

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
PODJETJA PRIMORJE, d.d.**

ANDRAŽ SAKSIDA

IZJAVA

Študent ANDRAŽ SAKSIDA izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom mag. JERNEJA DOLENŠKA, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.julij 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
1.1 Opredelitev organizacije	2
1.1.1 Definicija organizacije	2
1.1.2 Vrste organizacij	2
1.2 Opredelitev organizacijske strukture	3
1.2.1 Opredelitev organizacijske sheme	4
1.4 Vrste organizacijskih struktur	5
1.4.1 Funkcijska organizacijska struktura	5
1.4.2 Divizijska organizacijska struktura	6
1.4.3 Projektna organizacijska struktura	6
1.4.4 Matrična organizacijska struktura	7
1.4.5 Dinamična mreža.....	8
1.4.6 Učeča se organizacija	8
1.5 Lastnosti organizacijske strukture	8
1.6 Dejavniki organizacijske strukture	11
1.6.1 Tehnologija	11
1.6.2 Okolje	11
1.6.3 Velikost podjetja	11
1.6.4 Strategija podjetja.....	12
1.6.5 Soodvisnost oddelkov.....	13
2 PREDSTAVITEV DRUŽBE PRIMORJE D.D.	13
2.1 Skupina Primorje	13
2.1.1 Skupina Primorje in odvisne družbe.....	13
2.1.2 Dejavnost Skupine Primorje.....	14
2.2 Podjetje Primorje d.d.	14
2.2.1 Zaposleni v družbi Primorje d.d.	14
2.2.2 Analiza uspešnosti poslovanja družbe Primorje d.d.	15
2.2.3 Rast družbe Primorje d.d.	16
2.2.3.1 Rast Skupine Primorje.....	17
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE PRIMORJE D.D.	17
3.1 Organi in organizacijske enote	17
3.1.1 Vrsta organizacijske strukture in oddelčenje.....	17
3.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja Primorje d.d.	18
3.2.1 Centralizacija vodenja v podjetju	18
3.2.2 Formalizacija v podjetju	18
3.2.3 Specializacija v podjetju.....	19
3.2.4 Razpon kontrole in oddelčenje	19
3.3 Situacijski dejavniki organizacijske strukture podjetja Primorje d.d.	22
3.3.1 Tehnologija v podjetju Primorje d.d.	22
3.3.2 Okolje in podjetje Primorje d.d.	23

3.3.3 Velikost podjetja Primorje d.d.....	23
3.3.4 Strategija podjetja Primorje d.d.....	24
3.3.5 Soodvisnost oddelkov v podjetju Primorje d.d.....	24
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	
<i>Priloga 1: Primer divizijske organizacijske strukture.</i>	
<i>Priloga 2: Grafični prikaz stopnje izobrazbe zaposlenih v družbi Primorje d.d.</i>	
<i>Priloga 3: Grafični prikaz stopnje izobrazbe zaposlenih v Skupini Primorje.</i>	
<i>Priloga 4: Organi in organizacijske enote družbe Primorje d.d.</i>	
<i>Priloga 5: Organiziranost Skupine Primorje.</i>	

UVOD

Vsaka organizacija si pred začetkom vstopa na trg postavi organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza dejavnosti kasnejšega delovanja. Tako je prikaz organizacijske strukture podjetja ključnega pomena pri razumevanju organizacije.

V današnjem izredno hitrem razvijajočem se okolju je za kakovostno izvajanje storitev odločilnega pomena, prav ustrezna izbira organizacijske strukture. Gospodarski razvoj ter spremembe v podjetju in njihovem okolju narekujejo razvoj in spremembe tudi v njihovi organizacijski strukturi.

Predmet obravnave zaključne strokovne naloge je organizacijska struktura izbranega podjetja in obravnavana organizacija ter organizacijska struktura na splošno. Skozi proces organiziranja same strukture se bom seznanil, kako ima podjetje razdeljene oddelke in kako je razporejen način dela. V analizi bom pojasnil pomen funkcije organiziranja, s pomembnimi lastnostmi in situacijskimi dejavniki, ki neposredno vplivajo na ohranitev organizacije.

Zaključna strokovna naloga, bo temeljila na analizi organizacijske strukture podjetja Primorje d.d., ki se ukvarja z gradbeništvom, inženiringom in drugimi poslovnimi storitvami. Pri tem bom seznanjen s konkretnimi informacijami iz podjetja, kjer sem opravljal obvezno strokovno prakso. V podjetju delam že nekaj časa, zato predvidevam, da bom lahko razbral lastnosti in situacijske dejavnike organizacijske strukture, brez katerih družba Primorje d.d. ne more delovati.

Na začetku zaključne strokovne naloge bom predstavil organizacijo, organizacijsko strukturo z najpomembnejšimi oz. najpogostejšimi vrstami organizacijskih struktur ter organizacijsko shemo. Organizacijska shema je sestavni del vsake organizacije v kateri so nam prikazani odnosi, razdelitev organizacije in vodstvena hierarhija. V drugem delu naloge bom opredelil nekatere predpostavke o podjetju, dejavnosti, zaposlenih, analizi uspešnosti in rasti podjetja. V zadnjem delu pa bom predstavil organizacijsko shemo Skupine Primorje, najpomembnejše lastnosti in pa situacijske dejavnike. Skozi analizo organizacijske strukture podjetja, bom podal ugotovitve oz. predvidevanja, ki predstavljajo organizaciji ključni pomen pri uspešnosti poslovanja.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1.1 Opredelitev organizacije

V strokovni literaturi je pogosto opredeljevanje organizacije v pomenu podjetja. Organizacijo navajajo, kot podjetje v katerem so združeni ljudje, da bi dosegli določen cilj. Združba je sistem med seboj povezanih delov, ki so v določenih razmerjih, vsak s svojim ciljem, podrejeni celoti-sistemu in njegovemu cilju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 127).

Organizacijo opredeljujejo kot sestav medsebojnih razmerij med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, razvoj in posebne značilnosti ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Organizacija je tudi sestav formalnih (tehničnih) razmerij med poslovnimi prvinami, poslovnimi procesi in proizvodi (storitvami), ki vodijo k čim večji učinkovitosti poslovanja.

1.1.1 Definicija organizacije

Organizacija lahko pomeni več različnih stvari. Kadar uporabljamo besedo organizacija, moramo razlikovati med vsaj tremi ključnimi pomeni (Lipičnik, 1996, str. 33):

- ureditev oz. organizacija dela,
- organizacija podjetja,
- organizacija kot organizacijska enota.

Daft (1986, str. 9) razlaga organizacijo kot strukturiran sistem, ki je ciljno usmerjen in ima opredeljive meje. Njegova obrazložitev zajema štiri osnovne elemente:

- strukturiran sistem pomeni, da so v podjetju ljudje, ki si pomagajo in medsebojno delujejo.
- ciljna usmeritev pomeni, da ima enota svoj cilj, ki je lahko različen od ciljev posameznih članov.
- razčlenjenost dejavnosti zajema delitev nalog, ki jih ljudje ali skupine opravljajo.
- meje pa določajo, kaj je v okolju, kaj tvori podjetje torej zunanost podjetja.

1.1.2 Vrste organizacij

Vsako organizacijo lahko razlikujemo od ostalih, glede na svojo dejavnost in področje delovanja. Tako lahko organizacije uvrstimo po določenih skupinah, ki se med seboj razlikujejo po panogi in najrazličnejših kriterijih. Poznamo več vrst organizacij, ki se lahko delijo glede na : cilje članov v organizaciji, notranjo strukturo odnosov, število zaposlenih v organizaciji, dovoljenost dejavnosti posamezne organizacije, formaliziranost organizacije, vzorec nastajanja in aktivnost članov v organizaciji. Organizacije v katerih imajo člani najrazličnejše cilje lahko delimo na delovne, politične, družbene organizacije in društva.

Glede na strukturo notranjih odnosov pa so organizacije razdeljene na: centralizirane, decentralizirane, demokratične, avtokratične, prisilne, prostovoljne ter visoke in nizke (Lipičnik, 1996, str. 34-37).

1.2 Opredelitev organizacijske strukture

V strokovni literaturi je organizacijska struktura tako kot pojem organizacija, opredeljena na več načinov. Organizacijsko strukturo definirajo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije. Opredeljena pa je tudi kot načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje. Načrtovanje se nanaša na proces sestavljanja organizacije, načrt pa na rezultat tega sestavljanja. Načrt organizacije vsebuje strukturo organizacije in procese, ki se odvijajo v organizaciji. Ti procesi so predvsem: odločanje, procesi moči, kontrole, planiranja, formalnega vedenja (Kavčič, 1991, str. 177).

Dimovski, Penger, Žnidaršič (2003, str. 126) so mnenja, da morajo organizacijske strukture vsebovati tri ključne navedbe:

- v organizacijski strukturi so določeni formalni odnosi poročanja, s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom;
- v organizacijski strukturi je potrebno združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo;
- v organizacijsko strukturo morajo biti vključeni sistemi, kateri določajo in oblikujejo ustrezno koordinacijo in komunikacijo naporov po oddelkih.

Struktura organizacije pa je navadno povezana s procesi, ki v njej potekajo. Tako se je uveljavilo predvsem razlikovanje med statičnim in dinamičnim pojmovanjem strukture:

- Statični vidik opredeljuje celotne naloge organizacije, ki se delijo na delne naloge in podnaloge. Delne naloge in podnaloge, vplivajo na oblikovanje ustreznih oddelkov v organizaciji.
- Dinamični vidik pa opredeljuje prostorsko in časovno dimenzijo strukture organizacije.

Organizacijsko strukturo obravnavajo tudi kot dejavnik organizacijske učinkovitosti. Zaradi organizacijske učinkovitosti, je organizacijska struktura deležna sorazmerno velike pozornosti. Učinkovita organizacijska struktura mora spodbujati učinkovitost organizacije.

Kavčič (1991, str. 178) navaja, da so najpomembnejši znaki učinkovite organizacijske strukture:

- opredelitev pristojnosti in odgovornosti.
- aktivnosti v organizaciji je potrebno opraviti učinkovito in uspešno.
- aktivnosti mora biti organizacija sposobna koordinirati in integrirati.
- komunikacijski proces je zgrajen na način, zagotavljanja hitrih, učinkovitih in natančnih informacij.
- organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da organizacija lahko reagira na okolje.

