

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA PRIMERA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ljubljana, julij 2019

KLAVDIJA ZUPANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klavdija Zupančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza primera učeče se organizacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

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

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
1.1 Opredelitev učeče se organizacije.....	2
1.2 Cilji in strategije v učečih se organizacijah	3
1.3 Vodenje v učečih se organizacijah.....	4
2 DIMENZIJE STRUKTURE ORGANIZACIJE	5
2.1 Formalizacija.....	5
2.2 Centralizacija in decentralizacija.....	5
2.3 Kompleksnost	6
2.4 Kontrolni razpon.....	6
3 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	7
3.1 Osnovna modela organiziranosti.....	7
3.2 Organizacijske strukture	7
3.2.1 Funkcijska organizacijska struktura.....	8
3.2.2 Divizijska organizacijska struktura.....	9
3.2.3 Matrična organizacijska struktura.....	10
3.2.4 Mrežna organizacijska struktura	11
3.2.5 Timska organizacijska struktura	12
4 PREDSTAVITEV PEDAGOŠKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI	13
4.1 Dekan, senat in prodekani.....	14
4.2 Akademski zbor, upravni odbor, študentski svet in druge organizacijske enote.....	15
5 UGOTOVITVE RAZISKAVE	16
5.1 Rezultati zadovoljstva zaposlenih.....	16
5.2 Sprejemanje odločitev in pretok informacij.....	17
5.3 Sestanki	18
5.4 Timsko in individualno delo.....	18
5.5 Notranje okolje.....	19

5.6	Vodenje	19
5.7	Vseživljenjsko učenje in odziv na spremembe	20
5.8	Formalizacija in kontrolni razpon	20
5.9	Oddelčenje	21
6	PRIPOROČILA ZA PRAKSO	22
	SKLEP	23
	LITERATURA IN VIRI	24
	PRILOGE	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti mehanskega in organskega tipa organizacije	7
Tabela 2: Prednosti in slabosti funkcijske strukture.....	9
Tabela 3: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture.....	10
Tabela 4: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture	11
Tabela 5: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture	12
Tabela 6: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture	12

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram Pedagoške fakultete UL	13
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z Dekanom in prodekanom za kakovost in umetniško dejavnost	1
Priloga 2: Intervju z vodjo finančno–računovodske službe in samostojno strokovno delavko v projektni pisarni	2
Priloga 3: Intervju z asistentom, predstojnikom oddelka za biologijo, kemijo in gospodinjstvo in asistentko z doktoratom	3

UVOD

Organiziranje je ena izmed funkcij managementa, ki je zelo pomembna za končni uspeh podjetja ali organizacije. Načinov, kako organizirati, je veliko. Lahko je en glavni manager, ki želi imeti vse pod nadzorom, ali pa več funkcijskih/divizijskih managerjev. Pri tem pa je seveda pomembno zaupanje. Preden se podjetje začne ukvarjati z organizacijo, mora planirati, nato pa te plane (poskusiti) uresničiti. Če je organizacija slabo organizirana, lahko to vodi v slabo poslovanje oziroma doseganje izgube namesto zelenega dobička ali celo najslabše v stečaj.

Organizacija je pomembna prav v vseh vrstah družbenih entitet. Ker sem študentka, sem se velikokrat spraševala, kako so organizirane fakultete. Zaposlenih je veliko ljudi, ki opravljajo svoje in med seboj povsem različne naloge. Fakultete so učeče se organizacije, ki danes vse bolj poudarjajo, da je vseživljenjsko učenje pomemben proces. Toda, kdo organizira delo zaposlenih na fakultetah? Kdo jih vodi? Kakšna je organizacijska struktura fakultete? Ta in še mnoga vprašanja so bila zame kar nekaj časa brez odgovora, zato sem se jih v zaključni nalogi odločila raziskati.

Poznamo več vrst opredelitve managementa. Daft (v Dimovski & Penger, 2008) opredeljuje management kot doseganje ciljev na učinkovit in uspešen način skozi 4 funkcije managementa, ki si sledijo po vrsti: funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija vodenja in funkcija kontroliranja (Dimovski & Penger, 2008).

Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, s katerimi dosežemo postavljene strateške cilje, ki smo jih postavili že v funkciji planiranja. Razvijanje resursov vključuje pristojnosti in odgovornosti, mehanizme za usklajevanje nalog v organizaciji in delitev dela znotraj organizacije na posamezna delovna mesta in oddelke (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Funkcija organiziranja se ukvarja z dodeljevanjem nalog in njihovim združevanjem v organizacijske enote. Vključuje tudi razporejanje virov posameznim enotam. Namen funkcije organiziranja je doseganje koordiniranih naporov z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi. Pri tem poznamo 2 ključna koncepta oblike in strukture. Oblika pomeni, da managerji razporejajo delo med zaposlene, pod strukturo pa štejemo vidike v organizaciji in relativno stabilne odnose (Dimovski & Penger, 2008).

Z zaključno nalogo želim razširiti znanje na področju procesa managementa in podrobno raziskati funkcijo organiziranja na eni izmed slovenskih fakultet, natančneje Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju UL PEF). Skozi proces pisanja zaključne naloge in na koncu izvedbe raziskovalnega dela želim za UL PEF ugotoviti, s katero organizacijsko

strukturo dosega organizacijske strateške cilje. Opredeliti želim, kako kompleksno, formalizirano in centralizirano je delovanje raziskovane fakultete.

Cilj moje zaključne naloge je, da na koncu po opravljenih intervjujih dobim odgovore na svoja vprašanja o organiziranosti Pedagoške fakultete UL. Analizirati in predstaviti želim podrobno organizacijsko strukturo, organizacijo dela, razporeditev nalog med zaposlene in kompleksnost delovanja. Izpostaviti želim načine dela, in sicer kako se sprejemajo odločitve v organizaciji, predvsem pa raziskati ustrezno usposobljenost zaposlenih pri delu.

Raziskovanja sem se lotila z intervjuji. Opravila sem 7 intervjujev in pri tem zbirala podatke o organizaciji dela na UL PEF. Pri raziskovanju sem 3 delavcem zastavila enaka vprašanja in tako dobila različne poglede zaposlenih o delu na UL PEF. Opravila sem tudi intervju z dekanom in prodekanom, na koncu pa še z dvema vodjema oddelkov in zbrala podatke o organiziranju in vodenju oddelkov prek vpogleda zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh organizacije.

Zaključno nalogo sem razdelila na 2 dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem opredelila učečo se organizacijo, cilje, strategije in njihove vodje. V nadaljevanju sem opredelila dimenzije organizacije in 2 osnovna modela organiziranosti. Na koncu teoretičnega dela pa opisujem tudi organizacijske strukture.

