

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA IN PREDLOGI ZA OPTIMIZACIJO ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2021

SARA SELAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Selan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza in predlogi za optimizacijo organizacijske strukture izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Opredelitev organizacijske strukture .....	3
2.2 Vrste organizacijskih struktur .....	4
2.3 Organizacijske in situacijske značilnosti .....	5
2.3.1 Organizacijske značilnosti .....	5
2.3.2 Situacijske značilnosti .....	7
2.3.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo .....	7
2.3.2.2 Vpliv okolja na organizacijo .....	7
2.3.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	7
2.3.2.4 Vpliv ciljev na organizacijo .....	8
2.3.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo .....	8
2.3.2.6 Mehanistična in organska organizacija .....	8
2.4 Oblike organizacijskih struktur .....	9
2.4.1 Enostavna organizacijska struktura .....	9
2.4.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura .....	9
2.4.3 Produktno-matrična organizacijska struktura .....	10
2.4.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura.....	10
2.5 Organizacijsko urejanje delovnih mest .....	11
2.5.1 Povezovanje delovnih nalog .....	11
2.5.2 Grafični prikazi odgovornosti delovnih mest in njihov smisel .....	12
2.5.3 Opredelitev delokroga .....	13
<b>3 METODOLOGIJA .....</b>	<b>13</b>
<b>4 ANALIZA PODJETJA.....</b>	<b>14</b>
4.1 Predstavitev podjetja .....	14
4.2 Organizacijska struktura podjetja in opis delovnih mest .....	15
4.3 Organizacijske značilnosti .....	17
4.4 Situacijske značilnosti.....	18
4.4.1 Tehnologija.....	18

4.4.2	Okolje.....	19
4.4.3	Velikost podjetja .....	19
4.4.4	Cilji.....	19
4.4.5	Zaposleni.....	20
4.4.6	Mehanistična ali organska organizacija .....	20
<b>5</b>	<b>PREDLOG MOREBITNIH SPREMEMB.....</b>	<b>20</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>22</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>23</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Shema enostavne organizacijske strukture .....	9
Slika 2:	Shema poslovno-funkcijske organizacijske strukture .....	10
Slika 3:	Shema decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture.....	11
Slika 4:	Vzorec linearnega diagrama odgovornosti .....	13
Slika 5:	Shema organizacijske strukture preučevanega podjetja .....	16

## UVOD

Podjetništvo je proces, ki se je skozi zgodovino močno spreminjal, spreminjal pa se bo tudi še v prihodnosti. Izzivi današnjega časa silijo podjetnike k nenehnim spremembam, preoblikovanju in rasti njihove organizacije. Ko analiziramo podjetja, trg in panoge, ugotavljamo, da mora biti podjetnik pripravljen na zelo različne scenarije in izzive, s katerimi se sreča. Kako jih bo sprejel in spremenil v nekaj pozitivnega (ali negativnega), je odvisno tudi od njega samega. Podjetniški izzivi lahko povzročijo velike preobrate v podjetju, podjetje lahko potopijo ali mu pomagajo napredovati, zrasti; v nobenem primeru pa pri tem ne gre za lahek proces.

V zaključni nalogi bo predmet analize podjetje x, ki ima sedež v Ljubljani in hčerinsko podjetje v drugi državi. Primarna dejavnost podjetja je izdelava procesnih sistemov za farmacevtsko, prehrambno in živilsko industrijo. Namen zaključne naloge je podrobno analizirati trenutno stanje organiziranosti podjetja in opredeliti njene značilnosti ter na podlagi strokovnih podlag predlagati možne spremembe, ki bi lahko pripomogle k nadaljnji rasti podjetja.

V začetnem delu naloge je opisan teoretični vidik analize organizacijske strukture, v katerem so predstavljeni mnenja in hipoteze različnih avtorjev. Najprej so predstavljene teorije različnih avtorjev o opredelitvi organizacije, sledi opredelitev organizacijske strukture ter njenih vrst, oblik in značilnosti. Začetna teoretična opredelitev je ključna za razumevanje značilnosti, ki se lahko med organizacijami popolnoma razlikujejo, ki pa organizacijo definirajo. Naslednji del je praktičen – opis značilnosti preučevanega podjetja ter njegova umestitev glede na posamezni vidik ter vpliv teh značilnosti na poslovanje podjetja. V zaključku naloge so povzeta končna spoznanja, podan pa je tudi predlog morebitnih izboljšav.

## 1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Za uspešno preučevanje organizacije in ugotavljanje pomena, koristi in vzrokov preučevanja je najprej treba razumeti, kaj organizacija sploh je. Zato je najprej treba ugotoviti, kaj vse lahko razumemo pod pojmom organizacija. Organizacijo obravnavajo številne teorije, avtorji jo predstavljajo na različne načine, večinoma pa se razume na tri različne načine. Organizacija lahko pomeni ustanovo, institucijo, združbo, kakršne so na primer podjetja, bolnišnice in druge združbe. Po drugem dojemanju organizacija pomeni proces oziroma aktivnost. V tem smislu je bolj domača beseda organiziranost, ki pomeni usklajevanje in izbiranje opravil, nalog in postopkov, da bi delovni proces potekal hitreje, nemoteno in urejeno. Lahko pa se organizacija dojema tudi kot zbir odnosov in razmerij med ljudmi, ki z uporabo sredstev stremijo k istemu cilju.

Prvo dojemanje organizacije se torej nanaša na organizacijo kot **združbo**, ki si prizadeva k uresničenju cilja organizacije. Pučko (1996, str.1) navaja, da se ljudje združujejo v skupine, da bi tako dosegli najboljše ekonomske učinke in cilje, kar jim ločeno sicer ne bi uspelo. Po njegovem mnenju je organizacija v bistvu gospodarska formacija in se mora ravnati po

ekonomskih motivih. Posledica združitve ljudi v skupine pa pomeni, da jim organizacija zagotovi uporabo svojih sposobnosti in sredstva, ki jih potrebujejo za pridobivanje dobrih ekonomskih učinkov. Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina (2009, str. 13) menijo, da je podjetje oblika organizacije, ki deluje istočasno kot interesni (ter politični) in kot poslovni sistem, delujoč v tržnem gospodarstvu. Podjetje je zatorej oboje – tako poslovni kot tudi politični sistem. Kot poslovni sistem deluje odprto, dinamično. Kot interesni ali politični sistem pa deluje v skladu z interesi ljudi, njihovimi nasprotovanji, sodelovanji itd. ter tako oblikuje zaveznike ali nasprotnike.

Lipovec (1987, str. 22) glede drugega dojemanja organizacije pojasnjuje, da se nanaša na organizacijo kot izbrane **procese oziroma aktivnosti**, ki jih je moč upravljati in načrtovati za učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev in nalog. Organizacija se tako nanaša bolj na dejavnosti organiziranja, s katerimi se sistematično prilagajajo, spreminjajo in urejajo procesi in aktivnosti za boljše doseganje cilja. Prilagajanje, spreminjanje in urejanje procesov se nanaša predvsem na povezovanje materialnih sredstev z delovnimi procesi. Organizacija naj bi bila tako pojem, ki je ločen od ekonomije, ter naj bi pomenila zgolj ureditev in kombiniranje nosilcev nalog in njihovih aktivnosti. Po tem razumevanju torej organizacija podjetja ni isto kot podjetje samo, ampak pomeni aktivnost, ki izoblikuje podjetje, povezuje ljudi ter podjetju daje cilj in najprimernejši način delovanja.

Tretjo opredelitev organizacije opisuje Lipovec (1987, str. 35), in sicer kot **sestav medsebojnih odnosov med ljudmi**, ki si skupaj prizadevajo za uresničitev cilja, ki si ga je zadala organizacija. Te ljudi povezujejo odnosi, ki so lahko formalni ali neformalni in ki se neprestano spreminjajo skupaj z organizacijo, pa naj bo to zavestno ali nezavestno. Odnosi so formalni takrat, kadar ljudje z namenom tvorijo razmerje, in sicer primarno zaradi večje učinkovitosti in lažjega opravljanja dela. Kadar pa se to zgodi nenamerno, se vzpostavi neformalni odnos, ki je nasprotje formalnega, tak odnos pa povzroči zgolj povezanost med ljudmi. Ta opredelitev organizacijo v primerjavi z drugimi dojemaji opisuje predvsem v smislu razmerij, ki vplivajo na funkcije posameznikov oziroma členov v strukturi, ne pa kot sestav ljudi za doseg cilja, kot je opredeljeno v nekaterih drugih teorijah.

Pomen organizacij je velik, najsi bodo to velika, srednja ali mala podjetja. Ljudje v njih preživijo precejšen del svojega življenja. Zaradi organizacij raste učinkovitost gospodarstva in se zvišuje življenjski standard. Iz zgodovine je razvidno, da so na tem področju potekale velike spremembe. V preteklosti ni bilo tolikšnega števila organizacij. Za veliko organizacijo je bilo mogoče šteti samo državo ali vojsko, šele kasneje pa podjetja, ki so sprva vključevala podjetnike z majhnim številom zaposlenih, njihova povezava s trgom pa je bila neposredna. V 21. stoletju pa je gospodarstvo precej drugačno: naraščata število organizacij in njihova velikost, ljudje pa zaradi razmerij in odnosov najprej vstopijo v organizacijo in šele kasneje na trg. Tudi tu so bistveni razmerja in odnosi med ljudmi, ki delujejo v organizacijah in izven njih (Lipovec, 1987, str. 16).

