

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**OPTIMIZACIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, februar 2022

JURE ZAGRADIŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Zagradišnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Optimizacija organizacijske strukture v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
1.1 Opredelitev organizacije	2
1.2 Opredelitev organizacijske strukture	3
1.3 Situacijske spremenljivke organizacijske strukture	4
1.4 Strukturne dimenzije organizacijske strukture	6
1.5 Oblike organizacijskih struktur	8
1.5.1 Preprosta organizacijska struktura.....	8
1.5.2 Funkcijska organizacijska struktura	9
1.5.3 Divizijska organizacijska struktura	10
1.5.4 Matrična organizacijska struktura	11
1.5.5 Timska organizacijska struktura.....	12
1.5.6 Mrežna organizacijska struktura.....	13
1.5.7 Hibridna organizacijska struktura.....	14
2 EMPIRIČNA RAZISKAVA	14
2.1 Metodologija	14
2.2 Predstavitev podjetja	15
2.3 Obstoječa organizacijska struktura	16
2.3.1 Situacijske spremenljivke	16
2.3.2 Strukturne dimenzije	18
2.3.3 Oblika organizacijske strukture	20
2.4 Rezultati kvalitativne raziskave	21
2.5 Diskusija	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih glede na posamezne oddelke	16
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprosta organizacijska struktura	9
Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura.....	9
Slika 3: Divizijska organizacijska struktura	10
Slika 4: Matrična organizacijska struktura	11
Slika 5: Timska organizacijska struktura	12
Slika 6: Mrežna organizacijska struktura	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram izbranega podjetja	1
Priloga 2: Predlog nove organizacijske strukture.....	2
Priloga 3: Intervju z direktorjem in prokuristko podjetja.....	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CNC – (angl. Computer Numerical Control); numerični krmilni stroj

UVOD

Sodobne razmere v poslovnem svetu prinašajo nenehne spremembe, ki od podjetij zahtevajo stalne prilagoditve. Da bi ta delovala učinkovito, morajo različnim dejavnikom iz zunanjega in notranjega okolja prilagajati tudi lastno organizacijsko strukturo (Daft, 2010). Zlasti velja to za podjetja, ki se na neki točki svojega delovanja soočijo s procesom večanja obsega poslovanja (Chandler, 1962). V takšni situaciji se je znašlo tudi izbrano proizvodno podjetje, ki deluje na področju geotehnike. Večje število zaposlenih je pripeljalo do potrebe po večjem nadzoru, zaradi katere mora vodstvo podjetja ovrednotiti organizacijske vloge. Potrebna je reorganizacija proizvodnega oddelka; spremembe so potrebne tudi v režiji. Na podlagi opisane problematike se bom v zaključni strokovni nalogi torej osredotočil na optimizacijo organizacijske strukture v izbranem podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je izdelava predlogov za optimizacijo organizacijske strukture v izbranem podjetju, ki jo bom dosegel z določitvijo potrebnih sprememb v njegovem delovanju. Predlogi bodo temeljili na podlagi preučene literature s področja organizacijske teorije ter izvedene kvalitativne raziskave v izbranem podjetju in bodo izhodišče za izvedbo omenjenega procesa.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- preučiti organizacijo in organizacijsko strukturo z vidika organizacijske teorije;
- opredeliti situacijske spremenljivke in strukturne dimenzije, ki določajo organizacijsko strukturo;
- opisati oblike organizacijskih struktur in njihove značilnosti;
- določiti obliko obstoječe organizacijske strukture v izbranem podjetju in jo grafično prikazati;
- ugotoviti podrobne značilnosti oblike obstoječe organizacijske strukture v izbranem podjetju;
- na podlagi ugotovitev pripraviti priporočila za optimizacijo organizacijske strukture in jih podati vodstvu podjetja.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh poglavij. Prvo je teoretično in je namenjeno preučevanju organizacije in organizacijske strukture. Sprva bom definiral oba konstrukta in se nato osredotočil na podrobnejše opisovanje elementov in oblik organizacijske strukture. Na podlagi informacij, ki bodo pridobljene v teoretičnem delu, bom v drugem poglavju zasnoval empirično raziskavo. V sklopu te bom najprej predstavil metodologijo raziskovanja; sledil bo opis izbranega podjetja. V nadaljevanju bom s pomočjo intervjujev, ki jih bom opravil s prokuristko in direktorjem podjetja, določil obliko obstoječe organizacijske strukture podjetja. Njeno primernost bom tudi kritično ovrednotil. Ugotovitve empirične raziskave bom združil v priporočila, ki jih bom posredoval vodstvu izbranega podjetja in jih opisal v diskusiji. Ta bo hkrati obsegala opis omejitev dela in teoretičnega doprinosa naloge; dodal bom tudi priporočila za nadaljnje raziskave.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1.1 Opredelitev organizacije

Najpogosteje lahko zasledimo opredelitev organizacije kot **združbe**. Ta predstavlja ciljno usmerjeno družbeno enoto, za katero je značilna struktura aktivnosti. Hkrati jo je možno ločiti od ostalega okolja. Njen temeljni element je človek, ki znotraj nje formira povezave in razmerja. Hkrati lahko združbo dojemamo kot organsko povezano in medsebojno usklajeno skupino ljudi, ki z danimi sredstvi ustvarijo in dosežajo cilje (Rozman, 2001, str. 15). Združbe so lahko formalne, kar pomeni, da imajo jasno oblikovane cilje in vloge ter neformalne, ki teh nimajo. Pri tem je pomembno poudariti, da organizacijo načeloma opisujemo kot formalno združbo, saj je ta usmerjena k doseganju ciljev (Rozman & Kovač, 2012, str. 207–208). Formalne združbe, katerih cilj je ustvarjanje dobička in jih sestavljajo zaposleni, imenujemo podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 24).

Druga opredelitev opisuje organizacijo kot **sistem**, ki je sestavljen iz več medsebojno povezanih delov in tvori neko kompleksno celoto (Rozman & Kovač, 2012, str. 208). Od drugih sistemov, kot so tehnični, biološki in kontrolni, se organizacija razlikuje po tem, da jo sestavljajo ljudje. Med navedenimi sistemi je organizacija najbolj kompleksna, saj je zanjo značilno stalno spreminjanje struktur razmerij in vlog. Organizacija je sestavljena iz številnih podsistemov, kot so proizvodnja, nabava, prodaja, finance, vzdrževanje, razvoj in management. Preučujemo jo lahko kot odprt ali zaprt sistem. Prvi pristop je osredotočen na njeno notranjo učinkovitost, drugi pa na njen medsebojen odnos z okoljem (Rozman, 2001, str. 16–17).

Tretja opredelitev opisuje organizacijo kot **sestavo medsebojnih razmerij** med njenimi člani, ki zagotavlja njen obstoj, določa ekonomske in ostale značilnosti ter omogoča uresničitev organizacijskih ciljev (Lipovec, 1987, str. 34–35). Organizacija tako ni opredeljena kot združba, ampak jo sestavljajo razmerja in vloge, ki jih imajo v njej ljudje. Razmerja se v organizaciji neprestano spreminjajo (Rozman, 2001, str. 17–18).

Organizacijo pa lahko opredelimo tudi kot **zavestno človekovo dejavnost**, s katero z namenom doseganja optimalnih rezultatov usklajujemo proizvodne dejavnike. Organizacija usklajuje tudi poslovne prvine, procese, proizvode, storitve in ljudi. Na začetku njenega razvoja je prevladovala zgolj organizacija dela, na podlagi razvoja tehničnih razmerij pa so se kasneje uveljavili številni drugi organizacijski procesi (Rozman, 2001, str. 18).

Daft (2010, str. 11) organizacijo opredeli kot ciljno usmerjeno družbeno enoto, zasnovano na podlagi namensko strukturiranega sistema aktivnosti, ki ima jasno povezavo z zunanjim okoljem. Burton in Obel (1998, str. 3) jo pojmujeta kot umetno tvorjeno družbeno enoto, ki jo sestavljajo ljudje in temelji na skupnih ciljih, katerih realizacija poteka z opravljanjem različnih dejavnosti. Jones (2013, str. 2) pa jo obravnava kot orodje za koordinacijo dejavnosti, s katero ljudje dosežajo cilje, ki jih identificirajo na podlagi podjetniške žilice.

Kljub določenim razlikam, ki se pojavljajo pri opisovanju organizacije, je vsem navedenim definicijam skupna omemba ljudi. Ti predstavljajo glavni dejavnik njenega delovanja. Ne glede na to, ali jo obravnavamo kot združbo, sistem, sestavo razmerij ali zavestno dejavnost, je za njen obstoj vedno potreben človek. Hkrati predstavlja tvorbo, ki je potrebna za obstoj človeka, saj mu omogoča doseganje ciljev in zagotavlja delovanje v okviru družbe. Organizacijo lahko zato enačimo tudi z ljudmi, ki jo sestavljajo in aktivno oblikujejo.

1.2 Opredelitev organizacijske strukture

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot nek okvir, znotraj katerega organizacija izvaja delitev organizacijskih nalog in resursov. Predstavlja tudi celoto formalnih delovnih nalog in odnosov, s katero poskuša organizacija zagotoviti učinkovito razporejanje zaposlenih po posameznih internih oddelkih (Dimovski in drugi, 2014, str. 56). Organizacijska struktura opisuje sistem razmerij formalnega poročanja, ki vključuje tako organizacijske stopnje v hierarhiji kot tudi kontrolne razpone, ki jih ima vodstvo določene organizacije. Hkrati opisuje proces združevanja posameznikov v organizacijske oddelke, ki se kasneje združujejo v organizacijsko celoto. Vključuje tudi oblikovanje sistemov, ki znotraj organizacije zagotavljajo učinkovito komunikacijo in koordinacijo (Daft, 2010, str. 90). Organizacijska struktura določa potek dejavnosti in je izhodišče za razvoj standardnih postopkov. Posameznikom določa njihove funkcije ter jih uvršča v proces sprejemanja odločitev, ki poteka v organizaciji. Označimo jo lahko tudi kot perspektivo, ki oblikuje posameznikovo dojetje organizacije in njenega širšega okolja (Jacobides, 2007, str. 457). Prikažemo jo z organigramom, ki predstavlja grafični prikaz formalnih razmerij med zaposlenimi in oddelki v podjetju (Haskell & Breznell, 1922, str. 78).

Da bi organizacijska struktura bila učinkovita, jo moramo prilagoditi **situacijskim spremenljivkam**, ki jih ima organizacija (Cummings & Worley, 2009, str. 315). Te opisujejo organizacijo kot celoto in določajo obliko njene organizacijske strukture. Med njih uvrščamo: velikost, tehnologijo, okolje, cilje in strategijo ter organizacijsko kulturo določene organizacije (Daft, 2010, str. 15). Določena organizacija lahko obstaja samo v primeru, če je njena struktura usklajena s situacijskimi spremenljivkami, saj v nasprotnem primeru njeno delovanje ne more biti uspešno (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 85). Hkrati situacijske spremenljivke določajo **strukturne dimenzije**, ki pri posamezni organizacijski strukturi omogočajo identifikacijo njenih internih značilnosti in so osnova za medsebojno primerjavo le te v različnih organizacijah. Za določanje specifičnih značilnosti lahko uporabimo naslednje dimenzije: formalizacijo, specializacijo, hierarhijo avtoritete, centralizacijo, profesionalizacijo in kadrovsko strukturo (Daft, 2010, str. 15–17). Rozman (2001, str. 26) k navedenim strukturnim dimenzijam dodaja tudi organizacijsko kompleksnost in standardizacijo.

Poznamo več različnih **oblik** organizacijskih struktur. Ključne razlike med njimi lahko opazimo pri načinu razvrščanja v organizacijske oddelke. Prav tako se razlikujejo po poteku

poročanja zaposlenih svojim nadrejenim (Dimovski in drugi, 2014, str. 59). Daft (2010) v svojem delu loči **tradicionalne** in **inovativne** organizacijske strukture. V prvo kategorijo uvršča funkcijsko, divizijsko in matrično, v drugo pa timsko, mrežno in hibridno organizacijsko strukturo. Burton in Obel (2015) opisujeta tudi preprosto organizacijsko strukturo, ki jo lahko prav tako uvrstimo med tradicionalne oblike organizacijskih struktur.

1.3 Situacijske spremenljivke organizacijske strukture

Velikost organizacije je določena na podlagi njenega celotnega obsega ali pa zgolj na podlagi njenih posameznih komponent, kot so divizije in tovarne. Ker je organizacija po naravi družbena enota, merimo njeno velikost najpogosteje po številu zaposlenih. Obstajajo tudi druge mere velikosti, kot so na primer celotna sredstva in celotna prodaja, vendar te ne odražajo človeškega faktorja, ki tvori organizacijski sistem (Daft, 2010, str. 17). Spremembe velikosti imajo vpliv na specifične strukturne dimenzije in s tem na celotno organizacijsko strukturo. Če se velikost določene organizacije spremeni, bodo sledile tudi spremembe v organizacijski kompleksnosti, centralizaciji in formalizaciji. Omenjene spremembe bodo pri tem najbolj občutne v manjših podjetjih. V splošnem velja, da so večja podjetja bolj formalizirana, decentralizirana in imajo tudi večjo organizacijsko kompleksnost. Manjša podjetja, ki jih običajno upravljajo njihovi lastniki, so najbolj učinkovita, če imajo preprostejše oblike organizacijske strukture (Burton & Obel, 1998, str. 154–155).