V praktičnem delu na začetku opisujem organigram UL PEF in organizacijo dela ter oddelke na UL PEF. V nadaljevanju predstavim, kako zadovoljni so delavci v mojem vzorcu zaposlenih na UL PEF, sprejemanje odločitev in pretok informacij, sestanke, oddelke. Predstavim tudi proces sprejemanja odločitev, vodenje in neprestano učenje na UL PEF, pa tudi ilustracijo notranjega okolja UL PEF.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev učeče se organizacije

V današnjem času ambiciozna podjetja zasledujejo koncept učeče se organizacije. V učečih organizacijah prevladujejo inovativne organizacijske strukture, ki so bolj sploščene in pospešujejo komunikacije in sodelovanje. Na ta način zagotavljajo v podjetju, da je vsak vključen v reševanje problemov, to pa organizaciji omogoča izboljševanje in povečevanje zmoglosti in neprestano eksperimentiranje. Pomembno vlogo v učečih se organizacijah ima tudi informacijska tehnologija, ki prepleta organizacijsko strukturo temelječo na odprtih informacijah, enakosti, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja sodelovanje in nastajanje idej kjerkoli v organizaciji. Organizacija s tako organizacijsko strukturo je danes sposobna

hitreje opaziti priložnosti in se hkrati spopasti s krizo današnjega časa (Dimovski & Penger, 2008).

Učeča se organizacija ni nikoli končano delo. Organizacije se ves čas učijo in si želijo doseči trajno konkurenčno prednost podjetja. Dobro morajo spremljati trende, ki se pojavljajo v okolju, in jih razumeti, da lahko temu prilagodijo strategije. Če organizacije želijo imeti konkurenčno prednost, se morajo biti sposobne hitreje učiti kot konkurenti. Da lahko to dosežejo, morajo imeti avtentične vodje, ki imajo globlji vpogled v sodobni poslovni svet (Dimovski in drugi, 2013).

1.2 Cilji in strategije v učečih se organizacijah

Učeče se organizacije danes zasledujejo nove organizacijske strategije, ki uporabljajo digitalne tehnologije na spletu. Svetovni splet omogoča medsebojno opazovanje idej in interesov organizacij. Ta strategija managementa pa danes usmerja v usklajevanje multiplih timov znotraj organizacije in med njimi, saj s tem organizacije med seboj vzpostavljajo mreže in vzpostavljajo medsebojne odnose. (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Tudi Tavčar (2008, str. 23) poudarja, da je strategija v organizaciji zelo pomembna in pravi: »Cilje ni dovolj postavljati, treba jih je dosegati«.

Večina današnjih organizacij je učečih, saj si vse želijo čim večjo prednost pred konkurenti. Pomembno je, da svoja znanja ves čas nadgrajujejo z učenjem. Če organizacije ne spodbujajo učenja, ima lahko to tudi negativne posledice, kot so (Ivanko, 2005):

- organizacija lahko postane nekonkurenčna,
- najboljši ljudje odhajajo iz organizacije,
- organizacija stagnira,
- delavci niso motivirani in zadovoljeni,
- znanje delavcev je zastarelo,
- namesto, da bi bili pred konkurenti, jih posnemajo.

Da ne pride do zgoraj omenjenih negativnih posledic, morajo podjetja pri postavljanju strategije sistematično pregledati dejstva z analitično metodo SWOT (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). Omenjena analiza daje izhodišča za oblikovanje poslanstva, ciljev in ustreznih strategij za prihodnost (Banič, 1999).

V učečih se organizacijah podjetja prehajajo na vse bolj sploščene organizacijske strukture, ki so bolj sodobne. Tudi Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) so v knjigi Sodobne teorije organizacije raziskovali sodobne teorije, ki jih danes zasledujejo učeče se organizacije.

V učečih se organizacijah je obseg dela dostikrat zaradi ambiciozno zastavljenih strateških ciljev in priložnosti sodelovanja z drugimi poslovnimi partnerji velik, zato se spopadamo dostikrat tudi s preobremenjenostjo zaposlenih, saj velikokrat delajo preveč in svojim nadrejenim težko rečejo ne. Gallo (2017) poudarja, da reči ne, ni nič narobe, saj ne rečemo ne osebi, ampak prošnji, za katero smo bili naprošeni, da jo opravimo. Sami pri sebi moramo razmisliti o oportunitetnih stroških. Veliko lahko pridobimo, če ne rečemo ne, lahko pa tudi izgubimo predvsem na fizičnem in psihičnem področju.

1.3 Vodenje v učečih se organizacijah

V učečih se organizacijah ima pomembno vlogo manager, ki mora za uresničevanje vizije znati dobro organizirati delo. Manager zaposlene spodbuja k boljšim rezultatom, zaposlenim pa mora dodeliti takšno mesto in vlogo, da bodo lahko uveljavljali svoje prednosti. Vodje morajo dobro preučiti pristop k organiziranju organizacije in motiviranju in usmerjanju zaposlenih. Oblikovati morajo vizijo in jo prenesti na vse zaposlene v organizaciji. Nenehno morajo spremljati spremembe na trgu in spreminjati organizacijo, kar pomeni, da sprejemajo nove ideje in vedenja s strani organizacije. V podjetju se pojavljata 2 vrsti sprememb, in sicer operativne in transformacijske spremembe. Operativne spremembe so prizadevanja organizacije za izboljšanje procesov in del na različnih področjih poslovanja. Transformacijske spremembe vključujejo prenovo celotne organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Kljub temu, da so v stroki različni pogledi na obravnavanje ljudi glede na pripadnost splošni generaciji, morajo vodje biti dobro usposobljeni tudi za vodenje mlajših generacij (Ericson, 2009), kot je generacija Y. Kot opozarja T. J. Ericson (2009), mora vodja imeti nadzor nad mlajšimi, ki imajo včasih nerealna pričakovanja. Med mlajšo generacijo Y in starejšo generacijo X lahko pride do konfliktov, ki so med generacijami skorajda neizogibni. Zato mora manager prisluhiti vsem in skupaj z zaposlenimi poiskati rešitev in se prilagoditi.

Uspešen vodja mora biti pošten in med zaposlenimi ne sme delati razlik, tako generacijskih in tudi ne med spoloma. Razlikovanje med spoloma so opredelili Pandey, Gadre in Mehta (2016), ki poudarjajo, da je lahko prilagajanje delovnih mest različnima spoloma lahko ustrezno le do neke mere. Ženskam lahko prilagajajo delovno mesto, da bi jih obdržali na več ravneh oziroma funkcijah v organizacijah, vendar do te mere, da je delo še vedno pošteno razdeljeno.