Jaško, Čudanov, Jevtić in Krivokapić (2014, str. 3) navajajo, da je organizacija termin, ki se uporablja in razlaga na veliko načinov. Vendar lahko uporaba termina organizacija, ne da bi dobro poznali vsebino izrazov, na katere se nanaša, privede do napačnih predstav. Organizacija je lahko:

- organizacija kot pravi subjekt, sistem socialnih členov in odnosov med njimi, entiteta, tudi množica človeških skupnosti, ki jih vodi skupen namen in cilj. Kot primer je mogoče navesti cerkve, šole, športne klube, politične stranke, Evropsko unijo;
- organizacija kot skupek aktivnosti in dejavnosti. Za izpolnitev cilja organizacije je potrebnega veliko usklajevanja, vodenja, urejanja in reševanja problemov. Organizacija kot dejavnost je subjektivna vsakemu posamezniku, skupno pa jim je, da težijo k izpolnjevanju cilja z najmanj napora, materiala in stroškov;
- organizacija kot atribut, rezultat usklajevanja odnosa znotraj objekta. Organizacija je pogosto opisana kot značilnost, na primer dobri poslovni rezultati, dobro uveden nov informacijski sistem, slaba organizacija po menjavi vodstva ali točnost ljudi. V tem primeru je organizacija opisana kot lastnost – atribut, ki je pripisan organizaciji ali členu in nastane kot rezultat organiziranja. Organizacija kot rezultat je lahko zelo različna. Lahko ima strogo formalna pravila, lahko so ta pravila neformalna, lahko ima pisno določene postopke in zapisana pravila, lahko je rigidna ali fleksibilna. S tem se ne želi reči, da je kateri tip organizacije boljši ali slabši. To pomeni le, da je tipov organizacije veliko, vloga menedžerja pa je, da izbere tip organizacije, ki bo za njegovo podjetje najprimernejši;
- organizacija kot disciplina. Gre za zbir pravil, zakonov in strategij, potrebnih za delovanje subjekta. Da bi katera koli dejavnost lahko pomenila posebno področje raziskovanja, morajo biti izpolnjene vsaj tri zahteve: (a) imeti mora svoj predmet opazovanja in raziskovanja; (b) namen, cilji in načela morajo biti drugačni od tistih na drugih znanstvenih področjih; (c) razviti mora lastne (specifične) raziskovalne metode.

## 2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 2.1 Opredelitev organizacijske strukture

Pri organizacijski strukturi enako kot pri opredelitvi organizacije obstaja veliko teorij, avtorji pa organizacijsko strukturo opisujejo različno in ima lahko več pomenov. Dimovski in Penger (2008, str. 71) opredeljujeta organizacijsko strukturo kot **režim**, v katerem so določeni formalni odnosi med zaposlenimi ter njihove vloge, delovne naloge in status v podjetju. V organizacijski strukturi bi moral biti viden kontrolni razpon oziroma število zaposlenih, ki prikazuje, kdo je po hierarhiji nadrejeni oziroma komu je potrebno poročati. Kakšna je struktura avtoritete, je določeno z višino organizacijske strukture, ki je lahko visoka (ožji kontrolni razpon, kar pomeni manj ljudi in več ravni) ali nizka (širši kontrolni razpon, kar pomeni več ljudi in manj ravni).

Lipovec (1987, str. 60) opisuje organizacijsko strukturo podobno, kot je opredeljeval tudi organizacijo samo, in sicer, da je organizacijska struktura sestav razmerij med ljudmi, v katerem so opisane in določene vloge, naloge ali funkcije zaposlenih, ki jih ti opravljajo v podjetju.

Avtor k tej opredelitvi dodaja še, da je treba upoštevati dejavnike, ki imajo večji vpliv na oblikovanje organizacijske strukture kot jih imajo razmerja med zaposlenimi. Zato je treba šteti, da organizacijska struktura taka, kot je, opredeljena z obstoječimi dejavniki v obstoječem položaju.

Glede na razmerja med ljudmi je mogoče ločiti **enovite** in **zložene** organizacijske strukture. Rozman (2000, str. 25) med drugim opredeljuje, kaj razmerja sploh so in katere so njihove značilnosti. Razmerja so lahko po eni strani načrtna in namerna oziroma formalna, po drugi strani pa nepredvidljiva ali nenamerna oziroma neformalna. Razmerja se razlikujejo glede na položaj, v katerem nastanejo oziroma v katerem delujejo, in glede na lastnosti, ki se kažejo v tem, kako močan je odnos, ali je odnos enako močan z obeh smeri, koliko dolgo traja, ali so odnosi v razmerju enakopravni ali neenakopravni itd.

Kadar je v strukturo povezanih več enakovrstnih razmerij med ljudmi, gre za enovito organizacijsko strukturo, kadar pa je zloženih ali združenih več enovitih struktur, pa za zložene ali sestavljene strukture. Vrste enovitih struktur so tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska, skoraj vedno pa vplivajo druga na drugo in so medsebojno odvisne ter delujejo skladno; v tem primeru spadajo pod zložene strukture (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133).

## 2.2 Vrste organizacijskih struktur

**Tehnična struktura** razčlenjuje glavno delovno nalogo podjetja na manjše delne delovne naloge. Z glavno delovno nalogo podjetja je opredeljen glavni cilj podjetja, ki so si ga zastavili zaposleni in podjetnik. Ta naloga je ponavadi prevelik zalogaj za enega zaposlenega, zato je pomembno, da se delovni proces najprej razdeli na delne delovne naloge, ki so običajno naložene zaposlenim glede na poslovne funkcije, kasneje pa še na najmanjše delovne naloge, ki so že veliko bolj preproste aktivnosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133).

Zaposleni lahko opravlja več delovnih nalog, upoštevati pa je treba njegove sposobnosti, znanje in tudi želje ter seveda potrebe delovnega procesa. Delovne naloge se lahko delijo na tri načine:

- razdelitev, ki upošteva poslovne oddelke: npr. kadrovska služba, prodajni oddelek, nabavni oddelek, proizvodnja;
- razdelitev glede na proizvode, trg, kupce ...;
- razdelitev, ki upošteva poslovne funkcije: npr. organiziranje, planiranje, izvedba, kontrola.

**Komunikacijska struktura** je ključen dejavnik v podjetju, saj je zelo pomembno, da ljudje med seboj komunicirajo pri delitvi in opravljanju dela. O komunikacijski strukturi je mogoče govoriti v vseh primerih kakršnega koli komuniciranja med več osebami. Komunikacijsko medsebojno razmerje tvorita sprejemnik in oddajnik, med katerima se lahko sporočila izmenjujejo enosmerno (ukazi, poročanje ..., pri čemer je aktiven bodisi samo sprejemnik bodisi samo oddajnik) ali pa dvosmerno (aktivna sta oba subjekta) (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).



Komunikacijska struktura se deli na:

- ustne strukture;
- pisne strukture;
- govornico telesa;
- elektronske strukture.

**Motivacijska struktura** je sestavljena iz odgovornosti in motiviranosti za delo. Oboje ima velik vpliv na opravljanje delovnih nalog. Motiviranost zaposlenih je ključen dejavnik za uspešno opravljeno delo. Zaposleni si zato zaslužijo nagrado, ki je odvisna od stopnje zahtevnosti, uspešnosti in ustreznosti opravljenega dela (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).

**Oblastna struktura ali struktura avtoritete** nastane iz začetnega lastniškega statusa in načina upravljanja. Če je oblast v večinskem delu razporejena med podrejene, je podana decentralizacija odločanja, v nasprotnem primeru, ko večino dela opravlja vodstveni del brez delegiranja nalog, pa gre za centralizirano odločanje. Večino časa ni od samih zaposlenih odvisno, kako si razporejajo delo, da bo v skladu s skupnim ciljem celotnega podjetja, temveč lahko vplivajo zgolj na razporejanje svojih delnih dobljenih nalog. Običajno lastnik naloži naloge in opravila managerju, ta pa jih skupaj s tehnično strukturo, odgovornostjo in motivacijsko strukturo razporedi med druge zaposlene, oddelke itd. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 135).

**Formalne in neformalne organizacijske strukture** zajemajo vsa razmerja, ki nastanejo na poslovnem področju in ki se razlikujejo samo glede tega, ali so skladna z doseganjem skupnega cilja podjetja, ali pa s tem niso povezana. Razmerja, ki se vzpostavijo zaradi doseganja skupnega cilja podjetja, so formalna, tista, ki niso povezana s skupnim ciljem podjetja, pa so neformalna in so v praksi opisana kot ljubezenske zveze, tesna prijateljstva itd. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 137).

## **2.3 Organizacijske in situacijske značilnosti**

Za uspešno oblikovanje organizacijske strukture podjetja je pomembno preučiti organizacijske značilnosti podjetja, ki pa so podrejene situacijskim značilnostim. Iz te opredelitve izhaja nadaljnja možna členitev organizacije na veji, ki se imenujeta mehanistična in organska organizacija.

### **2.3.1 Organizacijske značilnosti**

Organizacijske značilnosti so značilnosti, s katerimi je opredeljeno, kakšna je organizacijska struktura podjetja, in to, kako se organizacija razlikuje od drugih organizacij. Te značilnosti, s katerimi je opisana struktura podjetja, so formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska struktura, o katerih bo več pojasnjeno v nadaljevanju.