Tehnologija je izraz, ki opisuje orodja, metode in dejanja, s katerimi v sklopu organizacije izvajamo proces spremembe vložkov v izločke. Nanaša se na dejanski način, s katerim organizacija ustvarja proizvode in storitve, ki jih nato ponuja svojim strankam. V tehnologijo, ki močno vpliva na poslovanje organizacije v sodobnosti, lahko uvrstimo fleksibilno proizvodnjo, napredne informacijske sisteme in internet (Daft, 2010, str. 17). Tehnologija v organizaciji vpliva na oblikovanje delovnih mest in s tem posledično tudi na obliko organizacijske strukture (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 124). Natančneje je tehnologija s strukturo povezana prek proizvodnje, ki je lahko posamična in upošteva specifične potrebe kupcev, masovna, ki je osredotočena na proizvodnjo velikega obsega proizvodov, ali procesna, ki temelji na proizvodjanju na osnovi teže ali količine (Woodward, 1965, str. 38–39). Organizacije, ki uporabljajo masovno proizvodno tehnologijo, so načeloma visoko specializirane, formalizirane, centralizirane in imajo visoko organizacijsko kompleksnost. Ravno obratno pa velja za organizacije, ki uporabljajo tehnologijo posamične in procesne proizvodnje (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 126).

Okolje obsega vse elemente, ki so zunaj meja organizacije. Ključni med njimi so industrija, vlada, kupci, dobavitelji in finančne skupnosti. Največji vpliv na organizacijo imajo najpogosteje prav druge organizacije (Daft, 2010, str. 17). V splošnem poznamo tri vrste okolij, v katerih lahko organizacija deluje. Okolje je lahko stabilno, kar pomeni, da je sleherna sprememba nepredvidljiv pojav. V stabilnem okolju se preference kupcev praviloma ne spreminjajo. Nova tehnologija se pojavi redko. Potrebe po inovacijah, ki bi

omogočile konkurenčno prednost, so nizke. Nasprotno velja za spreminjajoče se okolje, za katerega je značilna stalna dinamika strategij konkurentov in potreb na trgu. Spremembe so hitre in pričakovane. Okolje je lahko tudi turbulentno. V njem se pojavljajo nepričakovane in nepredvidljive spremembe, kar se dogaja relativno hitro. Pogoste so nove konkurenčne strategije in nova tehnologija. Kot odgovor na opisane razmere sta se v poslovnem svetu pojavili dve vrsti organizacijskega sistema. To sta **mehanska** in **organska** organizacija (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 128). Za mehansko organizacijo so značilne visoke stopnje centralizacije, formalizacije in standardizacije. Temelji na strogo izoblikovani hierarhiji in natančno definiranih nalogah. Takšna organizacija je zaradi strogo definiranih pravil in postopkov, primerna za delovanje v stabilnem okolju. Nasprotno značilnosti pa ima organska organizacija, v kateri je poudarek na fleksibilnosti, prilagodljivosti in timski usmerjenosti. Prisotni sta šibkejša hierarhija in formalizacija. Pravila in postopki so ohlapni. Odločitve se sprejemajo decentralizirano. Zaradi takšnih značilnosti je organska organizacija primerna za delovanje v spreminjajočih se razmerah (Lunenburg, 2012, str. 1).

Cilji in strategija določajo namen in načine doseganja konkurenčne prednosti, s katero se organizacija loči od ostalih. Cilji so pogosto zapisani v obliki izjav, ki pojasnijo, kakšne so namere organizacije. Strategija se pojavlja kot načrt, ki opisuje alokacijo resursov in aktivnosti, katerih namen je doseganje zastavljenih ciljev. Tako cilji kot strategija definirajo obseg dejavnosti poslovanja in odnose, ki jih ima organizacija s svojimi zaposlenimi, kupci in konkurenti (Daft, 2010, str. 17). Organizacijska struktura mora slediti strategiji, ki jo ima organizacija. Kompleksnejše oblike organizacijskih struktur nastanejo kot produkt koncentracije več enostavnejših strategij, ki sledijo nekim ustaljenim vzorcem. Sprva ima podjetje enostavno obliko organizacijske strukture, nato pa je zaradi uspeha in rasti primorano sprejeti novo. To prilagaja glede na naslednje osnovne faze rasti: ekspanzija obsega, geografska ekspanzija, vertikalna integracija in diverzifikacija (Chandler, 1962, str. 14). Prav tako mora biti strategija prilagojena tudi okolju organizacije. To namreč predstavlja pomemben dejavnik sprememb v organizaciji. Kadar okolje zahteva uvedbo nove strategije, je potrebna tudi identifikacija nove organizacijske strukture, kar dosežemo s procesom, ki ga imenujemo strateško usklajevanje (Kavale, 2012, str. 60).

Organizacijska kultura se v organizaciji pojavlja kot skupek vrednot, prepričanj, razumevanj in norm, ki si jih delijo njeni zaposleni. Namen obstoja organizacijske kulture je povezovanje zaposlenih v skupnost. Če je ta močna, lahko zagotovimo etične in moralne odnose tako v notranjem in zunanjem okolju podjetja, kar posledično vodi tudi do večje splošne učinkovitosti organizacije. Čeprav organizacijska kultura načeloma ni zapisana, pa jo lahko opazujemo v obliki zgodb, sloganov, obredov, načinov oblačenja in izgledu poslovnih prostorov v organizaciji (Daft, 2010, str. 18). Organizacijska kultura ima dve ključni funkciji. Prva je notranja integracija, ki je namenjena razvoju kolektivne identitete in zagotavlja sodelovanje med zaposlenimi, druga pa je zunanja adaptacija, ki se nanaša na komunikacijo z zunanjimi člani. Skupaj z organizacijsko strukturo ima tudi izrazit vpliv na

obnašanje, koordinacijo in motivacijo (Daft, 2010, str. 377). Organizacijska struktura predstavlja močan odraz organizacijske kulture, saj določa, ali je organizacija mehanistična ali organska, vertikalno oziroma horizontalno diferencirana. Vpliva tudi na hierarhijo, odnose, pravila in razmerja moči, ki so prisotna v neki organizaciji. Način razporejanja zaposlenih in organizacijskih enot je skupaj s stopnjo fleksibilnosti in avtonomije namreč močan indikator poudarjenih kulturnih vrednot v neki organizaciji (Daft, 2010, str. 379).

1.4 Strukturne dimenzije organizacijske strukture

Formalizacija se nanaša na stopnjo zapisane dokumentacije, ki v nekem podjetju opisuje interna pravila. Stopnjo formalizacije v podjetju najpogosteje določimo s številom količine strani takšnih dokumentov. Več kot je teh, bolj je podjetje formalizirano (Daft, 2010, str. 15). Cilj formaliziranja podjetij je doseganje standardizacije obnašanja zaposlenih, s katero lahko povečamo splošno učinkovitost in večjo kvaliteto proizvodov ter zagotovimo manjše stroške pri poslovanju podjetja. Hkrati lahko formalizacijo razumemo kot sredstvo za doseganje nadzora in koordinacije v podjetju (Burton & Obel, 1998, str. 73). Formalizacija lahko poteka na ravni celotne organizacije ali na ravni posameznih delovnih mest. Organizacijska formalizacija je učinkovita, saj določa odnos posameznikov, ki tvorijo podjetniško ekipo do organizacijskih ciljev in omogoča opolnomočenje. Formalizacija delovnih mest pa ima nasprotni učinek, saj lahko znotraj podjetniške ekipe zavira svobodo delovanja (Hempel, Zhang & Han, 2012, str. 480).

Specializacija se navezuje na stopnjo delitve organizacijskih nalog v podjetju. Kadar posamezen zaposleni opravlja ožji nabor nalog, lahko govorimo o prisotnosti visoke stopnje specializacije dela, v primeru širšega nabora nalog, pa je ta stopnja nizka. V literaturi je ta dimenzija pogosto omenjena kot delitev dela (Daft, 2010, str. 17). V poslovnem svetu se delovna mesta najpogosteje specializirajo na podlagi metode dela in na podlagi uporabe le-te (Dimovski, Penger & Škerlavaj, str. 86). Večje, kot je potrebno število zaposlenih s specializiranim znanjem, bolj bo organizacija kompleksna. Tako lahko sklepamo, da je ob prisotnosti nizke stopnje specializacije nalog v podjetju smiselno izbrati preprostejšo obliko organizacijske strukture in obratno (Matseshe & Arasa, 2016, str. 265).

Hierarhija avtoritete opisuje, kdo v organizaciji komu poroča in odgovarja. Temelji na avtoriteti, ki predstavlja legitimno moč managerja, da sprejema odločitve in izda ukaze. Zaposleni so na podlagi avtoritete in pozicije razporejeni v hierarhijo (Balas Rant, 2014, str. 47–48). S hierarhijo avtoritete je tesno povezan pojem **kontrolnega razpona**. Ta se nanaša na število zaposlenih, ki poročajo določenemu nadrejenemu. Kadar so prisotni ozki kontrolni razponi, gre za visoko hierarhijo avtoritete. Ob prisotnosti širših kontrolnih razponov govorimo o nizki hierarhiji avtoritete (Daft, 2010, str. 17). Če v okviru kontrolnega razpona nadzorniku poroča do sedem podrejenih, gre za tradicionalno ali vertikalno organizacijsko strukturo. V sodobnih organizacijah pa naletimo na tako imenovane vitke organizacijske strukture, v katerih nadrejenemu poroča tudi nad trideset podrejenih (Dimovski in drugi,

2014, str. 57). Poleg tega je s hierarhijo avtoritete povezan tudi koncept **delegiranja pristojnosti**, ki predstavlja proces prenosa avtoritete navzdol po hierarhični lestvici na nižja delovna mesta (Balas Rant, 2014, str. 48).

Centralizacija predstavlja stopnjo koncentracije odločevalske moči v posameznih enotah podjetja. Ta so običajno na vrhu organizacije. Zato centralizacijo ugotavljamo po neposredni vpletenosti višjega managementa pri zbiranju in interpretiranju informacij, na podlagi katerih se kasneje sprejemajo odločitve (Burton & Obel, 1998 str. 75). Organizacija je torej centralizirana, če je avtoriteta, ki sprejema ključne odločitve, visoko v organizacijski strukturi in decentralizirana, če je odgovornost sprejemanja odločitev porazdeljena nižje po hierarhični lestvici (Dimovski in drugi, 2014, str. 56). Previsoka centralizacija lahko pripelje do komunikacijskih in koordinacijskih težav. To velja zlasti za podjetja, ki so v fazi rasti. Naraščanje števila zaposlenih povzroča večje potrebe po nadzoru, ki ga opravlja višji management. Ta lahko postane preobremenjen in se ne osredotoča na organizacijske cilje, planiranje in inovacije. V takšni situaciji je podjetje smiselno decentralizirati (Jones, 2013, str. 132).

Profesionalizacija narekuje stopnjo formalne izobrazbe in dodatnih usposabljanj, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. O visoki stopnji profesionalizacije govorimo, kadar zaposleni za pridobitev znanja, ki omogoča učinkovito opravljanje internih nalog, potrebujejo daljša časovna obdobja. Profesionalizacijo merimo na podlagi povprečja let, ki jih zaposleni porabijo za izobraževanje (Daft, 2010, str. 17). Tudi profesionalizacija lahko v organizaciji pripelje do standardiziranega obnašanja, saj profesionalci zaradi svojega dolgoletnega usposabljanja pogosto delujejo po nekih standardih, ki temeljijo na preizkušanih metodah (Burton & Obel, 1998, str. 74).

Kadrovska struktura nam pove, kakšna je razporejenost posameznikov po funkcijah in različnih oddelkih v organizaciji. V sklopu kadrovske strukture torej govorimo o razmerjih med zaposlenimi. Najpogosteje se v organizaciji pojavlja razmerje med vodstvom, strokovnjaki, delavci v proizvodnji in zaposlenimi v administraciji. Meritve kadrovske strukture potekajo na podlagi deljenja vseh posameznikov, ki so zaposleni v določenem oddelku ali opravljajo določeno funkcijo s celotnim številom zaposlenih v organizaciji (Daft, 2010, str. 17).