2 DIMENZIJE STRUKTURE ORGANIZACIJE

Razumevanje razmerij med uspešnostjo poslovanja organizacije in organizacijsko strukturo, zadovoljstvom in odnosi razvijajo raziskovalci managementa. Pojavljajo se težave v odnosih in definiranju in merjenju koncepta organizacijske strukture. Razlike v organizacijskih strukturah opisujemo s tremi dimenzijami, kot so formalizacija, centralizacija in kompleksnost (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

2.1 Formalizacija

Formalizacija je dimenzija strukture organizacije, ki predstavlja, koliko so postopki specificirani, napisani in uveljavljeni. Visoko formalizirane organizacije imajo s pravili in procedurami določene naloge, ki jih posamezniki opravljajo po vnaprej določenih postopkih. Postopki so standardi za delovanje in smernice za delo, ki se jih zaposleni držijo, hkrati pa imajo tudi smernice za eksplicitno politiko (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002).

Formalizacija se nanaša na dokumentacijo, ki dopolnjuje organizacijski diagram. Dokumentacija je pisna in vsebuje knjige pravil, politik in postopkov ter opise delovnih mest. Pri tem se lahko pojavljajo problemi, saj lahko formalizacija povzroča nezaželeno birokracijo. Posledica birokracije je, da danes vse več podjetij postaja manj formaliziranih, kar jim omogoča hitrejše odzivanje na spremenljivo okolje in večjo prilagodljivost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.2 Centralizacija in decentralizacija

Centralizacija in decentralizacija tvorita raven, na kateri se sprejemajo odločitve v organizaciji. Pri centralizaciji se odločitve v podjetju sprejemajo na vrhu organizacije. Decentralizacija pa je nasprotje centralizaciji, saj je odločanje preneseno tudi na nižje ravni v organizaciji (Dimovski & Penger, 2008).

Centralizacija je delegiranje pristojnosti med delovna mesta in se nanaša na lokacijo v hierarhiji organizacije, kjer se nahajajo pristojni za sprejemanje odločitev. Pomembne odločitve se sprejemajo na višjih ravneh pri vrhnjih vodjih. Na nižjih ravneh so managerji pomembni za usmerjanje svojih podrejenih in dodeljevanje nalog, ki jih morajo podrejeni opravljati. Tipična praksa v podjetju je, da se pojavlja centralizacija, kjer delegirajo rutinske odločitve in centralizacija, kjer delegirajo strateške odločitve (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

V podjetjih ni nujno, da mora vsaka organizacija vse odločitve decentralizirati. Primerno morajo oceniti situacijo in izbrati raven, na kateri sprejemajo odločitve. Dejavniki, ki vplivajo na odločitve o centralizaciji, so (Dimovski & Penger, 2008):

- decentralizacija je povezana z negotovostjo okolja in njegovo spremenljivostjo,
- centralizacija je boljša izbira v kriznih situacijah,
- ko želimo zaposlenim dati več moči, je primernejša decentralizacija, saj se bodo lažje odzvali na potrebe strank,
- ko želimo znižati stroške in hitrejši razvoj, je primernejša centralizacija.

2.3 Kompleksnost

Kompleksnost se nanaša na delitev dela in oblikovanje ter je posledica delitve dela in oblikovanja dela. Kompleksnost je dimenzija strukture organizacije, ki pomeni število različnih delovnih mest in razvrščanje poklicev v skupine in število različnih enot in oddelkov. V organizacijah, ki imajo več različnih delovnih mest, je več problemov, zato je kompleksnost večja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Poznamo 2 vrsti kompleksnosti ali diferenciacije, in sicer horizontalno in vertikalno diferenciacijo. Horizontalna diferenciacija se nanaša na število različnih delovnih mest na isti ravni. Vertikalna diferenciacija pa se nanaša na število ravni v organizaciji. Kompleksnejša organizacija je tista, ki ima več ravni in več različnih delovnih mest (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

2.4 Kontrolni razpon

Kontrolni razpon pomeni število zaposlenih, ki poročajo nadzorniku. Kontrolni ali managerski razpon določa, kako natančno lahko nadrejeni nadzirajo svoje podrejene. V tradicionalnih organizacijah je imel en nadrejen približno sedem zaposlenih, ki so mu poročali. Danes pa imajo vitke organizacije z okoli 30 do 40 zaposlenim širok kontrolni razpon. Včasih so prevladovale hierarhične organizacijske strukture, ki so imele več nadzornikov. Danes pa prevladujejo sploščene organizacijske strukture, kjer je kontrolni razpon širši, nadzorniki pa morajo biti bolj pozorni na delo svojih podrejenih (Dimovski & Penger, 2008).

Dejavniki, povezani s širšimi kontrolnimi razponi, ki so značilni za sploščene organizacijske strukture (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005):

- rutinsko in stabilno delo podrejenih,
- skupna lokacija podrejenih,

- visoka usposobljenost podrejenih, ki potrebujejo malo nalog za delovne naloge,
- na voljo so pravila in postopki delovnih aktivnosti,
- večji razpon je lahko posledica managerjeve osebne preference in stila.

3 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

3.1 Osnovna modela organiziranosti

Ločimo dva osnovna modela organiziranosti: mehanski in organski tip organizacije (Dimovski & Penger, 2008), kjer model organiziranja v učeči se organizaciji spada pod organski tip.

Tabela 1: Značilnosti mehanskega in organskega tipa organizacije

Značilnosti	Vrsta organizacije	
	Mehanska	Organska
Okolje	stabilno	inovativno
Primerljivo s/z	klasično organizacijsko strukturo	moderno organizacijsko strukturo
Privrženost verigi poveljevanja	velika	majhna
Oddelčna struktura	funkcijska	divizijska
Stopnja specializacije dela	visoka	nizka
Stopnja decentralizacije	odločanje centralizirano	odločanje decentralizirano
Kontrolni razpon	ozek	širok
Vrsta koordinacije	hierarhija in pravila	komisije, sodelovanje, posebna povezovanje

Vir: Dimovski & Penger, (2008, str. 80, tabela 3).

3.2 Organizacijske strukture

Proces organiziranja vodi k oblikovanju organizacijske strukture, ki definira, kako so razdeljene naloge in razporejeni viri v organizaciji. Organizacijska struktura v podjetju je opredeljena kot (Daft, 2012):

- niz formalnih nalog, ki so dodeljene posameznikom in oddelkom,
- formalna razmerja poročanja na področju pristojnosti, odgovornosti za odločanje, številom hierarhičnih ravni in razponom vodstvenega nadzora,
- zasnova sistema, ki zagotavlja učinkovito usklajevanje zaposlenih po oddelkih.