**Formalizacija** opisuje stopnjo standardizacije in sledenja napisanim pravilom in normam, ki se upoštevajo pri upravljanju dela oziroma določenih delovnih postopkov. Ta pravila in norme so uporabni tudi za usmerjanje zaposlenih. S stopnjo formalizacije je mogoče oceniti, v kolikšnem obsegu so delovni procesi vzpostavljeni, utemeljeni in zabeleženi v pisni obliki. Omenjena pravila in norme se kažejo v pisnih opisih del, navodilih, priročnikih, pa tudi v stopnji nadzora napisanih pravil, redu med zaposlenimi in svobodi managerjev pri odločanju. Stopnjo formalizacije je mogoče preprosto ugotoviti tako, da se seštejejo napisana pravila. Tako se ugotovi, koliko formalizirani so delovni procesi (Tajnikar, 1997, str. 97).

**Specializacija**, ki je poimenovana tudi tehnična delitev dela, opredeljuje, v kolikšni meri so skupne delovne naloge razdeljene na posamezne delovne naloge. Kadar je delitev skupne naloge velika, to pomeni, da posamezni zaposleni opravi zgolj manjši del skupne naloge. To pa posledično pomeni tudi večje število zaposlenih, saj so deli skupnih nalog razporejeni na več zaposlenih. Majhna delitev naloge pa nasprotno pomeni, da mora posamezni zaposleni opraviti večji del skupne naloge, posledica tega pa je, vsaj načeloma, manjše število zaposlenih (Rozman, 2000, str. 26).

**Standardizacija** nam poda predstavo glede tega, ali se iste delovne naloge v celotni organizaciji opravljajo enako. Če so opravila standardizirana, to pomeni, da se upoštevajo napisana pravila in opisi del, in se tako enake delovne naloge opravljajo enako tudi v drugih oddelkih in na drugih lokacijah. Visoka stopnja standardizacije torej pomeni, da je opravljanje podobnih delovnih nalog v celotnem podjetju in tudi na drugih lokacijah enako (Rozman, 2000, str. 26).

**Hierarhija avtoritete** je povezana z nadzorom v podjetju. Z njo je prikazano, koliko ljudi je podrejenih nadrejenemu in tudi, kdo sploh je nadrejeni. Hierarhija avtoritete daje najboljše rezultate, kadar je na vrhu hierarhije manj podrejenih, spodaj pa več. V shematskem piramidnem prikazu to pomeni, da je od vrha navzdol vedno več podrejenih. S hierarhijo avtoritete je v splošnem smislu opredeljeno, kdo komu poroča v zvezi z opravljenim delom, kdo je odgovoren in komu odgovarja (Rozman, 2000, str. 26).

**Centralizacija** označuje, kdo je tisti, ki v večini primerov zbira informacije in se odloča o proizvodih, zalogah, ceni, nabavi opreme, dohodkih zaposlenih, proračunih, obsegu zaposlovanja, izbiri zaposlenih itd. Če odloča in vse informacije zbira višji management sam, je podana visoka stopnja centralizacije. Če pa zgoraj navedene odločitve sprejema nižji management, govorimo o decentralizaciji (Tajnikar, 1997, str. 98).

**Kompleksnost** je je mogoče razumeti v treh pomenih, in sicer vertikalno, horizontalno in prostorsko. Ocenjena je s številom ravni, delovno dobo zaposlenih, deležem izobraženih v organizaciji, številom delovnih mest, številom poslovnih enot, njihovo medsebojno oddaljenostjo in številom zaposlenih v enotah (Dimovski, 2000, str. 22).

**Profesionalizacija** se ocenjuje glede na čas, potreben za osvojitve znanj in sposobnosti za opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Čim višja je izobrazba zaposlenih, tem višja

je stopnja profesionalizacije. Res pa to pomeni, da potrebujejo več časa za osvojitve znanj, veščin, sposobnosti in formalne izobrazbe (Rozman, 2000, str. 27).

**Kadrovska struktura** opisuje, kako in kje so zaposleni delavci v podjetju. V okviru kadrovske strukture lahko govorimo o režijskih delavcih, izvedbenih delavcih, specialistih, managerjih itd. (Rozman, 2000, str. 27).

### 2.3.2 Situacijske značilnosti

Omenili smo že, da so zgoraj opredeljene organizacijske značilnosti podrejene situacijskim. S situacijskimi značilnostmi se opisujejo **vplivi zunanjega okolja** na strukturo podjetja. Situacijske značilnosti se na splošno delijo na dve veji, in sicer na zunanje in notranje značilnosti. Med zunanje značilnosti se uvrščajo konkurenca, kupci, tehnologija in gospodarstvo, med notranje pa velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija in kultura. Glede na značilnosti situacijskih spremenljivk in razlike v njih obstajajo posledično velike razlike v organizacijski strukturi. Kasneje se bomo posvetili dvema skrajnostnima, s katerima je mogoče opredeliti organizacijo: to sta **mehanistična** in **organska** organizacija (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 139).

#### 2.3.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija ima več pomenov; po eni strani lahko tehnologija pomeni odločitev, informacijo, analizo, po drugi strani pa je to lahko nekaj, kar pomeni proizvod. Pri tem gre za uporabo znanj, veščin in sposobnosti za transformiranje v končne proizvode in lastnosti, ki so bile našteje. Tehnologija podjetja je zagotovo ena izmed ključnih situacijskih značilnosti, saj je uporaba različne tehnologije eden od dejavnikov, ki bistveno vpliva na uspešnost podjetij (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 139).

#### 2.3.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje je pomemben dejavnik, ki lahko močno vpliva na poslovanje organizacije. Lahko je negotovo ali pa stabilno. Za negotovo okolje je značilna velika mera kompleksnosti, pogoste so spremembe, delo v takih razmerah pa bo bolj kakovostno, če bo mogoče spremembe z boljšim planiranjem prevideti, če se bo tem spremembam posvečalo več strokovnjakov itd. Stabilno okolje je po drugi strani preprostejše in zanesljivejše; zanj je značilna višja stopnja formalizacije, centralizacije in hierarhije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 141).

#### 2.3.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je mogoče najbolj preprosto ugotoviti po številu zaposlenih v podjetju. Če število zaposlenih raste, raste tudi velikost podjetja, in obratno. Značilnost večjih podjetij je, da so bolj centralizirana in formalizirana, imajo več ravni in oddelkov ter tudi večjo notranjo kontrolo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143).

#### 2.3.2.4 *Vpliv ciljev na organizacijo*

Cilji so za organizacijo izrednega pomena, saj podjetje brez njih nima pomena. Določitev ciljev je skupek aktivnosti za doseganje uspeha in uspešnosti v poslovanju organizacije. Cilje je mogoče razdeliti na sistemske in notranje. Sistemski cilji so cilji, ki niso vidni na prvi pogled in ki prinesejo vidne rezultate šele čez nekaj časa; taki cilji so na primer izobraževanje zaposlenih, uvajanje novega informacijskega sistema ali nove organiziranosti v podjetju. Z notranjimi cilji pa je mogoče opisati odnose v podjetju; mednje štejejo skupno sodelovanje, komunikacija, timsko delo, delitev skupnih vrednot itd. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143).

#### 2.3.2.5 *Vpliv zaposlenih na organizacijo*

Zaposleni v podjetju razpolagajo z določenimi značilnostmi, kot so izobrazba, samostojnost, odgovornost. Te značilnosti močno vplivajo na podjetje ter definirajo stopnjo njegove formalizacije in centralizacije. Po Rozmanu (2000, str. 64-68) so značilnosti, ki vplivajo na podjetje, osebnost, sposobnosti zaposlenih, sistem delovnih vrednot ter občutenje razpoloženje pri delu.

#### 2.3.2.6 *Mehanistična in organska organizacija*

Omenili smo že, da Rozman (2000, str. 23) glede na situacijske značilnosti razlikuje dve opredelitvi organizacije, in sicer mehanistično in organsko, kar povzemamo v nadaljevanju.

**Mehanistična** organizacija je značilna za pogoje stabilnega okolja. Zanja je značilno, da je razdelitev dela podrobna; da delavci sicer pozorno opravljajo delo, vendar pri tem nimajo pred očmi ciljev celote; da dosežke podjetja določa vrhnji management, ki točno opredeljuje pravice, dolžnosti in pristojnosti vsake vloge. Struktura kontrole, avtoritete in komunikacij je hierarhična, zaposleni pa delujejo v skladu z navodili vrhnjega managementa. Posebna pozornost je namenjena znanju in sposobnostim zaposlenih. Ti so poslušni in zvesti podjetju.

**Organska** organizacija pa je prav nasprotno od mehanistične značilna za spreminjajoča se pogojih. Pri njej izvajanje dela izhaja iz celote, posebna pozornost pa je namenjena povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami. Zanja je značilno neprestano spreminjanje in prilagajanje dela zaposlenih. Če se pojavijo težave, jih zaradi večje pripadnosti podjetju rešujejo vsi zaposleni; odnosi med delavci niso le strokovni. Skupni interes je pomembnejši kot določenost odnosov z drugimi (nadrejenimi), znanje je razpršeno po celotni hierarhiji, posamezniki med sabo komunicirajo in delijo misli, nasvete, informacije, ne pa ukaze in odločitve. Kljub razpršenosti znanja pa organska organizacija ni nujno hierarhična. Če obstaja hierarhija, je to hierarhija v smislu znanja in sposobnosti, ne izkušenj.