Organizacijska kompleksnost označuje stopnjo horizontalne, vertikalne in prostorske diferenciacije v določeni organizaciji. Pri tem se **horizontalna diferenciacija** nanaša na prisotnost specializacije, ki se pojavlja v njej. Ta je večja, kadar ima organizacija večje število manjših nalog, ki se specializirajo na podlagi izkušenj, izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih. **Vertikalna diferenciacija** predstavlja število hierarhičnih ravni med višjim managementom in dnom hierarhične lestvice. Več, kot je v organizaciji omenjenih ravni, bolj je ta vertikalno diferencirana. **Prostorska diferenciacija** opisuje prostorsko raznolikost organizacijskih enot in je večja, kadar so posamezne enote na različnih geografskih lokacijah. Večja, kot je stopnja organizacijske kompleksnosti v organizaciji, težji postaneta

koordinacija in komunikacija. Zaradi obstoja visoke horizontalne in tudi vertikalne diferenciacije se lahko namreč v podjetju formirajo specializirane enote, ki imajo svoje vrednote, komunikacijo in žargon. Če je organizacija tudi prostorsko diferencirana, lahko koordinacijo otežujeta celo jezik in kultura (Burton & Obel, 1998, str. 68–69).

Standardizacija pomeni obstoj enotnih načinov izvajanja delovnih nalog v določeni organizaciji. Lahko je zapisana ali nezapisana; njen namen je podajanje natančnih smernic, ki določajo izvajanje postopkov in razrešitev problemov, ki se pojavljajo v organizaciji. Kadar so postopki in pravila standardiziranih aktivnosti zapisani, govorimo o dimenziji formalizacije. Nezapisana standardizacija temelji na posebnih standardih delovanja, ki jih imenujemo norme in jih znotraj organizacije prevzame neka skupina ljudi. To stori zaradi potrebe po nekaterih standardnih načinih reševanja poslovnih problemov. Norme se nato širijo prek socializacije in sčasoma postanejo nezapisana poslovna praksa. V negotovih okoljih je standardizacija pogosto menjana, a hkrati ni smiselna, ko postopki dela niso jasni, kar velja predvsem za inoviranje (Balas Rant, 2014, str. 50–51).

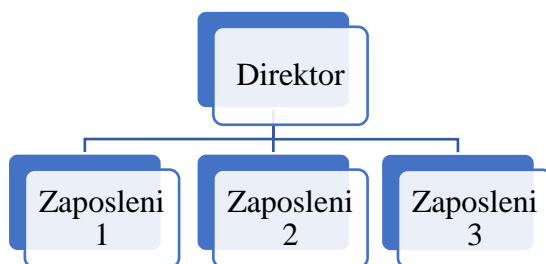
1.5 Oblike organizacijskih struktur

1.5.1 Preprosta organizacijska struktura

Preprosta struktura je značilna predvsem za majhna podjetja. Običajno gre za zagonska podjetja, lahko pa imajo takšno strukturo tudi starejša podjetja, ki jih v celoti vodijo njihovi lastniki. Vodilno vlogo v takšni strukturi ima manager, ki usmerja poslovanje in zaposlene. Specifične naloge, ki naj bi jih ti opravljali, niso jasno definirane. Manager jih namreč dodeljuje glede na vsakdanje potrebe poslovanja. Takšna podjetja so izjemno fleksibilna. Svoje poslovanje so sposobna prilagoditi dani situaciji. Manager je nosilec celotne odločevalske moči in razpolaga s celotnimi informacijski tokovi. Hkrati ima vlogo glavnega stika s trgom, dobavitelji in kupci. Za takšno strukturo je značilna nizka organizacijska kompleksnost, kar se kaže tako v nizki horizontalni kot tudi vertikalni diferenciaciji (Burton, Obel & Håkonsson, 2015, str. 72–73).

Kljub fleksibilnosti preprosta organizacijska struktura (prikazana s sliko 1) ni učinkovita, saj prednosti specializacije niso realizirane. Hkrati je delovanje podjetja omejeno s sposobnostmi procesiranja informacij, ki jih ima manager. Zaposleni opravljajo mnogo nalog, a ni nujno, da so za opravljanje teh tudi usposobljeni. Poslovanje je v celoti odvisno od vizije managerja, ki je lahko preozka in ne izpolnjuje dejanskih potreb podjetja. Ta je zaradi količine različnih nalog, ki jih opravlja, časovno prikrajšan in lahko spregleda poslovne priložnosti. Hkrati ni usmerjen v inoviranje. Sklepamo lahko, da je podjetje s preprosto organizacijsko strukturo uspešno samo, če manager sprejema dobre odločitve, izvaja dobro koordinacijo aktivnosti in dobro razporeja čas. Če postane preobremenjen in ne izpolnjuje svojih nalog, bo zaradi tega prišlo do znižanja poslovnega uspeha podjetja (Burton, Obel & Håkonsson, 2015, str. 73).

Slika 1: Preprosta organizacijska struktura

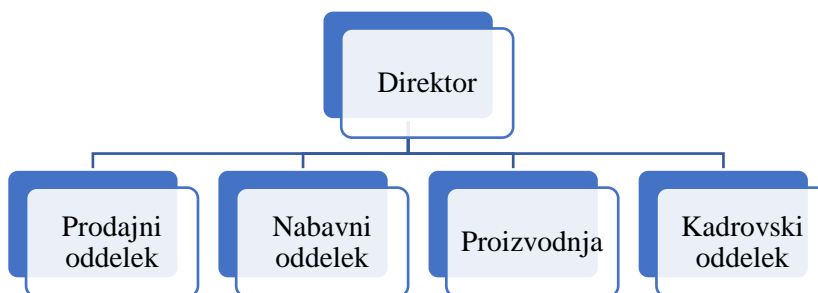


Prerejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2015, str. 73).

1.5.2 Funkcijska organizacijska struktura

Za funkcijsko strukturo (prikazano s sliko 2) je značilno združevanje v oddelke, ki temeljijo na podobnosti znanj in nalog, ki jih opravljajo zaposleni v podjetju. V takšnih oddelkih je globoka koncentracija človeškega znanja in ekspertize, kar omogoča učinkovitost pri doseganju organizacijskih ciljev. Prisotno je centralizirano sprejemanje odločitev, ki poteka na vrhu organizacije. Stopnja specializacije je visoka. Takšna struktura je pretežno vertikalno diferencirana. Njena največja prednost je realizacija ekonomij obsega, ki poteka znotraj posameznih funkcijskih oddelkov. Prav tako omogoča poglobljen razvoj veščin zaposlenih v podjetju in tako izpopolnjuje njihovo strokovno znanje. Zato je primerna predvsem za podjetja, ki proizvajajo manjše število produktov ali storitev (Daft, 2010, str. 104).

Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura



Prerejeno po Balas Rant (2014, str. 54).

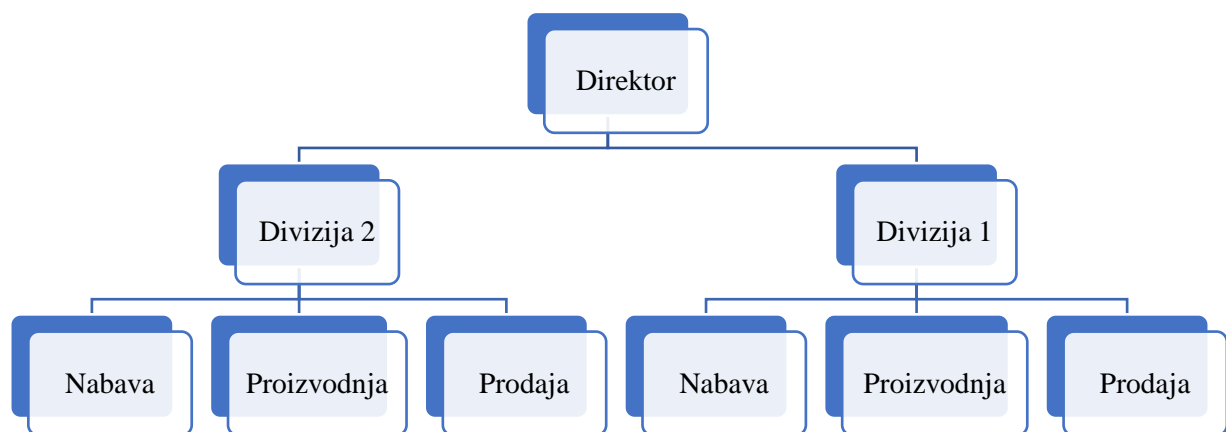
Slabost funkcijske strukture je, da med oddelki obstajajo meje, ki se izražajo predvsem v slabi komunikaciji in koordinaciji med temi. To lahko pripelje do slabše odzivnosti celotne organizacije v primeru večjih sprememb v njenem okolju, saj mora vodstvo sprejeti odločitve, ki se navezujejo na različne oddelke. Hkrati lahko kopičenje števila in kompleksnosti odločitev vodi do preobremenjenosti managementa, kar se izraža v manjši učinkovitosti organizacijske strukture (Daft, 2010, str. 104–105). Problematičen je tudi omejen pogled zaposlenih na organizacijske cilje, saj so ti osredotočeni na dogajanje znotraj funkcijskih oddelkov. Pogosto se zgodi, da zaradi ozkega pogleda na organizacijo kot celoto

funkcijski cilji nadomestijo organizacijske. Slaba koordinacija v funkcijski strukturi vodi do pomanjkanja inovacij; prav tako lahko predstavlja težavo v primeru nadaljnjih širitev organizacije (Elsaid, Okasha & Abdelghaly, 2013, str. 2).

1.5.3 Divizijska organizacijska struktura

Temelj divizijske strukture (prikazano s sliko 3) predstavljajo oddelki ali divizije, ki se organizirajo na podlagi posameznih produktov ali produktnih skupin, storitev, projektov ali programov ter profitnih centrov. V tem primeru gre za produktno strukturo. Če so divizije formirane na podlagi regij ali držav, govorimo o geografski strukturi. Prisotna je decentralizacija odločanja. Vsaka divizija predstavlja avtonomni oddelek, ki je organiziran kot funkcijska struktura. Na takšen način je zagotovljena fleksibilnost, saj je organizacija razdeljena na več manjših enot, ki so sposobne uveljaviti hitre spremembe glede na lastno okolje. Prisotna je dobra koordinacija med funkcijskimi oddelki znotraj divizij. Uvedba divizijske strukture je smiselna, kadar vertikalna hierarhija ni več sposobna nadzorovati organizacije in kadar so organizacijski cilji usmerjeni v spremembe. Struktura je primerna za velike in kompleksne organizacije, ki proizvajajo večje število različnih produktov. Posamezne divizije lahko zagotovijo visoko stopnjo zadovoljstva svojih kupcev, saj so osredotočene na njihove preference. Fleksibilnost omogoča hitre prilagoditve produktov glede na posebnosti regij in različnih tržnih segmentov (Daft, 2010, str. 106–108).

Slika 3: Divizijska organizacijska struktura



Prerejeno po Burton & Obel (1998, str. 54).

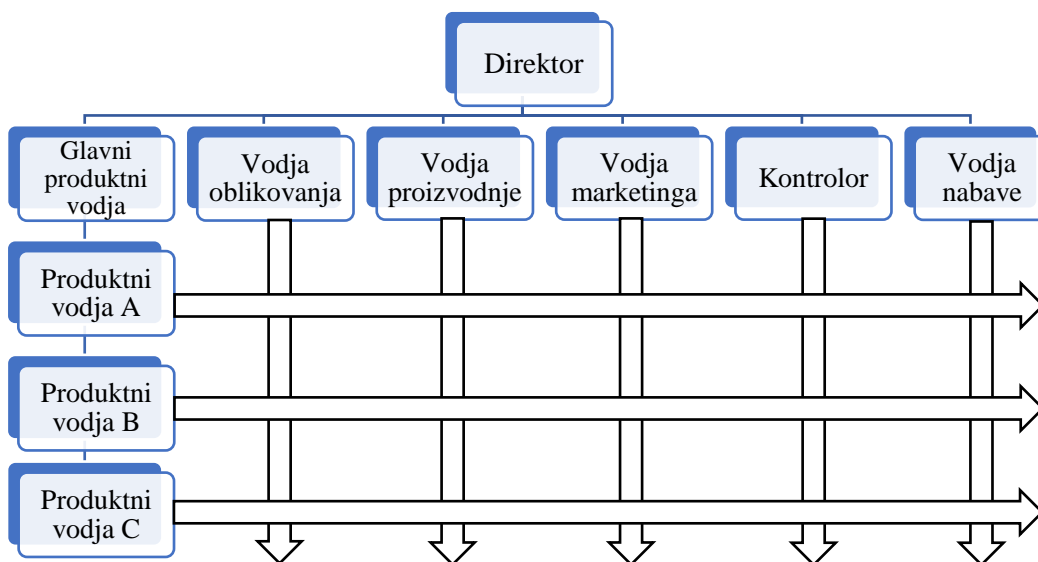
Divizijska struktura predstavlja prvi korak k decentralizaciji organizacije in jo lahko obravnavamo kot nadgradnjo funkcijske strukture. Predstavlja orodje, s katerim zmanjšamo količino odločitev ki jih mora v okviru poslovanja sprejemati višji management (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016, str. 457). Slabost takšne strukture je izguba ekonomij obsega v funkcijskih oddelkih. V nasprotju s temi je koordinacija med posameznimi divizijami slaba, kar povzroča neusklajenost, ki lahko vodi do slabih poslovnih rezultatov na ravni celotne organizacije. Posamezna divizija lahko prodaja izdelke, ki niso združljivi z

izdelki druge divizije. K temu pripomore tudi odsotnost tehnične specializacije in standardizacije, ki se pojavi zaradi prevelike osredotočenosti na lastne produktne linije znotraj divizij (Daft, 2010, str. 108–109).