Organizacijska struktura zagotavlja učinkovito koordinacijo zaposlenih in je zbir formalnih delovnih nalog, ki jih morajo zaposleni po različnih oddelkih opraviti. Definira tudi, kako se bodo razdelili resursi v podjetju in kako bodo oddelki v organizaciji koordinirani (Dimovski in drugi, 2014).

Poznamo več vrst opredelitev organizacijske strukture (Lipičnik, 1999):

- Organizacijske strukture so medsebojno odvisne in so kombinacije sestavin, ki tvorijo celoto.
- Struktura je oblikovana iz povezav različnih dejavnikov organizacije.
- Organizacijska struktura predstavlja odnose med ljudmi, ki opravljajo določeno delo.
- Struktura pomeni predpise, opisane vloge in druga določila, ki jih označujemo kot shemo organizacije.

Organizacijska struktura podjetja je odvisna od situacijskih spremenljivk v podjetju. To pomeni, da morajo biti v podjetju organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Med omenjene spremenljivke štejemo formalizacijo, specializacijo, standardizacijo, hierarhijo avtoritete, kompleksnost, centralizacijo, profesionalizacijo in kadrovske konfiguracije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Daft (v Dimovski in drugi, 2014) deli organizacijske strukture na tradicionalne in inovativne. Tradicionalne organizacijske strukture so funkcijska, divizijska in matrična organizacijska struktura. Inovativne organizacijske strukture pa sestavljajo, mrežna, virtualna organizacijska struktura in različice sodobnih horizontalnih organizacijskih struktur.

Čiste organizacijske oblike v praksi težko najdemo, zato lahko podjetja uporabljajo kombinacije različnih organizacijskih struktur in na ta način najdejo optimalno obliko, ki jim zagotavlja učinkovito izvajanje vseh nalog v podjetju (Rozman & Kovač, 2012).

3.2.1 Funkcijska organizacijska struktura

V funkcijski organizacijski strukturi so zbrane dejavnosti po oddelkih. Skupne funkcije so zbrane z dna do vrha organizacije. Tako so npr. vsi inženirji zbrani na enem oddelku, prav tako to velja tudi za trženje, raziskave in razvoj ter proizvodnjo (Dimovski & Pengler, 2008).

Pri funkcijski organizacijski strukturi gre za združevanje zaposlenih s podobnim predznanjem. Informacije v tako organiziranem podjetju tečejo navzgor in navzdol. Vsi funkcijski oddelki se ukvarjajo z organizacijo kot celoto (Dimovski in drugi, 2014).

Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša v podjetjih, ki zasledujejo strategijo učinkovitosti, in se je pojavila že v prvih industrijskih podjetjih. Je centralizirana organizacijska struktura, kar pomeni, da se odločitve v organizaciji sprejemajo na vrhu organizacije. (Lipičnik, 1999)

Tabela 2: Prednosti in slabosti funkcijske strukture

Prednosti funkcijske strukture	Slabosti funkcijske strukture
Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov	Komunikacija in koordinacija med funkcijami je slaba, kar povzroča slabo odzivnost na spremembe iz okolja
Omogoča poglobljen razvoj veščin	Meje med posameznimi funkcijskimi oddelki
Centralizirano sprejemanje odločitev na vrhu organizacije	Odločitve, ki zadevajo več oddelkov, se stekajo na vrhu organizacije, zato obstaja tveganje za zamudo pri njihovem sprejemanju zaradi njihove kompleksnosti in števila
Spodbuja specializacijo znanja in veščin	Omejen pogled na cilje organizacije
Olajšuje doseganje funkcijskih ciljev	Malo inovacij
Najustreznejša za enega oziroma malo proizvodov/storitev	

Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 60, tabela 3).

3.2.2 Divizijska organizacijska struktura

V divizijski organizacijski strukturi združujemo posameznike glede na njihovo znanje. Med seboj so oddelki povezani glede na končne izdelke, program, stranko ali storitev. To pomeni, da se vsak oddelek posebej ukvarja z eno produkcijsko linijo ali enim segmentom strank (Dimovski in drugi, 2014).

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, saj se vse odločitve sprejemajo na ravni programa. Velika podjetja razdelimo na manjše divizije/podenote, kjer vsaka zase - glede na program - odloča o organizaciji dela (Lipičnik, 1999).

Danes si podjetja želijo znotraj sebe doseči večjo prilagodljivost, ki pa jo z divizijsko strukturo lažje dosežemo. Prilagodljivost se kaže v stalnem zniževanju stroškov in v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco (Lipičnik, 1999).

Tabela 3: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture

Prednosti divizijske strukture	Slabosti divizijske strukture
Decentralizacija odločanja	Podvajanje resursov
Fleksibilnost, odzivnost vsake divizije zaradi njene specifičnosti in naravnosti k svojemu okolju	Slaba koordinacija med divizijami/proizvodnimi linijami
Visoka skrb za potrebe trga	Višji stroški poslovanja različnih divizij
Velika koordinacija med funkcijskimi oddelki znotraj divizije	Organizacija izgubi na učinkovitosti in ekonomiji obsega
Ustrezna za nestabilno, hitro spreminjajoče se poslovno okolje	Majhnost oddelkov znotraj vsake divizije lahko vodi v zmanjšano tehnično specializacijo, v odličnost delovanja in usposabljanja
Najustreznejša za velike organizacije z več proizvodi	

Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 62, tabela 4).

3.2.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je sestavljena iz funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Gre za sodelovanje in deljeno odgovornost med projektnim in funkcijskim managerjem. Najbolj je primerna za projektno usmerjena podjetja, saj vsak projektni manager poroča neposredno vrhnjemu managerju. Projektni manager je popolnoma odgovoren za uspeh nekega projekta, pri tem pa je deljenje informacij ključnega pomena, zato za določeno nalogo potrebujemo veliko zaposlenih. Na drugi strani imamo funkcijsko odgovorne oddelke, ki jih vodi funkcijski manager, ki je odgovoren za informacije za vsak projekt in tehnično podporo (Dimovski in drugi, 2014).

V matrični organizacijski strukturi je pomembno projektno/timsko sodelovanje. Pri tem lahko nastanejo problemi, saj je timsko delo danes še razmeroma slabo razvito. Nepoznavanje timskega dela lahko vodi v slabše rezultate, saj lahko med sodelavci pride do nasprotij. Sodelavci so v takšni organizaciji enakopravni, kar je lahko v avtoritativni in oblastniški organizaciji vprašljivo (Lipčnik, 1999).

V spodnji tabeli so prikazane pomanjkljivosti matrične organizacijske strukture. Kljub vsem pomanjkljivostim, pa bi lahko izpostavili največjo pomanjkljivost, ki je posledica kombinacije funkcijske in divizijske organizacijske strukture, saj so strokovnjaki v funkcijski strukturi podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, managerji v divizijski organizacijski strukturi pa managerju oziroma managerju skupine, ki rešuje problem (Rozman, 2001).