Pri oblikovanju procesa organizacijske strukture, moramo začeti z določanjem organizacijskih ciljev, ki so predvsem strateški cilji organizacije. Ključno vlogo pri določanju strateških ciljev ima vodstvo organizacije. Tako se izoblikuje organizacijska struktura, ki je rezultat načrtovalnega procesa. Organizacijska struktura se seveda spreminja, s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v organizaciji. V primeru spreminjanja homogenosti in stabilnosti okolja ter organizacijskih ciljev, se tako spreminja organizacijska struktura. Organizacijsko strukturo, ki jo prikažemo z organizacijsko shemo oblikujejo naloge, nosilci nalog in medsebojna razmerja (Lipičnik, 1996, str. 50).

1.2.1 Opredelitev organizacijske sheme

Organizacijska shema ali organigram je graf, s katerim prikazujemo organizacijsko strukturo posameznega podjetja. Graf organizacijske sheme prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti položajev, služb in funkcij posameznikov znotraj organizacije. Organizacijska shema, grafično prikazuje sestavne dele organizacije po različnih ravneh, prikazuje pa tudi formalne povezave med temi deli. Podrobnejši opisi organizacijske sheme, nakazujejo temeljno delovno nalogo posameznega oddelka. Iz tega tudi opredeljuje, komunikacijske povezave med sestavinami organizacije oz. prikazuje odnose v hierarhiji med sestavinami organizacije (Možina et al., 1994, str. 398).

Naloga organizacijskih shem je pretežno nakazovanje vertikalnih odnosov med organizacijskimi oddelki. Odnosi v organizacijah, so ena izmed najpomembnejših sestavin, ki so se razvili najprej in so še danes temeljni. Funkcija horizontalnih odnosov, pa je predvsem olajšati reševanje problemov. Največkrat problemi nastanejo zaradi delitve dela med enotami z različnimi podcilji, vendar njihove aktivnosti so soodvisne (Kavčič, 1991, str. 182).

V splošnem pa organigram prikazuje štiri pomembne informacije v organizacijski strukturi (Možina et al., 1994, str. 381-382):

- najrazličnejše naloge, ki so prikazane po področjih znotraj organizacije.
- oddelke v organizaciji, ki so odgovorni za določeno področje dela.
- upravljalno – vodstveno hierarhijo od predsednika uprave do managerjev v posameznem oddelku.
- navpične povezave, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Organizacijska shema ima tudi svoje določene prednosti in pomanjkljivosti. Prednost je predvsem v tem, da zaposlenim prikazuje kakšni so odnosi njihovih nalog do celotne organizacije. Razvidno pa jim je tudi, kdo naj komu poroča in na koga se lahko obrnejo pri odpravljanju določenih težav. Slabost organizacijske sheme pa je v tem, da ne more konkretno pokazati vsega o strukturi organizacije. Ni nam razvidno, kdo najbolj ovira organizacijo oz. v katerih delih organizacije so najpomembnejši komunikacijski kanali.

Tudi zaposleni lahko nepravilno zaznavajo svoj položaj ter odnos do posameznih položajev v organizaciji. Osnovne oblike organizacijskih shem se delijo glede na (Možina et al., 1994, str. 382):

- linijsko zgradbo: centralna, štabna in linijska oblika.
- Funkcionalno zgradbo: funkcionalna, matrična in projektna oblika.
- Organsko zgradbo: hibridna, kolegialna in amorfna oblika.

1.4 Vrste organizacijskih struktur

V današnjem času je organizacijska teorija razvila različne organizacijske strukture. Vsaka organizacija si določi ustrezno organizacijsko strukturo, ki je primerna izvajanju določene poslovne strategije. Zelo težko je govoriti o dobri ali slabi organizacijski strukturi, ker ima vsaka določene prednosti in pomanjkljivosti. Pri organiziranju struktur se v praksi upošteva centralizacijo in decentralizacijo. Prvo načelo strukturiranja je centralizacija, ki zahteva da se avtoriteta za odločanje dogaja na enem mestu. Drugo načelo strukturiranja pa je decentralizacija, ki zahteva da so odločitve sprejete na nižjih ravneh v organizaciji oz. da se določena naloga opravlja na več mestih (Lipičnik, 1996, str. 42).

Glede na vidik centralizacije in decentralizacije, poznamo nekatere osnovne tipe organizacijskih struktur, po katerih organizacije lahko oblikujejo sebi primerno. Lipičnik (2002, str. 50) navaja pet tipov organizacijskih struktur:

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

1.4.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je oblikovana na zahtevi, da se organizacija od zgoraj navzdol razveja po nekaj ključnih funkcijah. Vsaka od teh funkcij ima določenega vodjo, ki je odgovoren za vse dejavnosti, ki se dogajajo v posameznem oddelku. Posamezna funkcija je naprej razdeljena na podfunkcije, ki se še delijo na manjše naloge, dokler jih ne dobi posameznik v organizaciji. Funkcijska organizacijska struktura je ena od najpogostejših organizacijskih struktur, ki je prisotna v organizacijah. Uporablja se predvsem v manjših podjetjih z ožjim proizvodnim programom. Pogosto jo dobimo tudi v večjih podjetjih, kjer so organizirane manjše enote (Dimovski et al., 2003, str. 135).

Funkcijska organizacijska struktura ima svoje prednosti in slabosti (Kavčič, 1991, str. 187-188). Najpomembnejše prednosti so v:

- pregledu organizacije,
- intenzivnem razvoju funkcije,

- enostavnem usposabljanju zaposlenih,
- izkoriščanju ekonomije obsega znotraj funkcijskih oddelkov,
- jasnem definiranju moči in statusa
- ter spodbujanju uresničitve funkcijskih ciljev.

Po drugi strani pa ima funkcijska organizacijska struktura tudi določene slabosti, ki so posledica:

- neprilagojenost na spremembe v okolju,
- vodi k slabi koordinaciji med oddelki,
- odgovorni za uspešnost so le na vrhu organizacije,
- odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi.

1.4.2 Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura je od zgoraj navzdol razdeljena po posameznih produktih ali podskupinah. V divizijski organizacijski strukturi, morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni panoge znotraj proizvodnega podjetja. Ena najpomembnejših značilnosti te strukture je združevanje, ki temelji na rezultatih organizacije. Primerna je predvsem za večje organizacije, ki proizvajajo veliko število različnih proizvodov. Divizijska organizacijska struktura, ima prav tako svoje prednosti in slabosti. Najpomembnejše prednosti so (Dimovski et al., 2003, str. 137):

- hitro odzivanje na zahteve trga,
- visoka koordinacija znotraj poslovnih enot,
- decentralizacija odločanja,
- zadovoljstvo kupcev,
- hiter prenos raziskovalnih dosežkov v proizvodnjo.

Slabosti divizijske organizacijske strukture pa se kažejo predvsem v:

- nizki koordinaciji med poslovnimi enotami,
- nepovezanosti, neusklajenosti med poslovnimi enotami,
- zanemarjanju dolgoročnih strateških usmeritev,
- težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov.

Iz priloge 1 je razvidno, kako si lahko organizacija uredi oddelke po posameznih divizijah, s skupnimi službami in centralno štabnimi enotami.

1.4.3 Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je oblikovana z namenom, da bi uresničili cilje vezane na določen projekt. Primerna je predvsem za izvedbo enkratnih nalog v predvidenem času, z določenimi stroški in zahtevami naročnika.

Projektna organizacija je v strukturi podjetja in lahko deluje kot:

- posebna organizacijska enota, ki izvaja projekte,
- del ene od obstoječih enot (tehnologije, razvoja),

- občasna organizacijska tvorba, ki deluje v posebnih razmerah.

Organizacijska struktura projekta je širša in jo predstavljajo posamezni sodelavci, katerih delovanje je usmerjeno k uresničitvi ciljev projekta. Organizacijska struktura projekta natančno določa nosilce projektnih nalog in medsebojna razmerja, kar je ključnega pomena za učinkovito izvajanje projekta.

Projektna organizacijska struktura ima določene prednosti in slabosti (Lipičnik, 2002, str. 54-55). Prednosti se kažejo predvsem v:

- okviru projektov povezovanje izvajalcev različnih poslovnih funkcij,
- interdisciplinarnem pristopu pri iskanju rešitev problema,
- boljši izrabi človeških virov.
- zaposlenih, saj svojo motivacijo iščejo v novih, zanimivih nalogah.
- v možnosti razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti.

Projektna organizacijska struktura ima tudi svoje slabosti predvsem, ker:

- vodje zelo težko ustalijo projektne time,
- člani v projektne timu se zelo hitro zamenjajo,
- je potrebno dolgo uvajanje v delo,
- je potrebna velika poraba časa za sestanke,
- je za posamezne projekte potrebno oblikovati dodaten informacijskih sistem.

1.4.4 Matrična organizacijska struktura

Matrično organizacijsko strukturo lahko opredelimo, kot kombinacijo funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Matrična struktura pomeni obliko povezovanja v oddelke in sicer po proizvodih in funkcijah. Najpomembnejša lastnost strukture je dvojno vodenje, ki ga danes uporabljajo v uspešnih organizacijah. Dvojno vodenje pomeni, da so meje med oddelki zbrisane, kar omogoča veliko prilagodljivost. Posledica izbrisa meja med oddelki je v tem, da zaposleni odgovarjajo dvema vodjema. Prvi je vodja svojega oddelka, drugi pa vodja procesa (Lipičnik, 1996, str. 46).

Matrična organizacijska struktura, ima prav tako svoje prednosti in slabosti. Glavne prednosti matrične organizacijske strukture so predvsem (Dimovski et al., 2003, str. 138):

- fleksibilnost - je ena od največjih prednosti organizacije, saj omogoča večjo prilagodljivost organizacije potrebam okolja.
- učinkovita uporaba virov,
- motiviranost in zavzetost zaposlenih.

Po drugi strani, pa so slabosti matrične organizacijske strukture posledica:

- spremljanja in kontrole – zmeda med zaposlenimi zaradi dvojnega vodenja,
- velike porabe časa,
- pogostejših konfliktov med projekti,
- visoke usposobljenosti udeležencev pri projektih.

1.4.5 Dinamična mreža

Dinamična mreža je tista organizacijska struktura, ki je bila v preteklosti zelo poredko prisotna v organizacijah. Predstavljena je predvsem kot nevidna struktura, ki običajno poteka preko računalnikov in povezuje konstruktorje, izdelovalce, dobavitelje in distributerje tudi po celem svetu. Dinamična mreža omogoča večjo rabo človeških zmogljivosti, saj je mogoče v mrežo združiti neprimerno več znanja kot v posamezni organizaciji. Najpomembnejša lastnost v mreži, pa je zaupanje med partnerji. Partnerji si morajo med seboj pomagati in postati enotni, saj v nasprotnem primeru lahko posamezen člen verige začne delati za konkurenco in dinamična mreža propade (Lipičnik, 1996, str. 47).