1.5.4 Matrična organizacijska struktura

Matrična struktura (prikazana s sliko 4) nastane z združitvijo funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Razvije se v situacijah, v katerih mora biti podjetje istočasno osredotočeno na svoje produkte, kot tudi na funkcije in geografsko okolje. Takšna struktura predstavlja močno obliko horizontalnega povezovanja. V njej se pojavlja tako imenovana dvojna avtoriteta, kar pomeni, da imata produktni in funkcijski manager enako avtoriteto v organizaciji in zaposleni poročajo obema. Kljub temu se pogosto zgodi, da v podjetju prevlada ena izmed prisotnih avtoritet in zato govorimo o funkcijski ali produktni matrični strukturi. Njena uporaba je smiselna ob prisotnosti potrebe po razdelitvi omejenih resursov med različne produkte, ki se običajno pojavlja v srednje velikih podjetjih. Prav tako jo lahko uporabimo v primerih, ko zunanje okolje zahteva izdelavo dveh ali več različnih produktov, ki zahtevajo poglobljeno strokovno znanje zaposlenih. Matrična struktura doseže največjo učinkovitost v negotovem in kompleksnem okolju, ki zahteva visoko stopnjo koordinacije in procesiranja informacij (Daft, 2010, str. 110–112).

Slika 4: Matrična organizacijska struktura



Prirejeno po Daft (2010, str. 111).

Matrična struktura zagotavlja tudi osredotočenost zaposlenih na širše organizacijske cilje. Ti so ozaveščeni o odgovornosti in postopkih sprejemanja odločitev v organizaciji. Učinkovita alokacija resursov zagotavlja hitro pretočnost le-teh. Struktura je usmerjena v inovativno reševanje problemov, ki se pojavijo znotraj nje. Njena prednost je zagotovo tudi v močnih internih komunikacijskih kanalih (Sy & D'Annunzio, 2005, str. 40). Med drugim omogoča

sprejemanje kompleksnih odločitev, stroškovno učinkovitost in fleksibilnost. Zaposleni lahko pridobijo tako funkcijske kot tudi splošne veščine managementa. Slabost matrične strukture predstavlja možnost zmede in frustracij zaposlenih, ki poročajo dvojni avtoriteti. Hkrati lahko med funkcijsko in produktno vejo prihaja do konfliktov in poskusov prevzema oblasti v organizaciji, kar pripelje do njenega nedelovanja. Zaradi visoke koordinacije so potrebni stalni sestanki; prav tako je za zaposlene potrebna organizacija usposabljanj v medsebojnih odnosih (Daft, 2010, str. 112–113).

1.5.5 Timska organizacijska struktura

Timska struktura (prikazana s sliko 5) temelji na združevanju zaposlenih v skupine ali time, ki so določeni s poslovnimi procesi v organizaciji. Pri tem se pojem poslovnega procesa nanaša na medsebojno povezane skupine delovnih nalog in aktivnosti, s katerimi podjetje ustvarja produkte in storitve. Za to strukturo je značilna odsotnost vertikalne hierarhije, ki se odpravi z reorganizacijo podjetja. Ker je struktura prilagojena posameznim poslovnim procesom, postanejo meje med posameznimi oddelki znotraj organizacije zabrisane. To zaposlenim omogoči lažjo komunikacijo in koordinacijo (Daft, 2010, str. 115). Znotraj timov vsak posameznik prispeva svoje ideje in dosežke ter tako deluje v skupno dobro. Za time je značilno redno srečevanje; njihovi člani pri projektih sodelujejo od začetka do konca glede na svoje sposobnosti. Pri takšni strukturi je poudarjen pomen sodelovanja s klienti, ki so vir idej in navdiha za delo. Zaposlovanje temelji na kakovosti dela in odprtosti za delo zunaj ožjih funkcijskih specializacij. Zaposleni v posameznih timih imajo globoko razumevanje o vlogah ostalih članov. Timska struktura managerjem omogoča delegiranje avtoritete na spodnje ravni organizacije, kar povzroča visoko stopnjo fleksibilnosti in odzivnosti na potrebe trga (Dimovski in drugi, 2014, str. 64–65).

Slika 5: Timska organizacijska struktura



Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 65).

Struktura usmerja pozornost zaposlenih v potrebe kupcev. Hkrati zaposlene zaradi odsotnosti jasnih mej seznanja s širšimi organizacijskimi cilji. Slabost predstavlja težavnost določanja ključnih poslovnih procesov, na podlagi katerih se oblikujejo timi. Uvedba timske strukture zahteva velike spremembe na področju organizacijske kulture, filozofije managementa, oblikovanja delovnih mest in plačilnega sistema. Hkrati je za delovanje

potrebna velika mera izobraževanja zaposlenih. Težavo predstavljajo tudi tradicionalni managerji, ki se lahko zaradi izgube avtoritete upirajo (Daft, 2010, str. 118).

1.5.6 Mrežna organizacijska struktura

Za mrežno strukturo (prikazano s sliko 6) je značilno izrazito zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing). Organizacija večino svojih poslovnih funkcij in procesov prenese na podizvajalce; pri tem izvaja koordinacijo, ki običajno poteka z njenega sedeža. Mrežno organizacijo lahko obravnavamo kot neko centralno enoto, ki jo obkrožajo mreže zunanjih specialistov. Tradicionalne organizacijske funkcije, kot so proizvodnja, trženje, nabava in računovodstvo, opravljajo ločena podjetja, ki so s sedežem organizacije povezana elektronsko. Čeprav so podizvajalci lahko v različnih delih sveta, pa tehnologija, kot je na primer internet, mrežni organizaciji omogoča usklajeno delovanje. Tradicionalna vertikalna hierarhija je v takšni strukturi nadomeščena z načeli svobodnega trga. Pogosta je menjava podizvajalcev na podlagi potreb mrežne organizacije. Ti opravljajo delo s svojimi resursi in znanjem, zato se lahko centralna enota osredotoči na dejavnosti, ki jih najbolj obvlada. Zato so mrežne strukture zelo primerne za zagonska podjetja, saj jim omogoča delovanje po principu »manj je več« (Daft, 2010, str. 119–120).

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura



Prirejeno po Daft (2010, str. 121).

Mrežna struktura se je razvila predvsem zaradi potrebe po poslovanju na hitro razvijajočem se globalnem trgu, v katerem podjetja pogosto nimajo fizične prisotnosti in lahko do kupcev dostopajo zgolj prek svetovnega spleta (D'Urso in drugi, 2015, str. 25). Prednost takšne strukture je, da lahko podjetje pridobiva znanje, resurse in doseg na svetovni ravni. Pri tem večje investicije v obrate in opremo niso potrebne. Hkrati omogoča visoko fleksibilnost in hitro odzivnost na potrebe kupcev ter nizke administrativne stroške. Glavno slabost predstavlja pomanjkanje kontrole nad organizacijo, saj je decentralizacija zelo visoka. Managerji nimajo nadzora nad vsemi aktivnostmi in so se prisiljeni zanašati na pogodbe,

koordinacijo in pogajanja s podizvajalci. Če propade eden izmed njih, postane ogrožena celotna mrežna organizacija. Odsotni sta tako organizacijska kultura kot lojalnost zaposlenih (Daft, 2010, str. 122).

1.5.7 Hibridna organizacijska struktura

Hibridna struktura nastane z združitvijo značilnosti različnih organizacijskih struktur. Njen namen je uresničevanje specifičnih strateških potreb, ki se pojavljajo v kompleksnih poslovnih okoljih. Prisotna je predvsem v večjih organizacijah. Te s kombinacijo značilnosti funkcijskih, divizijskih, timskih in mrežnih struktur izkoriščajo prednosti in se izogibajo slabostim posameznih struktur. Hibridna struktura se uporablja predvsem v turbulentnih okoljih, saj ponuja visoko stopnjo fleksibilnosti. V poslovni praksi se najpogosteje pojavljata dva hibrida. Prvi kombinira funkcijsko strukturo z divizijsko in običajno nastane ob rasti podjetja. Zanj sta značilni decentralizacija in avtonomija posameznih funkcijskih enot na podlagi produkta ali trga. Druge vrste hibrid nastane s kombiniranjem funkcijske in timske organizacijske strukture. Ta funkcijski strukturi doda elemente, kot so usposobljeni timi, osredotočanje na ključne procese in tehnično podporo kupcem (Daft, 2010, str. 122–123).

Strateška usmerjenost v hibridnih strukturah je običajno osredotočena tako na ekonomije obsega kot tudi na kupce. Prisotno je fleksibilno delegiranje avtoritete, ki poteka na podlagi potreb organizacije. V organizaciji lahko hkrati obstajajo centralizirane in decentralizirane enote; prisotno je lahko tudi zunanje izvajanje dejavnosti. Uprava aktivno komunicira s posameznimi enotami in jih poskuša spoznati, saj je tako dosežena koordinacija. Delo je osredotočeno na posamezne poslovne procese in pogosto poteka v manjših timih. Možnost napredovanja znotraj organizacije pripomore k opustitvi ozkega pogleda na pripadnost zgolj eni funkciji ali oddelku. Kljub obstoju funkcijskih specialistov v hibridni strukturi je organizacija običajno osredotočena na razvoj celovitih veščin, ki jih imenujemo ključne kompetence (Lentz, 1996, str. 456–458)

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA

2.1 Metodologija

Z uporabo deskriptivne ali opisne metode sem v prvem poglavju zaključne strokovne naloge ugotavljal teoretično ozadje konstruktov organizacije in organizacijske strukture. Informacije, ki sem jih pridobil, so bile pri izdelavi empirične raziskave podlaga za opisovanje in identifikacijo prevladujočih strukturnih dimenzij in situacijskih spremenljivk ter obstoječe oblike organizacijske strukture na primeru izbranega podjetja. Empirično raziskavo sem zasnoval na treh kvalitativnih metodah družboslovnega raziskovanja. Najprej sem na podlagi analize internih dokumentov predstavil izbrano podjetje, opisal značilnosti določenih situacijskih spremenljivk in izdelal organigram. Da bi pridobil podrobnejše

informacije v povezavi z dejanskim stanjem obstoječe organizacijske strukture, sem z vodstvom izbranega podjetja, ki ga sestavljata direktor in prokurist, opravil strukturirana intervjuja. Oba sta obsegala 31 vprašanj odprtega tipa, ki so bila razdeljena na štiri dele in so bila namenjena prostemu odgovarjanju. Njun namen je bila pridobitev dodatnih informacij o situacijskih spremenljivkah, strukturnih dimenzijah in organizacijski strukturi izbranega podjetja. Izvedena sta bila 17. januarja in 20. januarja 2021. Posamezen intervju je trajal približno eno uro.

Na podlagi pridobljenega dovoljenja s strani vodstva sem izdelal zvočne zapise, s pomočjo katerih sem nato opravil natančnejšo analizo odgovorov. Zaradi zaupnosti določenih podatkov dovoljenja za zapis pridobljenih odgovorov nisem pridobil. V Prilogo 3 sem zato vključil le vprašanja, ki sem jih postavil v okviru omenjenih intervjujev. Ko sem te opravil, sem z namenom podrobnejšega spoznavanja strukturnih dimenzij z dovoljenjem vodstva v izbranem podjetju preživel delovni dan. Pri tem sem uporabil metodo opazovanja brez udeležbe, saj kot opazovalec nisem prevzel aktivne vloge zaposlenega v podjetju. Hkrati nisem aktivno sodeloval pri poslovnih procesih, ki so potekali v okviru delovnega dne, ampak sem jih zgolj opazoval. Na takšen način sem pridobil podrobnejše razumevanje strukturnih dimenzij organizacijske strukture. Podatke, ki sem jih pridobil s kvalitativnimi metodami raziskovanja, sem analiziral z metodo analize vsebine. V njenem okviru sem s kategoriziranjem in kodiranjem besedila pridobil ključne informacije, ki sem jih kasneje povezal v vsebinsko celoto.

2.2 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990. Prvotno se je ukvarjalo s proizvodnjo kovinskih izdelkov za potrebe premogovništva in izdelavo specifičnih neserijskih kovinskih proizvodov po naročilih in načrtih znanih kupcev. Proizvodnja je v sedanosti usmerjena predvsem v izdelavo elementov, ki se uporabljajo pri gradnji predorov. Proizvodi podjetja se uporabljajo tudi v gradbeništvu in pri gradnji cest. Dejavnost izbranega podjetja je po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) uvrščena pod šifro C25.110: Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov (Izbrano podjetje, 2021a).