Tabela 4: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture

Prednosti matrične strukture	Slabosti matrične strukture
Koristna za projektni management: ker se delijo ključni ljudje, so projektni stroški minimizirani	Dvojno vodenje: sočasna odgovornost vertikalnemu in horizontalnemu managerju
Dobro ravnotežje med časom, stroški in delom	Potencialna visoka konfliktnost med horizontalno in vertikalno linijo managementa
Učinkovita uporaba resursov, specialist se lahko prerazporeja iz ene divizije v drugo	Lahko povzroča zmedo in frustracije med zaposlenimi, ki morajo upoštevati dvojno avtoriteto
Prilagodljivost na spreminjajoče se okolje	Številni sestanki za koordinacijo
Omogoča razvoj splošnih in specialističnih veščin managementa	Dominantnost ene strani matrike (horizontale ali vertikalne) zahteva veliko truda za vzdrževanje harmoničnega razmerja moči
Ekspertiza dostopna vsem divizijam	Potreba po razvoju čustvene in socialne inteligentnosti
Razširjene delovne naloge za zaposlene	
Najustreznejša za srednje velike organizacije z več izdelki, kjer se sprejemajo kompleksne odločitve v nestabilnem okolju	

Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 63, tabela 5).

3.2.4 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura spada med najnovejše pristope k oddelčenju in širi idejo horizontalne koordinacije. Mrežna struktura je oddajanje glavnih aktivnosti podjetja v zunanje izvajanje ločenim podjetjem in koordiniranje aktivnosti iz majhnega štaba. Organizacija je v tem primeru manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov. Med glavne aktivnosti, ki jih podjetje oddaja v zunanje izvajanje, sodijo oblikovanje, računovodstvo, proizvodnja in distribucija. (Dimovski & Penger, 2008)

Outsourcing ali zunanje izvajanje dejavnosti je strukturna možnost, ki jo omogoča informacijska tehnologija. Podjetja lahko svoje aktivnosti dajejo v izvedbo podizvajalcem (Dimovski in drugi, 2014). Grondys (2018) poudarja, da je dober odnos do zunanjega izvajalca določen predvsem z ustvarjanjem koristi za oba pogodbenika v sporazumu. To temelji predvsem na sočasni maksimizaciji dobička ob hkratnem zmanjševanju stroškov doslej izvedenih procesov. Vsaka stranka v odnosu pa si prizadeva ustvarjati čim večje koristi.

S pomočjo mrežne organizacijske strukture lahko v eno mrežo zberemo toliko znanja, kot ga v primeru, da ne bi imeli zunanjih izvajalcev, v podjetju ne bi nikoli zbrali. Prednost pri tem je, da zunanje izvajalce lahko le najemamo in jih ni treba zaposliti (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Tabela 5: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture

Prednosti mrežne strukture	Slabosti mrežne strukture
Lahko črpa iz znanja sodelavcev po vsem svetu	Otežena kontrola resursov
Fleksibilnost delovanja	Oslabljen lojalnost sodelavcev
Zmanjšani stroški administracije	Del organizacije se lahko odcepi/osamosvoji
Globalna konkurenčnost	Management različnosti zahteva veliko znanja, zaupanja in prilagajanja

Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 69, tabela 7).

3.2.5 Timska organizacijska struktura

Osnova za timsko organizacijsko strukturo je timsko delo. Sodelovanje v timu je pomembno, saj vsi posamezniki prispevajo svoje ideje. Timske organizacijske strukture so nehierarhično organizirane, timi pa se redno srečujejo vsak teden, vsi pa sodelujejo ne glede na svoje sposobnosti (Dimovski & Penger, 2008).

Tabela 6: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

Prednosti timske strukture	Slabosti timske strukture
Zmanjša meje med funkcijskimi oddelki	Dvojna lojalnost in konflikti
Boljše sodelovanje in navdušenje nad večjimi projekti	Veliko časa se porabi za koordinacijo na sestankih
Manjši stroški administracije	Nenačrtovana decentralizacija, kar lahko povzroči frustracijo pri vrhnjih managerjih, ki izgubijo del suverenosti
Lažje doseganje kompromisov pri odločanju	Pomanjkljivo dojetje ciljev celotne organizacije
Kratek odzivni čas in fleksibilno odločanje	Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timske dinamike

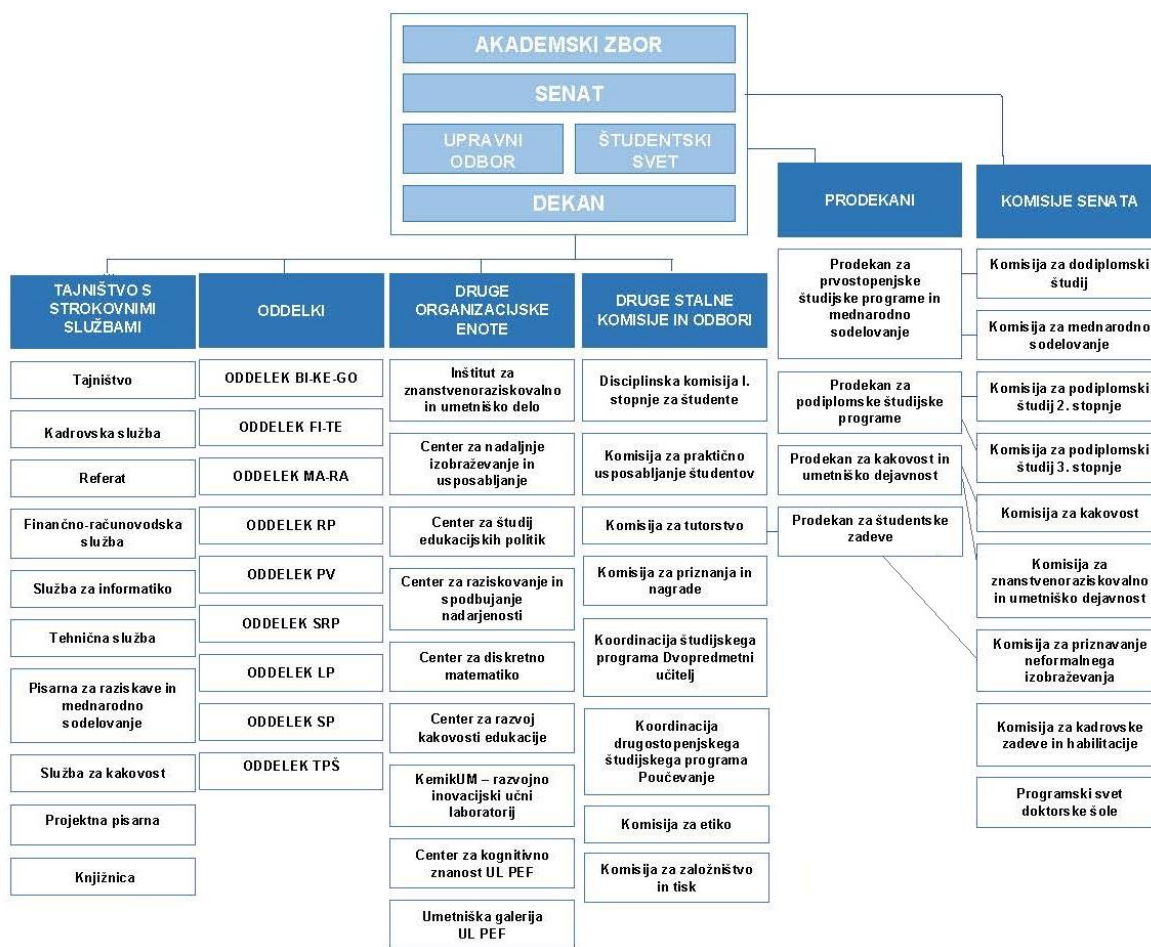
Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 65, tabela 6).

