za oblikovanje kulture (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007):

- Spreminjanje organizacijske kulture z obredi. Gre za ponavljajoče se dejavnosti, ki odražajo cilje, vrednote podjetja in pokažejo ljudi, ki pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja. Za podjetje so tako lahko pomembni praznovanje dneva podjetja, praznovanje dosežkov in podeljevanje nagrad najboljšim.
- Zgodbice so pomemben način, kako se utrjuje in širi organizacijska kultura. Govorijo o preteklosti ali o pomembnih dosežkih in junakih sedanosti. Opisujejo anekdotične dogodke, ki so povezani z delovanjem in ustanovitvijo podjetja ter s posamezniki, ki so bili prisotni pri tem. Zgodbice se prenašajo med zaposlenimi in se razvijajo spontano z ustnim izročilom. Medtem jih nekatera podjetja že zapisujejo in vključujejo v svoja gradiva za uporabo pri usposabljanju novo zaposlenih.
- Spreminjanje kulture z jeziki in s simboli. Mišljeno je, da podjetja uporabljajo svoje slogane, zapisana načela in podjetniški kodeks za utrjevanje in prenos kulture. Tako vsako podjetje opiše, kakšen posameznik bi se vključil v podjetje, katere vedenjske lastnosti pričakuje od zaposlenega. Sem spadajo tudi urejenost oglasnih tabel in drugih medijev za prenos informacij, urejenost delovnega prostora in okolja, statusni simboli, medijska oprema in oblačila zaposlenih.
- Dejavnosti v okviru ravnanja s človeškimi viri. Pomembne so, če želimo utrjevati kulturo podjetja. Že v prvem koraku, pri izboru kadra, je pametno zaposliti tiste, ki imajo v osnovi podobne vrednote kot podjetje. Sledi socializacija, pri čemer se novo zaposleni seznanijo z organizacijo, njeno kulturo in načinom delovanja. Veliko vlogo v podjetjih igra tudi sistem nagrajevanja, ki vključuje merila, ki so povezana s cilji in vrednotami podjetja. Pomembni so tudi odnosi med vodstvom in zaposlenimi. Odražajo se v načinu vodenja, sodelovanja in komuniciranja.

Prenos organizacijske kulture na zaposlene v organizaciji je treba prenašati, kar imenujemo tudi socializacija organizacijske kulture. Tako predamo zaposlenim pravila, prepričanja, vrednote in predpisano vedenje, da postanejo učinkovit člen organizacije. Že na začetku, pri prvem koraku izbire zaposlenih, je prisotna socializacija kulture. Saj posameznikov, ki niso v skladu z njihovo organizacijsko kulturo, organizacije ne zaposlijo (Griffin & Moorhead, 2014).

2.4 Tipologije in vrste organizacijskih kultur

Vsako podjetje ali organizacija ima svojo kulturo. Posledica tega je cela vrsta tipologij, ki so jih ustvarili in razvili posamezni avtorji. Avtorji iz svojih opredelitev in teorij izpeljejo organizacijske kulture. Posledica so različne opredelitve in različni modeli organizacijskih kultur. V literaturi so najpogosteje omenjene tipologije Handyja, Ansoffa, Dealja, Kennedyja, ter Camerona in Quinna.

2.4.1 Handyjeva tipologija

Tipologija po Handyju spada med klasične modele in se deli na štiri tipe organizacijskih kultur (Handy, 1976):

- Kultura moči, kjer vse niti izhajajo iz centra, in je prikazana kot simbol pajčevine. Ta kultura narekuje k obvladovanju okolice. Med člani organizacije ni birokracije. Skupinskega odločanja in dela ni, gre za kulturo posameznika. Ko podjetje raste, nastanejo težave, saj podjetje postane ranljivo z večjim številom zaposlenih. Vendar se kultura uspešno odziva na spremembe.
- Kultura vlog je prikazana kot grški tempelj. Označujemo jo kot stereotip za birokracijo. Značilnost organizacije je racionalno obnašanje. Kultura temelji na legalnosti, legitimnosti in odgovornosti. Moč v kulturi temelji na vlogi in položaju, ki ga ima posameznik v organizaciji. Ko deluje v stabilnem okolju, je uspešna takšna kultura, vendar zaznava spremembe zelo počasi.
- Kultura nalog, ki je prikazana grafično kot mreža. Doseganje postavljenih ciljev, ki so usmerjeni v kulturo nalog, je največja vrednota organizacije. Vse ovire, ki to omejujejo, je treba odstraniti. Zamenjajo se tudi vsi posamezniki, ki ne morejo izpolniti svojih nalog. Strokovno znanje je temelj moči v organizaciji, zanjo sta značilni timsko delo in zelo dobro prilagajanje na spremembe v okolju.
- Kot skupina je prikazan zadnji tip organizacije, ki jo imenujemo kultura osebnosti. V tem tipu je vpliv avtoritete minimalen in pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Prednost kulture osebnosti je v visoki motiviranosti njenih članov. Slabost se kaže v majhnem vplivu vodilnih oseb. Organizacije, ki imajo tak tip organizacijske kulture, so zelo redke, saj obstajajo le na osnovi soglasja članov, ki imajo v njej enako moč.

2.4.2 Ansoffova tipologija

Leta 1987 jo je razvil Ansoff. V njej razlikuje pet tipov organizacijske kulture (Ansoff, 1987):

- Stabilni tip kulture, kjer so člani organizacije introvertirani in usmerjeni v preteklost. Ne želijo si sprememb in imajo velik odpor do njih.
- Tudi reaktivni tip kulture je introvertirano usmerjen. Člani so usmerjeni v sedanost in pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- V anticipativni kulturi člani podjetja sprejemajo tveganja v primerih, ko imajo popolno zaupanje. Velik poudarek je na načrtovanju.
- Navzven usmerjeni člani podjetja delujejo v eksplorativnem tipu kulture. Nenehno iščejo spremembe, saj želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
- Ostane še usklajevalni tip kulture, pri čemer so člani usmerjeni navzven. Moto članov je biti usmerjen v prihodnost, na katero so pripravljeni in jo sami oblikujejo.

2.4.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija

Tipologija, ki sta jo razvila avtorja Deal in Kennedy, temelji na dveh merilih. To sta dejavnik tveganja na trgu, predvsem poslovnega, in dejavnik hitrosti povratnih informacij o uspehu ali neuspehu na trgu. Merili imata dodatni dve značilnosti. Pri tveganju gre za značilnost »velik-majhen«, medtem ko gre pri povratni zvezi za »hitra-počasna«. Ker sta merili matrično povezani, so se razvili štirje tipi organizacijskih kultur (Deal & Kennedy, 1999):

- Poslovna (prodajna) kultura predvideva, da je tveganje relativno majhno, medtem ko je povratna informacija o tem, ali so bili uspešni ali ne, hitra. Hitre odločitve, timsko delo, poudarjanje in razvijanje občutka pripadnosti organizaciji so značilnosti posameznika te kulture. Moto kulture je vztrajnost, s katero pridemo do uspeha.
- Veliko tveganje in hitra povratna informacija so značilnosti kulture moči. V osredju kulture je zaslužek in gre za organizacijo posameznika, ki si želi uspeha. Bolj cenjeni sta hitrost in konkurenčna kreativnost v organizaciji kot potrpežljivost in preudarnost.
- Ko govorimo o majhnem tveganju in počasni povratni informaciji, ki je včasih sploh ni, govorimo o procesni kulturi. Takšno kulturo uporabljajo banke, zavarovalniške družbe, upravne službe, farmacevtske družbe, velika podjetja in družbeno koristna dela. V ospredju ni rezultat, temveč način opravljanja dela. Člani organizacije so previdni, prilagodljivi in pazijo na vsako malenkost. Vse odločitve se sprejmejo počasi in natančno.
- Sistemska kultura ima značilno veliko tveganje in počasno povratno informacijo. Veliko tveganje pomeni, da življenjsko ogroža celotno organizacijo, posledično lahko ena ali dve napačni odločitvi zapreta organizacijo. Organizacija kulture deluje s poudarkom na izkušnjah in sprejemanjem odločitev v vrhu organizacije.