Večino celotnih prihodkov predstavljata proizvodnja in prodaja elementov za geotehnično varovanje, med katere spada tudi tako imenovano samovrtalno injektirno sidro, ki predstavlja zaščiteno blagovno znamko izbranega podjetja. Proizvodnja je hkrati usmerjena v izdelavo specializiranega pribora, ki se uporablja kot podgradni element za varovanje brežin, saniranje zemeljskih plazov, varovanje gradbenih jam in gradnjo predorov. Proizvodnja izdelkov poteka na numeričnih krmilnih strojih (v nadaljevanju CNC), ki so namenjeni obdelovanju različnih industrijskih kovin. Podjetje je prisotno na domačem in na tujem trgu; pri tem je večina proizvodov namenjena za izvoz (Izbrano podjetje, 2021a).

V zadnjih nekaj letih je podjetje za potrebe tujih poslovnih partnerjev razvilo nov geotehnični sistem, ki se med drugim uporablja pri procesu injektiranja, kjer gre za

utrjevanje hribin iz majhnih presekov podzemeljskih predorov. Omenjeni sistem je prirejen za potrebe naročnika in predstavlja lastno inovacijo podjetja. Poleg izvedenega preizkusa, ki je potrdil ustreznost sistema, se je ta uspešno dokazal tudi v praksi (Izbrano podjetje, 2021a).

Podjetje je usmerjeno tudi v izdelovanje rešitev za geotehnične sanacije plazov, obale in železniških ter vodnih predorov v hidroelektrarnah. Prav tako se njihovi proizvodi uporabljajo pri varovanju gradbenih jam in hribin ter pri izdelavi temeljev industrijskih objektov. Poleg tega se podjetje aktivno ukvarja z dobavo in prodajo gradbenih strojev, ki se uporabljajo predvsem v okviru gradnje predorov. V zadnjih letih se je začelo ukvarjati tudi z zastopništvom tujih podjetij v Sloveniji. Prav tako je začelo oddajati poslovne prostore (Izbrano podjetje, 2021a).

Izbrano podjetje je sodelovalo pri projektih v Švici, Avstriji, Južni Ameriki, Avstraliji in v državah bivše Jugoslavije. Na domačih tleh je sodelovalo pri gradnji predorov na slovenskih avtocestah. Podjetje ima trenutno 18 zaposlenih, ki so razdeljeni v različne oddelke (prikazane s tabelo 1). Uvrstimo ga lahko v kategorijo malega podjetja. Pred kratkim je sedež preselilo v nov poslovni objekt. Podjetje je nosilec certifikatov ISO 9001 in STS. Od leta 2017 naprej je prejemnik certifikata bonitetne odličnosti A+, ki ga podeljuje finančni informator Companywall. Večkrat je bilo uvrščeno tudi na seznam Delovih največjih izvoznikov v Sloveniji (Izbrano podjetje, 2021a).

Tabela 1: Struktura zaposlenih glede na posamezne oddelke

Oddelki	Število zaposlenih
Vodstvo	2
Prodaja	1
Nabava	1
Proizvodnja	14

Vir: Izbrano podjetje (2021a).

2.3 Obstoječa organizacijska struktura

2.3.1 Situacijske spremenljivke

Velikost izbranega podjetja se je v zadnjih nekaj letih močno spremenila. Podjetje je namreč kupilo nov poslovni objekt in vanj preselilo proizvodnjo in pisarne. To je storilo zaradi prostorske stiske, ki je bila prisotna v prejšnjem objektu. Ta namreč ni zagotavljal zadostnih proizvodnih zmogljivosti. Omenjena širitev bo v bližnji prihodnosti omogočila izrazito povečanje dejanskega obsega proizvodnje in števila zaposlenih. Kapacitete, ki so bile pridobljene z novim poslovnim objektom, so namreč ustrezne za prestrukturiranje v

kategorijo srednje velikega podjetja. Po izvedeni selitvi, se število novih zaposlenih povečuje iz leta v leto. To velja zlasti za proizvodnjo, vendar pa se nove zaposlitve kmalu obetajo tudi v režiji. Podjetje v skladu s povečanim tržnim povpraševanjem načrtuje tudi pridobitev novih proizvodnih strojev, kar bo dodatno pospešilo proces zaposlovanja v vseh oddelkih izbranega podjetja.

Tehnologija v izbranem podjetju temelji predvsem na računalniško vodenih CNC strojih in strojih za valjanje navojev, ki so namenjeni masovni proizvodnji kovinskih izdelkov. Določeni izdelki se proizvajajo tudi posamično, vendar v manjšem obsegu. Poleg omenjenih strojev sta v proizvodnji prisotna tudi strožna žaga za rezanje kovin in stroj za obdelavo ploščatega železa. Podjetje razpolaga tudi z elektronsko vodenim žerjavom. Pomožna dela se opravljajo z različnim delovnim orodjem, ki je specializirano za kovinsko industrijo. Zaposleni v proizvodnji pri svojem delu uporabljajo tudi računalnike z nameščeno specializirano programsko opremo, ki je namenjena 3D modeliranju proizvodov in upravljanju CNC strojev. V prihodnosti namerava podjetje proizvodni oddelek delno robotizirati. Večino dela, ki ga opravlja režija, poteka preko računalnikov. V ta namen ima podjetje vzpostavljen strežnik z ERP informacijskim sistemom, v katerega so vključena najsodobnejša orodja za poslovanje.

Okolje izbranega podjetja je dinamično. Na domačem trgu se srečuje s konkurenco na posameznih proizvodnih področjih, vendar konkurenčna podjetja ne pokrivajo tako širokega proizvodnega programa kot izbrano podjetje. Večina konkurence je koncentrirane v tujini; njen obseg se počasi povečuje. Podjetje konkurenčne prednosti dosega s kratkimi dobavnimi roki in visoko kvaliteto izdelkov, ki jih ponuja po enaki ali nižji ceni kot konkurenti. Za razliko od njih ponuja tudi servisne dejavnosti, povezane s proizvodi, ki jih izdeluje. Tržni delež poskuša obdržati z aktivno politiko promocije in inovacijami. Proizvodni program podjetja je intenzivno usmerjen v izvoz, saj je povpraševanje v tujini stalno in konstantno. V Sloveniji je precej nižje, saj v zadnjih letih ne poteka veliko projektov, povezanih z gradnjo predorov. Podjetje dosega visok nivo kvalitete na podlagi sodelovanja s prizanimi in uveljavljenimi tujimi in domačimi dobavitelji, ki ga oskrbujejo s kvalitetnimi materiali (Izbrano podjetje, 2021a). Kljub dinamičnosti okolja ima podjetje lastnosti, ki jih pripisujemo mehanski organizaciji.

Strategija izbranega podjetja je postopno povečevanje obsega poslovanja, ki temelji na kakovostni in cenovno ugodni ponudbi izdelkov in storitev. Glavna konkurenčna prednost podjetja je v izraziti produktivnosti in zmanjševanju stroškov na vseh področjih njegovega poslovanja. Na prodajnem področju vodi politiko povečevanja prihodkov, ki jo dosega s stalnim povečevanjem rasti v izvozu. Na domačem trgu z ustreznimi prodajnimi aktivnostmi utrjuje obstoječi tržni delež in sprejema ukrepe za varovanje pred tujo konkurenco. Usmerjeno je v stalno iskanje novih možnosti za povečevanje kakovosti svojih izdelkov. To potrjuje z redno pridobitvijo standarda ISO 9001. Hkrati je usmerjeno v razvoj novih izdelkov. Na finančnem področju poskuša zagotoviti kvalitetno strukturo finančnih virov s poudarkom na čim večji likvidnosti, ki omogoča financiranje potrebnih zalog za nemoteno

poslovanje. Nabavno področje je v povezavi s povečevanjem obsega prodaje usmerjeno v iskanje ugodnih nabavnih virov in ugodnejših nabavnih cen zaradi večjih količin nabave (Izbrano podjetje, 2021a).

Poročilo o podjetju (Izbrano podjetje, 2021a) navaja naslednje **cilje** podjetja:

- povečevanje deleža prodaje na domačem in tujih trgih,
- širitev asortimenta izdelkov,
- povečevanje proizvodnih zmogljivosti,
- dvig kvalitete izdelkov,
- zmanjševanje proizvodnih stroškov,
- zagotavljanje varnosti pri delu,
- ugodnejši vplivi na okolje,
- razvoj novega poslovnega objekta.

Organizacijska kultura v izbranem podjetju temelji na sproščenih odnosih med vodstvom in zaposlenimi. Ker je podjetje majhno, so namreč prisotni osebni odnosi, ki temeljijo na dolgoletnih poznanstvih. Vodstvo si nenehno prizadeva, da bi svoje zaposlene povežalo v skupnost, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. Zato organizira redne sestanke, kjer vsem zaposlenim nudi možnost, da izražajo mnenja, želje in potrebe, ki so povezane z njihovim področjem delovanja. Podjetje spodbuja inovacije in ideje, ki jih tudi ustrezno finančno nagraduje. V prihodnosti načrtuje organizacijo dogodkov, kjer bodo zaposleni sodelovali pri procesu »možganskih neviht« (angl. brainstorming). Delovno okolje je urejeno in sodobno opremljeno. Zaposlenim so na voljo tudi prostori, kjer lahko znotraj delovnika preživijo svoj prosti čas. Dober primer tega je kuhinja, ki vsebuje sodobne gospodinjske aparate in omogoča socializacijo. Izven delovnega časa organizira podjetje tudi različne družabne dogodke, ki so namenjeni krepitvi vezi in poznanstev med zaposlenimi. Vodstvo meni, da je ustrezna plačilna kultura prvi pogoj za učinkovitost podjetja, zato svoje zaposlene ustrezno nagraduje. Vodstvo vsako leto zaposlenim podeli tudi promocijske materiale, kot so koledarji, oblačila in različni manjši kovinski izdelki, in s tem dodatno krepi pripadnost podjetju.

2.3.2 Strukturne dimenzije

V podjetju je prisotna **nizka stopnja formalizacije**. Največ zapisanih dokumentov, ki opisujejo interna pravila, je prisotnih v okviru režije podjetja. V proizvodnji so prisotni predvsem dokumenti, ki opisujejo različne postopke za doseganje varnosti pri delu in določajo pravila za upravljanje delovnih strojev. Večina internih pravil in navodil za delo se tako v proizvodnji kot tudi v režiji prenaša ustno. Posebnih priročnikov za zaposlene ni, saj gre za malo podjetje. V primeru nove zaposlitve je posameznik s splošnimi internimi pravili seznanjen ustno s strani prokurista. Pravila, ki so prisotna v posameznih oddelkih, mu v okviru procesa uvajanja razložijo ostali zaposleni.

Delovne naloge so v podjetju **visoko specializirane**. Znotraj podjetja obstajajo trije ključni oddelki, ki so podrejeni vodstvu: nabava, prodaja in proizvodnja. Zaposleni znotraj posameznih oddelkov opravljajo ožje nabor delovnih nalog. Ključno izjemo predstavlja tehnolog nabave in proizvodnje, ki opravlja delovne naloge, povezane z nabavo. Hkrati ima delno vlogo nadzornika proizvodnje. Specializacija je najbolj izrazita v oddelku proizvodnje. V njenem okviru sta formirani dve večji skupini zaposlenih: skupina CNC operaterjev in skupina za valjanje navojev. Vsaka izmed teh ima svojega vodjo, ki izhaja iz vrst CNC operaterjev ali obdelovalcev kovin. V skupino za valjanje navojev spadajo tudi samostojni strugar za obdelovanje kovin in obdelovalci kovin, ki se ukvarjajo s pomožnimi deli. Eden izmed njih ima hkrati vlogo skladiščnika v podjetju. V skupini CNC operaterjev so prisotni še pomožni delavci. Do nedavnega je bila v okviru proizvodnje prisotna tudi skupina za ključavničarska dela, vendar so se njeni člani zaradi upokojitve vodje reorganizirali v skupino za valjanje navojev. V njenem okviru je glede na potrebe proizvodnje možna rotacija na delovnih mestih, vendar je ta zaradi višanja števila zaposlenih čedalje manjša.

Zaradi obstoja širokega kontrolnega razpona, ki ga ima vodstvo, je v podjetju prisotna **nizka hierarhija avtoritete**. Vodstvu podjetja, ki ga sestavljata direktor in prokurist, neposredno odgovarjajo vsi preostali zaposleni. Delno sta v vodenje vključena tudi komercialist ter tehnolog nabave in proizvodnje, ki lahko z izrecno privolitvijo vodstva sprejemata določene odločitve. Vodstvo podjetja s pomočjo podrejenega tehnologa nabave in proizvodnje izvaja nadzor proizvodnje. Temu poročata vodji skupin CNC operaterjev in valjanja navojev. Vsakemu izmed njih so podrejeni vsi zaposleni, ki spadajo v posamezno skupino v okviru proizvodnje. Vodstvo pristojnosti delegira na podlagi potreb po nadzoru, predvsem v primerih širitve poslovanja in dodatnih zaposlitev.