Organizacije so tudi pri zaposlovanju osredotočene na posameznike in njihove zmožnosti sodelovanja v timu. Zaposlovanje temelji na odprtosti in zanimanju za delo. Pri izbiri zaposlenega podjetje poskrbi, da je delo vsakega zaposlenega prepleteno z drugimi delovnimi

mesti. Na ta način spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi, vsak zaposlen pa dobi vpogled v delo in razumevanje za delo drugega in doseganje končnih rezultatov (Dimovski in drugi, 2014).

4 PREDSTAVITEV PEDAGOŠKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI

Slika 1: Organigram Pedagoške fakultete UL



Vir: Pedagoška fakulteta UL, (2019).

4.1 Dekan, senat in prodekani

Na vrhu celotne organizacije je dekan, ki je vodja in zakoniti zastopnik in poslovodni organ. Imenuje ga rektor za dobo 4 let, zanj pa lahko kandidira visokošolski učitelj, ki je zaposlen na univerzi za polni delovni čas (od tega polovica na mestu visokošolskega učitelja). Dekan odgovarja za zakonitost dela na fakulteti in opravlja veliko nalog. V zaključni nalogi izpostavljam nekaj izmed teh (Pedagoška fakulteta, 2019):

Usklajuje znanstveno - raziskovalno, umetniško in izobraževalno dejavnost.

- Najmanj enkrat letno poroča senatu in rektorju o delu na UL PEF.
- Sklicuje in vodi seje senata.
- Podpisuje poslovne listine in pogodbe.
- Podeljuje nagrade, diplome in priznanja.
- Odloča o službenih odsotnostih zaposlenih na UL PEF.
- Sprejema pravne akte UL PEF.

Pod dekanom je senat, ki je najvišji strokovni organ na umetniškem in znanstvenem raziskovalnem področju. V okviru senata ima organizacija 9 komisij, in sicer komisijo za (Pedagoška fakulteta, 2019):

- dodiplomski študij,
- podiplomski študij 2. stopnje,
- podiplomski študij 3. stopnje,
- znanstvenoraziskovalno in umetniško dejavnost,
- kadrovske zadeve in habilitacije,
- kakovost,
- mednarodno sodelovanje,
- priznavane neformalnega izobraževanja,
- programski svet doktorske šole.

Senat pri svojem delu sklepa in razpravlja na področju raziskovanja, razvoja, umetništva ter strokovne in izobraževalne dejavnosti. Vodi in skliče ga dekan UL PEF, ki je tudi predsednik senata. Med pomembnejše naloge, ki jih opravlja senat, bi uvrstila sprejemanje pravil o organizaciji in njenem delovanju, sprejemanje letnega programa in letnega poročila, oblikovanje predlogov, imenovanje komisije za spremljanje doktorskega študenta in še mnogo drugih (Pedagoška fakulteta, 2019).

UL PEF ima 4 prodekane, in sicer (Pedagoška fakulteta, 2019):

- Prodekan za prvostopenjske študijske programe in mednarodno sodelovanje,
- Prodekan za podiplomske študijske programe,
- Prodekan za kakovost in umetniško dejavnost,
- Prodekan za študentske zadeve.

Naloge prodekanov določa dekan/nja, ki jih oblikuje na podlagi člena, ki je oblikovan skupaj s prodekani/njami, na koncu pa sklenejo sklep. Mandat enega prodekana/nje traja 4 leta in je po preteku 4 let lahko ponovno izvoljen/a. Izvolitev prodekana/nje se izvede na podlagi večine, volilne postopke pa vodi volilna komisija.

4.2 Akademski zbor, upravni odbor, študentski svet in druge organizacijske enote

Na vrhu organizacije je tudi akademski zbor, ki je predstavniški organ vseh znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev. Sestavni del akademskega zbora, so lahko tudi študenti, ki jih v akademskem zboru zastopajo predstavniki. Upravni odbor pa je organ, ki v skladu s 16. členom Statuta Univerze v Ljubljani sprejema odločitve glede gospodarjenja s sredstvi, ki jih organizacija pridobi, ko opravlja tržne dejavnosti izven nacionalnega programa visokega šolstva (Pedagoška fakulteta, 2019).

Študentski svet je pomemben na UL PEF in je edini legitimni predstavniški organ študentov, ki predstavlja študente tako znotraj UL PEF v razmerju do drugih organov na fakulteti kot zunaj fakultete. Predstavniki študentov v različnih komisijah in delovnih skupinah fakultete zastopajo interese študentov in skrbijo, da so ostali študenti dovolj informirani, da lahko kakovostno študirajo. Na UL PEF ima študentski svet svojo pisarno, spletno stran in oglasno desko, kamor objavljajo obvestila. Študentski svet pa ima tudi svoj poštni nabiralnik, kamor študenti pošiljajo svoja mnenja in predloge. Odločitve v okviru študentskega sveta se zbirajo na sejah, ki potekajo enkrat mesečno oziroma po potrebi (Pedagoška fakulteta, 2019).

Za namen strokovne in administrativne podpore ima fakulteta v okviru tajništva organizirane tudi naslednje strokovne službe: tajništvo, računovodsko finančno službo, kadrovske službo, referat, službo za informatiko, tehnično službo, pisarno za raziskave in mednarodno sodelovanje, službo za kakovost in knjižnico (Pedagoška fakulteta, 2019).