2.4.4 Tipologija Cameron in Quinn

Zadnjo tipologijo organizacijskih kultur sta razvila avtorja Cameron in Quinn. Temelji na teoretičnem modelu, ki ga imenujemo model konkurenčnih vrednot. Na temelju modela sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur (Cameron & Quinn, 2006):

- V hierarhiji je organizacija zelo strukturirano in formalizirano okolje. Delovanje ljudi določajo postopki in pomembno je, da organizacija gladko deluje. Voditelji so v okolju dobri usklajevalci in organizatorji. Formalni predpisi in pravila povezujejo organizacijo. Učinkovitost, uspešnost, stabilnost in gladko delovanje so dolgoročne usmeritve, medtem ko so merila uspešnosti zanesljive dobave, nizki stroški in izpolnjevanje rokov.
- V klanu je delovanje organizacije v prijaznem delovnem okolju. Lahko rečemo, da je organizacija kot velika družina, ki gre skupaj skozi dobro in zlo. Vodje pri mentorstvu posnemajo očetovske osebnosti. Zavzetost v organizaciji je velika, povezujeta jo pripadnost in tradicija. Dolgoročno gledano organizacija gleda na razvoj ljudi in vzdušja med njimi. Največji pomen v organizaciji imajo sodelovanje, glasovanje in timsko delovanje. Največje merilo uspešnosti je skrb za ljudi.
- V sistemu organizacijske kulture ad hoc je podjetniško, dinamično in ustvarjalno delovno okolje vodilo v organizaciji. Člani sprejemajo tveganje, voditelj so inovatorji in so pripravljene tvegati. Dolgoročna usmeritev organizacije je rast in pridobitev novih zmožnosti ter nagnjenost k inovacijam. Uspešnost organizacije prikazujejo novi izdelki in storitve. Značilno je spodbujanje znotraj organizacije v smeri samostojnosti.
- Na koncu ostane še trg, ki organizacijo spodbuja k dobrim izidom, izvrševanje nalog je na prvem mestu. V organizaciji prihaja do tekmovalnega vzdušja, pri čemer vsi stremijo k ciljem. Vodstvo je zahtevno in tekmovalno. Kaže se velika zavzetost organizacije k zmagovanju. Konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev sta dolgoročna cilja podjetja, medtem ko za uspeh štejemo prodiranje na tržišče in pridobitev tržnega deleža. Organizacija je zelo tekmovalna, kjer štejejo le konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču).

3 KADROVANJE V ORGANIZACIJI

Kadrovanje je proces razvrščanja, pridobivanja in ohranjanja ustreznih in kakovostnih zaposlenih za organizacijo. Namen je pozitiven vpliv na uspešnost organizacije. Pomen kadrovanja so dejavnosti, ki vplivajo na uspešnost in doseganje ciljev v organizaciji. S tem namenom se izvaja znotraj organizacije veliko različnih dejavnosti, med katerimi so najpomembnejše pridobivanje, načrtovanje, selekcija, uvajanje in razvoj kadrov (Novak, 2008).

V vsakem podjetju je kadrovanje različno. Vse je odvisno od želenih ciljev organizacije in ukrepov, ki jih mora organizacija izvesti. Na vse zaposlene vpliva kadrovanje, saj so vse dejavnosti le-tega odvisne ena od druge. Pri tem govorimo o iskanju novega kadra ali

končanju delovnega razmerja. Pri iskanju novega zaposlenega ne prevladuje samo talent posameznika, temveč tudi, ali se bo ujel z drugimi zaposlenimi v skupnih dejavnostih in timskem delu, da bo organizacija dobro delovala kot celota (Novak, 2008).

Podjetje pri kadrovanju vpliva na število in vrsto kandidatov za potrebno delovno mesto. Namen kadrovanja je zagotoviti večje število kandidatov z ustreznimi izkušnjami, s sposobnostmi, spretnostmi in z znanjem. Uspešen proces kadrovanja mora opraviti naslednje faze (Merkač, 1998):

- določitev delovnega mesta;
- preučitev obstoječih virov znotraj podjetja in razpoložljivih virov izven podjetja;
- priprava potrebnih informacij o potrebnem mestu za zaposlitev in objava delovnega mesta;
- zbiranje pridobljenih vlog;
- selekcija in izbira najprimernejšega kadra.

3.1 Človeški in kadrovski viri

Prave odločitve in zaposlovanje delavcev z določenimi človeškimi viri igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja v prihodnosti. Posamezniki z določenimi sposobnostmi in zmožnosti za določeno delovno mesto igrajo veliko vlogo za organizacijo. Prednost človeških virov pred tehnološkim napredkom je predvsem to, da so neizrabljeni in včasih neznani, kar za organizacijo lahko pomeni tudi konkurenčno prednost. Človeški viri so pomemben dejavnik za daljši čas kot tehnični napredek. Tehnični napredek je pomemben dejavnik le za relativno kratek čas. Čas je pomemben dejavnik pri uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Človeške sposobnosti, med katere štejemo psihične, fizične, fiziološke zmožnosti, kjer govorimo o sposobnostih, ki so pridobljene dedno, so med zaposlenimi zelo različne. Odvisne so tudi od življenja in področja, v katerem posameznik živi. Človeške zmožnosti posameznik pridobi z učenjem in izkušnjami v življenju (Lipičnik, 1998).

Kadrovskie vire lahko štejemo pod človeške vire, in ti so z vidika organizacije razdeljeni na več podkategorij. Za razumevanje kadrovskih virov so pomembni človeški viri, saj v organizaciji gledajo nanje z vidika lastnosti za doseganje kadrovskih ciljev. In ne gre za splošno opisovanje posameznika z različnih področij. Kadrovski viri so preplet prakse, teorije in metodologije, s katerimi kadrovniki preverjajo sposobnosti delavcev (Merkač, 1998).

Kadrovski viri v organizacijah pridobivajo potrebe, ki so načrtovane v relativnem obdobju. V organizacijah so kadrovski viri tisti, ki svoje zaposlene gledajo kot naložbo in njihove sposobnosti kot konkurenčno prednost za boljše delovanje podjetja. Zaposlenim je treba nuditi najboljše možne pogoje dela in urejeno delovno okolje, da spodbudijo zaposlene k razvoju svojih sposobnosti. Pri kadrovskih virih menedžment upravlja način organiziranja,

načrtovanja, vodenja, motiviranja in upravljanja (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

3.2 Načini pridobivanja kadra v organizaciji

Pridobivanje kadrov je proces izvajanja in prepoznavanja potrebnih dejavnosti. Namen je prepričati potencialne kandidate, da se prijavijo na prosto delovno mesto. Iskanje ustreznega števila kandidatov, ki so ustrezno usposobljeni ter imajo ustrezne izkušnje in znanje, ter jih spodbuditi, da se prijavijo na prosto delovno mesto, je cilj pridobivanja kadra. Zagotoviti ustrezno število primernih prijav in od teh izbrati najprimernejše kandidate za opravljanje nalog je glavni cilj kadrovanja novih zaposlenih. Pridobivanje kadra je dvosmerni proces, česar se mora podjetje zavedati. Na eni strani podjetje išče najprimernejšega kandidata, na drugi strani imajo iskalci zaposlitev svoje cilje o zaposlitvi (Novak, 2008).

Organizacije lahko pridobijo kader na dva načina, na interen ali eksteren način. Pri internem gre za iskanje kandidatov prek zaposlenih v organizaciji, medtem ko v eksteren načinu iščejo kader zunaj organizacije.