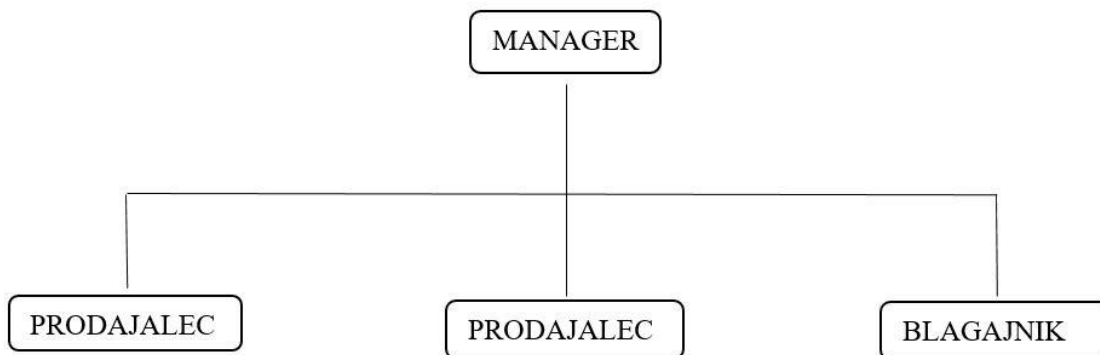
## 2.4 Oblike organizacijskih struktur

Najprimernejša organizacijska struktura je tista, v kateri se skupne naloge podjetja razdelijo na delne naloge, te pa se nato razporedijo na najbolj primerna delovna mesta. Pomembno je, da se pri določanju najprimernejše organizacijske strukture upoštevajo tudi situacijske značilnosti. V strokovni literaturi so organizacijske strukture razdeljene na več tipov. Najpogosteje omenjene klasične strukture so: enostavna organizacijska struktura, poslovno-funkcijska, produktno-matrična in decentralizirana (imenovana tudi poslovno-enotna) organizacijska struktura.

### 2.4.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je ena izmed najpreprostejših oblik, ki pogosto nastane spontano, ponavadi na začetku delovanja zagonskih podjetij. Značilna je zlasti za majhna proizvodna ali storitvena podjetja z majhnim številom zaposlenih. Kot je razvidno na sliki spodaj, je na vrhu strukture lastnik, ki opravlja tudi vlogo podjetnika in vrhnjega managementa. Lastnik je tudi tisti, ki je nosilec novih, svežih idej v podjetju. Zaradi preproste sheme te strukture sta zanjo značilni nizka kompleksnost in visoka stopnja centralizacije, saj vrhnji management nadzira vse informacije, odločitve in celotno upravljanje (Rozman, 2000, str. 86).

*Slika 1: Shema enostavne organizacijske strukture*



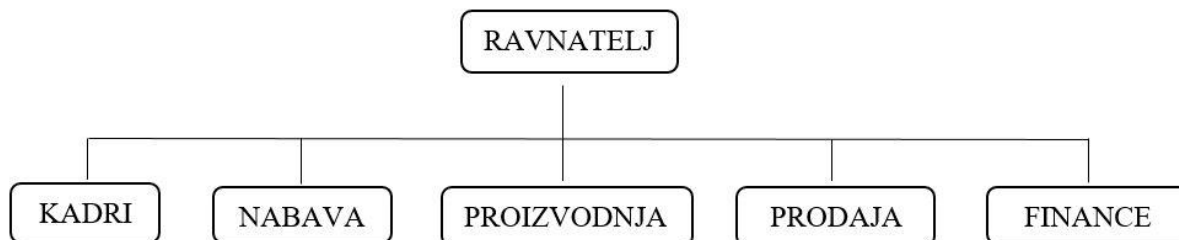
*Vir: Rozman (2000).*

### 2.4.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je značilna zlasti za majhna in srednje velika podjetja. Na vrhu je manager, ki usklajuje poslovne funkcije. Od njega je odvisen uspeh vseh poslovnih funkcij in za ta uspeh je tudi odgovoren. Za to strukturo je tako kot pri enostavni organizacijski strukturi značilna visoka stopnja centralizacije. Pri taki organizaciji podjetja je druga hierarhična raven razdeljena glede na poslovne funkcije področij, kar je vzrok za večjo specializacijo in več znanja na nekaterih delovnih mestih. Ta struktura je pogostejša

stabilnejšem in ne preveč kompleksnem okolju, za katerega je značilno, da je v procesih prisotne več rutine (Rozman, 2000, str. 87).

*Slika 2: Shema poslovno-funkcijske organizacijske strukture*



*Vir: Rozman (2000).*

#### 2.4.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

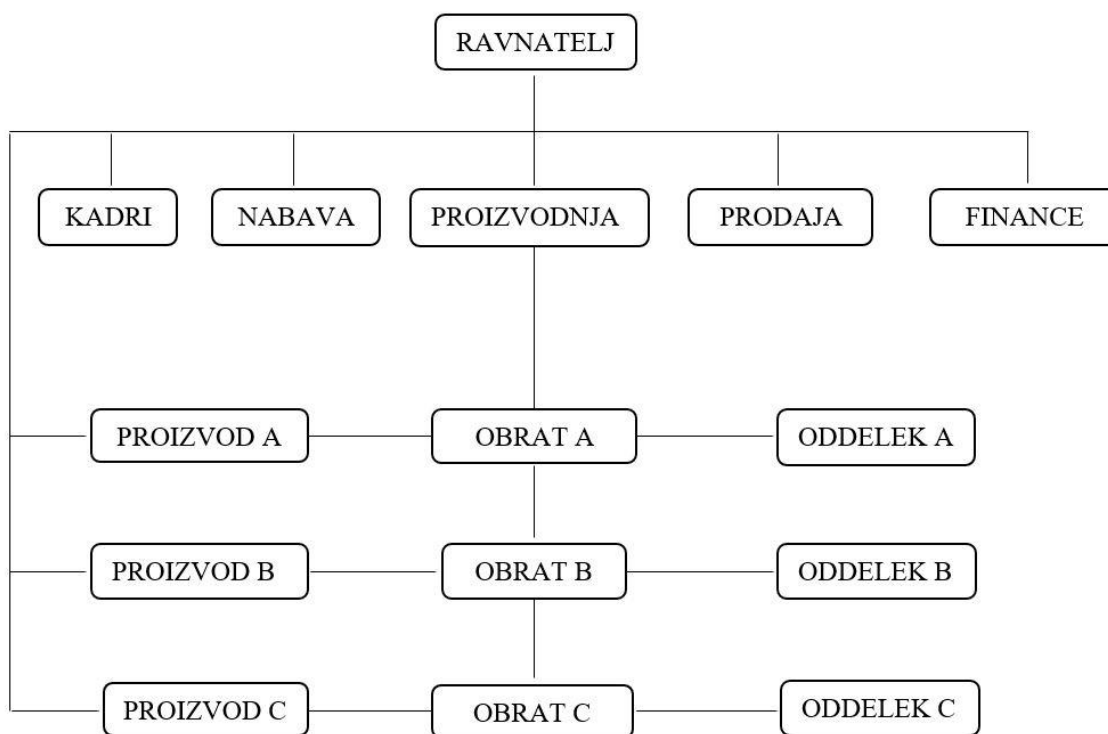
Produktno-matrična organizacijska struktura se ponavadi razvije iz poslovne-funkcijske, in sicer tedaj, kadar se ne proizvaja več le ena vrsta proizvodov, ampak se podjetje odloči za širjenje proizvodnega asortimaja. Zato postanejo potrebne različne aktivnosti v prodaji, nabavi in tudi sicer v vseh drugih poslovnih funkcijah. Ko se to zgodi, se že obstoječe poslovne funkcije začnejo členiti na manjše oddelke, ki so pogosto organizirani glede na skupine proizvodov. Tako podjetje je bolj tržno aktivno in usmerjeno, zato opravlja tržne raziskave in razvija konkurenčne prednosti svojih proizvodov, storitev ali podjetja samega. Manager je povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji prek nalog in ciljev. Zaradi nekoliko bolj kompleksne strukture se težje ugotavlja uspešnost določenih proizvodov (Rozman, 2000, str. 89).

#### 2.4.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura

Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura je še naprednejša od matrične. Na prvi ravni so še vedno poslovne enote, ki so večinoma že samostojne, na drugi pa poslovne funkcije. Tovrstna struktura vsebuje vse potrebne poslovne funkcije za delovanje, njen cilj pa je dobiček. Decentralizirana organizacijska struktura nastane zaradi večje notranje diverzifikacije in naraščanja kompleksnosti okolja, obvladovanje obojega pa je vse bolj zahtevno. Ko je organizacija že toliko velika, da se sooča s temi težavami, je nujen prehod v decentralizirano organizacijsko strukturo. Organizacija postane tako bolj konkurenčna, hitreje se odziva na zahteve trga in prenaša želje kupcev neposredno v proizvodnjo (Rozman, 2000, str. 92).

Pomanjkljivosti decentralizirane strukture sta potreba po koordinaciji posameznih avtonomnih poslovnih enot in nepovezanost organizacijskih enot.

Slika 3: Shema decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture



Vir: Rozman (2000).

## 2.5 Organizacijsko urejanje delovnih mest

V prejšnjih poglavjih smo že omenili, da je **skupna delovna naloga** podjetja cilj podjetja, ki ga vnaprej določi vrhni management. Glede na tehnično delitev dela se skupna delovna naloga razdeli na **delne delovne naloge** in procese, ki jih opravljajo zaposleni (Rozman, 2000, str. 74).