UL PEF ima tudi druge organizacijske enote, kot so (Pedagoška fakulteta, 2019):

- Inštitut za znanstvenoraziskovalno in umetniško delo,
- Center za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje,
- Center za študij edukacijskih politik,
- Center za raziskovanje in spodbujanje nadarjenosti,
- Center za diskretno matematiko Pedagoške fakultete Univerze v Ljubljani,
- KemikUM - razvojno inovacijski učni laboratorij,
- Umetniška galerija UL PEF,
- Center za kognitivno znanost UL PEF,
- Pedagoška fakulteta ima pet organov: dekan, senat, akademski zbor, upravni odbor in študentski svet

5 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Za svojo zaključno nalogo sem si za raziskovalno metodo izbrala intervju, saj se mi zdi, da iz prve roke in najbolj iskreno dobimo odgovore. Opravila sem 7 intervjujev, v katerih so mi nekateri odgovarjali na enaka vprašanja, dekan in prodekan pa na različna vprašanja. V intervju so bile zajete naslednje osebe:

- vodja finančno – računovodske službe,
- samostojna strokovna delavka v projektni pisarni,
- asistent,
- prodekan za kakovost in umetniško dejavnost; izredni visokošolski učitelj,
- predstojnik oddelka za biologijo, kemijo in gospodinjstvo; izredni visokošolski učitelj,
- asistentka z doktoratom,
- dekan.

V intervjujih sem raziskovala podatke o zadovoljstvu delavcev, sprejemanju odločitev in pretoku informacij, sestankih, timskem in individualnem delu zaposlenih in vodenju. Raziskala sem tudi podatke o notranjem okolju UL PEF, formalizaciji in oddelkih.

5.1 Rezultati zadovoljstva zaposlenih

Zaposleni so zadovoljni z organizacijo fakultete. Delo je prevladujoče individualistično, tako ga opiše tudi asistentka z doktoratom, ki izpostavlja: » *Zaposleni imajo svoje urnike za delo s študenti, ki se jih morajo držati.*« Kljub zadovoljstvu pa bi nekateri pri svojem delu nekaj stvari spremenili. Asistent izpostavlja, da bi bil o nekaterih stvareh rad obveščen prej preko e-

maila in ne zadnje dni, ob tem pa poda problem, ki ga doleti velikokrat, in sicer: *»Problem se pojavi pri urnikih in pa kako dobiti prosto predavalnico.«*

Pri analizi sem ugotovila tudi, da se v nekaterih oddelkih pojavlja problem pomanjkanja kadra. Problem preobremenjenosti se pojavlja predvsem pri strokovnih delavcih. Delavke se razumejo dobro in si pomagajo med seboj, vendar bi po normativih potrebovale še 2 dodatna delavca. To posledično vpliva na zadovoljstvo delavcev, saj imajo ves čas v mislih, da morajo hiteti in posledično delo ni opravljeno tako kvalitetno, kot bi moralo biti.

Prodekan izpostavlja, da se na pedagoškem delu delavce obremenjuje primerno in dodaja: *»Obremenjevanje se dodeljuje na tak način, da imajo dovolj časa za raziskovanje dela in primerno sodelovanje pri upravljanju fakultete.«*

5.2 Sprejemanje odločitev in pretok informacij

Na UL PEF imajo zaposleni svoje pravice in dolžnosti. Zaposleni so na pedagoškem delu razvrščeni na oddelke, ki se razlikujejo po predmetih. Glede pedagoškega procesa imajo vnaprej napisana navodila za obseg pedagoškega procesa. Pri tem pa imajo odprte roke glede izvajanja vaj in predavanj. Odločitve glede vodenja vaj in predavanj lahko sprejemajo sami, prav tako lahko raziskujejo in odločitve glede raziskav sprejemajo sami.

Oddelki imajo določena finančna sredstva, ki jih lahko porabljajo poljubno, odločitve o količini finančnih sredstev pa se sprejmejo na vrhu organizacije. Tudi pri odločitvah o izvajanju izbirnih predmetov se odloča na vrhu organizacije, oddelki pa lahko le predlagajo svoje predloge, kateri izbirni predmeti se bodo izvajali.

Odločitve glede upravljanja fakultete se sprejemajo na vrhu organizacije. Če gre za odločitve, ki posegajo v delovanje celotne UL PEF, pa imajo zaposleni omejene pravice. Zaposleni lahko predlagajo svoje predloge dekanu ali senatu fakultete, vendar je končna odločitev v njunih rokah.

Na UL PEF sta prisotni tako centralizacija kot tudi decentralizacija. Na ravni celotne fakultete prevladuje centralizacija, saj se odločitve, ki posegajo v delovanje celotne UL PEF, sprejemajo na vrhu organizacije. Decentralizacija pa je prisotna med oddelki, saj se tam odločitve prenesene tudi na vodje oddelkov, ki lahko odločitve glede izvajanja procesov na oddelkih sprejemajo sami.

5.3 Sestanki

Sestanki so ločeni na oddelkih in na vrhu organizacije. Če gre za pomembne odločitve, se sestanejo tudi vrhnji management in podrejeni. Sestanki na oddelkih potekajo enkrat na mesec, ko se zaposleni zberejo in se pogovorijo o aktualnih zadevah, poroča se o spremembah, ki jih sprejme senat in dekan ter o organizacijskih zadevah. Če pride do konfliktov ali težav, se zaposleni sestanejo prej in skličejo izredne sestanke, na katerih sproti rešujejo probleme.

Vloga sestankov je različna na oddelkih in na vrhnjem managementu. Na oddelkih se dogovarjajo o delu, vajah in predavanjih ter o aktualnih temah. Srečujejo se enkrat na mesec oziroma po potrebi. Na vrhu organizacije se srečujejo bolj pogosto in na sestankih debatirajo o zadevah, ki zadevajo celotno organizacijo in sprejemajo pomembne odločitve. Sestanke ima tudi kolegij dekana skupaj s predstavniki oddelkov, kjer diskutirajo o posameznih študijskih programih, o najavah, ponudbah izbirnih predmetov.

5.4 Timsko in individualno delo

Na UL PEF prevladuje tako individualno delo, kot tudi timsko delo. Timsko delo prevladuje na oddelkih/katedrah, kjer so predavatelji in asistenti med seboj povezani. Skupaj oblikujejo in izvajajo pedagoški proces. Tim je med seboj povezan in ažurno obveščen o vseh dogodkih na oddelku. Nekatere odločitve na oddelku sprejme celoten tim, nekatere pa le predstojnik oddelka.

Na drugi strani je raziskovalni del, ki ga izvajajo zaposleni. Tam prevladuje individualno delo. Zaposleni sami zbirajo podatke in raziskujejo. Tudi pri strokovnih delavcih prevladuje individualno delo. Zaposleni se med seboj dogovorijo, katero delo bo kdo opravil in ga nato opravijo individualno. Če pride do kakšnega problema, se o delu posvetujejo in ga poskušajo rešiti skupaj.