Podjetje je **centralizirano**, saj je odločevalska moč skoncentrirana v njegovem vrhu. Pomembnejše odločitve sprejmeta direktor in prokurist, ki se o tem predhodno posvetujeta z družbenikom podjetja. Načeloma pri vsakdanjih poslovnih odločitvah, ki so povezane s proizvodnjo, nabavo in prodajo, sodelujeta s komercialistom ter tehnologom nabave in proizvodnje. Sprejemanje odločitev, ki imajo manjšo težo, pogosto poteka tudi na podlagi posvetov z zaposlenimi v proizvodnji. Tukaj se odloča predvsem o posameznih elementih tedenskih načrtov proizvodnje in prodaje. Zato vodstvo organizira redne tedenske sestanke, na katerih so prisotni vsi zaposleni v podjetju.

Za večino zaposlenih v podjetju je značilna **nizka stopnja profesionalizacije**. To velja zlasti za zaposlene v proizvodnji, kjer prevladujeta srednješolska in osnovnošolska izobrazba. Izjemo predstavljata vodji CNC operaterjev in valjanja navojev, ki imata višješolsko izobrazbo. CNC operaterji se pogosto udeležujejo dodatnih usposabljanj, povezanih z upravljanjem delovnih strojev. Člani vodstva, nabave in prodaje so visokošolsko izobraženi. Hkrati se tudi ti udeležujejo usposabljanj, ki so povezana z njihovim področjem dela.

V podjetju lahko opazimo tudi **nesorazmerno kadrovske strukturo**. Vodstvo podjetja je sestavljeno iz dveh članov. Tudi nabavni in prodajni oddelek skupaj obsegata dva zaposlena.

Največja koncentracija zaposlenih je tako v proizvodnji in obsega 14 zaposlenih. Opazimo lahko, da so preostali oddelki relativno majhni v primerjavi s proizvodnim. Vodstvo skupaj z nabavo in prodajo torej nadzoruje vse zaposlene v proizvodnji. Takšen način vodenja je bil do sedaj učinkovit, vendar bo zaradi povečevanja števila zaposlenih v proizvodnji kmalu potrebno povišati tudi število zaposlenih v režiji. Tako se bo vodstvo izognilo morebitnim preobremenitvam v nadzoru, ki izhajajo iz širitve proizvodnega oddelka v podjetju.

Opazimo lahko, da ima podjetje **nizko stopnjo organizacijske kompleksnosti**. Horizontalna diferenciacija se v podjetju izraža v obliki oddelkov, ki so specializirani za opravljanje ožjih naborov delovnih nalog. Toda prisotni so zgolj trije takšni oddelki. Horizontalna diferenciacija je najbolj izrazita v oddelku proizvodnje, kjer so zaposleni na podlagi izkušenj in izobrazbe razdeljeni v dve večji skupini, ki opravljajo manjše delovne naloge. Podjetje je pretežno vertikalno diferencirano, saj med vrhom in dnom hierarhične lestvice obstajajo dve hierarhične ravni. Prvo raven predstavlja vodstvo, drugo pa tehnolog nabave in proizvodnje, ki skupaj z vodstvom nadzoruje zaposlene v proizvodnji. O prostorski diferenciaciji ne moremo govoriti, saj ima podjetje zgolj eno organizacijsko enoto in deluje na eni lokaciji.

Delovne naloge so v podjetju **visoko standardizirane**, pri čemer se standardizacija pojavlja predvsem v **nezapisani obliki**. Zaposleni v režiji so v sklopu vsakdanjega poslovanja razvili različne standardne načine reševanja dejanskih poslovnih problemov. Enako velja tudi za zaposlene v proizvodnji, ki zaradi narave dela na CNC strojih in strojih za valjanje navojev opravljajo standardizirane delovne naloge. Te niso kompleksne in se ponavljajo, kar omogoča uvedbo standardnih načinov reševanja problemov, ki se pojavljajo v njihovem okviru. Zaposleni v proizvodnji oblikujejo tudi standardne načine popravil delovnih strojev, pri katerih prihaja do občasnih okvar. Standardizacija pa se pojavlja tudi pri programiranju CNC strojev.

2.3.3 Oblika organizacijske strukture

Na podlagi analize situacijskih spremenljivk in strukturnih dimenzij sem ugotovil, da je za izbrano podjetje značilna **nekoliko prilagojena funkcijska organizacijska struktura**, ki jo prikazuje organigram v Prilogi 1. O prisotnosti popolne oblike omenjene strukture namreč ne moremo govoriti, saj je za izvedbo kadrovske in finančno-računovodske funkcije v podjetju zadolžen prokurist. Funkcijski oddelki zato niso popolnoma izoblikovani, saj sta kadrovske in finančno-računovodske oddelke v izbranem podjetju odsotna. Kljub temu pa je za obravnavano organizacijsko strukturo značilno ujemanje z večino lastnostmi, ki jih v svojem delu navaja Daft (2010):

- Znotraj podjetja obstajajo trije funkcijski oddelki (proizvodnja, nabava in prodaja), ki so zasnovani na podlagi podobnosti znanj in nalog, ki jih opravljajo zaposleni. Njihovo delovanje koordinira vodstvo podjetja.

- Sprejemanje odločitev poteka centralizirano, v vrhu organizacije. Vodstvo se v okviru tega procesa sicer posvetuje z ostalimi zaposlenimi, vendar odločitve sprejme samo.
- Delovne naloge so visoko specializirane, kar velja zlasti za proizvodni oddelek v izbranem podjetju.
- Organizacijska struktura je pretežno vertikalno diferencirana. Znotraj podjetja obstajata dve hierarhične ravni, ki nadzorujeta in koordinirata delo zaposlenih.
- Podjetje proizvaja manjše število različnih produktov in opravlja manjše število različnih storitev. Funkcijska struktura je zato ustrezna.

Funkcijsko organizacijsko strukturo v največji meri določa velikost izbranega podjetja. Gre za majhno podjetje, ki ga upravljajo njegovi lastniki. Temu dejstvu je prilagojena tudi preprostejša oblika organizacijske strukture, ki zagotavlja učinkovito delovanje podjetja (Burton & Obel, 1998). V prihodnosti bi lahko zaradi načrtovanih širitev obsega poslovanja prišlo do sprememb v organizacijski strukturi, vendar je ta za trenutne potrebe poslovanja ustrezna. Na obstoječo organizacijsko strukturo ima izrazit vpliv tudi tehnologija, saj masovna proizvodnja v podjetju določa visoko specializacijo delovnih nalog; prav tako vpliva na centralizacijo odločanja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002). Okolje sicer ni stabilno, vendar lahko v podjetju kljub temu opazimo lastnosti mehanske organizacije, kot jih navaja Lunenburg (2012), in sicer sta to centralizacija ter standardizacija. Na podlagi tega dejstva lahko sklepamo, da ima okolje izbranega podjetja v primerjavi z velikostjo in tehnologijo manjši vpliv na oblikovanje organizacijske strukture.

Z vidika faz rasti, ki jih opisuje Chandler (1962), spada izbrano podjetje v fazo ekspanzije obsega, ki jo interni dokumenti hkrati navajajo kot glavno strategijo. Funkcijska struktura na tej točki je izhodišče za realizacijo omenjene strategije, vendar za prestrukturiranje v drugo obliko organizacijske strukture še ni primerna. Podjetje je v veliki meri osredotočeno na eno strategijo, zato tudi izbor kompleksnejše strukture po Chandlerjevih (1962) navedbah ni primeren. Organizacijska kultura v izbranem podjetju vpliva predvsem na razporejanje zaposlenih na različne položaje. Vodstvo namreč pozna svoje zaposlene in jim funkcije v podjetju dodeli na podlagi njihovih sposobnosti in zaupanja, ki jih ima do njih. Zaradi odnosov, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju, zaposleni sledijo vodstvu in lažje sprejemajo hierarhijo v podjetju. Vertikalno diferencirane ravni zato delujejo učinkovito.

2.4 Rezultati kvalitativne raziskave

Pri pogovoru z vodstvom podjetja sem ugotovil, da je imelo to na začetku svojega delovanja preprosto strukturo. Sčasoma se je pojavila potreba po oblikovanju specializiranih oddelkov, ki so značilni za funkcijsko organizacijsko strukturo. Ta proces je potekal izključno na podlagi poslovnih potreb, učenja in kot odziv na dogajanje v poslovnem okolju. Večjih reorganizacij od začetka delovanja podjetja niti ni bilo, ampak so se spremembe pojavljale postopno in nenačrtovano. Zaradi širitve poslovanja, ki intenzivno poteka v zadnjih nekaj letih, je podjetje trenutno soočeno s potrebo po optimizaciji obstoječe organizacijske

strukture. Odgovornost za realizacijo tega procesa je prevzel prokurist izbranega podjetja. Največje ovire pri izvedbi sprememb predstavljajo potrebne investicije in časovne omejitve. Hkrati se bodo morali zaposleni prilagoditi novim obveznostim in odgovornostim.

Največjo težavo v organizacijski strukturi predstavlja delna realizacija vlog avtoritete, ki jih imajo posamezniki v določenih funkcijskih oddelkih. Čeprav te določa jasno izdelan organigram (prikazan v Prilogi 1), je natančna razdelitev odgovornosti in pooblastil v večji meri odsotna. Dejanska izvedba organizacijske strukture je posledično drugačna, kot naj bi bila. Omenjeno stanje se izraža predvsem v proizvodnji; najbolj problematične so funkcije vodij skupine CNC operaterjev in skupine za valjanje navojev. Zato je vodstvo sedaj sprejelo plan formalizacije omenjenih funkcij, ki bo natančno definirala odgovornosti in pooblastila, ki jim pripadajo. Hkrati bodo z omenjeno dokumentacijo določeni namestniki vodij; ta bo natančneje definirala tudi obveznosti njihovih podrejenih. Vodja posamezne skupine bo hkrati pridobil nove naloge, ki bodo povezane z odmerjanjem plač, nadzorom nad opravljenimi normativi in evidentiranjem bolniških odsotnosti. Na takšen način bo vodstvo zagotovilo učinkovito delovanje nalog, ki jih določa organigram.

Vodstvo kot kritično težavo navaja tudi odsotnost samostojnega vodje proizvodnje. Tehnolog nabave in proizvodnje namreč opravlja dve funkciji hkrati in je zato preobremenjen. Takšen kader je težko pridobiti, vendar bo v prihodnosti to potrebno urediti. Izredno težavo predstavlja tudi preobremenitev vodstva podjetja, saj je v režiji zaposlenih premalo ljudi. Prav tako prihaja do težav v komunikaciji in koordinaciji med posameznimi oddelki. Te se izražajo predvsem pri podvajanju opravil in v obliki napak v dokumentaciji, ki je povezana s prevzemi in dobavami. Problem je postala velikost podjetja, ki se je izrazito povečala. Ta dodatno otežuje komunikacijo in koordinacijo. Zaradi odsotnosti dokumentov, ki bi natančno opisovali postopke, povezane s poslovno administracijo, je težko določiti odgovornost za morebitne napake.

Prednost obstoječe organizacijske strukture vidi vodstvo v dejstvu, da funkcijski oddelki zaenkrat delujejo kot celota. Zaposleni se namreč ne osredotočajo na lastne cilje, ampak na organizacijske. Takšno delovanje lahko v veliki meri pripisujemo dejstvu, da so oddelki majhni in ne obsegajo velikega števila zaposlenih.

2.5 Diskusija

Z empirično raziskavo sem ugotovil obstoj prilagojene oblike funkcijske organizacijske strukture v izbranem podjetju. Kot navaja Daft (2010), je takšna struktura visoko centralizirana, specializirana in vertikalno diferencirana. Te strukturne dimenzije so prisotne tudi v izbranem podjetju. Dejansko stanje se z njihovega vidika torej ujema s teoretičnim ozadjem. Toda oblika funkcijske strukture ni popolna, saj prokurist opravlja tako kadrovske kot tudi finančno-računovodske funkcije. Običajno njihovo izvedbo v omenjeni strukturi prevzamejo specializirani funkcijski oddelki, ki v primeru izbranega podjetja ne obstajajo. Obstoječo obliko sem zato označil kot nekoliko prilagojeno.

Presenetilo me je, da imajo določene situacijske spremenljivke v primerjavi z ostalimi večji vpliv na oblikovanje organizacijske strukture. Strukturne dimenzije v izbranem podjetju namreč določata predvsem velikost in tehnologija. Strategija, okolje in organizacijska kultura imajo na njih manjši vpliv. Pri tem je pomembno poudariti, da navedena dejstva veljajo za trenutno organizacijsko strukturo. V primeru uspešne realizacije strategije, ki določa postopno povečevanje obsega poslovanja, bi lahko ta v prihodnosti postala prevladujoča situacijska spremenljivka. Podjetje bi lahko v tem primeru namreč začelo razmišljati o uvedbi divizijske strukture, ki bi temeljila na geografski ekspanziji. Tako bi prišlo tudi do večjega vpliva okolja in organizacijske kulture na obstoječo obliko organizacijske strukture.