1.4.6 Učeča se organizacija

Zaradi vedno večje konkurenčnosti na trgu, pa podjetja uvajajo v svojih organizacijah sodobne modele organiziranja, ki se kažejo v učeči se organizaciji. Sodobni model organiziranja v podjetju temelji na omrežju znanj, zaposlenim pa je omogočen vpogled tudi na druga delovna mesta. Tako je prednost učeče se organizacije v funkcionalnosti zaposlenih, saj zaposleni resnično najdejo tisto kar jim odgovarja in se poenotijo s podjetjem. Za učečo se organizacijo je značilno, da je odprta za okolje, sposobna se je neprestano učiti in ima željo po povečanju sposobnosti učenja. Predvsem pa zaradi vpogleda zaposlenim na druga delovna mesta, je učeča se organizacija najuspešnejša pri vzgoji dobrih vodilnih kadrov. Tako je v današnjih organizacijah zelo pomembno, da se išče predvsem organizacijske rešitve ravnanja z ljudmi pri delu.

Organizacijske strukture je mogoče deliti tudi po drugih kriterijih. Lipičnik (2002, str. 58) opredeljuje, da se po kriteriju prenašanja navodil za delo na podrejene delijo organizacijske strukture na:

- Linijske: Pri linijski organizacijski strukturi, potujejo navodila za delo od vrha navzdol.
- Funkcionalne: Pri funkcionalni organizacijski strukturi je vsak vodja specializiran za eno funkcijo.
- Linijsko - štabne: Ta organizacijsko struktura povezuje lastnosti linijske in funkcionalne organizacijske strukture.
- Interakcijske: Interakcijska organizacijska struktura vključuje vse organizacijske subjekte v vodstveni proces.

1.5 Lastnosti organizacijske strukture

V organizacijah imajo pri oblikovanju organizacijskih struktur različne interese, vendar morajo pa upoštevati oz. biti usklajeni z zakonskimi zahtevami. Zaradi zakonskih zahtev glede odločanja, pa je svoboda pri oblikovanju organizacijske strukture le navidezna. Organizacija mora upoštevati načela racionalnosti in mora biti oblikovana tako, da pripomore k uspešnem in učinkovitem reševanju zastavljenih ciljev.

Pri strukturiranju organizacijske strukture je zelo pomembno, da so lastnosti organizacijske strukture povezane med seboj, saj le pravilna usklajenost pripelje do zelenih ciljev. Vendar prav po lastnostih organizacijske strukture, se organizacije razlikujejo med seboj.

Vsaka organizacija se srečuje z nekaterimi najpomembnejšimi lastnostmi organizacijske strukture:

- **Centralizacija in decentralizacija**

Centralizacijo in decentralizacijo v organizacijski strukturi upoštevamo kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija pomeni, da se avtoriteta za odločanje nahaja na vrhu organizacije. Pri decentralizaciji pa se prenaša oblast od višjih organizacijskih ravni na nižje, ki so bližje izvedbi posameznih nalog. Prednost centralizacije je v tem, da povzroča specializacijo ter ugodno vpliva na stroške. Decentralizacija pa je pomembna pri strukturiranju glede na spremembe okolja. Ponavadi so prednosti centralizacije navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno (Možina et al., 1994, str. 380).

Daft (1986, str. 252-254) opredeljuje, da na odločitve o centralizaciji ponavadi vplivajo naslednji dejavniki:

1. Negotovost okolja in večja spremenljivost je navadno povezana z večjo decentralizacijo.
2. V organizaciji moramo vedeti, da če želimo dati svojim zaposlenim večjo moč odločanja je primerna decentralizacija. Če pa želimo imeti strategijo zniževanja stroškov, pospešitev odločanja ter hitrejši razvoj novih proizvodov in storitev je primerna centralizacija.
3. Sposobnost komuniciranja in kontroliranja sistemov pospešuje centralizacijo.
4. V primeru kriznih časov pa je tudi primernejša centralizacija.

V centralizirani organizaciji ponavadi višji manager sprejema odločitve in jih prenaša na nižje ravni v posameznem oddelku. V decentralizirani organizaciji pa imajo nižje ravni večjo odgovornost, saj sprejemajo tudi nekatere pomembne odločitve. Najbolj primerno pa je, da se v organizacijah uporablja oboje, tako da so nekatere funkcije organizirane centralizirano, nekatere pa decentralizirano (Rozman et al., 1993, str. 146).

- **Formalizacija**

Formalizacija pomeni pisno dokumentacijo, ki vključuje knjige pravil, postopkov, opisov delovnih mest in usmerja delovanje zaposlenih. Ta pisna dokumentacija dopolnjuje organizacijski shemo tako, da podaja opise del in nalog, odgovornosti ter pristojnosti. V današnjem času je vedno več podjetij manj formaliziranih. To se dogaja predvsem iz razloga, da želijo doseči večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na spremenljivo okolje. Majhna podjetja so pogosteje manj formalizirana kot velika, ker nimajo toliko pravil in predpisov. Iz tega razloga tudi sledi, da je njihova organizacijska struktura manj formalna (Dimovski et al., 2003, str. 129).

- **Specializacija**

Specializacija ali tehnična delitev dela je proces opredeljevanja posebnih nalog in njihovo dodeljevanje posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo izvrševanje. Specializacija pomeni, da se posameznik specializira na določenem področju in opravlja le majhen del skupne naloge v organizaciji. Specializacija je v organizaciji zelo pomembna pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Če dela ne bi bila specializirana, organizacija ne bi bila tako uspešna (Možina et al., 1994, str. 381).

- **Razpon kontrole**

Pod pojmom razpon kontrole razumemo število podrejenih, ki jih lahko koordinira en nadrejeni. Predstavlja nam neprekinjeno linijo moči, ki povezuje zaposlene v organizaciji, hkrati pa prikazuje, kdo je komu odgovoren torej podrejen oz. nadrejen. Določa nam, kako natančno je mogoče nadzirati podrejene. Tradicionalni vidik organiziranja je določal, da imajo organizacije razpon kontrole približno sedem podrejenih na zaposlenega. Za večja podjetja pa je značilno, da imajo za uspešnejše poslovanje širši kontrolni razpon.

V današnjih organizacijah velja, da je optimalen razpon kontrole mogoče opredeliti glede na nekaj najpomembnejših lastnosti (Kavčič, 1991, str. 182):

- sposobnost, znanje ter izkušnje vodje, ki ima koordinacijski položaj,
- znanje in sposobnosti podrejenih oseb,
- stopnjo povezanih nalog, za katere so določeni podrejeni,
- stabilnost nalog, katere opravljajo podrejeni.

- **Združevanje v oddelke**

Pri oblikovanju organizacijske strukture, morajo podjetja upoštevati tudi potrebne delovne aktivnosti in pa združevanje v oddelke oz. oddelčenje. Oddelki so oblikovani z namenom, da se v njih izvajajo naloge, ki so strateškega pomena za doseganje ciljev organizacije. Dimovski et al. (2003, str. 134) opredeljujejo, da podjetja lahko združujejo svoje oddelke na več načinov:

- funkcijsko: Funkcijsko združevanje v oddelke pomeni, da so v oddelku zaposleni, ki opravljajo podobne naloge.
- divizijsko: Divizijsko združevanje v oddelke pomeni, da so zaposleni združeni po storitvah, ki jih opravljajo.
- večfokusno: Večfokusno, matrično oz. hibridno združevanje v oddelke, hkrati tudi divizijsko in funkcijsko.
- horizontalno: Horizontalno združevanje v oddelke pa se uporablja takrat, ko so zaposleni organizirani okrog osnovnih delovnih procesov.

1.6 Dejavniki organizacijske strukture

Na izbiro in uspešno rabo posameznih prvin v organizacijski strukturi, vpliva tudi vrsta dejavnikov. Ključni situacijski oz. kontingenčni dejavniki, ki imajo odločilno vlogo pri oblikovanju organizacijske strukture so tehnologija, okolje, velikost podjetja, strategija in soodvisnost oddelkov (Dimovski et al., 2003, str. 150).

1.6.1 Tehnologija

Tehnologija je tista osnovna značilnosti, ki opredeljuje organizacijo in nakazuje kako delo v organizaciji poteka. Vključuje vrsto aktivnosti, znanja, izkušenj, opreme in materiala, ki jih organizacija potrebuje pri izvrševanju svojih nalog. Tako tehnologija ni pomembna samo v proizvodni dejavnosti, pomembno vlogo ima v vseh dejavnostih podjetja. Vidnejšo vlogo ima tudi pri oblikovanju delovnih mest, oblikovanju organizacijske strukture, strukture nalog in določa strukturo organizacije (Rozman et al., 1993, str. 139-141).

Tehnologija je tudi od podjetja do podjetja drugačna, saj se npr. proizvodna in storitvena podjetja pri svojem delovanju bistveno razlikujejo. Proizvodna podjetja uporabljajo večjo usklajenost tehnologije, zaradi naprednejše avtomatizacije ter manjše fleksibilnosti. V proizvodnih podjetjih je več specializacije in decentralizacije. V storitvenih podjetjih pa tehnologija zahteva visoko strokovnost zaposlenih in decentralizirano odločanje.

1.6.2 Okolje

Za vsako organizacijo so zelo pomembne spremembe v okolju, saj ji postavljajo najrazličnejše zahteve. Tako okolje vpliva na organizacijo, vendar pa tudi organizacija poskuša uspešno vplivati na okolje. Na organizacijo vpliva veliko število različnih dejavnikov iz okolja. Najpogostejši so predvsem: globalno družbene vrednote, institucionalne razmere, tržišče, znanost in tehnika (Ivanko, 1980, str. 21).

Okolje je lahko stabilno, spreminjajoče se okolje ter nestabilno. Za stabilno okolje je značilna predvsem nespremenjena tehnologija. Pri spreminjajočem se okolju, so spremembe dokaj hitre in podjetja se morajo hitro prilagoditi. Za nestabilno okolje pa so značilne nepričakovane in nepredvidljive spremembe.

1.6.3 Velikost podjetja

Organizacija podjetja se v malih in velikih podjetjih zelo razlikuje. V velikih družbah temelji organizacija predvsem na učinkovitosti, hierarhiji in kompleksnosti. V malih organizacijah pa so pri organiziranju inovativni in enostavni. V velikih podjetjih so problemi usmerjanja in usklajevanja posamičnih naporov drugačni kakor v malih podjetjih. Velika podjetja imajo večje število funkcij, oblikovanih po posameznih organizacijskih enotah.