V oblikovanju organizacije je tako treba analizirati **delovne opravke ali opravila**, ki jih sestavljajo določene aktivnosti in dejavnosti, povezane v celoto, te pa uvrstiti v celotni **delovni proces**. Z delovni opravki ali opravili je opredeljeno **delovno mesto**, na katerem je razporejen posamezni zaposleni. Delovnih opravkov je lahko več in so raznoliki. Delovne zadolžitve zaposlenega bomo v nadaljevanju poimenovali **delokrog** (Rozman, 2000, str. 75).

Če povzamemo: skupno delovno nalogo razdrobimo vsebinsko na opravke, prostorsko pa na delovna mesta. Ta delovna mesta vključimo v delovni proces ter določimo delovne naloge in delokrog. Podobne delovne naloge povežemo v oddelke, te pa naprej v podjetje.

### 2.5.1 Povezovanje delovnih nalog

En zaposleni je pogosto zadolžen za več različnih nalog, ki postanejo njegova zadolžitev, dolžnost in odgovornost. Pri povezovanju delovnih nalog se je treba ravnati zlasti po teh načelih presoje (Rozman, 2000, str. 77):

- časovni okvir;
- podobna zahtevnost delovnih nalog;
- vrstni red izvajanja delovnih nalog.

**Časovni okvir** opredeljuje, koliko časa traja skupno izvajanje delovnih nalog. To ne sme presegati razpoložljivega delovnega časa v posameznem dnevu, po drugi strani pa ne sme biti veliko krajše. V praksi je se pogosto dogaja, da v enem obdobju zaposleni delajo več časa, v drugem pa manj. Paziti je treba, da se takrat, ko so delovne obremenitve nadpovprečne, od delavca vendarle ne zahteva pretiranega napora. **Podobna zahtevnost delovnih nalog** pomeni, da se delovne naloge določajo na podlagi zahtevnosti, in sicer glede na ustrezno izobrazbo, sposobnosti in izkušnje, potrebne za učinkovito opravljanje dela. Z razporejanjem je mogoče učinkovito izkoristiti polni potencial in talente ljudi, ki so za to usposobljeni, prav tako pa doseči, da vsi v skoraj enakem času opravijo delovne naloge, kar pomeni, da se prepreči, da bi imeli nekateri dela preveč, drugi pa premalo. Z upoštevanjem tretjega načela, **vrstnega reda izvajanja delovnih nalog**, pa se doseže, da so podobno zahtevne naloge dodeljene istemu posamezniku. Zaposleni tako lažje izvajajo podobne delovne naloge v istih delih procesa, taka razdelitev pa je tudi bolj smiselna.

### 2.5.2 Grafični prikazi odgovornosti delovnih mest in njihov smisel

Proces združevanja delovnih nalog in njihovo dodeljevanje zaposlenim ni preprosto opravilo, zato si podjetja običajno pomagajo s preteklimi rešitvami in upoštevanjem podobnega stanja v drugih organizacijah. Grafični prikazi, kot so procesne karte, diagrami, tehnične strukture itd., pa so lahko v veliko pomoč pri postopku odločanja in povezovanju delovnih nalog (Rozman, 2000, str. 80).

Ovsenik in Kaltnekar (1973, str. 16) menita, da je **linearni diagram odgovornosti** najbolj uporaben med vsemi grafičnimi prikazi. Tak prikaz je preprost in učinkovit, ponuja boljšo organiziranost, enostavnejše razumevanje in pregled delovnih nalog, lažje je tudi ugotoviti organizacijske napake. Tak diagram odgovornosti je prikazan na sliki 4.



Slika 4: Vzorec linearnega diagrama odgovornosti

Delovna naloga	Komercialist	Referent	Vodja oddelka
Priprava ponudbe kupcem	pripravi		pregleda, podpiše
Sprejemanje naročil	pregleda	sprejema	
Združevanje naročil	pregleda	izvede	potrdi
Preverjanje zmogljivosti	obveščen	preveri	
Preverjanje razpoložljivih surovin	obveščen	preveri	
Obvestilo kupcu	pripravi		potrdi
Nalog proizvodnji	preveri	pripravi	
Spremljanje delovnega naloga		spremlja	
Pripravljanje transporta	pripravi		
Priprava dokumentov	pripravi		
Kompletiranje pošiljke	pregleda	izvede	
Izstavitev računa	obveščen	pripravi	potrdi
Obvestilo financam		obvesti	
Preverjanje plačila		preverja	

Vir: Rozman (2000).

### 2.5.3 Opredelitev delokroga

Rozman (2000, str. 81) pojasnjuje, da ko dobi posameznik določeno zadolžitev oziroma delovno nalogo, je zanjo tudi odgovoren, pa naj bo opravljena uspešno ali ne, in nosi vse posledice. Seveda pa je pri tem nujno in pričakovano, da dobi potrebna pooblastila in da ima avtoriteto, da lahko svoje delo opravi s tolikšno mero odgovornosti, kot je od njega pričakovana. Končni rezultat, kot ga doživlja zaposleni, se kaže v višji ali nižji plači, morebitni premestitvi ali napredovanju, v pohvali ali kritiki, ob nezadovoljivem rezultatu pa v skrajnem položaju tudi v odpovedi delovnega razmerja.

Z ustreznim delokrogom oziroma delovnim mestom se doseže, da posameznik dobi določeno mesto in vlogo v hierarhiji podjetja. Za ta delokrog so značilne lastnosti, kot so zadolžitev za opravljanje točno določenih nalog, odgovornost in avtoriteta, te značilnosti pa so navedene tudi v opisu delokroga oziroma delovnega mesta. Odgovornost naj bi bila pri tem večja od avtoritete. Pravilno opredeljen opis delokroga oziroma delovnega mesta naj bi vseboval med drugim te podatke: naziv delovnega mesta, opcije nadomeščanja v primeru odsotnosti, skupek delovnih nalog, ki jih bo posameznik opravljal, zahtevnost delovnega mesta, odgovornosti in pooblastila.

## 3 METODOLOGIJA

Na podlagi teoretičnih podlag, opisanih zgoraj, smo opravili raziskavo, v kateri smo analizirali organizacijsko strukturo preučevanega podjetja. Predstavljene so organizacijska struktura podjetja ter njene značilnosti in pomanjkljivosti oziroma slabosti, ki vplivajo na poslovanje podjetja in njegovo nadaljnjo rast.

Raziskava temelji na podatkih, pridobljenih z raziskovanjem, ne pa iz hipotez oziroma teorije. V preteklih poglavjih je bila uporabljena pretežno opisna oziroma deskriptivna metoda dela, in sicer smo zbrali in preučili literaturo, ki se nanaša na obravnavno tematiko. Uporabljena je bila tudi metoda kompilacije, saj so v nalogi povzete ugotovitve različnih avtorjev. V drugem delu, katerega vsebina je praktična, smo najprej opravili kvalitativno raziskavo, in sicer intervjuje s pomočnikom direktorja ter zaposlenimi v preučevanem podjetju. Vprašanja so bila zastavljena spontano na podlagi občutka ob razgovoru s posameznikom, vsa pa so bila povezana s preučevano tematiko. Prek intervjujev smo zbrali ustrezne podatke in informacije ter dobili realen vpogled v poslovanje.

Kvalitativni način raziskave je opisan v nadaljevanju. Rezultate intervjujev smo primerjali s teoretičnimi spoznanji ter na podlagi tega opisali zapažanja o preučevanem podjetju in odstopanja od tega, kar je priporočeno v strokovni literaturi. Z opravljenimi intervjuji smo želeli spoznati zaposlene in razumeti njihov način razmišljanja, motivacijo, razumevanje, njihov odnos s podjetjem, delovnim mestom in nadrejenimi, pa tudi njihovo mnenje glede pomanjkljivosti in možnih izboljšav. Intervjuje smo opravili posamično, saj smo se tako izognili temu, da bi bili intervjuvanci neiskreni ali preveč zaprti, tak način dela pa je omogočil pridobitev boljšega vpogleda v preučevano tematiko. Cilj intervjujev je bil razumevanje organiziranosti podjetja ter pridobitev razlogov in motivov intervjuvancev glede tega, zakaj svoje delo opravljajo na način, na katerega ga opravljajo. Na podlagi intervjujev smo zbrali podatke za nadaljnjo obravnavo.

## **4 ANALIZA PODJETJA**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Preučevano podjetje je ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. Njegova dejavnost je po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) uvrščena pod šifro M71.129: druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje. Podjetje se sicer ukvarja predvsem s proizvodnjo sistemov za prehransko, kemijsko in farmacevtsko industrijo. Poslovanje zajema tudi projekte, v katerih je zaobsežen celoten proces skupaj s tehnologijo, podjetje pa poskrbi tudi za dobavo in namestitvev ustrezne procesne opreme.

Primarno poslovanje preučevanega podjetja obsega projektiranje, nadzor in montažo za naslednje procesne sisteme:

- CIP;
- PW/WFI za vodo;
- priprava in mešanje raztopin in suspenzij;
- pasterizacija;
- sistemi za proizvodnjo sirupa, mleka itd.;
- skladiščenje in distribucija tekočin;
- pomožne energetske enote;

- mešalne, tlačne in nalivne posode;
- drugi proizvodni procesi.