Na podlagi informacij, ki sem jih pridobil od vodstva, sem v obstoječi organizacijski strukturi potrdil prisotnost slabosti, ki jih navaja Daft (2010). Med funkcijskimi oddelki v podjetju se namreč pojavljajo težave pri komunikaciji in koordinaciji; prav tako je vodstvo ekstremno preobremenjeno. Omejen pogled zaposlenih na organizacijske cilje, ki ga navajajo Elsaid, Okasha in Abdelghaly (2013), v podjetju ni prisoten. Vodstvo namreč meni, da zaposleni v funkcijskih oddelkih delujejo kot celota in niso osredotočeni na posamezne funkcijske cilje. Delno v povezavi z dejanskim stanjem veljajo Daftove (2010) navedbe o prednostih funkcijske organizacijske strukture. Ekonomije obsega so prisotne zgolj v proizvodnji, saj so ostali oddelki premajhni, da bi jih realizirali. Znotraj funkcijskih oddelkov lahko opazimo tudi koncentracijo znanja, ki omogoča doseganje organizacijskih ciljev, a je razvoj veščin omejen na posamezne skupine zaposlenih v podjetju.

Prav tako sem ugotovil, da je funkcijska organizacijska struktura zaradi velikosti izbranega podjetja primerna. Potrebna je njena optimizacija, saj so prisotne številne težave, ki zmanjšujejo njeno učinkovitost. Te se izražajo predvsem v slabi izvedbi nalog, ki jih določa organizacijska struktura, pomanjkljivi formalizaciji, odsotnosti vodje proizvodnje, obremenitvah vodstva in napakah v komunikaciji ter koordinaciji. Skladno z ugotovitvami sem zato pripravil **priporočila za vodstvo**, ki sem jih tudi grafično ponazoril s predlogom nove organizacijske strukture v Prilogi 2 in so naslednja:

- **Zaposlitev vodje proizvodnje**, ki bi razbremenila vodstvo podjetja in predstavljala korak k decentralizaciji hierarhije. Takšna rešitev bi izboljšala koordinacijo proizvodnega oddelka, saj bi vodja proizvodnje deloval usklajeno z vodstvom podjetja.
- **Postopna ustanovitev kadrovske-finančnega oddelka**, ki bi zagotovil razbremenitev prokurista in povzročil večjo izkoriščenost prednosti specializiranih funkcijskih oddelkov. Takšen oddelek bi lahko skrbel za izvrševanje funkcij in nalog, ki so določene v okviru organizacijske strukture. Prav tako bi bil usmerjen v iskanje kandidatov za vodjo proizvodnje, ki ga podjetje nujno potrebuje. Sprva bi v njegovem okviru delovala ena oseba, ob nadaljnji rasti pa bi sledile dodatne zaposlitve in formacija ločenih kadrovskih in finančnih oddelkov.
- **Dvig stopnje formalizacije**, ki bi omogočila dosledno upoštevanje različnih funkcij, ki jih določa organigram podjetja. Poleg trenutnega načrta, ki predvideva formalizacijo

proizvodnega oddelka, bi bilo smiselno takšno dokumentacijo zapisati tudi za preostale funkcijske oddelke. Podjetje bi lahko izdelalo tudi priložnike za zaposlene, ki bi vsebovali natančne informacije o obstoječi organizacijski strukturi.

- **Povečanje števila zaposlenih v režiji**, ki bi zagotovilo dodatno razbremenitev vodstva podjetja. Novim zaposlenim bi to lahko dodelilo nekaj svojih pristojnosti in na takšen način v določeni meri decentraliziralo sprejemanje odločitev, ki trenutno poteka v izbranem podjetju.
- **Uvedba informacijskega sistema**, ki bi olajšal koordinacijo posameznih oddelkov. Ta bi vseboval natančna navodila za opravljanje poslovnih postopkov, ki sedaj še niso zapisana. Vsak zaposleni bi v takšnem sistemu zabeležil naloge, ki jih trenutno opravlja, in sproti preverjal, ali je način opravljanja skladen z določenimi pravili. V primeru napak bi vodstvo lahko določilo odgovornost za njihovo pojavljanje. Prav tako bi se s takšnim sistemom v podjetju lahko izognili podvajanju opravil.
- **Povečanje števila sestankov**, na katerih bi bili prisotni vsi zaposleni v podjetju. Tako bi se vsaj delno izboljšala komunikacija med posameznimi funkcijskimi oddelki. Hkrati bi vodstvo pridobilo večji nadzor nad potekom trenutnih sprememb v organizacijski strukturi.
- **Posodobitev obstoječega organigrama**, ki bo omogočila boljše razumevanje razmerij, ki so prisotne v podjetju. Obstoječi organigram zaradi nedavnega preoblikovanja skupine za ključavničarska dela ne odraža pravega stanja v podjetju.

Med opravljanjem empirične raziskave sem se soočil s številnimi **omejitvami dela**. Glavno je predstavljal omejen čas, ki sem ga imel na voljo. Vodstvo je bilo v času pisanja zaključnega strokovnega dela zelo zasedeno in je bilo zato potrebno prilagajati datume intervjuja. Prav tako pa zaradi časovne omejenosti ostalih zaposlenih nisem imel možnosti izvedbe več intervjujev, ki bi omogočili še podrobnejši vpogled v dejanske razmere. Menim, da me je pri delu oviralo tudi pomanjkanje izkušenj iz poslovne prakse, ki je povzročilo, da sem določene tematike obravnaval subjektivno. Določene razmere bi bolje razumel, če bi bil v izbranem podjetju zaposlen.

Vodstvu predlagam **nadaljnje raziskave**, povezane z delovanjem funkcijske organizacijske strukture. Njena formacija in razvoj sta do sedaj potekala na podlagi izkušenj iz prakse in poslovnih potreb. Menim, da bi bilo v ta proces smiselno vključiti znanstvene pristope, ki temeljijo na analizi in kritičnem vrednotenju organizacijske teorije. Dodatne informacije bi namreč lahko pripomogle k splošni učinkovitosti organizacijske strukture v izbranem podjetju. Posameznikom, ki bodo obravnavano tematiko raziskovali v prihodnosti, svetujem, da poskušajo določiti prevladujočo obliko organizacijske strukture, ki je značilna za slovenska podjetja in poiskati razloge za obstoj takšnega stanja. Predlagam tudi izvedbo raziskave, v okviru katere bi potekala primerjava več funkcijskih struktur v različnih podjetjih. Tako bi lahko ugotovili, ali se v okviru omenjenih struktur pojavljajo podobne prednosti, slabosti in potrebe po optimizaciji. Ugotovitve bi lahko združili v splošna priporočila za optimizacijo funkcijskih struktur in jih predstavili preučevanim podjetjem.

Z zaključno strokovno nalogo sem dosegel **doprinos k znanosti**, ki temelji na uspešni preverbi teoretičnih predpostavk v izbranem podjetju. Potrdil sem obstoj funkcijske organizacijske strukture v dejanskem poslovnem okolju in podal predloge za njeno optimizacijo. Določil sem razlike med prakso in teorijo in tako prispeval k nadaljnjemu razvoju znanosti. Prav tako pa sem podal izhodišča za nadaljnje raziskave, ki so povezana z obravnavano problematiko in namenjena oblikovanju novih raziskovalnih vprašanj.

SKLEP

Prvo poglavje zaključne strokovne naloge je bilo namenjeno preučevanju aktualne znanstvene literature s področja organizacijske teorije. Sprva sem opredelil pomen organizacije z več različnih vidikov. V nadaljevanju sem se osredotočil na opisovanje organizacijske strukture in njenih elementov. Ugotovil sem, da je ta določena s strukturnimi dimenzijami in situacijskimi spremenljivkami, ki sem jih v nadaljevanju tudi naštel in navedel njihove značilnosti. Poglavje sem zaključil z opisom in grafičnim prikazom prevladujočih oblik organizacijskih struktur, ki se pojavljajo v poslovnem svetu. Ugotovil sem, da so za vsako izmed njih značilne določene strukturne dimenzije, ki so odvisne od vplivov situacijskih spremenljivk. Posamezna oblika ima tudi svoje prednosti in slabosti.

V drugem poglavju zaključne strokovne naloge sem izvedel empirično raziskavo na primeru izbranega podjetja. Z analizo internih dokumentov, metodo opazovanja brez udeležbe in intervjuji z njegovim vodstvom sem pridobil informacije, ki so mi omogočile določitev značilnosti in oblike obstoječe organizacijske strukture. Sprva sem opisal situacijske spremenljivke in strukturne dimenzije, ki so prisotne v izbranem podjetju in jih nato primerjal z opisi posameznih oblik organizacijskih struktur, ki sem jih zasnoval v prvem poglavju zaključne strokovne naloge. Tako sem ugotovil, da je v podjetju prisotna prilagojena oblika funkcijske organizacijske strukture, katere grafičen prikaz sem vključil v prilogo. Njen obstoj sem dodatno potrdil z ugotovitvijo prednosti in slabosti, ki jih je opisalo vodstvo. Poglavje sem zaključil z diskusijo, v sklopu katere sem sprva opisal razlike med teoretskim ozadjem in dejanskim stanjem problematike v izbranem podjetju. Nato sem oblikoval še priporočila za vodstvo, ki sem jih v obliki predloga nove organizacijske strukture grafično prikazal in vključil v prilogo. Diskusijo sem zaključil z opisom omejitev dela in priporočili za nadaljnje raziskave in doprinosa zaključne strokovne naloge k praksi.

Z opisanim načinom dela sem dosegel namen zaključne strokovne naloge, ki sem ga opisal v uvodu. S preučevanjem literature s področja organizacijske teorije ter izvedbo kvantitativne raziskave sem v izbranem podjetju določil potrebne spremembe v njegovem delovanju in na podlagi ugotovitev izdelal predloge za optimizacijo organizacijske strukture. Uresničeni so bili tudi zadani cilji. V prvem poglavju sem sprva preučil organizacijo in organizacijsko strukturo z vidika organizacijske teorije. Nato sem opredelil situacijske spremenljivke in strukturne dimenzije, ki določajo organizacijsko strukturo. Na podlagi pridobljenih informacij sem v nadaljevanju opisal še njene oblike in navedel njihove

značilnosti. Tako sem z uporabo opisne metode dosegel prve tri cilje. V drugem poglavju sem določil obliko obstoječe organizacijske strukture v izbranem podjetju in jo grafično prikazal. Nato sem se osredotočil na ugotavljanje njenih podrobnih značilnosti. Na podlagi ugotovljenih dejstev sem pripravil priporočila za optimizacijo organizacijske strukture in jih podal vodstvu. Cilji v drugem poglavju so bili doseženi z analizo internih dokumentov, metodo opazovanja brez udeležbe in intervjuji vodstva izbranega podjetja.

Ugotovil sem, da je oblika organizacijske strukture ustrezna, vendar jo je potrebno optimizirati. V podjetju se namreč pojavljajo težave, ki zmanjšujejo učinkovitost organizacijske strukture. Vodstvo je sicer našlo rešitev, ki bo omogočila njeno izvedbo in povečala stopnjo formalizacije, vendar je še vedno soočeno s previsokimi preobremenitvami. Za odpravo le-teh bi bilo smiselno razmisliti o uvedbi dodatnih funkcijskih oddelkov in povečanju števila zaposlenih v režiji. Prav tako bo potrebno zaposliti vodjo proizvodnje in odpraviti napake v komunikaciji in koordinaciji med posameznimi funkcijskimi oddelki.