V malih podjetjih pa je večje število funkcij oblikovanih v eni organizacijski enoti. Eden od pomembnejših dejavnikov, ki loči velika podjetja od malih so tudi zaposleni (Ivanko, 1980, str. 28).

Velikost podjetja ima pri organiziranju eno najpomembnejših vlog. Podjetja se glede na velikost delijo po naslednjih dveh kriterijih:

- število zaposlenih in
- letni prihodek.

Mala podjetja: Za majhno podjetje velja tisto podjetje, ki izpolnjuje kriterija:

- število zaposlenih ne presega 50,
- letni prihodek podjetja ne presega 9.600.000 €,

Srednja velika podjetja: Za srednje veliko podjetje velja, da izpolnjuje kriterija:

- število zaposlenih v podjetju je večje od 50 in ne presega 250,
- letni prihodek podjetja ne presega 48.000.000 €,

Za velika podjetja pa je značilno, da presegajo oba kriterija, ki določata srednje podjetje.

1.6.4 Strategija podjetja

Strategija podjetja je zelo širok pojem, ki določa izbiro opredeljenih temeljnih ciljev organizacije. V ožjem pomenu, pa strategija opredeljuje izbiro ožjih ciljev in razporeja sredstva za doseg teh ciljev. Razporediti je potrebno razpoložljivi material, finančne in kadrovske resurse po različnih organizacijskih enotah. Organiziranje pomeni razporejanje resursov in določanje zaporedja operacij procesa. Rezultat organizacije pa je določena organizacijska struktura, ki ima nalogo uresničiti cilje strategije (Možina et al., 1994, str. 377).

Pri oblikovanju strategije, se podjetja srečujejo z določenimi stopnjami. Kavčič (1991, str. 145) deli stopnje po naslednjih fazah:

- Poslanstvo: Poslanstvo organizacije je začetna faza, ki zajema opredelitev temeljnega namena organizacije.
- Analiza: Zajema razčlenitev zunanjih in notranjih pogojev in vplivov na prihodnost organizacije. Opredeljuje nam zakaj je usmeritev organizacije prava ter zakaj je filozofija ustrezna.
- Strategija: Pojasnjuje odgovore na vprašanje, kam naj se podjetje usmerja, da bo uresničevalo poslanstvo.
- Cilji: Strateški cilji pa pojasnjujejo, kaj in kdaj organizacija želi na področjih, kot so dobiček, trgi, rast...
- Integrirani programi: Namen integriranih programov je opredelitev potrebnih aktivnosti po posameznih funkcijah uresničevanje dolgoročnih ciljev in izvajanje strategije.
- Finančna projekcija: Povzema finančne rezultate poslovanja in mere uspešnosti.
- Direktorjev povzetek strategije.

1.6.5 Soodvisnost oddelkov

Soodvisnost oddelkov nam razlaga, kako so oddelki med seboj povezani oz. medsebojno odvisni. Pri svojem delovanju potrebujejo resurse oz. material, ki so potrebni za opravljanje nalog. Organizacija ima lahko nizko medsebojno odvisnost, v kateri so oddelki neodvisni od drugih oddelkov in opravljajo svoje delo z zelo majhno potrebo po posvetovanju ali izmenjavi materialov. V organizaciji je lahko tudi visoka medsebojna odvisnost, v kateri si oddelki pogosto izmenjujejo informacije, se posvetujejo in izmenjujejo potrebni material.

Dimovski et al. (2003, str. 159-161) navajajo, da se medsebojna odvisnost deli na tri vrste:

- centrična medsebojna odvisnost: V organizaciji s centrično medsebojno odvisnostjo so oddelki najmanj odvisni med seboj. V organizaciji ni povezovanja med enotami, saj vsak oddelek deluje neodvisno od drugih enot.
- Sekvenčna(zaporedna)medsebojna odvisnost: O zaporedni medsebojni odvisnosti govorimo takrat, ko si oddelki sledijo v določenem zaporedju. V primeru zaporednih oddelkov, mora prvi oddelek pravilno opraviti svoje delo, da lahko tudi drugi oddelek opravi svoje delo brezhibno.
- Recipročna medsebojna odvisnost: V primeru recipročne medsebojne odvisnosti, so oddelki med seboj najbolj povezani, z najvišjo stopnjo medsebojne odvisnosti.

2 PREDSTAVITEV DRUŽBE PRIMORJE d.d.

2.1 Skupina Primorje

2.1.1 Skupina Primorje in odvisne družbe

Gradbeno podjetje Primorje je bilo ustanovljeno leta 1946. V letu 1998 se je preoblikovalo v delniško družbo z enočlansko upravo, ki jo predstavlja generalni direktor mag. Dušan Črnigoj, univ.dipl.inž.grad. Njihova dolgoletna tradicija, sistematičen razvoj in učinkovito izvedene rešitve že leta uvrščajo družbo Primorje med vodilne poslovne sisteme gradbeništva v Sloveniji. V zadnjih letih pa so s povezovanjem podjetij v Skupino Primorje občutno povečali svoje zmogljivosti. Skupina Primorje je prevzela ali pa celo ustanovila veliko število odvisnih družb tako v Sloveniji, kot tudi v tujini. V letu 2007 so bili narejeni računovodski izkazi za kar 21 odvisnih družb. Večino odvisnih družb imajo na področju celotne Slovenije, uspešno pa se širijo tudi na druga področja v tujini:

- **Najpomembnejše odvisne družbe v Sloveniji so:** Primorje avtoservis, d.o.o., Ajdovščina; Stavbenik d.o.o., Koper; Stavbenik – servisne storitve d.o.o., Koper; Gradbinec GIP d.o.o., Kranj; Rudis d.d., Trbovlje; Gradis GP Ljubljana d.d., Ljubljana; TPC Livade d.o.o., Izola; PTRC d.o.o., Nova Gorica; CPG d.d., Nova Gorica; JV Soča d.o.o., Anhovo; Fininvest d.o.o., Nova Gorica; Freyssinet Adria SI d.o.o., Ajdovščina; PA-KZ d.o.o., Domžale;

- **Najpomembnejše odvisne družbe v tujini pa so:** Primorje Adria, d.o.o., Hrvaška; GTP Primorje, d.o.o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina; Primorje CG, d.o.o., Podgorica, Črna gora; PZP Požarevac, a.d., Požarevac, Srbija; Miljkovići d.o.o., Mostar, Bosna in Hercegovina; Rudis BH d.o.o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina;

Svoje podružnice in predstavništva imajo tudi na Hrvaškem, v Črni gori, v Nemčiji ter Rusiji. Z odvisnimi družbami, podružnicami in predstavništvi, se tako uveljavljajo v vedno več državah po vsej Evropi (Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2007).

2.1.2 Dejavnost Skupine Primorje

Skupina Primorje je uspešen poslovni sistem, ki ponuja zelo pestro izbiro gradbenih storitev vrhunske kakovosti. Z visokim strokovnim znanjem, izkušnjami in vsestransko izvedbeno učinkovitostjo gradi vse vrste objektov, investitorjem pa zagotavlja celostno in ekonomično vodenje investicijskih projektov. V svoji dejavnosti zajemajo predvsem:

- **gradnjo in izvajanje:** avtocest, hitrih cest, drugih cest, premostitvenih objektov, predorov, železnic, letališč, jezov, rezervoarjev, namakalnih sistemov, elektrarn, minerskih del, poslovnih in industrijskih objektov, stanovanjskih in športnih objektov, geotehničnih del;
- **proizvodnjo:** kamnitih agregatov, betonov, asfaltnih mešanic, elementov za montažno gradnjo, betonskih cevi, plošč, robnikov, drogov...
- **projektiranje:** stavb in inženirskih objektov;

Družba Primorje d.d. je na področju gradbeništva postala specialist na najzahtevnejših in največjih gradbenih objektih tako v Sloveniji, kot tudi v tujini. Predvsem so se uveljavili pri gradnji zahtevnih objektov (viaduktov, mostov) in avtocest. Prav tako so postali vodilni ponudnik montažne gradnje in eden največjih ponudnikov novozgrajenih stanovanj.

2.2 Podjetje Primorje d.d.

2.2.1 Zaposleni v družbi Primorje d.d.

V vsaki organizaciji je skrb za zaposlene najpomembnejša naloga kadrovskega sektorja, saj je predvsem od zaposlenih v največji meri odvisno, kako uspešno bodo uresničili poslovno strategijo organizacije. Prav tako je tudi v družbi Primorje d.d. vlaganje v kadre ena od zelo pomembnih investicij, ki jim omogoča izboljševanje konkurenčne sposobnosti podjetja. Ena od ključnih strategij v družbi je graditi dobre medsebojne odnose, zaposlenim pa poleg osebnega razvoja nuditi tudi socialno varnost ter dobre pogoje za uresničitev poklicnih ciljev. V družbi so zaposleni visoko usposobljeni za določeno nalogo, saj ne potrebujejo dodatnih navodil za delo. Iz tega sledi, da je večina dela rutinskega izvora in zaposleni na nižjih delovnih mestih izvajajo podobne delovne naloge.

V družbi Primorje d.d. je bilo ob koncu leta 2007 zaposlenih 1501 delavcev, v Skupini Primorje pa 2785 delavcev. Vsako leto pa je zaradi različnih poslovnih in organizacijskih razlogov, veliko prehodov zaposlenih med družbami Skupine Primorje.

Stopnja izobrazbe zaposlenih se prav tako kot v družbi Primorje, vedno bolj povečuje tudi v Skupini Primorje. Iz priloge 2 je razvidno, da delež zaposlenih z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo v družbi Primorje znaša 12,13 %. V Skupini Primorje pa je ta delež enak 12,98% (priloga 3). Srednje šolsko izobrazbo ima 19,12 % zaposlenih v družbi Primorje, v Skupini Primorje pa 17,71%. Poklicno izobrazbo in izobrazbo nižjo od IV. stopnje pa ima skupno 68,75% zaposlenih v družbi Primorje in 66,18 % zaposlenih Skupini Primorje.

Iz strukture stopnje izobrazbe zaposlenih v družbi Primorje d.d. in Skupine Primorje lahko sklepamo, da je vsako leto več zaposlenih z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo. Vedno več zaposlenih se tudi udeležuje raznih usposabljanj in izobraževanj na vseh področjih. Iz tega sledi, da želijo v Skupini Primorje doseči visoko stopnjo strokovnega in splošnega znanja ter ustvariti pogoje za timsko delo.