V projektiranje spada optimalni izvedbeni plan projekta, ki je mogoč zahvaljujoč izbiri sodobne programske opreme. Podjetje izvede, vodi, planira ter organizira celotno pot projekta od nabave do zagona delujoče linije v naročnikovi proizvodnji, poskrbi za zahtevano dokumentacijo, za ustreznost vseh delov ter znanje na tehnološki, strojni in elektro ravni.

Kontrolo nad zaposlenimi izvajajo projektanti, ki nadzorujejo celoten potek projekta, predvsem tudi montaže. Montažo opravijo usposobljeni varilci in ekipe, ki opravijo elektro montaže.

#### **4.2 Organizacijska struktura podjetja in opis delovnih mest**

V preučevanem podjetju (skupaj s hčerinskim podjetjem v drugi državi) je avgusta 2021 delalo 27 posameznikov s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, poleg njih pa še devet študentov. V matičnem podjetju sta dva delavca zaposlena v komerciali, dva v elektro oddelku, trije v inženirskem oddelku, šest pa v proizvodnji. Študentje pomenijo skoraj polovico delovne sile v matičnem podjetju in po potrebi pomagajo zunaj oddelka, v katerega so sicer bili razporejeni.

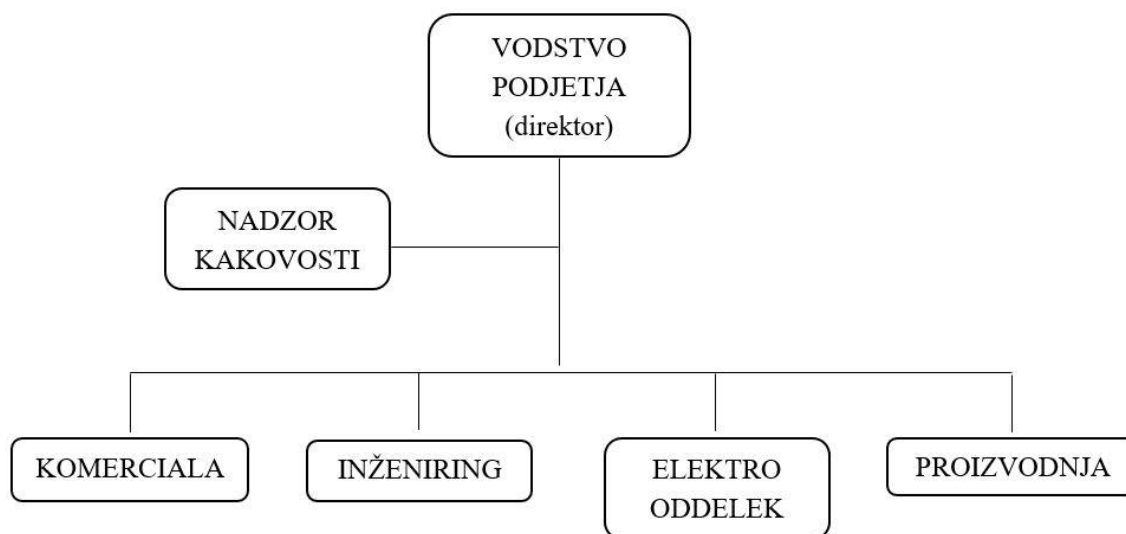
Na vrhu organizacijske strukture je **lastnik**, ki je ustanovitelj družbe. Lastnik pridobiva naročila kupcev za izvedbo projektiranja, izdelavo in montažo izdelkov. Lastnik je tudi direktor podjetja, kar pomeni, da je večinoma on tisti, ki vodi posle in vse aktivnosti na pravnem področju. On je tudi tisti, ki zastopa podjetje. V večini primerov sam vodi zaposlitvene razgovore in sam izbere najprimernejše nove sodelavce.

Podjetje ima štiri oddelke:

- oddelek komerciale;
- oddelek inženiringa;
- elektro oddelek;
- oddelek proizvodnje.

Ti oddelki so grafično prikazani v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi na sliki 5.

Slika 5: Shema organizacijske strukture preučevanega podjetja



Vir: lastno delo.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je za preučevano podjetje najbolj primerna, ker je majhno in pokriva več oddelkov poslovanja, ki se med seboj slabo povezujejo. Oddelki se povežejo šele v fazi zaključevanja projektov. Struktura ima tri hierarhične ravni, stopnja centralizacije in specializacije je visoka.

**Vodstvo** podjetja sestavlja en sam posameznik, direktor, ki ima trojno vlogo, in sicer je hkrati lastnik, podjetnik in direktor. Direktor išče nove stranke, sprejema ponudbe za delo, skrbi za kupce, pridobiva nova naročila ter projekte. On je edini, ki ima vpogled v denarni tok in finančno stanje podjetja ter za nadzor nad njima, on je tudi odgovoren za izvrševanje vseh plačil računov in izplačilo plač zaposlenim. Na drugi ravni je oddelek **nadzora kakovosti**, sestavljen iz enega posameznika, ki je desna roka direktorja. Ta zaposleni opravi sva potrebna opravila za direktorja in skrbi za nemoten proces dela. Med ta opravila spadajo aktivnosti, za katere ni potrebno, da bi jih opravil direktor sam. Naloge tega zaposlenega obsegajo veliko koordiniranja, planiranja in organizacijskih aktivnosti ter skrb za nemoten proces dela v smislu komunikacije z naročniki in sestavljanja pogodb. Na tretji ravni organiziranosti so oddelki komercialne, inženiringa, elektra in proizvodnje. **Komerciala** je zadolžena za spremljanje stanja naročil, pregled skladnosti naročil s prispelimi dokumenti, skrb za dobavo ob pravem času, prevzem materiala v skladišče, pregled materiala, pregled ustreznosti certifikatov s pregledanim materialom, pregled ujemanja dobavnic s prispelim materialom in pregled serijskih števil, pregled ujemanja serijskih števil s certifikati, pregled dospelosti naročenih certifikatov za naročilo, razvrščanje materiala na zalogo ali za projekt, za katerega je namenjen, vnos prispelega materiala v program, razpisovanje materiala sistemsko na ustrezen projekt itd. V oddelku komercialne se opravljajo tudi druge naloge, na primer vnos ur zaposlenih, fakturiranje redne prodaje kupcem, pakiranje materiala in njegovo odpošiljanje, občasno naročanje,

logistično planiranje potrebnih prevozov, pošiljanje povpraševanj za potrebne prevoze, urejanje ustrezne logistične dokumentacije, pospravljanje in skrb za red in čistočo skladišča, fotokopiranje, skeniranje in urejanje dokumentov. **Oddelek inženiringa** si deli skupno nalogo podjetja s komercialno, saj sta oddelka relativno povezana, čeprav vodi oddelka stremita k striktni ločenosti. Večina študentov, zaposlenih v matičnem podjetju, dela v inženirskem oddelku in imajo točno določene ločene naloge. Te naloge so projektiranje, 3D-modeliranje, urejanje končne dokumentacije za kupca, izdelovanje povpraševanj za sestavne dele, potrebne pri projektih za proizvodnjo glede na shemo projekta, pridobivanje ponudb in nato izdelava naročila, priprava ustreznih certifikatov. **Elektro oddelek** skrbi za vse potrebne elektro inštalacije na objektu, ki ga podjetje prevzame v delo, ter za vse elektro projektiranje in programiranje pri vsakem naročilu in projektu. Naloga tega oddelka je, da opravi povpraševanje po izdelkih, ki jih potrebuje, pridobi ponudbo, izdela naročilo in ga pošlje v komercialno, ki naročilo posreduje dobavitelju. Elektro oddelek sam skrbi tudi za izdelavo končne dokumentacije v zvezi z vgrajenimi elektro sistemi. V **oddelku proizvodnje** delajo zadolženi za varjenje in montažo končnih proizvodov. Ekipo sestavljajo ustrezno usposobljeni varilci in monterji, ki skrbijo za pravilno in kakovostno izvedbo varjenja sestavnih delov, za zadostno zalogo materiala, potrebnega za proces (npr. plini za varjenje), za zadostno količino potrebne zaščitne opreme itd.

### 4.3 Organizacijske značilnosti

Kot je že bilo navedeno v teoretičnem delu naloge, je s stopnjo formalizacije (ki je lahko nizka ali visoka) opredeljen obseg napisanih pravil in norm, ki veljajo za določene postopke, delovna mesta itd. **Stopnja formalizacije** v preučevanem podjetju je **nizka**, saj je pisnih pravil in navodil izredno malo, veliko pa je nenapisanih pravil, navodil itd. Praktično vse, kar morajo upoštevati zaposleni, se prenaša prek ustne komunikacije. Opažamo, da je tak način sporočanja pogosto vir težav, saj se postopek izvedbe nalog, ki se ne opravljajo redno, v času med eno in drugo izvedbo pozabi ali pa ne preda na naslednje generacije zaposlenih. Posledica tega so težave in napake v učinkovitem opravljanju delovnih nalog in razporejanju časa, saj je potrebno učenje in razlaganje enostavnih delovnih nalog večkrat in vsakemu na novo zaposlenemu.

Tudi **stopnja specializacije** (imenovana tudi tehnična delitev dela) v podjetju je, tako kot pri formalizaciji, **nizka**. Obseg dela v podjetju narašča, zaradi nizke stopnje specializacije pa se dogaja, da so odgovornosti in delovne naloge zaposlenim porazdeljene neenakomerno. Zato nastajajo nejasnosti, posledica katerih je precejšnje število neopravljenih delovnih nalog in posledično majhna učinkovitost. Za podjetje je značilna majhna delitev skupne naloge, kar je razvidno v razporeditvi preveč nalog določenemu majhnemu krogu zaposlenim.