3.2.1 Interno pridobivanje kadrov

Interno pridobivanje kadrov je priložnost za že zaposlene delavce v podjetju, ki hočejo zamenjati svoje delovno mesto. Prosto delovno mesto lahko podjetja objavijo v okrožnicah, na oglasnih deskah ali v glasilu podjetja. Kandidati imajo lahko veliko prednosti za zapolnitev prostega delovnega mesta, saj že poznajo podjetje. Med prednosti lahko naštejemo tudi, da je potrebno manj uvajanja in usposabljanja, podjetje lahko boljše oceni primernost kandidata za delovno mesto. Novo delovno mesto se uporabi kot sredstvo za napredovanje, pri čemer se hkrati poveča lojalnost zaposlenega. Manjša je verjetnost, da zaposleni zapusti delovno mesto v kratkem času, večja sta spodbujanje in motiviranje zaposlenega s strani podjetja (Svetlik, 1998).

Metode internega pridobivanja kadra so (Novak, 2008):

- Kadrovska evidenca, z njo si pomagamo, ko iščemo primerne kandidate. Gre za zelo zanesljiv vir za zapolnitev delovnega mesta, vendar le, če se vodi na predpisan način. Vir mora vključevati podatke o posameznikovih lastnostih, usposabljanju in izobraževanju, dosežkih, delovnih navadah, o razvoju kariere, napredovanju ter njegovih željah in pričakovanjih. Te podatke je treba stalno osveževati in dopolnjevati, da se spremlja posameznikov razvoj. Priporočeno je tudi občasno anketiranje ali intervjuvanje posameznika.
- Interne objave, pod katere lahko štejemo objave na oglasnih deskah, okrožnicah, internih glasilih in prek intraneta. Gre za cenovno ugodne in preproste objave, pri čemer morajo imeti vsi zaposleni dostop do njih. Slaba lastnost te metode je, da zadnje čase veliko

zaposlenih ne spremlja objav na oglasnih deskah in prek intraneta, kar posledično pomeni, da niso seznanjeni z objavo.

- Priporočila sodelavcev, ki jih štejemo med pomemben vir informacij o morebitnih kandidatih. Predstavljajo najcenejši način pridobivanja kadra. Vendar moramo biti previdni, saj lahko pride do subjektivnega ali nepristranskega ocenjevanja kandidata.

3.2.2 Eksterno pridobivanje kadrov

K zunanjim virom kadra se podjetja zatekajo, ko je pomanjkanje kandidatov v podjetju in ko si želijo novih idej, sprememb in večjo inovativnost. Metode eksternega pridobivanja se delijo na naslednje načine (Novak, 2008):

- Prek javnih služb in uradov. V Sloveniji to poteka prek Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Zavod, na temelju želja organizacije o prostem delovnem mestu, napoti njej primerne brezposelne delavce. Brezposelni delavci so za zaposlitev dostopni takoj. Podatki so dostopni za celo državo in njihove storitve so brezplačne.
- Prek zasebnih agencij, ki so se v Sloveniji uveljavile v zadnjih letih. Agencija želene kandidate poišče in napoti k organizaciji. Organizacijam svoje storitve zaračunajo. Zaradi izkušenj agencije in manjšega tveganja organizacije je ta metoda zelo primerna in je v zadnjem obdobju v porastu.
- Objave v javnih medijih so najbolj razširjen način pridobivanja kadra. Organizacija se sama odloči, med katerimi mediji bo iskala kandidate, najpogostejši so časopis, radio, televizija in revije. Ključnega pomena za uspešnost teh oglasov v medijih je, da so narejeni premišljeno, da dobijo interes publike in privabijo prave kandidate.
- Uporaba internega in prek zaposlitvenih portalov. Ta metoda se velikokrat uporablja kot dodatna metoda iskanja kandidatov za prosto delovno mesto. Gre za hiter in poceni način doseganja širše publike. Zaposlitveni portali, ki se uporabljajo v Sloveniji, so mojedelo.si, zaposlitev.net, deloglasnik.si in podobni portali zaposlovanja.
- Objave na vidnem mestu. Gre za obešene objave na mesta, kjer se iskani kader zadržuje. Uporablja se, ko iščemo večinoma manj zahtevna delovna mesta.
- Neformalno kadrovanje. Sem štejemo pridobljen kader prek priporočil sorodnikov, znancev, prijateljev in podobno. Paziti moramo na subjektivna mnenja, da nas ne privede do napačne izbire zaposlenega.
- Stiki s šolami. Ta način uporabljajo velika podjetja, ki vzdržujejo stike s šolami. Namen metode je pridobitev zelenega novega kadra prek šol in kariernega centra. Sodelovanje s študenti prek praks, študentskega dela in projektov ter nato zaposlitve je cilj podjetja, ki se v to poda.
- Štipendiranje je način z denarno spodbudo privabiti mlad, usposobljen kader.
- Dnevi odprtih vrat. Podjetja se želijo z dnevi odprtih vrat pokazati in predstaviti. S tem želijo izkoristiti možnost, da spodbudijo zanimanje posameznikov in predstavijo zaposlitvene možnosti.

Najpogostejši razlogi za pojav prostega delovnega mesta so rast podjetja, odhod zaposlenih iz podjetja ali povečanje obsega dela. Poleg možnosti zaposlitve novega kadra se podjetja včasih zatekajo k alternativnim možnostim, kot so uvedba nadur, reorganizacija dela, oddaja dela drugemu podjetju na pogodbo ali prerazporeditev delovnega mesta (Novak, 2008).

4 RAZISKAVA

Pomemben del raziskave oziroma naloge je metodologija, s katero že na začetku zaključne naloge podrobno opredelimo način raziskave in želene rezultate oziroma cilj raziskave. Narediti si moramo osnovni načrt za raziskavo, da lahko potem naše delo poteka čim bolj tekoče in nemoteno (Lambert & Lambert, 2012).

4.1 Raziskovalni načrt in zbiranje podatkov

Metoda zbiranja podatkov, ki sem jo izbral za svojo zaključno nalogo, je intervju. Vprašanja sem sestavil vnaprej. Vprašanja so bila sestavljena na osnovi teorije, ki sem jo vključil v zaključno nalogo, in na osnovi opazovanja podjetij na trgu dela. Združil sem tako intervju kot anketo z odprtimi vprašanji. Vprašanja so v prilogi 1. Zastavil sem deset vprašanj in med pogovorom sem svojemu kandidatu skušal pomagati pri odgovorih s podvprašanji oziroma primeri. Sam sem jih precej usmerjal v temo zaključne naloge, da sem pridobil odgovore, ki mi bodo pomagali pri analizi raziskave.

Prvih pet vprašanj v intervjuju je bilo sestavljenih na osnovi spoznavanja osebe, ki jo intervjujamo, in podjetja, v katerem dela. Smiselno se mi je zdelo, da na osnovi teh vprašanj pridobimo podatke o osebi, o poznanstvu podjetja, v katerem dela, in njegovi vlogi v podjetju. Sam se ne bi lotil intervjuja z osebo, ki ni sposobna objektivnosti in je v podjetju premalo časa, da bi vedela kaj več o podjetju, kar bi lahko sam našel na spletu. Nato sem tri vprašanja sestavil na temo organizacijske kulture, pri čemer sem spet želel izvedeti, kakšna sta sodelovanje in komunikacija v podjetju med zaposlenimi. Pri zadnjih dveh vprašanjih sem se eksplicitno lotil osebe z vprašanji o spremembah v podjetju v času rasti podjetja. S tem sem hotel zajeti vse misli intervjuvanca, da lahko na osnovi dobrih in resničnih odgovorov naredim dobro analizo in raziskavo zaključne naloge.