2.2.2 Analiza uspešnosti poslovanja družbe Primorje d.d.

Družba Primorje d.d. je v letu 2007 v primerjavi s preteklimi leti dosegla najboljše rezultate poslovanja. V letu 2007 so v primerjavi z letom 2006 povečali skupni prihodek za 46 % in sicer na 333 388 000 €. Tolikšno povečanje prihodkov je predvsem posledica visoke gospodarske rasti, gradnje cest in novih objektov na področju stanovanjske gradnje. Dobiček iz poslovanja se je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečal za 41 % in sicer na 9.196.000 €, čisti dobiček pa za 139 % in sicer na 8.844.000 €. Glede na podatek o prihodkih, dobičku iz poslovanja in čistem dobičku lahko sklepamo, da je družba Primorje d.d. z poslovno zelo uspešna in trdna organizacija.

Pri ugotavljanju poslovne uspešnosti posameznega podjetja nas zanima predvsem velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev, ki so bila potrebna za njegovo uresničitev. V ta namen je potrebno izračunati relativne kazalce uspešnosti. Najpomembnejši relativni kazalci uspešnosti so rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost. Ključni kazalec je rentabilnost, ki predstavlja uspešnost celotnega podjetja.

Rentabilnost lahko opredelimo z vidika podjetja in pa z vidika lastnika kapitala. Z vidika podjetja izračunamo rentabilnost družbe Primorje d.d. v letu 2007 (v 000 €):

$$\text{Rentabilnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{8.844}{252.361,5} * 100\% = 3,5\% \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe iz enačbe (1), je mogoče rentabilnost z vidika podjetja izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi.

Z vidika lastnika kapitala izračunamo rentabilnost družbe Primorje d.d. v letu 2007 (v 000 €):

$$\text{Rentabilnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} = \frac{8.844}{52.524,5} * 100\% = 16,84\% \quad (2)$$

Iz enačbe (2) pa vidimo, da se rentabilnost z vidika lastnika kapitala izračuna kot kvocient med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Izračunana kazalca nam prikazujeta, da je rentabilnost z vidika lastnika kapitala večja kot rentabilnost z vidika podjetja.

Ekonomičnost poslovanja družbe Primorje d.d. v letu 2007 (v 000 €):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} = \frac{313.607,3}{311.911,2} = 1,01 \quad (3)$$

Kot je razvidno iz enačbe (3), lahko ekonomičnost opredelimo kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Ekonomičnost poslovanja podjetja nam pove, da so poslovni prihodki poslovanja presegali poslovne odhodke za 1%.

Produktivnost poslovanja družbe Primorje d.d. v letu 2007 (v 000 € / zap):

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} = \frac{313.607,3}{1468} = 213.628,9 \quad (4)$$

Enačba (4) pa nam prikazuje, da lahko produktivnost izračunamo kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih v družbi. Tako nam izračunana produktivnost poslovanja podjetja pove, da je v povprečju 1 zaposlen ustvaril 213.628,9 € prihodkov.

Iz analize uspešnosti poslovanja lahko ugotovimo, da družba Primorje d.d. v svojem dolgoletnem delovanju posluje zelo gospodarno.

2.2.3 Rast družbe Primorje d.d.

Družba Primorje d.d. se v svojem delovanju nenehno tehnološko razvija in prilagaja novim spremembam in potrebam na trgu. V prihodnje bodo poskušali pospešeno razvijati svoje znanje in tehnološko opremljenost, hkrati pa skrbeti za razvoj vseh poslovnih funkcij in čim bolj učinkovito poslovanje celotnega sistema. Posebno se bodo poskušali še bolj specializirati za gradnjo vseh vrst objektov, saj želijo kupcem zagotavljati vrhunske in celovite gradbene storitve. Glavni cilj družbe Primorje v letu 2008 pa je ohraniti in utrditi položaj vodilnega poslovnega sistema za gradbeništvo v Sloveniji. Glede na napovedano investicijsko rast pričakujejo, da se bodo v tekočem letu prihodki še povečali za 15 odstotkov.

Večjo rast pričakujejo na področju stanovanjske gradnje, avtocest, v vzdrževanju cest ter gradnji viaduktov in mostov. Imajo pa tudi načrtovane nove investicije, na področju obnavljanja železniškega omrežja.

2.2.3.1 Rast Skupine Primorje

Skupina Primorje v bodoče pričakuje stabilno povpraševanje na trgu, predvsem zaradi stabilne gospodarske rasti. Tako bodo tudi v prihodnje ostali najpomembnejši graditelj na že obstoječih trgih, pospešeno pa bodo poskušali osvajati nove trge predvsem zaradi zmanjšanja obsega dela v Sloveniji. Najbolj bodo aktivni na področju Bolgarije, Libije, Saudske Arabije ter Hrvaške in Makedonije (Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2007).

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE PRIMORJE D.D.

3.1 Organi in organizacijske enote

V družbi Primorje d.d. so službe organizirane tako, da delujejo za potrebe obvladujoče družbe in izvajajo storitve za potrebe vseh družb v Skupini Primorje. Marketing, inženiring ter službe v ekonomskem področju imajo pooblastilo, da določajo načine delovanja ostalih družb v skupini in zagotavljajo na vseh področjih enoten način dela.

Iz priloge 4 oz. organizacijske sheme organov in organizacijskih enot je razvidno, da družbo vodi uprava, ki ima enega člana – generalnega direktorja. Poleg generalnega direktorja vodstvo družbe še sestavljajo: direktor marketinga, direktor inženiringa in pa direktor ekonomskega področja. Najpomembnejše organizacijske enote družbe pa so: enota visokih in nizkih gradenj, enota ABK, enota Cestogradnja, enota Primorje invest, enota Mehanizacija, enota Vzdrževanje in pa dela v tujini.

3.1.1 Vrsta organizacijske strukture in oddelčenje

Podjetje Primorje d.d. v svojem dolgoletnem delovanju uporablja divizijsko organizacijsko strukturo. Iz priloge 5 oz. organizacijske sheme je razvidno, da organizacijska struktura Skupine Primorje zajema pet divizij: visokogradbeno dejavnost, nizkogradbeno dejavnost, strojno dejavnost, dela v tujini in specialni inženiring ter tržno gradnjo.

V vsaki diviziji delujejo odvisne družbe v Sloveniji in odvisne družbe v tujini Skupine Primorje. Pod divizijo visokogradbene dejavnosti spadajo podjetja: Stavbenik d.o.o., Gradbinec GIP d.o.o. in pa Gradis GP d.o.o. V divizijo nizkogradbene dejavnosti pa spadajo podjetja: CPG d.d., Nova Gorica; PZPP AD Požarevac; Miljkoviči d.o.o., Mostar; JV Soča d.o.o., Anhovo; Primorje Geotehnika d.o.o., Ljubljana in pa Primorje GIOS d.o.o., Nova Gorica.

V divizijo strojne dejavnosti spadata podjetji Primorje Avtoservis d.o.o. in Primorje inštalacije d.o.o. iz Ajdovščine. V divizijo dela v tujini in specialni inženiring pa spadajo podjetja: Rudis d.d., Trbovlje; Freyssinet Adria SI d.o.o., Ajdovščina; Primorje Adria d.o.o., Opatija; GTP Primorje d.o.o., Sarajevo; Primorje Srebrenica d.o.o., Primorje CG d.o.o., Podgorica in pa Primorje Bulgaria EOOD. Divizija tržne gradnje pa zajema delovanje podjetij: TPC Livade d.o.o., Izola; PTRC d.o.o., Majske Poljane d.o.o.; Energet. Majske Poljane d.o.o.; Fininvest d.o.o., Nova Gorica; PA-KZ d.o.o., Domžale; PN Oltra d.o.o., Koper in pa Risnik d.o.o., Senožeče (Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2008).

Poleg petih divizij so v družbi Primorje organizirani tudi podporni poslovni procesi, ki jih potrebujejo vse družbe Skupine Primorje. V vseh divizijah družbe se ukvarjajo s komercialo in pa proizvodnjo, v podpornih poslovnih procesih pa ekonomsko področje zajema delovanje računovodstva, financ ter informatike in računalništva oz. AOP. Pod ekonomsko področje spada še kadrovska in pravna služba in pa enota standard. V inženiring podjetja so vključeni oddelki: priprave dela, projektnih del, kontrola kakovosti, dela na področju razvoja in investicij, geodetska služba, služba varstva pri delu, kontrola projektov ter delovanje kooperacije. Marketing pa zajema tehnično in splošno komercialo.

3.2 Lastnosti organizacijske strukture podjetja Primorje d.d.

V najrazličnejših organizacijah potrebuje organizacijska struktura za uspešno delovanje določene lastnosti, ki so lahko številne in različne. Lastnosti organizacijske strukture so odvisne predvsem od tega, ali izhajajo iz okolja v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije. Tako podjetje Primorje d.d. v svojem delovanju uporablja določene lastnosti organizacijske strukture, vendar nekatere so bolj izrazite, nekatere pa nekoliko manj.

3.2.1 Centralizacija vodenja v podjetju

V podjetju Primorje d.d. je v uporabi tako centralizirano, kot tudi decentralizirano vodenje. Glede na to ali so odločitve centralizirane oz. decentralizirane je odvisno od nalog in odločitev, ki se jih sprejema. Prav tako kot v ostalih odvisnih družbah Skupine Primorje, so tudi v družbi Primorje d.d. odločitve v zvezi s plačilnimi sistemi, nabavo, kadrovsko politiko centralizirane. Odločitve glede prodaje, razvoja in proizvodnje, pa so naloge nižjih ravni v organizaciji.

3.2.2 Formalizacija v podjetju

Stopnja formalizacije je v podjetju Primorje d.d. na visoki ravni, saj imajo pravila in postopke zelo formalizirane. Že leta 1998 je podjetje pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001, ki je eden od najpomembnejših certifikatov kakovosti. V skladu s svojimi pravili, tako podjetje neprekinjeno zagotavlja upravljanje sistema kakovosti.

Standard kakovosti ISO 9001 so pridobile tudi odvisne družbe skupine in sicer: Primorje Avtoservis, d.o.o.; CPG, d.d.; Gradbinec GIP, d.o.o.; Stavbenik, d.o.o. in Gradis GPL, d.d.

V letu 2005 pa je podjetje pridobilo tudi pomemben standard ISO 14001, ki so ga prav tako kot certifikat kakovosti ISO 9001 pridobile odvisne družbe Skupine Primorje. Standard ISO 14001 pa je usmerjen v odgovorno ravnanje z okoljem. Podjetje Primorje d.d. je tudi poleg omenjenega certifikata in standarda, kot prva slovenska družba pridobila certifikat kontrole proizvodnje.