S standardizacijo je prikazano, ali se iste delovne naloge v celotni organizaciji opravljajo enako. Preučevano podjetje ima hčerinsko podjetje v drugi državi, za katerega si prizadevajo, da bi bil princip naročanja, prodaje, proizvodnje in poslovanja enak kot v matični družbi. Zaradi majhne stopnje formalizacije v matični družbi so enake pomanjkljivosti kot v njej prisotne tudi v hčerinskem podjetju; v njem postopkov ne izvajajo po protokolih, ker jih seveda ne poznajo.

Enakost poslovanja se poskuša doseči z ustno komunikacijo in občasnimi obiski, katerih namen je usposobiti zaposlene v hčerinskem podjetju, da bodo delovali na enak način kot zaposleni v matični družbi. Menimo, da zgolj ustna komunikacija in obiski niso najboljši pristop za zagotavljanje večje standardizacije. Glede na navedeno je torej mogoče ugotoviti, da je **stopnja standardizacije nizka**.

**Avtoriteta** v preučevanem podjetju ima **tri hierarhične ravni** v piramidi. Prvo raven predstavlja direktor oziroma lastnik, ki sprejema vse pomembne odločitve. Do njega morajo priti vse informacije. Drugo raven predstavlja vodja nadzora kakovosti, na tretji ravni pa so štirje oddelki – komerciala, inženiring, elektro oddelek in proizvodnja. Vodje teh oddelkov razdeljujejo delovne naloge na tretji ravni. Delavci, zaposleni na tretji ravni, poročajo vodjem, vodje pa direktorju.

V preučevanem podjetju je prisotna **močna centralizacija**. Direktor je edini, ki odloča o plačah, povišicah, sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja, nabavi proizvodov, določitvi cen za opravljene projekte itd. Sicer pri nekaterih zadevah del odločanja prevzemajo tudi vodje, vendar je končna odločitev še vedno v rokah direktorja.

Struktura preučevanega podjetja je **delno kompleksna**. Organizirano je v treh organizacijskih ravneh. Trajnost zaposlitve je relativno nizka, tudi zato se podjetje zateka k zaposlovanju študentov. Izobrazbena struktura je tudi zaradi študentov relativno visoka, negativna značilnost je velika fluktuacija.

**Profesionalizacija** v podjetju se določi glede na čas, potreben za osvojitve znanj in sposobnosti za določeno delovno mesto. V preučevanem podjetju je stopnja profesionalizacije visoka, k uspešnemu delu pripomorejo relativno visoki izobraženi začasno zaposleni (študenti). Nekateri zaposleni imajo dokončano univerzitetno izobrazbo prve ali druge stopnje na tehničnem področju.

**Kadrovska struktura** v preučevanem podjetju je **relativno razvejana**. Podjetje sodeluje tudi z zunanjimi podizvajalci v proizvodnih, inženirskih in drugih panogah. V poslovanje so glede na potrebe projekta vključeni tudi nekateri strokovnjaki.

#### 4.4 Situacijske značilnosti

Situacijske značilnosti so tiste značilnosti, na podlagi katerih se podjetje spreminja in spreminja svojo organizacijsko strukturo. V nadaljevanju za preučevano podjetje prikazujemo organizacijske spremenljivke, kot so našteje že zgoraj, in sicer tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje ter zaposlene, ter vpliv teh spremenljivk nanj.

##### 4.4.1 Tehnologija

V podjetju prepoznavajo pomen izobrazbe, želijo si posameznikov s čim višjo izobrazbo, ki lahko prinesejo sveža znanja, sposobnosti, ideje in razvoj. Če gledamo na tehnologijo kot na

zmožnost uporabe znanj in veščin za končne proizvode ali storitve, lahko ugotovimo, da je vpliv tehnologije na podjetje velik. Če pa gledamo na tehnologijo kot na operacije, potrebne za novosti in napredek podjetja v tehnološkem smislu, je mogoče ugotoviti, da je podjetje v fazi poskusa načrtovanja uvedbe novega informacijskega sistema, s katerim bo olajšan nadzor nabave, prodaje, stanja zalog itd. V zvezi s tem informacijskim sistemom se pojavljajo tudi ovire, kot so nestrinjanje in nerazumevanje zaposlenih glede njegove uvedbe, neznanje zaposlenih v zvezi s tem področjem, doživljanje teh sprememb kot nevarnost za obstoj njihovega delovnega mesta itd.

#### 4.4.2 Okolje

Gospodarsko okolje podjetja je bilo v letih 2020 in 2021 zelo negotovo in kompleksno. Družba je imela precej odprtih projektov v Belgiji in na Nizozemskem, katerih opravljanje je bilo izredno oteženo zaradi pandemije covid-19 in posledičnega začasnega zaprtja ter nato oteženih pogojev za prehajanje državnih meja (pogoji PCT), opravljanje dela v tujini itd. To je pomenilo manj terenskega dela za zaposlene. Položaj je bil sprva popolnoma nepredvidljiv, po letu in pol pa je vnaprejšnje načrtovanje še vedno skorajda nemogoče. Kljub temu je podjetje delovalo neprekinjeno in se je posvetilo drugim področjem poslovanja (pospešeno iskanje novih projektov, diverzifikacija kupcev itd.).

Bolj predvidljivi so drugi dejavniki okolja, in sicer, da v Sloveniji obstaja nekaj konkurentov v isti dejavnosti. To povzroča nenehno borbo za dobavitelje, zastopstva itd., kar je razvidno predvsem v manjših skupnih popustih pri tujih dobaviteljih, saj dajejo tuji dobavitelji prednost drugim podjetjem v isti panogi.

#### 4.4.3 Velikost podjetja

Preučevano podjetja spada med mala podjetja, saj zaposluje manj kot 50 zaposlenih. Podjetje raste organsko na podlagi sprejetih projektov in dela, a po našem mnenju sklepa premalo pogodb o zaposlitvi in se preveč zanaša na študente. Pomanjkanje je prisotno v vseh oddelkih. Sicer se pomanjkanje delovne sile poskuša preseči, vendar ne s sklepanjem pogodb o zaposlitvi, temveč z zaposlovanjem študentov. Če bi bilo več redno zaposlenih, bi bila mogoča sprememba organizacijske strukture, možno bi bilo dodati še eno raven, tako da bi bila skupna delovna naloga še razdeljena še bolj podrobno in na več zaposlenih. Res pa je, da na odločanje o številu zaposlenih pomembno vpliva (nestabilno) okolje.

#### 4.4.4 Cilji

Cilji imajo izjemno velik pomen za posameznike in tudi za organizacije. Preučevano podjetje stremi k enemu sistemskemu cilju, in sicer rasti podjetja k optimalni velikosti. Lastnikova usmeritev je odpiranje novih poslovnih enot oziroma hčerinskih družb v drugih državah ter sprejemanje še več poslov v tujini. V prihodnosti si želi natančneje določiti strategijo za prenovo poslovanja in uvedbo novega informacijskega sistema, pri tem pa biti boljši od konkurence. Ti cilji so zastavljeni večinoma dolgoročno.

#### 4.4.5 Zaposleni

Zaposleni so eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnega podjetja. V preučevanem podjetju delajo večinoma posamezniki, mlajši od 30 let, povečini imajo manj kot eno leto delovnih izkušenj. Številne delovne naloge so poverjene študentom, ti so zanje odgovorni in jih morajo izvesti v vsakem primeru do določenega roka. Pri tem nimajo podpore npr. mentorja, ki bi bila potrebna glede na to, da nimajo (veliko) delovnih izkušenj, ki bi bile sicer zaželeni. Tak položaj, v katerem v podjetju zaradi preobremenjenosti vodij ni zagotovljeno mentorstvo in v katerem niso zagotovljeni ustrezni pogoji za strokovno rast, po našem mnenju vzbujajo skrb. Menimo, da dana situacija slabo vpliva na občutek pripadnosti in ima, ob odgovornostih in skrbih zaposlenih, neugoden vpliv na razpoloženje na delovnem mestu.

#### 4.4.6 Mehanistična ali organska organizacija

Ker podjetje deluje v variabilnih pogojih delovanja, je njegova organizacija organska. Delo se dodeljuje posameznikom glede na celotno skupno delovno nalogo, potrebno je neprestano spreminjanje in prilagajanje poslovanja podjetja, odnosi v podjetju so pretežno neformalni in sploh ne striktno strokovni. Zaposleni si med sabo delijo nasvete, informacije in ukaze, znanje je razpršeno po celotni hierarhiji.

## 5 PREDLOG MOREBITNIH SPREMEMB

Omenjeno je že bilo, da ima preučevano podjetje vse značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Na prvi ravni je lastnik, direktor in podjetnik; vse tri funkcije so združene v isti osebi. Na drugo raven je umeščen nadzor kakovosti, na tretji ravni pa so oddelki komercialne, inženiringa, elektra in proizvodnje. Za podjetje so značilne nizka stopnja formalizacije, standardizacije in specializacije, srednja stopnja centralizacije, srednja stopnja kompleksnosti in visoka profesionalizacija.