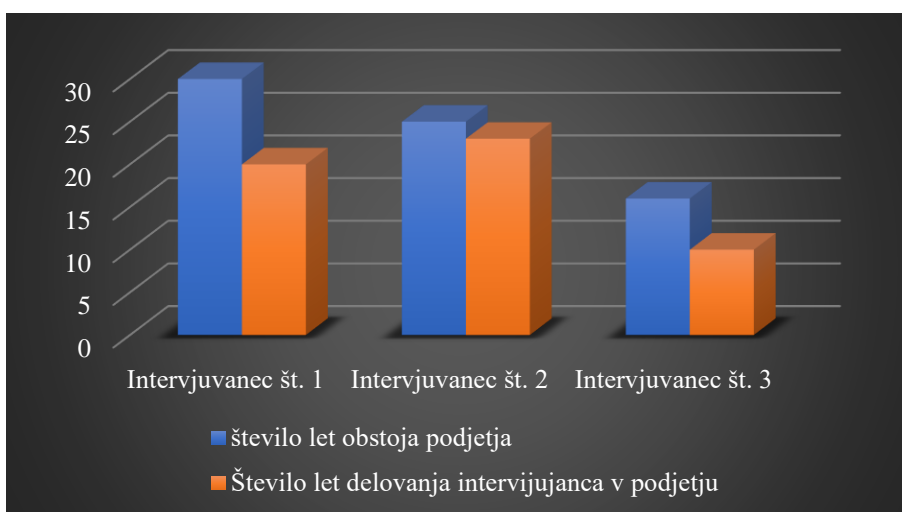
4.2 Zasnova intervjuja, opis vzorca

Kot uvod v najin pogovor z intervjuvancem se mu bom predstavil in na kratko obrazložil svojo zaključno nalogo in temo intervjuja, da dobi občutek, v kateri smeri bo tekel pogovor. Pri zastavljanju vprašanj bo imel intervjuvanec neomejen čas za odgovor, z vsakim pa bom govoril izven njihovega delovnega časa, v sproščenem okolju.

Pri iskanju ustreznih kandidatov za intervju sem se odločal na temelju podjetja, v katerem dela kandidat, na osnovi resnosti kandidata in objektivnega mišljenja ter na osnovi števila

let, ki jih je kandidat preživel v podjetju. V veliko pomoč mi je bilo tudi dejstvo, da sem sam delal v vseh treh podjetjih, v katerih delajo intervjuvanci. Tako sem tudi sam v tistem času, ko sem delal pri njih, dobil okvirno sliko delovanja podjetja. Gre za podjetja, kjer sem delal kot dijak med počitnicami in nato kot študent. V podjetjih sem opravljal različna dela, od administrativnih do fizičnih opravil. Kot omenjeno, je bilo pri izbiri oseb za intervju najpomembnejše merilo, koliko časa so intervjuvanci zaposleni v podjetju, saj tako lahko ocenijo spremembe, ki so se v tem času dogajale v podjetju. Govorimo o spremembah organizacijske strukture in kulture znotraj delovanja podjetja. Na sliki 6 je opredeljen grafikon, ki kaže primerjavo števila let zaposlenega v podjetju in obstoja podjetja.

Slika 6: Primerjava v letih o obstoju podjetja in zaposlenosti intervjuvanca v podjetju



Vir: lastno delo.

V stiku sem bil z desetimi osebami iz petih različnih podjetij, vendar sem se na koncu odločil za tri osebe iz treh različno velikih podjetij. Intervjuvanec številka ena je zaposlen v proizvodnem podjetju, ki ima okoli šeststo zaposlenih. Podjetje posluje v Sloveniji že trideset let, od tega petindvajset let na novi lokaciji. Intervjuvanec dela v podjetju v oddelku kakovosti kot kontrolor kakovosti, in sicer že dvajset let. V tem času se je veliko selil od oddelka do oddelka, saj ima podjetje več proizvodnih trakov. Najpomembnejše je, da je bil prisoten pri vseh večjih spremembah v podjetju.

Intervjuvanec številka dve je zaposlen v podjetju, ki se ukvarja s prodajo vseh vrst talnih oblog. Podjetje ima okoli osemdeset zaposlenih na štirih lokacijah po Sloveniji. Glavna lokacija in centralno skladišče sta v Podskrajniku, kjer intervjuvanec dela kot vodja skladišča. Podjetje je bilo ustanovljeno pred petindvajsetimi leti, medtem ko je intervjuvanec v podjetju zaposlen triindvajset let. Podjetje, kjer dela, je sestavljeno iz osmih oddelkov, kar se mi je zdelo primerno za intervju, glede na to, da so začeli v podjetju z oddelkom prodaje in skladišča.

Intervjuvanec številka tri je zaposlen v podjetju, kjer je zaposlenih samo petnajst ljudi, kar spada med majhna podjetja po številu zaposlenih. Podjetje se ukvarja s prodajo in storitvami svojih izdelkov. Gre za uspešno majhno podjetje, ki obstaja šestnajst let in je iz oddelka prodaje napredovalo do petih različnih oddelkov. Intervjuvanec je v podjetju zaposlen v marketingu, poleg tega opravlja še delo kadrovske in zunanje trgovine. V podjetju imajo vloge in delovna mesta razporejene malo drugače kot v klasičnem podjetju. Kar mi je najbolj všeč pri tem intervjuvancu, je, da je bil poleg pri rasti podjetja in gre za osebo, ki je najbolj zaslužna za strukturo in kulturo v podjetju.

Menim, da so trije intervjuvanci dovolj, da dobim vpogled v svojo raziskavo. Občutek imam, da pri tem pomembno vlogo igra izbira podjetij. Povem lahko, da sem izbral dobra podjetja, ki jih lahko uvrstim v tri različne vrste glede na njihovo velikost, od majhnega, srednjega do velikega podjetja. V majhnem podjetju se z omenjenim trenutno srečujejo, kar nam omogoča vpogled v začetek razmišljanja in delovanja podjetja. Pri srednje velikem podjetju gre še vedno za rast in širjenje podjetja, torej je še v procesu rasti. Medtem ko gre pri velikem podjetju za ustaljeno podjetje, ki je vse to že doživelo in stabiliziralo, kolikor je bilo v njihovi moči.

4.3 Analiza in ugotovitve raziskave

Analize naših intervjujev sem sem lotil po vprašanjih, zanimalo me je, kako podobno ali različno so intervjuvanci odgovorili na posamezno vprašanje. Na temelju analize sem nato podal svoje ugotovitve.

Prvo vprašanje je bilo zastavljeno tako, da smo dobili nekaj informacij o intervjuvancu, njegovem delovnem mestu in podjetju. Ugotovil sem, da so vsi zaposleni na delovnem mestu že dlje časa oziroma skoraj od začetka delovanja podjetja. Podjetja se med seboj razlikujejo na osnovi števila zaposlenih in posledično tudi števila oddelkov. Intervjuvanca, ki delata v srednje velikem in velikem podjetju, sta razvrščena na svojih oddelkih v podjetju in delujeta znotraj njega, medtem ko intervjuvanec v majhnem podjetju sam vodi oddelek in sodeluje z drugimi oddelki. Pri tem smo že nekako odgovorili na drugi vprašanje. Na osnovi odgovorov so vsi oddelki v vseh treh podjetjih povezani in soodvisni med seboj. A obstaja razlika v komunikaciji. Komunikacija je v velikem in srednje velikem podjetju med zaposlenimi zvezana na osnovi skupnega intraneta in skupnega omrežja v telekomunikacijah, torej kratke telefonske številke. V majhnem podjetju potek vse samo prek telefonskih števil. Glavna razlika je, da v majhnem podjetju vsi zaposleni komunicirajo med oddelki, medtem ko pri velikem in srednje velikem podjetju večinoma, ko pride do komunikacije med oddelki, komunicirajo vodje oddelka. Tako se lahko navežemo tudi na tretje vprašanje, ker se odločitve v podjetjih intervjuvancev sprejemajo drugače. Vsem intervjuvancem je skupno, da imajo v podjetjih tedenske sestanke, vendar z različnimi udeleženci. V velikem in srednje velikem podjetju potekajo sestanki v oddelkih in se odločitve sprejemajo znotraj oddelka, ki jih nato vodja oddelka prenese na sestanek vodstva podjetja. V majhnem podjetju se

odločitve sprejemajo na skupnem sestanku in na osnovi predlogov predstavnikov oddelka ter nato s skupno odločitvijo zaposlenih oziroma s potrditvijo direktorja podjetja.