3.2.3 Specializacija v podjetju

V podjetju imajo strokovno usposobljen kader, ki omogoča novo zaposlenim hitro pridobivanje znanja ter kasnejšo specializacijo na ustreznem področju. Specializiranost zaposlenih temelji na usmerjenosti v določeno področje, saj je vsak zaposlen v podjetju odgovoren v posamezni diviziji oz. oddelku in ni prehajanja med delovnimi mesti. Tako so naloge po divizijah in oddelkih opravljene zelo kvalitetno ter strokovno.

V diviziji z nizko gradbeno dejavnostjo, so zaposleni specializirani na področju gradnje vseh vrst cest, viaduktov, mostov, predorov, hidroenergetskih objektov, železnic, inženirskih del in proizvodnji gradbenih materialov. V diviziji z visoko gradbeno dejavnostjo so zaposleni v enoti Ajdovščina, Gorica, Postojna, Ljubljana, Maribor in v enoti Primorje ABK usposobljeni, za gradnjo vseh vrst stavb za potrebe šolstva, zdravstva, športa in kulture in drugih dejavnosti.

Divizija tržne gradnje zajema specializiranost zaposlenih, na področju trženja stanovanjskih in poslovnih objektov. Divizija dela v tujini, pa zajema delovanje zaposlenih s številnimi podjetji na tujih trgih predvsem na Balkanu. Za potrebe specialnega inženiringa, pa so zaposleni odgovorni za aktivno reševanje energetskih vprašanj pri gradnji objektov. V diviziji strojne dejavnosti, pa so zaposleni zadolženi za oskrbovanje gradbišč z ustreznimi storitvami, predvsem prevozi, deli z gradbeno mehanizacijo in vzdrževanjem opreme.

Prav tako kot v vseh divizijah Skupine Primorje, so tudi zaposleni v podpornih poslovnih procesih specializirani na posameznih področjih. V podjetju se zelo dobro zavedajo, da profil znanja zaposlenih pomeni tudi profil znanja podjetja, zato zaposlenim omogočajo dodatna izobraževanja, da zapolnijo vrzeli in postanejo na svojem področju še boljši.

3.2.4 Razpon kontrole in oddelčenje

Družbo Primorje d.d. vodi uprava, ki ima enega člana generalnega direktorja. Poleg generalnega direktorja, vodstvo družbe še sestavljajo, direktor marketinga, direktor inženiringa in pa direktor ekonomskega področja. Glede na analizo organizacijske strukture podjetja Primorje d.d. ugotavljam, da ima družba širok, srednji in pa ozek kontrolni razpon.

Razpon kontrole lahko opredelimo glede na kriterij števila oddelkov, za katere neposredno odgovarjajo vodje divizij in pa kriterij zaposlenih po posameznih enotah in oddelkih.

Glede na kriterij števila oddelkov, za katere so odgovorni vodje divizij in direktor lahko razpon kontrole opredelimo:

ozek kontrolni razpon (od 1 do 3 oddelke), srednji kontrolni razpon (od 4 do 6), širok kontrolni razpon (od 7 naprej). Glede na kriterij zaposlenih po posameznih oddelkih pa lahko razpon kontrole opredelimo: ozek kontrolni razpon (od 1 do 6 zaposlenih), srednji kontrolni razpon (od 7 do 14 zaposlenih), širok kontrolni razpon (od 15 zaposlenih naprej).

V prvi vrsti organiziranost Skupine Primorje sestavlja generalni direktor, ki ima pod seboj direktorja marketinga, direktorja inženiringa, direktorja ekonomskega področja ter ostale vodje petih divizij. Iz organizacijske sheme je razvidno, da ima generalni direktor širok kontrolni razpon, saj je odgovoren za vse divizije in poslovne funkcije družbe. Srednji management pa sestavljajo direktorji podpornih poslovnih procesov in vodje divizij. Direktor marketinga ima glede na kriterij števila oddelkov ozek kontrolni razpon z dvema oddelkoma, direktor inženiringa širok kontrolni razpon z osmimi oddelki, direktor ekonomskega področja pa srednji kontrolni razpon s šestimi oddelki. V okviru divizij ima vodja divizije visoko gradbene dejavnosti srednji kontrolni razpon, saj zajema delovanje šestih poslovnih enot. Vodje divizij nizko gradbene dejavnosti, strojne dejavnost, dela v tujini in specialni inženiringi imajo nizek kontrolni razpon oddelkov, saj so odgovorni v posamezni diviziji za dve poslovni enoti. Najnižji kontrolni razpon pa ima vodja v diviziji tržne gradnje, saj je odgovoren za eno poslovno enoto.

Poslovni proces marketing je razdeljen na delovanje tehnične in splošne komerciale. V oddelku tehnične komerciale je 23 zaposlenih, od tega so štirje specializirani na področju kalkulacij visokih gradenj in pet zaposlenih na področju nizkih gradenj. Glede na kriterij števila zaposlenih v posameznem oddelku imajo v tehnični komerciali srednji in pa ozek kontrolni razpon. Na oddelku splošne komerciale, pa svoje delo opravlja 14 zaposlenih s srednjim kontrolnim razponom. Splošna komerciala zajema tudi delovanje centralnega skladišča in delavnice. Zaposleni o svojem delovanju poročajo vodji oddelka, vodja oddelka pa neposredno posreduje informacije direktorju marketinga.

V poslovnem procesu inženiringa je dejavnost razdeljena na osem oddelkov. V oddelku projektive za inženirsko gradnjo je dvanajst zaposlenih, s srednjim kontrolnim razponom. Oddelek projektive za arhitekturo zajema delovanje šestih zaposlenih, v oddelku razvoja in investicij so štirje zaposleni, oddelek službe varstva pri delu pa ima tri zaposlene z ozkim kontrolnim razponom. Prav tako imajo ozek kontrolni razpon oddelki kontrole kakovosti, kontroling projektov, kooperacija in geodetska služba z manjšim številom zaposlenih. V oddelku priprave dela pa je trinajst zaposlenih s srednjim kontrolnim razponom. Tudi v oddelku inženiringa zaposleni poročajo vodji oddelka, vodja pa je odgovoren za pravilnost in jasnost nalog, ki so posredovane direktorju inženiringa.

Ekonomsko področje pa je najboljšejši poslovni proces v družbi Primorje d.d., saj zajema največje število zaposlenih. Ekonomsko področje podjetja je organizirano na šest oddelkov in sicer: finančna operativa, računovodstvo, računalništvo in informatika, pravna služba, kadrovske splošni sektor, in poslovna enota standard. V oddelku računovodstva ima vodja računovodstva podrejenih osemnajst zaposlenih, kar nakazuje na širok kontrolni razpon.

Na področju financ deluje devet zaposlenih, s srednjim kontrolnim razponom. V oddelku računalništva in informatike, pa je prav tako srednji kontrolni razpon, saj je vodja odgovoren za delo trinajstih zaposlenih. V oddelku pravne službe delujejo štirje zaposleni, z ozkim kontrolnim razponom. V kadrovske splošnem sektorju pa ima vodja podrejenih sedem zaposlenih, kar nakazuje na srednji kontrolni razpon. V poslovni enoti standard pa je prisoten ozek kontrolni razpon, saj z vodjo oddelka delujejo še trije zaposleni. V vsakem oddelku ekonomskega področja zaposleni poročajo vodji, vodja pa posreduje informacije direktorju ekonomskega področja.

Divizija visoko gradbena dejavnost je razdeljena na enoto ABK, enoto Ajdovščina, enoto Postojna, enoto Ljubljana in enoto Maribor. Enota ABK ima organizirane naslednje oddelke: projektiva, železokrivnica, betonarna, laboratorij ABK, obrat Laže ABK, proizvodnjo in pa skladišče. V enoti Ajdovščina je devet zaposlenih, s srednjim kontrolnim razponom. Enota Postojna ima šest zaposlenih, v enoti Ljubljana je pet zaposlenih in v enoti Maribor delujejo trije zaposleni. Iz analize zaposlenih lahko sklepam, da imajo v enotah ozek kontrolni razpon, saj so vodje odgovorni za manjše število zaposlenih.

V diviziji z nizko gradbeno dejavnostjo deluje enota Cestogradnja s širokim kontrolnim razponom, v kateri je šestnajst zaposlenih. Enota zajema delovanje naslednjih oddelkov: kontrola kakovosti, laboratorij, separacija, transport, asfaltna baza in betonarna.

V diviziji strojne dejavnosti delujeta enota Mehanizacija in enota Vzdrževanje. Enota Mehanizacija je razdeljena na kooperacijo, strojni park in avtopark. V enoti mehanizacija je 14 zaposlenih, kar nakazuje na srednji kontrolni razpon. Enota Vzdrževanje pa ima poleg elektro, ključavničarskih del organizirane tudi kleparje, pleskarje, kovače in monterje. V enoti vzdrževanje pa je prisoten širok kontrolni razpon z večjim številom zaposlenih.

Pod divizijo tržne gradnje deluje enota Primorje invest. Tržna gradnja zajema trženje poslovnih in stanovanjskih objektov z dvema zaposlenima. Tako je v tej diviziji zelo ozek kontrolni razpon, saj vodja večino dela opravlja samostojno.

V diviziji dela v tujini in specialni inženiringi, pa je delo razporejeno na večje število zaposlenih družbe Primorje d.d., saj se iz matične družbe vodi poslovanje ostalih podružnic v tujini.

Glede na analizo zaposlenih v posameznih oddelkih oz. enotah poslovnih funkcij in divizij podjetja, lahko izračunamo povprečno število zaposlenih na oddelek:

$$\text{Povprečno število zaposlenih na oddelek} = \frac{\text{vsi zaposleni}}{\text{vsi najnižji oddelki}} = \frac{199}{28} = 7,1 \text{ zap/odd} \quad (5)$$

Iz enačbe 5 je razvidno, da lahko povprečno število zaposlenih na oddelek celotnega podjetja izračunamo, kot razmerje med zaposlenimi in najnižjimi oddelki v podjetju. Izračunana enačba nam prikazuje, da je imajo v podjetju povprečno sedem zaposlenih na oddelek. Iz tega lahko sklepam, da imajo v povprečju vodje posameznih oddelkov v podjetju srednji razpon kontrole, glede na kriterij zaposlenih v posameznem oddelku.

Oddelki v podjetju so med seboj funkcijsko združeni, saj so zaposleni organizirani po posameznem sektorju, ki opravljajo podobne naloge. Po posameznih oddelkih so podrejeni zbrani na skupni lokaciji, tako da hitro in učinkovito rešujejo nastale sporne zadeve.