Menimo, da bi morale podjetje za uspešnejše poslovanje v prihodnosti več časa posvetiti formalizaciji. Nujno potrebna bi bila pisna navodila za opravljanje posamičnih nalog na nekaterih delovnih mestih, potrebna bi bila pravila in norme, ki bi jih zaposleni lahko upoštevali in ki bi jim olajšali delo. To je po našem mnenju toliko pomembnejše, ker so vodje prezaposleni, da bi poglobljeno uvajali nove zaposlene in jih usposabljali. Večja formalizacija bi torej koristila zaposlenim na nižjih nivojih in vodjem, ki so zadolženi za nadzor na njimi, ter tudi drugemu nivoju, nadzoru kakovosti. Dodatna prednost pisnih navodil, pravil, morebitnih priročnikov itd. bi bila, da bi jih bilo mogoče upoštevati enako kot v matičnem podjetju tudi v podružnici v drugi državi (oziroma v podružnicah v nastajanju), kjer standardi še niso utečeni. Ta formalizacija, ki se v tem delu navezuje na sinhronizacijo, bi se torej izkazala za prednost v geografskem smislu (podružnice drugod) in v časovnem smislu (na enak način opravljena enaka delovna zadolžitev v daljšem časovnem obdobju brez potrebe po ustnih navodilih). Delovanje podjetja bi bilo bolj sinhrono, manj časa bi bilo potrebnega za usposabljanje in razlago



enostavnih procesov. Vse to bi pomenilo tudi boljše izkoriščen čas vodij, saj bi ure, porabljene za uvajanje, lahko uporabili za reševanje morebitnih pomembnejših težav.

Za podjetje je značilna neenakomerna razporeditev dela – nekateri posamezniki so preobremenjeni. Menimo, da je to posledica prešibke komunikacije med oddelki oziroma njihovimi vodji, saj ni pravega razumevanja o tem, kaj kdo dela in kako. Delovne naloge so zato razporejene neenakomerno. Predlagamo rešitev v obliki sestankov, ki bi potekali vsaj na vsakih 14 dni. Na njih bi bili lahko prisotni po potrebi nekateri zaposleni ali pa zgolj vodje oddelkov, ki bi pozneje informacije s sestanka prenesli delavcem v svojem oddelku. Taka izboljšana komunikacija bi pripomogla k boljšemu razumevanju skupne naloge, prioritet in ciljev podjetja. Ker bi zaposleni razumeli smisel skupne naloge, bi si zanjo prizadevali, hkrati pa bi sami lažje ocenili, kaj je potrebno za njeno uresničitev, katere so prioritete in kakšne odločitve so potrebne. Jasneje bi bilo izraženo, kaj spada v delovne naloge posameznega zaposlenega, na koga se mora obrniti ob težavah glede specifične naloge in kako naj se nasploh loti reševanja težav.

Primer relativno slabo učinkovite razporeditve delovnih nalog želimo prikazati na primeru oddelka komerciale oziroma postopka naročanja potrebnih artiklov in storitev. Pri postopku naročanja inženir glede na zahteve projekta določi, katere artikle oziroma storitve potrebuje od dobaviteljev za določeno montažo ali izdelavo končnega proizvoda za naročnika. Inženir opravi potrebna povpraševanja, pridobi ponudbe in izdela celotno naročilo s kontaktom dobavitelja, dobavnim rokom, cenami, zahtevanimi certifikati itd. Naročilo nato posreduje v oddelek komerciale, kjer vodja oddelka zavede zaporedno številko naročila in naročilo posreduje dobavitelju. Naročilo se natisne in vloži v predal, v katerem so shranjena vsa tekoča naročila. Predal natisnjenih naročil mora oddelek komerciale redno spremljati ter slediti morebitnim odstopanjem od roka doba in drugim neskladnostim.

Težave, ki smo jih identificirali pri postopku naročanja, so naslednje:

- ker je naročil veliko, zaposleni v oddelku komerciale le s težavo spremljajo stanje in dospelost vseh naročil;
- inženirji ne morejo nikakor sami preveriti, ali je naročeni material že dobavljen, ampak se morajo glede tega vedno pozanimati v oddelku komerciale, ki mora to preveriti v predalu naročil;
- dobavitelji lahko naročilo spregledajo, saj jih na skorajšnji rok dobave nihče ne opozori en teden ali malo pred dobavnim rokom – preverjanja glede zamujenih dobav se običajno začnejo bistveno prepozno, mesec dni po zamudi, oziroma občasno prej, če inženir nujno potrebuje naročene artikle;
- pogoste so napake pri pregledu ustreznosti artiklov, saj komercialisti nimajo potrebnega znanja za pregled ustreznosti specifikacij strojnih izdelkov in tako se napake ugotovijo prepozno;
- inženirji nimajo vpogleda v sistem prevzemnic naročil oziroma prispelega materiala;

- če je dostava materiala na objekt v tujini ali na drugo lokacijo, komercialisti ne dobijo dobavnic oziroma informacij o dospelosti teh dobav, prav tako za to sploh ne vedo;
- na lokacijo v Ljubljani se naročajo artikli tudi za hčerinsko podjetje v drugi državi, zaradi česar ni jasnega pregleda nad dobavami.

Rešitvi, ki ju predlagamo za izboljšanje opisanega položaja, sta naslednji:

- uvedba informacijskega sistema, do katerega bi imel dostop vsakdo, ne samo komercialisti in iz katerega bi bili razvidni stanje naročil, dobavni roki, katera naročila so že izpeljana in katera še ne;
- vzpostavitev datoteke Excel s seznamom vseh zaporednih števil, tako bi inženirji sami pošiljali naročila dobaviteljem in sami določali zaporedno številko naročila, dobavitelja pa bi kasneje vnesli v datoteko Excel zraven zaporedne številke.

Omenjeno je že bilo, da v podjetju vse pomembne odločitve sprejema direktor sam (plače, sklenitve in prenehanja delovnega razmerja, cene, proizvodi, ki jih je treba nabaviti, itd.). Podjetje je že v fazi dozorelosti, v kateri bi moral direktor nekatere delovne naloge prerazporediti na druge ravni. Tudi nezaupanje, ki ga vrhni management občasno kaže do drugih, povzroča določene težave ter otežuje delovanje podjetja samega in zaposlenih na nižjih ravneh. Rešitev, ki jo predlagamo, je, da bi direktor jasno dodelil odgovornosti zaposlenim in zaupal, da bodo ustrezno opravili delo. V skladu z delovnopravno zakonodajo bi nespoštovanje teh odgovornosti pomenilo podlago za ugotavljanje disciplinske odgovornosti in bi lahko v najhujšem primeru pripeljalo do odpovedi delovnega razmerja. Direktorju bi tako ostalo več časa za druge naloge, katerih reševanje je resnično potrebno na najvišjem nivoju strukture, manj pomembne odločitve in naloge pa bi bile enakomerno razdeljene na druge zaposlene, ki so zanje usposobljeni, in bi postale njihova odgovornost.

Po našem mnenju je torej z zgolj nekaj ukrepi, predlaganimi zgoraj, mogoče bistveno izboljšati organizacijsko strukturo podjetja in s tem prispevati k njegovemu uspešnejšemu razvoju in doseganju njegovih ciljev.

## **SKLEP**

Podjetja se med seboj razlikujejo, zato ni mogoče, da bi imeli dve podjetji, pa čeprav v isti panogi, enake organizacijske in situacijske značilnosti. To ni slabost, vendar še en dejavnik, ki prikazuje, kako je pomembno, da vsako podjetje opravi natančno analizo svoje organizacije in na njeni podlagi ugotovi, katere so značilnosti njegove trenutne strukture in ali je trenutna struktura zanj najprimernejša.

V zaključni nalogi smo poskušali prikazati organizacijo in njene značilnosti. Ugotovili smo, da je za podjetje, ki je bilo predmet naše analize, značilna poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki je po našem mnenju primeren tip strukture zanj, saj gre za malo podjetje. Glede na povečan obseg dela ter delovne razmere v letih 2020 in 2021 lahko sklenemo, da podjetje

posluje učinkovito, kljub temu pa smo opazili nekatere dele poslovanja, pri katerih bi bile po našem mnenju dobrodošle spremembe.

Opazili smo, da so delovna mesta premalo definirana, saj ni jasno določeno, kaj kdo dela, delovne naloge pa so razdeljene neenakomerno. Po našem mnenju bi bilo bistveno reorganizirati delo vodij oddelkov, ki so trenutno prezaposleni, da bi lahko pomagali drugim zaposlenim, kadar jih ti potrebujejo, ter jih vodili in nadzirali. Njihovi podrejeni delavci pa po drugi strani nujno potrebujejo to podporo. Reorganizacija delovnih nalog bi bila potrebna tudi na drugih delovnih mestih, saj neenakomerno razporejene obremenitve vplivajo na učinkovitost zaposlenih in kakovost opravljenih nalog. Najbolj konkretne predloge smo pripravili za oddelk komerciale, kjer smo ugotovili, da bi prenova zastarelega sistema naročanja bistveno pripomogla k učinkovitejšemu delovnemu procesu ne le v tem oddelku, ampak tudi v drugih. Opozorili smo na problematiko (ne)zaupanja v podjetju, kar je po našem mnenju problem, ki se bi lahko uspešno uredil s časom. Ponudili smo nekaj konkretnih končnih predlogov, ki so po našem mnenju izvedljivi relativno hitro in brez velikega finančnega vložka.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport RS.
2. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Združeno kraljestvo. Pearson Education Limited.
4. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
5. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M. & Krivokapić, J. (2014). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.
6. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
7. Ovsenik, J. & Kaltnekar, Z. (1973). *Analiza in projektiranje organizacije*. Kranj: VŠOD.
8. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovodenje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: GEA College.