Pri odgovorih na četrto in peto vprašanje sem skušal ugotoviti počutje zaposlenih v podjetju in možnosti, ki jih zaposlenim nudi podjetje. Vsi intervjuvanci se počutijo na svojih delovnih mestih zadovoljni in motivirani, vendar z različnimi motivi, ki so tako ali drugače povezani s podjetjem. Motiva intervjuvanca v velikem in majhnem podjetju sta predvsem plača in dobra komunikacija znotraj oddelka. Natančneje, zaposleni delavec v velikem podjetju je zadovoljen zaradi dobrega razumevanja s kolegi v oddelku, medtem ko je delavec v srednje velikem podjetju motiviran predvsem zaradi napredovanja in večjega plačila. Pri intervjuvancu iz majhnega podjetja sta zadovoljstvo in motiviranost zelo velika. Motivi so predvsem celoten kolektiv, ki se zelo ujame, s skupnimi interesi, dobra plača z možnostjo stimulacije in napredovanja. Glede na peto vprašanje je vsem intervjuvancem skupno, da jih podjetje omogoča ter spodbuja k osebni razvoju in napredovanju s plačilom raznih predavanj, izobraževanj in podobno.

Namen šestega in sedmega vprašanja je bil poskusiti razumeti vrednote podjetij in na kakšen način podjetje te vrednote gradi oziroma ustvarja. Vsi intervjuvanci so poudarili vrednote poštenosti in zanesljivosti. Kot so vsi opisali, v podjetjih potekajo skupni dogodki, ki so namenjeni zabavi in druženju zaposlenih v podjetju. Dogodki potekajo večkrat na leto v različnih oblikah, od skupnih zabavnih druženj do športnih dogodkov in podobno. Opazimo lahko razliko, da intervjuvanec številka tri, ki je zaposlen v majhnem podjetju, opisuje, da so vsi dogodki, ki potekajo pod okriljem podjetja, namenjeni vsem zaposlenim, medtem ko zaposlena v velikem in srednje velikem podjetju opišeta, da gre pri njunih podjetjih samo za en dogodek in vsi drugi temeljijo na posameznih oddelkih ali vključitvi v društvo, ki obstaja znotraj podjetja. Že tukaj se opazi neka delitev zaposlenih v podjetju, ko potekajo določene zadeve deljeno po oddelkih. Zaposleni se tako lažje povežejo med seboj, medtem ko se na ravni podjetja mogoče malo slabše.

Odgovori na osmo in deveto vprašanje dajejo vsem intervjuvancev veliko skupnega v primeru iskanja kandidata. Mogoče gre tudi za preveč splošno vprašanje, kaj se išče pri kandidatih, saj so vsi odgovorili na podoben način. Za podjetja so primerni kandidati, ki so delavni, pridni ter imajo vrednote zanesljivosti, poštenosti in pripadnosti. Poleg vsega naštetega morajo imeti tudi primerno izobrazbo in po možnosti za določen položaj tudi izkušnje, večinoma se to nanaša na veliko in srednje veliko podjetje. Skupen jim je tudi način iskanja kandidata, pri čemer se vsi na začetku osredotočijo na možnosti napredovanja ali menjave položaja svojega zaposlenega v podjetju. Če pri tem ni primerne kandidata, se vsa podjetja osredotočijo na družabna omrežja in iščejo prek portalov o zaposlitvi. Pri majhnem podjetju je vmes še možnost iskanja kandidatov prek prijateljev in znancev, še preden se poda javna objava.

Pri zadnjem vprašanju je tema nanese na spremembe ob rasti podjetja. Že pri iskanju kandidatov je bil pogoj, da se lotim intervjuvanja kandidatov, ki so bili zaposleni v času rasti

podjetja. Vsi kandidati so podali mnenje, da so se ob rasti števila zaposlenih in posledično spremembi organizacijske strukture odnosi znotraj podjetja spremenili. Odnosi med vsemi v podjetju so še vedno ostali profesionalni, medtem ko so se med oddelki in zaposlenimi, ki več sodelujejo med seboj kot drugi, oblikovali boljši odnosi. Z večjim številom zaposlenih se je spremenila organizacijska struktura in oblikovalo se je več oddelkov z manjšim številom zaposlenih v oddelku kot prej. Posledica sta manjši stik z določenimi zaposlenimi in možnost slabšega oblikovanja boljšega odnosa. Tudi v majhnem podjetju intervjuvanca številka tri, kjer je zaposlenih samo petnajst ljudi, je čutili manjše spremembe v odnosih, kakor so jih imeli pred časom, ko jih je bilo zaposlenih samo deset.

5 DISKUSIJA

Ugotovil sem, da se na temelju teorije, ki sem jo raziskal glede organizacijske strukture in kulture, ter na temelju raziskave, ki sem jo naredil v obliki intervjuja, kažejo določene razlike in podobnosti. V teoretičnem delu sem raziskal, analiziral in opredelil oblike organizacijske strukture in kulture, da sem dobil vpogled v pravilno in zdravo zgradbo podjetja. Nato sem v teoretičnem delu še analizira kadrovanje v podjetjih. Vprašanja, ki so bila nato sestavljena na temelju teorije, sem analiziral in jih predstavil. Z odgovori sem bil zelo zadovoljen, saj sem dobil od intervjuvancev odgovore, ki sem jih želel, kar pomeni, da so bili vsi iskreni ter so podali tudi dobre kritike in opazovanja. To mi pomaga pri raziskavi in diskusiji zaključne naloge.

Moje ugotovitve na temelju teoretičnega in empiričnega dela so na začetku že postavitev strukture organizacije in načel, na katerih organizacija stoji. Vsi intervjuvanci so opredelili, da se podjetje ravna po določenih načelih. Med njimi lahko najdemo skoraj vse, ki jih je opredelil Henry Fayol. Vsa podjetja se držijo načela delitve dela, pri čemer prihaja v podjetjih do specializacije dela, discipline, in oblasti ter odgovornosti, vsi upoštevajo svoje nadrejene in vestno upoštevajo navodila nadrejenih. Tudi načeli enotnosti ukazov in enotnosti umerjanja sta del vsakega podjetja, kar kaže na strukturo in hierarhijo, ki so jo omenili intervjuvanci v raziskavi. Podjetja veliko več uporabljajo tudi načelo nagrajevanja zaposlenih, pri čemer delavec za opravljeno delo dobi plačo in še dodatek na temelju dela v podjetju. Enako lahko velja tudi za načela hierarhije in reda, ki je eden izmed večjih dejavnikov za dobro delovanje podjetja, kakor to omenjajo intervjuvanci. Veliko poudarka dajejo stalnosti osebja, pri čemer gre za načelo, da podjetja obdržijo iste zaposlene v organizaciji, saj je uspešnost podjetja lahko večja (Fayol, 2016).

Vsi trije intervjuvanci so zaposleni v podjetjih, ki imajo funkcijsko organizacijsko strukturo. Gre za povezovanje in združevanje posameznikov s podobnimi veščinami in podobnim predznanjem. V vseh podjetjih imajo več oddelkov, kjer je nad njimi šef oddelka in odloča o zadevah. V podjetju vsi sodelujejo in komunicirajo med seboj, informacije krožijo v sistemu ter tečejo navzgor in navzdol. Vsak funkcijski oddelek se ukvarja z organizacijo kot

celoto in za dobro poslovanje podjetja. Tukaj pravila in postopki določajo dolžnosti in odgovornosti (Dimovski in drugi, 2014).

Organizacijska kultura podjetij intervjuvancev narekuje, da se zaposleni v podjetju izobražujejo na svojih področjih in s tem nadgrajujejo svoje znanje ter pripomorejo k uspešni rasti podjetja. To potrjuje teorijo Mihaliča, da je položaj in uspešnost kulture podjetja mogoče ustvariti samo z nenehnim preučevanjem, možnostmi uvajanja novosti in s stalnim izboljševanjem obstoječih procesov, za katerega je potrebna visoka raven finančnega in intelektualnega kapitala. In da so za potrebe zvišanja rasti, konkurenčnosti in razvoja podjetja zaželeno stalne inovacije, razvoj zaposlenih, učenje in hitro prilagajanje spremembam. Edina kritika in razlikovanje v delovanju podjetij je, da so za zaposlene na voljo samo tista izobraževanja, ki so pomembna za podjetje in ne za samega zaposlenega, da bi napredoval na svojem osebnem področju. Tako lahko tudi opredelimo, da imajo vsa podjetja moderno organizacijsko kulturo, ki podpira razvoj uspešnosti in prilagodljivosti zaposlenih v podjetju. Podjetje lahko tako doseže največ na področju organizacijske kulture z motiviranjem zaposlenih in usmerjanjem vedenja v smeri doseganja najvišjih ciljev (Mihalič, 2007).