3.3 Situacijski dejavniki organizacijske strukture podjetja Primorje d.d.

Prav tako kot ostale družbe, se tudi podjetje Primorje d.d. pri organiziranju organizacijske strukture srečuje z najrazličnejšimi vplivnimi dejavniki, ki vplivajo na izbiro in uspešno rabo organizacijske strukture. Najpomembnejši situacijski dejavniki v podjetju so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, strategija podjetja in soodvisnost oddelkov.

3.3.1 Tehnologija v podjetju Primorje d.d.

Podjetje Primorje d.d. se zadnja leta vedno bolj ukvarja s tehnološkim razvojem. Zelo dobro se zavedajo, da je za ohranitev vodilne družbe na področju gradbeništva v Sloveniji, potrebno širiti strokovno znanje na zaposlene, uvajati sodobno tehnologijo in novejšje procese. Celotna Skupina Primorje, si aktivno prizadeva za razvoj in rast gradbenega sektorja tako v Sloveniji, kot tudi v Evropi. V mesecu maju 2008 pa so odprli novo upravno stavbo Primorje Plus, v kateri bo družba Primorje d.d. osnovala lasten center naprednih tehnologij. S tem bodo pospešili raziskovanje, izobraževanje, tehnološki razvoj in izkoristili možnosti evropskih povezav.

V vseh družbah Skupine Primorje, uporabljajo pri svojem delovanju najrazličnejšo tehnologijo. Najpomembnejša tehnologija v družbi pa je razvoj informacijskega sistema, ki zagotavlja pregled nad poslovanjem vseh družb v skupini. Deluje pa tudi kot omrežje, ki povezuje družbe in gradbišča v enoten sistem.

Na področju gradbenih materialov, skupina strokovnjakov skrbi za razvoj in uvajanje novih tehnoloških postopkov ter novih mešanic betonov in asfaltov. Kakovost materialov, pa nadzorujejo v lastnih proizvodnih laboratorijih. Pri proizvodnji betonskih izdelkov, pa uporabljajo visoke proizvodne zmogljivosti in sodobno tehnološko opremljenost.

Skupina Primorje se ukvarja tudi z razvojem geotehničnih znanj in tehnološke opreme. Pri gradnji objektov v slabih geoloških razmerah uporabljajo geotehnična sidra. O uporabi geotehničnih sider so bili strokovnjaki družbe Primorje d.d. seznanjeni od strokovnjakov francoske družbe Freyssinet. Geotehnična sidra se uporabljajo za zagotavljanje stabilnosti pobočij in odkopov na zahtevnejših površinah.

3.3.2 Okolje in podjetje Primorje d.d.

Podjetje Primorje d.d. se spremembam v okolju zelo hitro prilagaja, saj v svojem delovanju uporabljajo najnovejšo tehnologijo in konkurenčno strategijo. V Skupini Primorje se zavedajo, da je skrb za okolje pomemben segment poslovne strategije. Na okolje poskušajo vplivati tako, da je v vsaki izmed enot družbe Primorje d.d. oz. odvisni družbi poskrbljeno, da s svojo dejavnostjo ne povzročajo negativnih vplivov na okolje.

To poskušajo uresničevati na ta način, da:

- gradijo čistilne naprave in druge objekte namenjene varovanju okolja.
- si iz leta v leto v vseh betonarnah prizadevajo pridobiti sistem za reciklažo odpadne vode iz lastne proizvodnje.
- pri ravnanju z odpadki poskušajo uspešno urediti odvoz komunalnih in gradbenih odpadkov ter embalaže.

Nadaljnji načrt za prihodnost družbe Primorje d.d. je tudi zmanjšanje porabe energije v lastnih objektih in objektih namenjenih prodaji. V ta namen je bila zgrajena nova upravna stavba družbe oz. center naprednih tehnologij Primorje plus, ki bo s pridobitvijo aplikacije geotermalne energije pripomogel k čistejšemu okolju in stroškovno ugodnejšemu učinku hlajenja in ogrevanja.

3.3.3 Velikost podjetja Primorje d.d.

Podjetje Primorje d.d. lahko uvrstimo v skupino velikih družb, saj s svojo velikostjo in geografsko prisotnostjo ostaja vodilna organizacija za gradbeništvo v Sloveniji. V celotni Skupini Primorje je danes več kot 23 odvisnih družb z okrog 3000 zaposlenimi. Družba je leto 2007 zaključila zelo uspešno, saj so čisti prihodki iz prodaje presegali 330 mio €. Po številu zaposlenih in prihodku iz poslovanja lahko sklepamo, da je družba Primorje d.d. ena od večjih družb v Sloveniji.

Njihova organizacija temelji na velikem številu funkcij, oblikovanih po posameznih organizacijskih enotah. Tako bi bila lahko primerna funkcijska organizacijska struktura, vendar zaradi velikosti podjetja oz. njihove narave panoge je primernejša divizijska struktura, ker imajo dejavnost razširjeno na več divizij. V okviru družbe je organizirana divizija strojna dejavnost, ki zajema poslovno enoto Mehanizacija. V poslovni enoti je organiziran strojni park in avtopark. Enota Mehanizacija je odgovorna za vse dejavnosti z gradbeno mehanizacijo za celotno Skupino Primorje. V enoti je tudi poskrbljeno za ključavničarska, elektroinstalacijska dela, vzdrževanje vseh vozil in najem različne opreme pri kooperantih.

Družba Primorje d.d. ima svoje poslovanje po dejavnostih razdeljeno na že omenjene divizije: nizkih in visokih gradenj, specialni inženiring, divizijo dela v tujini in pa tržno gradnjo. V zadnjih letih so se širili in utrjevali na tujih trgih, predvsem na Balkan.

Svoje delovanje so razširili z ustanovitvijo lastnih podjetij na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Črni gori ter v Srbiji.

3.3.4 Strategija podjetja Primorje d.d.

V podjetju imajo jasno opredeljeno razvojno strategijo, ki temelji na poslanstvu, viziji in strateških ciljih. Temeljni namen organizacije je tudi v prihodnje skrbeti za konkurenčno ponudbo gradbenih storitev ter izpolnjevati zahteve in pričakovanja investitorjev. V njihovem dolgoletnem delovanju, bodo z znanji in izkušnjami poskušali še izboljšati okolje ljudi s še kakovostnejšimi objekti na vseh področjih.

Glede na velikost organizacije Skupine Primorje, so tudi strateški cilji zelo obsežni in sicer na področju rasti, trgov in opravljenih storitev. V diviziji visoke gradnje imajo zastavljen cilj, da bodo na vseh področjih še intenzivneje gradili raznovrstne objekte ter postali vodilni ponudnik tovrstne dejavnosti. Divizija nizke gradnje bo tudi v prihodnje imela začrtan cilj vzdrževati obstoječe avtocestno in cestno omrežje. V diviziji strojne dejavnosti imajo tudi za naprej postavljeno poslovno strategijo in sicer še naprej skrbeti za optimalno zmogljivost lastnih strojnih kapacitet, koordinirati razpoložljive strojne kapacitete ter skladno s potrebami gradbišč najemati strojne storitve. Divizija dela v tujini, pa bo poskušala razširiti obseg poslovanja in sicer na že obstoječe in nove trge: Italija, Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, trg jugovzhodne Evrope, Libije, Saudske Arabije, Združenih Emiratov in Alžirije. V diviziji tržne gradnje pa imajo v letu 2008 zastavljeno, da bodo širili gradnjo stanovanjskih in poslovnih objektov tudi v sosednje države.

Pomemben strateški cilj je tudi ponujati vedno bolj kakovostne izdelke in storitve, saj se zavedajo konkurenčnosti na domačem in tujem trgu. S kakovostnimi in okolju prijaznimi objekti, pa poskušajo zadovoljiti potrebe in želje kupcev. Iz strateških ciljev posameznih divizij je tako razvidno, da imajo vse divizije zastavljene določene cilje, zato bi za organizacijo bila primerna tudi hibridna organizacijska shema.

3.3.5 Soodvisnost oddelkov v podjetju Primorje d.d.

Podjetje Primorje d.d. ima oddelke med seboj organizirane tako, kot je za organizacijo s tovrstno dejavnostjo najbolj primerno. Vodstvo družbe je razdeljeno na upravno stavbo v kateri je oddelek marketinga in inženiringa. Ekonomsko področje je razdeljeno na oddelek računovodstva, finančne operative, računalništva in informatike. Kadrovske splošni sektor, projektiva, enoto standard in pravna služba, pa imajo svoje prostore poleg ekonomskega področja. V družbi imajo oddelke centrično medsebojno odvisne, saj so oddelki minimalno povezani med seboj. V tekočem letu 2008 pa bo med oddelki potekala reorganizacija, zaradi selitve v novo upravno stavbo Primorje Plus.

SKLEP

V podjetju Primorje d.d. se zelo dobro zavedajo svoje vloge in pomembnosti na trgu in temu primerno izvajajo določene ukrepe in pristope, ki temeljijo na specializiranih strokovnjakih na posameznih področjih. Podjetje je ena od največjih organizacij na področju gradbeništva v Sloveniji, zato je zanjo še posebej pomembno, da se zna dobro organizirati ter uporabiti sposobnosti in znanje ljudi, ki jih zaposluje.

Skozi analizo organizacijske strukture podjetja Primorje d.d. sem ugotovil, da ima družba izbrane lastnosti in situacijske dejavnike organizacijske strukture zelo dobro postavljene. V družbi je prisotno tako centralizirano vodenje, kot tudi decentralizirano vodenje odvisno od odločitev, ki jih je potrebno sprejeti. Stopnja formalizacije in specializiranost zaposlenih je na visoki ravni, saj se pri izvajanju storitev uporabljajo najsodobnejša pravila in postopki z visoko specializiranimi zaposlenimi na določenem področju. Glede na posamezno divizijo imajo v družbi različen razpon kontrole, ki je odvisen predvsem od velikosti oddelkov in naloge posameznega sektorja. Oddelki so med seboj primerno organizacijsko usklajeni, kar kaže na vitko oz. prožno organizacijo.