LITERATURA IN VIRI

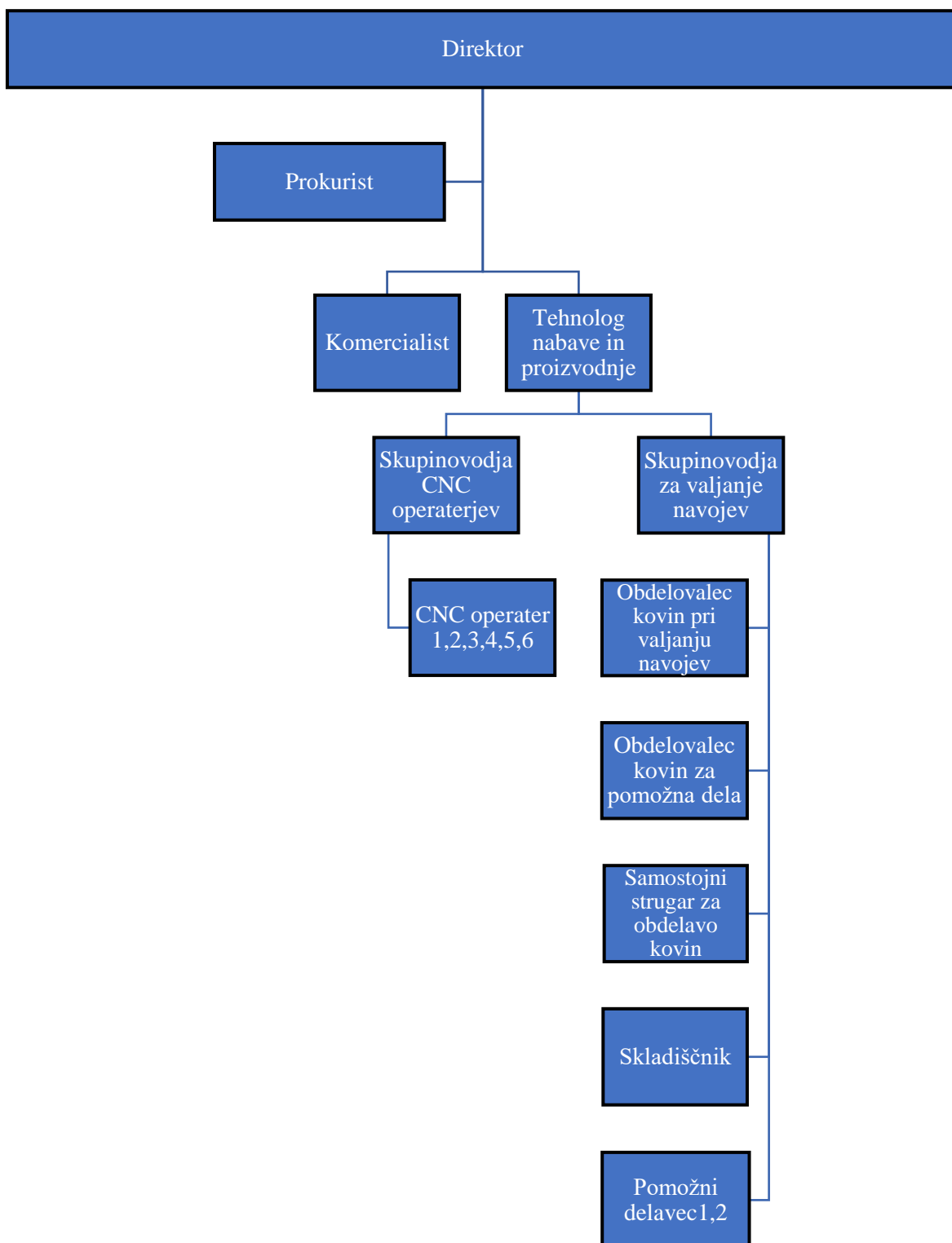
1. Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
2. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Burton, R. M. & Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application* (2. izd.). Boston: Kluwer Academic Publishers.
4. Burton, R. M., Obel, B. & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational design: A step – by – step approach* (3. izd.). Cambridge: Cambridge University press.
5. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
6. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9. izd.). Mason: South – Western, Cengage Learning.
7. D'Urso, P. A., Graham, D., Krell, R., Maul, J. P., Pernsteiner, C., Shelton, D. K. & Piercy, G. W. (2015). An exploration of organizational structure and strategy in virtual organizations: A literature review. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 1(1), 25–40.
8. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and design* (10. izd.). Cincinnati: South – Western, Cengage Learning.
9. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Elsaid, N. M., Okasha, A. E. & Abdelghaly, A. A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for

- Environmental Affairs – Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 273.
12. Haskell, A. C. & Breaznell, J. G. (1922). *Graphic charts in business: How to make and use them*. New York: Codex Book Company, Incorporated.
 13. Hempel, P. S., Zhang Z-X. & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501.
 14. Izbrano podjetje. (2021a). *Poročilo o podjetju* (interno gradivo). Žalec: Izbrano podjetje.
 15. Izbrano podjetje. (2021b). *Organigram podjetja* (interno gradivo). Žalec: Izbrano podjetje.
 16. Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near – war. *Organization Science*, 18(3), 455–477.
 17. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7. izd.). Boston: Pearson.
 18. Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International journal of business and commerce*, 1(6), 60–70.
 19. Lentz, S. S. (1996). Hybrid organization structures: A path to cost savings and customer responsiveness. *Human Resource Management*, 35(4), 453–469.
 20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
 21. Lunenburg, F. C. (2012). Mechanistic – Organic Organizations – an Axiomatic Theory: Authority Based on Bureaucracy or Professional Norms. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–7.
 22. Matseshe K. L. & Arasa R. M. (2016). Structural contingency factors and organization structure: An empirical synthesis. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 3(7), 263–272.
 23. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
 25. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 26. Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39–48.
 27. Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.

PRILOGE

Priloga 1: Organigram izbranega podjetja

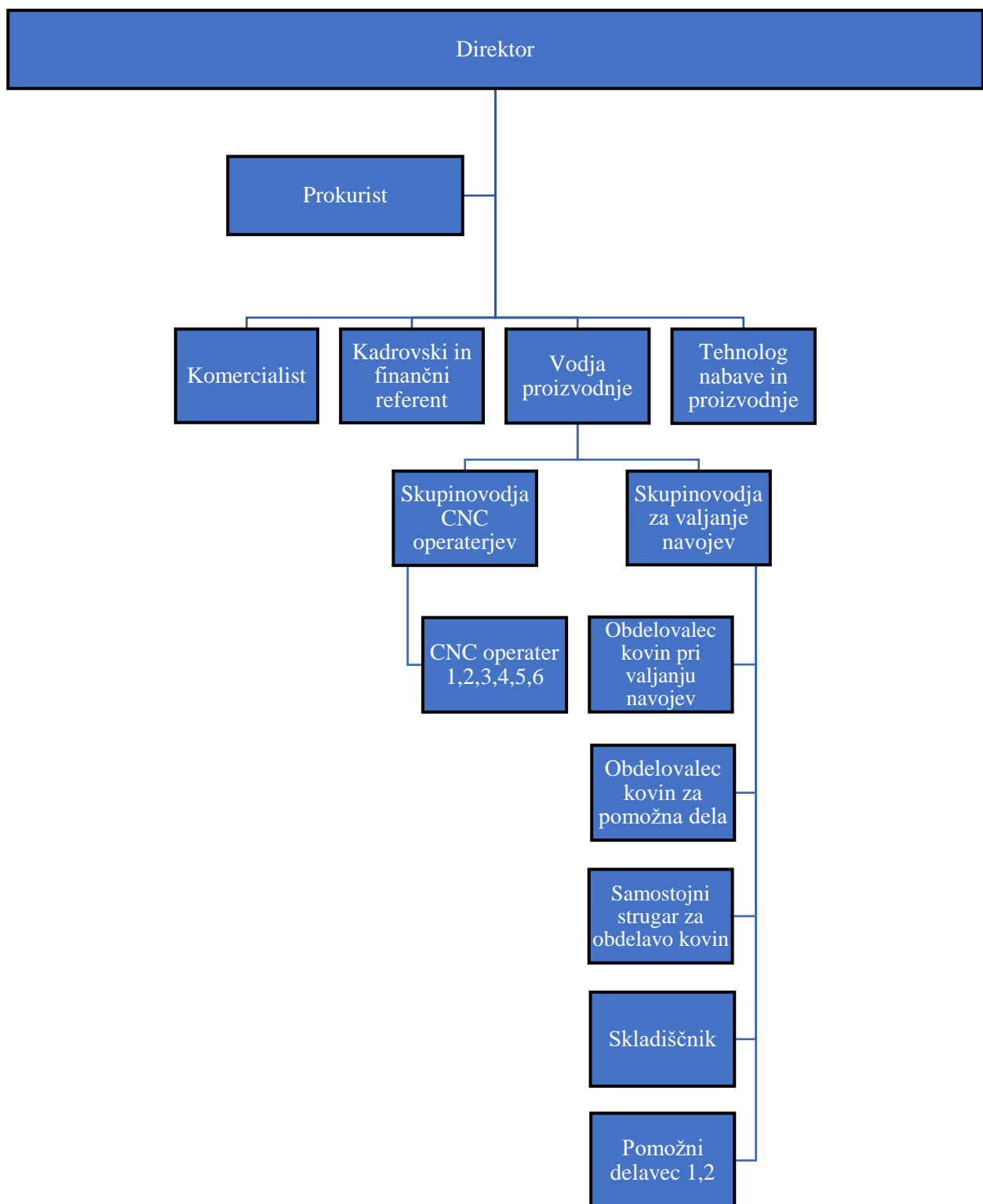
Slika 1: Organigram izbranega podjetja



Prirejeno po Izbrano podjetje (2021b).

Priloga 2: Predlog nove organizacijske strukture

Slika 2: Predlog nove organizacijske strukture



Prirajeno po Izbrano podjetje (2021b).

Priloga 3: Intervju z direktorjem in prokuristko podjetja

Spoštovani!

Ime mi je Jure Zagradišnik in trenutno zaključujem študij managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu zaključne strokovne naloge z naslovom Optimizacija organizacijske strukture v izbranem podjetju želim z intervjujem ugotoviti podrobnejše značilnosti obstoječe organizacijske strukture v vašem podjetju.

Zbrani podatki so strogo zaupni in se bodo uporabili izključno za namene zaključne strokovne naloge. Če boste dovolili, bom intervju v obliki zapisanega povzetka vključil v prilogo zaključne strokovne naloge. Ko bo naloga zaključena, vam bom jo posredoval, da jo boste lahko prebrali.

Intervju je sestavljen iz štirih delov in bo potekal približno 30 minut. Če kakšnega vprašanja niste razumeli ali potrebujete kakšno pojasnilo, sem vam seveda na voljo.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Jure Zagradišnik

Splošna vprašanja

1. Ali lahko na kratko opišete vaše podjetje?
2. Ali lahko pojasnite vašo vlogo v omenjenem podjetju?

Situacijske spremenljivke

1. Ali lahko opišite proces spremembe velikosti podjetja v zadnjih nekaj letih? Kakšni so razlogi za to dogajanje? Kako na spremembo organizacijske strukture vpliva sprememba velikosti podjetja?
2. Kakšne vrste proizvodna tehnologija je prisotna v podjetju? Ali obstajajo načrti za njeno posodobitev? Ali proizvodnja poteka pretežno na podlagi potreb kupcev, ali je masovna? Kako na spremembo organizacijske strukture vpliva tehnologija v podjetju?
3. Ali lahko naštejete glavne dejavnike iz okolja, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Ali bi okolje opisali kot stabilno, dinamično ali turbulentno? Kako na spremembo organizacijske strukture vpliva okolje?
4. Naštejte kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje in strategije, ki jih za njihovo doseganje izbira podjetje. Na kakšen način se ciljem in strategiji prilagaja organizacijska struktura?
5. Kako bi v vašem podjetju opisali organizacijsko kulturo? Kakšen je njen vpliv na organizacijsko strukturo podjetja?

Strukturne dimenzije

1. Ali v podjetju obstaja veliko zapisane dokumentacije, ki opisuje interna pravila?
2. Kako so v podjetju razdeljene delovne naloge? Ali so te visoko ali nizko specializirane?
3. Ali lahko opišite hierarhijo podjetja? Kakšni so kontrolni razponi managementa v podjetju? Kako poteka proces delegiranja pristojnosti na nižja delovna mesta?
4. Kako je v podjetju koncentrirana odločevalska moč. Kje se sprejemajo odločitve? Ali so v proces sprejemanja odločitev vključeni tudi podrejeni?
5. Kakšna je stopnja formalne izobrazbe in dodatnih usposabljanj, ki jih imajo zaposleni v podjetju?
6. Kakšno je razmerje zaposlenih med režijo in proizvodnjo?
7. Kakšna je stopnja horizontalne, vertikalne in prostorske diferenciacije v podjetju?
8. Ali v podjetju obstajajo enotni načini izvajanja delovnih nalog, tj. postopki?

Organizacijska struktura

1. Poznamo več oblik organizacijskih struktur (preprosta, funkcijska, divizijska, matrična, timska in mrežna). Ali poznate vse navedene oblike? Kako bi opisali obliko organizacijske strukture v vašem podjetju?
2. Kakšne so njene prednosti in slabosti?
3. Ali ima podjetje izdelan organigram, ki prikazuje organizacijsko strukturo?
4. Ali obstajajo med organizacijsko strukturo, ki jo prikazuje organigram, in dejansko organizacijsko strukturo kakšne razlike?
5. Kakšne spremembe so se v organizacijski strukturi podjetja zgodile v zadnjih nekaj letih in kakšni so razlogi?
6. Kdo je v podjetju odgovoren za spremembe organizacijske strukture?
7. Na kakšne načine se je sedaj uvajalo spremembe?
8. Kako jih podjetje sporoča svojim zaposlenim?
9. Kako se na spremembe v organizacijski strukturi odzivajo zaposleni?
10. Kako so ti vključeni pri izvedbi omenjenih sprememb?
11. Katere so največje težave pri spremembah organizacijske strukture?
12. Kdaj se je v podjetju izvedla zadnja večja reorganizacija?
13. Kako je potekala formacija trenutne organizacijske strukture?
14. Kakšno strukturo je imelo podjetje na začetku svojega delovanja?
15. Katere so kritične točke organizacijske strukture, ki jih je potrebno v podjetju še spremeniti?
16. Ali podjetje v prihodnosti načrtuje spremembo trenutne oblike organizacijske strukture?