V teoretičnem delu sem opredelil tehnike za oblikovanje kulture. Vsako podjetje gre skozi proces preoblikovanja kulture ob rasti podjetja, ko se večja število zaposlenih. Uporablja se veliko različnih tehnik. Vsi intervjuvanci so bili mnenja, da se podjetja, kjer so zaposleni, lotijo preoblikovanja kulture v okviru dejavnosti ravnanja s človeškimi viri. Dejavnosti so razporejene po korakih. V prvem koraku, pri izboru kadra, je pametno zaposliti tiste, ki imajo v osnovi podobne vrednote kot podjetje. V raziskavi sem prišel do zaključka, da vsi iščejo nove zaposlene znotraj podjetja. Pomagajo si z različnimi poznanstvi, prek iskanja znancev zaposlenih, na temelju tega, da imajo podobne vrednote in načela kot že zaposleni v podjetju. Nato sledi socializacija, kjer se novo zaposleni seznanijo z organizacijo, njeno kulturo in načinom delovanja. Veliko podjetij poleg usposabljanja in informiranja vključuje po novem tudi seznanjanje s sodelavci, tako je v intervjujih opredeljeno, da imajo vsi zaposleni določeno časovno obdobje uvajanje in spoznavanje v podjetju (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

V raziskovalnem delu sem od intervjuvancev dobil tudi veliko odgovorov, ki so nakazovali v smer, kaj jim s strani podjetja največ pomeni. Tako sem prišel do sklepa, da lahko podam določena priporočila za podjetja, ki bi spodbudila rast in povezovanje zaposlenih v podjetju. Skupno kandidatoma je bila odločnost, da sta za dobro delovanje podjetja zelo pomembna organiziranost podjetja in hierarhija. Tako bi morala vsa podjetja imeti točno določene vloge zaposlenih, da se za vsakega posameznika ve, komu odgovarja. Posledično je tukaj zelo pomembna komunikacija, tako je najbolje, da so na vodilnih položajih komunikativne osebe ali da jih pošljejo na izobraževanje, povezano s komunikacijo ali javnim nastopanjem. Velik poudarek so intervjuvanci dali skupnim druženjem, ki jih podjetja organizirajo za vsa podjetja. Sledijo društva, ki se oblikujejo znotraj podjetja. Najbolj so poudarili športna

društva, ko podjetja dajejo zaposlenim možnost druženja na športnih dogodkih ali finančne ugodnosti na področju športa.

SKLEP

V zaključni nalogi sem prek opredelitve teorije, ki se navezuje na organizacijsko strukturo in kulturo podjetja, ter prek raziskave, narejene z intervjuji, prišel do zaključka, da se odnosi zaposlenih znotraj podjetja ob rasti števila zaposlenih in posledično spremembi organizacijske strukture spreminjajo. Menim, da se kultura v podjetju ne spremeni toliko, kolikor se spremenijo odnosi ob rasti podjetja. Podjetje lahko do določene mere vpliva na vzdrževanje povezanosti zaposlenih v podjetju s skupnimi dejavnostmi in kulturo podjetja, vendar ne v celotni meri, kar je nato odvisno od posameznikov, zaposlenih v podjetju. Zaposleni se lahko povezujejo v podjetju, vendar le s tistimi, s katerimi najbolj sodelujejo, saj zaradi pomanjkanja časa in nepovezanosti oddelkov ne pride do odnosov z drugimi zaposlenimi, kar je seveda razumljivo.

Moj raziskovalni del je vključeval intervjuje treh posameznikov, zaposlenih v treh različno velikih podjetjih. Kandidate sem izbiral na temelju števila zaposlenih v podjetju. Nato sem vse kandidate kontaktiral in se dogovoril za intervju. Vprašanja v raziskovalnem delu so bila narejena na temelju teoretičnega dela. Skozi intervju sem kandidate spodbujal in z različnimi primeri skušal izvedeti kar največ iz zastavljenega vprašanja. Zaključne ugotovitve so, da podjetja ob rasti in rekonstrukciji organizacijske strukture skušajo vzdrževati odnose v podjetju. Kultura podjetja se ob rasti ne spremeni, temveč se samo razširi med oddelke in oblikujejo se skupine znotraj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ansoff, I. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books Ltd.
2. Brečko, D. & Mejaš, N. (2018, 13. februar). Organizacijska energija. *Od organizacijske kulture preko zavzetosti do organizacijske energije*. Pridobljeno 24. februarja 2023 iz <http://organizacijska-energija.si/index.php/2018/02/13/od-organizacijske-kulture-preko-zavzetosti-do-organizacijske-energije/>
3. Bryson, J. (2008). Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 743–757.
4. Cameron, K. S. & Quinn, R. S. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (3. izd.). Jossey-Bass Publisher.
5. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning.
6. Daft, R. L. (2021). *Management* (14. izd.). South-Western Cengage Learning.
7. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1999). *The new corporate cultures*. Orion Business.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelc, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta.

9. Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
10. Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations*. South-Western Cengage Learning.
11. Handy, B. C. (1976). *Understanding organizations*. Penguin Books Ltd.
12. Harris, J. O. & Hartman, J. S. (2002). *Organizational behavior*. The Haworth Press.
13. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ekonomska fakulteta.
14. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Visoka komercialna šola.
15. Kolar, T. (2016, 11. november). Banka za podjetnike. *Zakaj je pomembno, kakšna je organizacijska kultura?* Pridobljeno 23. februarja 2023 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zakaj-je-pomembno-kaksna-je-organizacijska-kultura/>
16. Lambert, A. V. & Lambert, E. C. (2012). Qualitative descriptive research: an acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255–256.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
18. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja* (10. izd.). Ekonomska fakulteta.
19. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Visoka šola za management Koper.
20. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
21. Moretti, M. & Markič, M. (ur.). (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Univerza na Primorskem.
22. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ivan Hvala.
23. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija.
24. Svetlik, I. (1998). *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Sestavljena vprašanja za intervju

Pozdravljeni!

Sem Jaka Petavs, star 23 let in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za zaključno nalogo sem se odločil, da bom analiziral spremembe organizacijske strukture ob rasti podjetja. Takšen je tudi naslov mojega zaključnega dela – Analiza organizacijskih struktur ob rasti podjetja. V nalogi se predvsem sprašujem, ali se organizacijska struktura v podjetju spremeni ob rasti in posledično tudi določeni odnosi med zaposlenimi. Vnaprej se vam zahvaljujem za odgovore, ki mi bodo pomagali odgovoriti na moja vprašanja.

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju? Koliko časa ste zaposleni v podjetju in katero je vaše trenutno delovno mesto? Mi lahko na kratko opišete strukturo vašega podjetja?
2. Ali so oddelki v podjetju med seboj povezani in soodvisni pri opravljanju svojega dela na delovnem mestu?
3. Kako poteka sprejemanje odločitev v vašem podjetju?
4. Ali se v svojem delovnem okolju počutite zadovoljni in motivirani? Zakaj?
5. Ali vas v podjetju spodbujajo k napredovanju in vašemu osebnemu razvoju?
6. Katere vrednote so pomembne v vašem podjetju?
7. Kako podjetje poskrbi za povezovanje zaposlenih v podjetju?
8. Katere značilnosti iščete pri kandidatih?
9. Kako poteka kadrovanje v vašem podjetju?
10. Ali so se odnosi med zaposlenimi in slog vodenja spremenili ob rasti podjetja?