V vseh družbah Skupine Primorje uporabljajo najnovejše procese in sodobno tehnologijo. Predvsem zaradi vedno večje konkurence in ponudbe na trgu, so na sedežu družbe Primorje d.d. zgradili novo upravno stavbo Primorje Plus, v kateri bodo še pospešili raziskovanje, izobraževanje in inovativne procese. V prihodnosti pa se bodo morali še širiti, saj imajo že do sedaj več kot dvajset odvisnih družb in ostalih podružnic s tri tisoč zaposlenimi. Organiziranost družbe temelji na divizijski organizacijski strukturi, ker imajo dejavnost razdeljeno na pet divizij s tremi poslovnimi procesi. V družbi imajo jasno postavljene cilje, predvsem pa želijo ohraniti položaj vodilnega poslovnega sistema za gradbeništvo v Sloveniji. Iz analize uspešnosti poslovanja družbe pa predvidevam, da so kos vsem naglim spremembam in pritiskom hitrega razvoja tehnologije, saj vsako leto dosegajo vedno boljše rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Analiza in projektiranje organizacije. Najdeno 29. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?hl=sl&q=opredelitev+analize+in+projektiranja&meta>.
2. Daft, R. L. (1986). *Management*. (2th ed.) Vanderbilt University.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Ljubljana: ČGP delo – Gospodarski vestnik.
5. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2007.
7. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. b.k. Didakta.
10. Oblike organizacijske strukture. Najdeno 29. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?hl=sl&q=oblike+organizacijske+strukture&meta>.
11. Pravilnik o dodeljevanju finančnih spodbud za razvoj podjetništva. *Uradni List RS*. Najdeno 11. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.uradnilist.si/1/content?id=74248>.
12. Projektna organizacijska struktura. Najdeno 29. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?hl=sl&q=projektna+organizacijska+struktura&meta>.
13. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Učeca se organizacija. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.futureo.si/_data/file/Predavanje_predstavitveno_KNJIGA_prof_dr_Dimovski_2005!!_pdf.

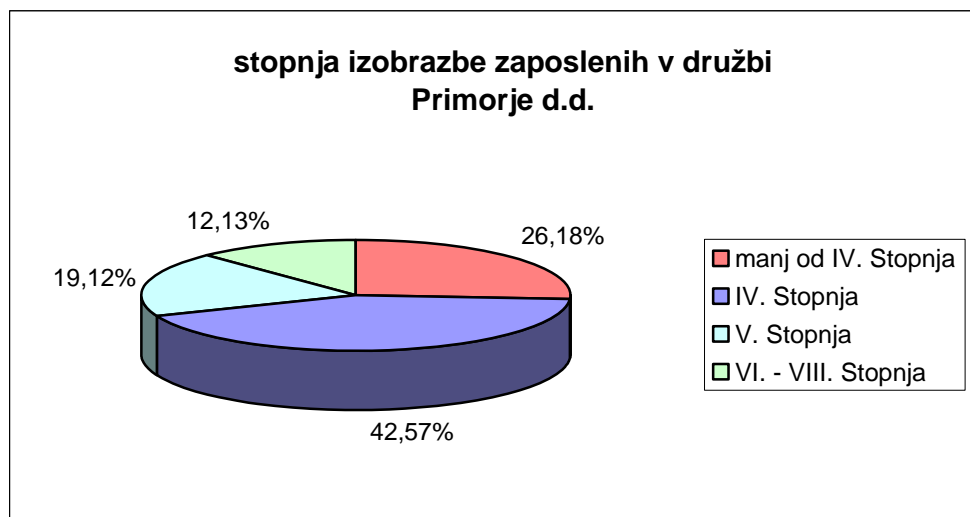
PRILOGE

Priloga 1: Primer divizijske organizacijske strukture



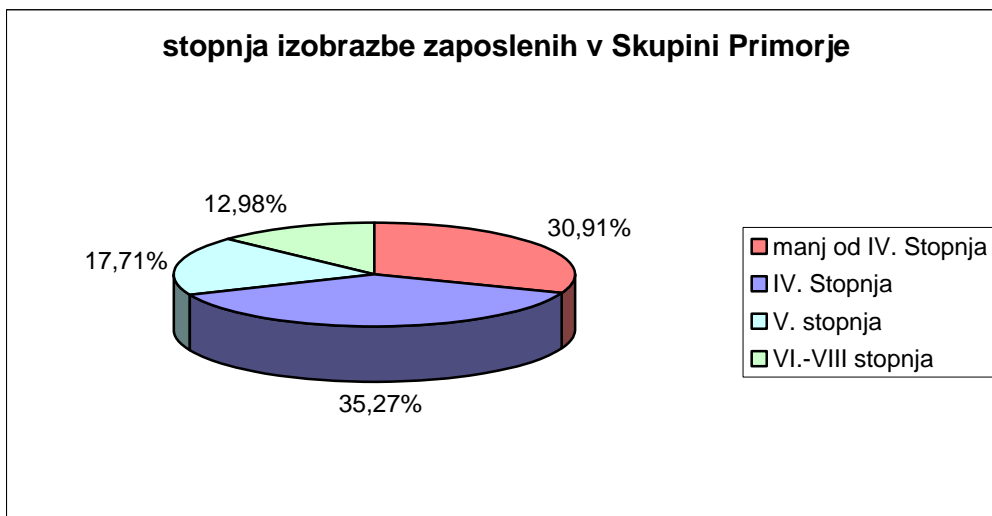
Vir: Lipičnik, 2002, str. 51, slika 3.4.

Priloga 2: Grafični prikaz stopnje izobrazbe zaposlenih v družbi Primorje d.d.



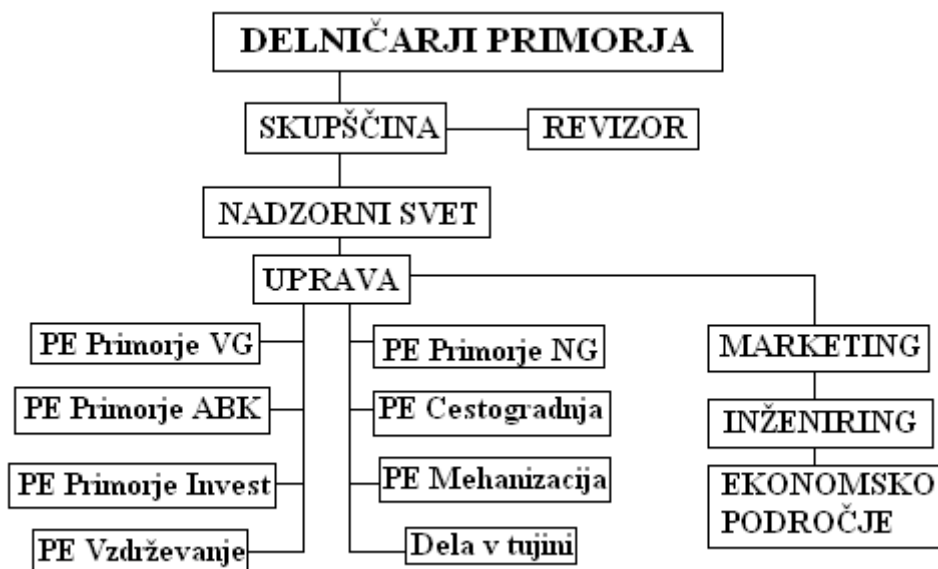
Vir: Lastna privedba, 2008.

Priloga 3: Grafični prikaz stopnje izobrazbe zaposlenih v Skupini Primorje



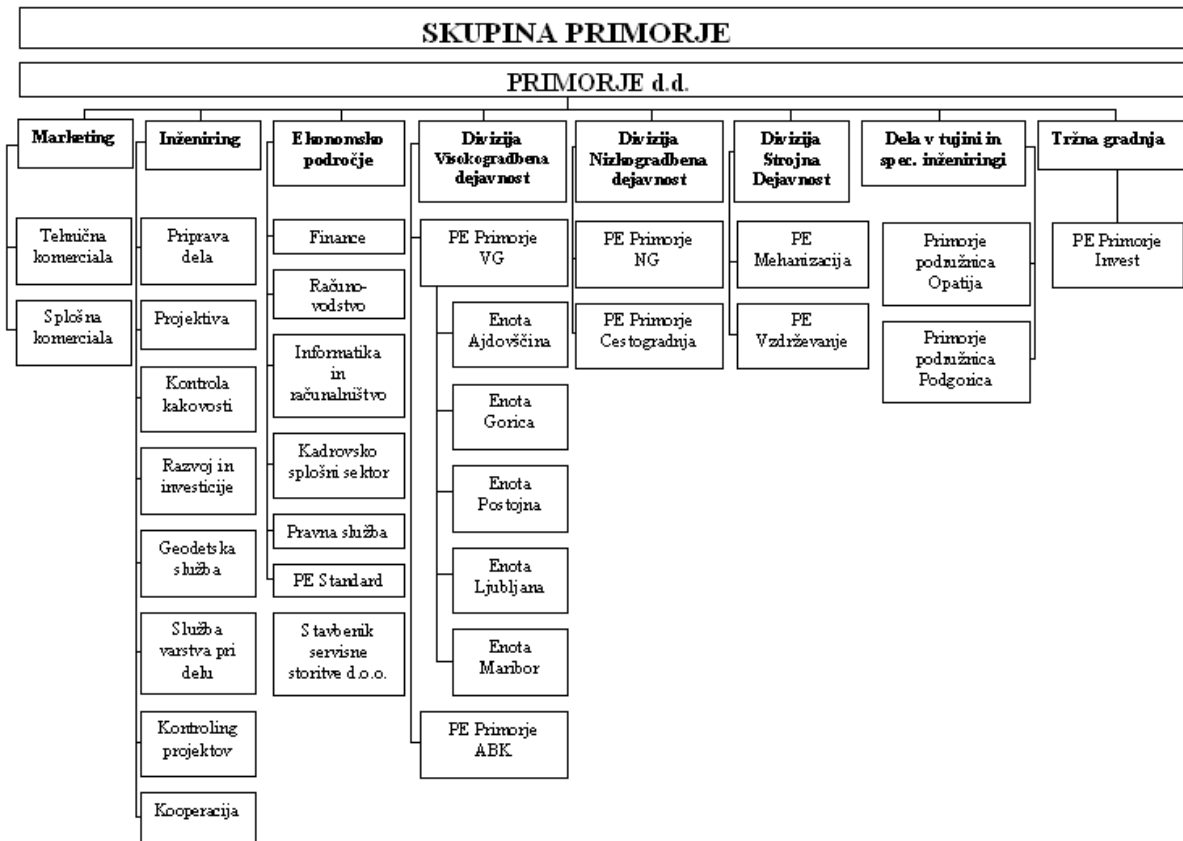
Vir: Lastna priredba, 2008.

Priloga 4: Organi in organizacijske enote družbe Primorje d.d.



Vir: Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2004, str. 21.

Priloga 5: Organiziranost Skupine Primorje



Vir: Letno poročilo družbe Primorje d.d. 2007, str. 15.