Priloga 2: Povzetek intervjuja št. 1 (Intervju zaposlenega v velikem podjetju)

Pozdravljeni!

Sem Jaka Petavs, star 23 let in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za zaključno nalogo sem se odločil, da bom analiziral spremembe organizacijske strukture ob rasti podjetja. Takšen je tudi naslov mojega zaključnega dela – Analiza organizacijskih struktur ob rasti podjetja. V nalogi se predvsem sprašujem, ali se organizacijska struktura v podjetju spremeni ob rasti in posledično tudi določeni odnosi med zaposlenimi. Vnaprej se vam zahvaljujem za odgovore, ki mi bodo pomagali odgovoriti na moja vprašanja.

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju, kakšno je vaše delovno mesto in koliko časa ste že zaposleni v podjetju? Mi lahko opišete strukturo vašega podjetja?

Podjetje ebm-papst Slovenija d. o. o. je del ebmpa-papsta Group. V podjetju ebm-papst Slovenija je okoli 600 zaposlenih. Zaposlen sem v oddelku kakovosti, kjer delam že 23 let na tem položaju. Organizacijsko strukturo podjetja sestavljajo: generalni direktor, industrijski inženiring, proizvodnja, kakovost in ravnanje z okoljem, ekonomika in kadri, računovodstvo – kontroling, nabava in konstrukcija v razvoju.

2. Ali so oddelki v podjetju med seboj povezani in soodvisni pri opravljanju svojega dela na delovnem mestu?

Nekateri oddelki v podjetju so samostojni oziroma so odgovorni lastniku v Nemčiji, ostali so povezani med seboj. Mislim, da je premalo povezanosti med oddelki. Tukaj predvsem mislim na komunikacijo med oddelki, ki je včasih skoraj ni.

3. Kako poteka sprejemanje odločitev v vašem podjetju?

Odločitve v podjetju sprejema vodstvo podjetja oziroma lastniki iz Nemčije. Kar koli se tiče vprašanj in odgovorov, gre prek vodilnih v oddelku, kar se tiče večjih vprašanj pa do menedžerjev. Gre nekako tako, da se skupinsko posvetujemo v oddelku in nato odloči vodja oddelka, če še tukaj ni sprejeta odločitev, gre do vodilnih v podjetju in se tam odločijo.

4. Ali se v svojem delovnem okolju počutite zadovoljni in motivirani? Zakaj?

V odnosu podjetja do delavcev se da še veliko narediti. Tukaj predvsem mislim na motiviranje delavcev z večjimi plačami ali stimulacijo za dobro delo, napredek. V kolektivu, v katerem sem sam, pa je vzdušje pozitivno in se dobro počutim, saj se razumemo in dobro sodelujemo.

5. Ali vas v podjetju spodbujajo k napredovanju in vašemu osebnemu razvoju?

V podjetju so usposabljanja, predavanja in druge oblike učenja, vendar ne vidim nobenega učinka. Vse je obvezno na podlagi tega, kar potrebuje podjetje za dobro delovanje v prihodnost. Tukaj mislim na razvijanje novih artiklov, ki se tičejo podjetja, novih sistemov in podobno. Zunanje izobraževanje je odvisno od tega, ali podjetju to pride prav. Podjetje plačuje vsa potrebna izobraževanja. Podjetje pridobiva izobraževanja, termine in jih daje nato ven med zaposlene, da se lahko prijavijo.

6. Katere vrednote so pomembne v vašem podjetju?

Podjetje podpira načelo, da mora tudi podjetje živeti s krajem, v katerem deluje. Sponzorstva in donacije so zato nepogrešljiv del poslovanja. Podpirajo se zlasti dejavnosti, ki so kakor koli povezane z zaposlenimi in vlaganji v območja, od koder izvirajo zaposleni (šport, kultura, pozitivni vpliv na okolje in skrb za prihodnost).

7. Kako podjetje poskrbi za povezovanje zaposlenih v podjetju?

Uprava ima teambuildinge. Ostali oddelki si večinoma sami organiziramo druženja. V oddelku, kjer delam, torej kakovost si sami organiziramo, bowling, piknik, pohode ... V podjetju imamo tudi športno društvo, ki skrbi za športno aktivnost članov društva. Društvo je razdeljeno na več sekcij, kot so: kolesarska, tekaška, pohodna in teniška sekcija. Podjetje ima tudi certifikat Družini prijazno podjetje.

8. Kako poteka kadrovanje v vašem podjetju?

Podjetje najprej išče kandidata za novo delovno mesto znotraj podjetja. Vodje oddelkov predlagajo kandidate. Nato, če ni kandidata, dajo interni razpis v podjetju na oglasno desko in na računalnike. Če še tukaj ni kandidata, pa se oglašuje prek socialnih omrežij, spletnih strani za zaposlitve in prek podjetja Addeco.

9. Katere značilnosti iščete pri kandidatih? Kaj je najpomembnejše pri iskanju kandidatov za delovno mesto?

Pri kandidatih za nova delovna mesta se iščejo ustrezna izobrazba, delovne izkušnje, komunikativnost, delovna sposobnost, reference iz prejšnjih delovnih mest. Zaradi velikega števila iskanja kadra in slabe ponudbe na trgu nezaposlenih se iščejo osebe, ki so sposobne opravljati delo. Ne moremo veliko izbirati, saj kandidatov ni veliko, večasih skoraj nič na razpis.

10. Ali so se odnosi med zaposlenimi in slog vodenja spremenili ob rasti podjetja?

Mislím, da so se odnosi v podjetju spremenili. Zamenjali so se vodstvo podjetja in tudi zaposleni v podjetju (upokojevanje, odpovedi, premeščanja na druga delovna mesta ...). Odnos do dela se je z novim kadrom spremenil. Odnosi med zaposlenimi so se spremenili, ni več toliko povezanih družinskih vezi, kot je bilo nekoč, ko se je podjetje preselilo na trenutno lokacijo. Napredovanja v podjetju so temeljila na osebni bazi. Menjalo se je vodstvo podjetja.

Odločanje in vodenje v podjetju sta bili vedno isti. Vedno se držim svojega nadrejenega in nato gre on do vodje oddelka oziroma vodstva podjetja.

Priloga 3: Povzetek intervjuja št. 2 (Intervju zaposlenega v srednje velikem podjetju)

Pozdravljeni!

Sem Jaka Petavs, star 23 let in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za zaključno nalogo sem se odločil, da bom analiziral spremembe organizacijske strukture ob rasti podjetja. Takšen je tudi naslov mojega zaključnega dela – Analiza organizacijskih struktur ob rasti podjetja. V nalogi se predvsem sprašujem, ali se organizacijska struktura v podjetju spremeni ob rasti in posledično tudi določeni odnosi med zaposlenimi. Vnaprej se vam zahvaljujem za odgovore, ki mi bodo pomagali odgovoriti na moja vprašanja.

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju, kakšno je vaše delovno mesto in koliko časa ste že zaposleni v podjetju? Mi lahko opišete strukturo svojega podjetja?

V našem podjetju je zaposlenih okoli 80 ljudi, na več lokacijah po Sloveniji. Sem vodja skladišča v našem centralnem skladišču in sem na tem mestu štiri leta, medtem ko sem v podjetju zaposlen približno 23 let. Podjetje pa obstaja 25 let. V podjetju so oddelki prodaja(27), nabava (6), skladišče (12), marketing (3), računovodstvo (3), IT (2), oljarna, projekti (3).

2. Ali so oddelki v podjetju med seboj povezani in soodvisni pri opravljanju svojega dela na delovnem mestu?

So soodvisni zaradi materiala, da vedo, ali je na zalogi ali, kdaj je dobavljivo in koliko je na voljo. Sodelovanje je nujno, da pridejo do prodaje. Stalni klici v podjetju. Imamo kratke številke na telefonu, da smo vsi v podjetju hitro povezani. Tako imamo stalno komunikacijo po telefonu, za potrditev pa mora vse biti prek -pošte.

3. Kako poteka sprejemanje odločitev v vašem podjetju?

V svojem oddelku se posvetujemo in skupaj sprejmemo odločitve. Nato vodstvo podjetja to potrdi. Če gre za kakšno večjo odločitev ali naročilo, se vse odloča v vodstvu podjetja. Imamo pa na tedenski bazi sestanke, kjer se predstavi delo preteklega tedna in posvetuje za delo naprej.

4. Ali se v svojem delovnem okolju počutite zadovoljni in motivirani? Zakaj?

Da in ne. Če nisi motiviran, ne bi hodil v službo. So različna obdobja na delu. Odnos med zaposlenimi je odvisen od osebe, z enim se bolj razumem z drugimi malo manj. Je pa stalni profesionalni odnos z vsemi. Motivacija je večja, odkar imam položaj vodje skladišča, imam večjo pripadnost in komunikacijo v podjetju, kar me bolj žene. Posledično tudi večjo plačo konec meseca, kar je velika prednost. Kot vodja skladišča imam stalne pogovore z direktorjem podjetja. Veliko je predlogov z moje strani in s strani mojih varovancev v skladišču, podjetje potrdi te predloge in nam ustreže.

5. Ali vas v podjetju spodbujajo k napredovanju in vašemu osebnemu razvoju?

V podjetju imata prodaja in nabava izobraževanja v smeri svojih strok. Predavanja o artiklih od drugih podjetij. V našem oddelku imamo izobraževanja na našem področju, kot so

obnovitev izpita za viličarje, prihod novih artiklov in materiala. Imamo pa vsi zaposleni podporo vodstva za nadaljnje šolanje in napredovanje, podjetje nam pomaga s finančnega vidika. V podjetju se da vse dogovoriti, kar se tiče osebnih zadev in dodatnih osebnih izobraževanj.

6. Katere vrednote so pomembne v vašem podjetju?

Veliko zaposlenih v našem podjetju je domačinov oziroma so ljudje, ki se vsaj nekako poznajo med seboj. V podjetju se veliko poudarja na pravičnost, delavnost in poštenost. Ker je podjetje dokaj majhno, se takoj vidi, kdo dela in kdo ne. Tudi dobra komunikacij med zaposlenimi veliko pomeni v podjetju. Da ni zamer, se vse obrazloži in pogovori. Ni odprtih tem, vse se zaključi. Vrednota je, da se zna pogovoriti in to tudi narediti, kar se reče.

7. Kako podjetje poskrbi za povezovanje zaposlenih v podjetju?

Imamo veliko teambuildingov, kot so Planica, Maribor ogled vinske kleti, skupni bowling, zaključna večerja, kuharsko tekmovanje – Jezeršek. Vsako leto imamo poletno in novoletno druženje, ki ga podjetje organizira za vse zaposlene. Imamo tudi športno društvo, ki organizira pohode na Slivnico, poslovne teke, ugodnosti v lokalnih fitnessih. Navada je tudi naša sejna soba, kjer praznujemo ob obletnicah, rojstnih dnevih zaposlenih, imamo kosilo in imamo druženja ob koncu tedna.

8. Katere značilnosti iščete pri kandidatih?

Odvisno od položaja delovnega mesta. Na osnovi tega se potem išče oseba. Iz okolice Cerknice, gleda se na izobrazbo, delovni in družinski staž.

9. Kako poteka kadrovanje v vašem podjetju?

Podjetje začne iskanje kandidata med zaposlenimi. Nato, ali kdo koga pozna, da oseba že prej pozna in jo oceni. Če do tukaj ni kandidata, se gre na socialna omrežja in iskanje zaposlenih prek spletnih portalov.

10. Ali so se odnosi med zaposlenimi in slog vodenja spremenili ob rasti podjetja?

So se. Na začetku so bili odnosi bolj prijateljski in sproščeni, več je bilo komunikacije, ker nas je bilo manj. Ni tolikšnega stika zaposlenih z vodstvom podjetja. Eni so se bolj povezali, medtem ko drugi delajo na profesionalni ravni. V podjetju so različni odnosi. Treba je realizirati svoje delo in spodbuditi zaposlene. Ker je več zaposlenih, pomeni tudi več ljudi in kar se je mogoče prej dalo dogovoriti pri zamenjavi delovnika, nadurah in podobnih zadevah, se sedaj težje ugotovi posamezniku.

Slog vodenja se je spremenil, saj je sedaj vmes posrednik oziroma vodja oddelka, ki odloči in prenese odločitve do direktorja. Prej smo vse skupaj odločali in urejali skupaj z direktorjem podjetja.

Priloga 4: Povzetek intervjuja št. 3 (Intervju zaposlenega v majhnem podjetju)

Pozdravljeni!

Sem Jaka Petavs, star 23 let in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za zaključno nalogo sem se odločil, da bom analiziral spremembe organizacijske strukture ob rasti podjetja. Takšen je tudi naslov mojega zaključnega dela – Analiza organizacijskih struktur ob rasti podjetja. V nalogi se predvsem sprašujem, ali se organizacijska struktura v podjetju spremeni ob rasti in posledično tudi določeni odnosi med zaposlenimi. Vnaprej se vam zahvaljujem za odgovore, ki mi bodo pomagali odgovoriti na moja vprašanja.

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju? Koliko časa ste zaposleni v podjetju in katero je vaše trenutno delovno mesto? Mi lahko na kratko opišete strukturo svojega podjetja?

V našem podjetju je zaposlenih 17 oseb, plus en študent. Pet mehanikov je na terenu, dva delavca v skladišču, tri osebe na servisnem oddelku, štiri osebe v komerciali, ena oseba za marketing in zunanjo trgovino, direktor in en študent. Moje delovno mesto je vodja marketinga in zunanje trgovine. V podjetju sem zaposlena nekaj več kot 10 let.

2. Ali so oddelki v podjetju med seboj povezani in soodvisni pri opravljanju svojega dela na delovnem mestu?

Seveda morajo biti povezani, da lahko prodaja in poslovanje tečeta nemoteno.

3. Kako poteka sprejemanje odločitev v vašem podjetju?

Odvisno, za kakšne odločitve gre. Nekdo, ki želi nekaj novega, poda predlog, po analizi in pogovoru pa sprejmemo odločitev. Načeloma pri večini stvari sodelujejo zaposleni, na katere se trenutna odločitev najbolj nanaša.

4. Ali se v svojem delovnem okolju počutite zadovoljni in motivirani? Zakaj?

Da. Zaradi odnosov, ki jih imamo in ker probleme poskušamo reševati sproti.

5. Ali vas v podjetju spodbujajo k napredovanju in vašemu osebnemu razvoju?

Seveda, saj brez tega ni osebne rasti in posledično ni niti rasti v podjetju.

6. Katere vrednote so pomembne v vašem podjetju?

Pripadnost, poštenost, zanesljivost.

7. Kako podjetje poskrbi za povezovanje zaposlenih v podjetju?

Večkrat na leto organizirajo teambuilding tematske dni in čez leto se tudi nekajkrat zberemo v skupnih prostorih in se nekoliko pogovorimo med seboj. Vsakodnevno je tudi v načrtu dela odmor za kavo, ki se ga udeležimo vsi zaposleni.

8. Katere značilnosti iščete pri kandidatih?

Pripadnost, poštenost, zanesljivost.

9. Kako poteka kadrovanje v vašem podjetju?

Najprej začnemo iskanje kandidata med prijatelji in znanci zaposlenih. Če ni ustreznega kandidata, objavimo oglas na socialna omrežja in objavimo prosto delovno mesto prek zaposlitvenih spletnih portalov.

10. Ali so se odnosi med zaposlenimi in slog vodenja spremenili ob rasti podjetja?

Za enkrat sicer še nismo zelo veliki, vendar so se odnosi vsekakor malenkost spremenili. Še vedno pa se trudimo vzpostavljati neko dnevno vez med celotno skupino. Vodenje se je nekoliko spremenilo, saj je pri nekaterih med direktorja in zaposlenega prišel vodja oddelka, ki pa se odloči, ali bo neko težavo, problem ali pohvalo posređoval do direktorja ali ne.