Večjih konfliktov na UL PEF ni. Če se pojavijo manjši konflikti, se zaposleni sestanejo na izredno sklicanem sestanku, kjer se pogovorijo in konflikt rešijo sproti. V zadnjem času so na UL PEF zaposlili nekaj mlajših sodelavcev. Med njimi in starejšimi (kljub starostnim razlikam) ni večjih konfliktov. Pri delu jih starejši zaposleni spodbujajo, učijo in jim pomagajo, da se razvijajo na poslovni poti. Učijo jih o delu, za katerega so se šolali, pri tem pa si nabirajo kompetence, ki jih bodo lahko uporabili tudi kasneje na svoji poslovni poti.

5.5 Notranje okolje

Okolje je stabilno in se ne spreminja hitro. Zaposleni večinoma opravljajo isto delo. Predvsem na pedagoškem delu, saj tam sodelujejo s študenti, raziskujejo in opravljajo pedagoški proces. Predstojnik oddelka ima vsako leto določene naloge, ki jih mora opraviti glede študijskega procesa. Okolje je inovativno, saj prevladuje neprestano učenje, zaposleni raziskujejo in se udeležujejo veliko seminarjev in izobraževanj, kjer poglobljajo svoje znanje.

Na UL PEF ne prilagajajo delovnih mest glede na spol. Ne prihaja do diskriminacije na delovnem mestu. Dekan pri tem dodaja: *»Delovna mesta so sistematizirana, vsi razpisi so napisani v obeh spolih in definitivno ni nobenih diskriminacij glede spola in plač, saj imajo vsi enake plačilne lestvice.«* Tudi kar se tiče dodeljevanje nalog, se ne dela nobenih razlik.

Tudi glede napredovanja pri strokovnem nazivu ni nobenih razlik. Dekan pri tem izpostavlja problem, ki se lahko pojavi pri ženskah in dodaja: *»Gre za določene pogoje, ki jih je potrebno izpolnjevati, če nekdo želi napredovati pri strokovnem nazivu. Primer: za izrednega profesorja je potrebno trimesečno bivanje v tujini, kar je za žensko, ki ima otroke, težje.«*

5.6 Vodenje

Delo na fakulteti je razdeljeno na pedagoški del in strokovni del. Na pedagoškem delu je 9 oddelkov in vsak oddelek ima svojega predstojnika.

Najvišji organ fakultete je senat, ki je sestavljen iz predstavnikov posameznih oddelkov. Vsak oddelek ima v senatu enega predstavnika oddelka, ki ga izvolijo člani oddelka. Predstavnike v senatu imajo tudi študenti, vodstvo fakultete in inštitut za znanstveno raziskovalno in umetniško delovanje fakultete. Imajo tudi kolegij dekana, ki je sestavljen iz 4 prodekanov in dekana. Odgovorni so za odločitve glede vsakodnevnega delovanja fakultete. Stvari, ki se tičejo senata, dajo v končno obravnavo senatu. Poleg kolegija dekana, študentskega sveta, oddelkov je tudi akademski zbor, ki je sestavljen iz vseh zaposlenih na fakulteti (pedagoških in strokovnih sodelavcev in študentov).

Vsak vodja si mora zastaviti cilje in strategije, kako priti do željenih ciljev. Na UL PEF cilje postavljajo prav vsi zaposleni. Odločitve in cilji, ki jih želijo zaposleni doseči pri pedagoškem procesu, so delno zastavljeni že v letnem programu dela. Nekatere cilje pa si postavijo sproti.

Vsi kandidati si že pred kandidiranjem za dekana, pripravijo program dela za naslednja 4 leta. V tem programu dela so cilji, ki jih mora dekan s svojo ekipo v mandatu uresničevati. Fakulteta je dolžna pripravljati tudi letno poročilo, ki vključuje tudi poročilo o kakovosti in v tem poročilu so zapisani tudi cilji, ki jih ugotovimo s SWOT analizo. Na koncu leta ali na

začetku naslednjega leta analizirajo to poročilo in pogledajo, kateri cilji so bili uresničeni in kateri ne. Dekan pri tem izpostavlja: *»Ne bi mogel reči, da je sam program dela, temeljil na SWOT analizi, je pa dejansko temeljil na vsakoletnih evalvacijah, ki se jih delajo na fakulteti in na osnovi tega, ko zberemo povratne informacije s strani študentov in zaposlenih, se oblikujejo konkretni cilji za naprej.«*

5.7 Vseživljenjsko učenje in odziv na spremembe

Spremembe na fakulteti so odvisne od vsebine, ki se dotika sprememb. Nekatere se dogajajo povsem ločeno na ravni oddelkov in na ravni celotne organizacije, saj niso vsebinsko povezane. Če se v računovodstvu zgodi sprememba pri zamenjavi programa za računovodje, se sprememba zgodi le na enem delu fakultete, saj se dotika le računovodstva. Če pa so vsebine povezane s celotno organizacijo, se spremembe odvijajo v celotni organizaciji.

UL PEF je učeča se organizacija, kar utemeljujem na podlagi pridobljenih podatkov izvedene raziskave. Organizacija zaposlene spodbuja pri delu, jih motivira in jim nudi pomoč. Zaposlene spodbujajo, da so proaktivni in da dosegajo rezultate čim bolj kakovostno. Ponujajo tudi možnosti izobraževanj in drugih oblik spodbud. Med zaposlenimi ne delajo razlik in imajo vsi enake možnosti. Vsak lahko predlaga izboljšave in je enakopravno udeležen v procesih, ki se odvijajo na organizaciji. Vodja pa ima pri tem veliko vlogo, saj zaposlene usmerja k aktivnostim.

5.8 Formalizacija in kontrolni razpon

UL PEF je visoko formalizirana. Pri strokovnih službah delo nadzoruje tajnik. Vnaprej imajo določene postopke in pravila, ki so uveljavljeni in časovno omejeni, kdaj in katera poročila morajo oddati. Pri tem se morajo držati standardov in postopkov. Pri pedagoških delavcih imajo zapisana pravila in letne plane, kaj morajo obravnavati pri pedagoškem procesu. Zagotavljati morajo nemoten študijski proces, izvajati študijske programe in raziskovalno delo. Glede vsakdanjih procesov in dogodkov pa ni generalno določeno na letni ravni pravil in postopov.

Dekan ima skupaj s prodekani vsakotedenske sestanke in na teh sestankih obravnavajo vloge (notranje in zunanje), rešujejo probleme in sprejemajo sklepe in na podlagi sklepov se oblikujejo naloge, ki jih je potrebno rešiti. Za te naloge ni vnaprej določenih pravil in postopkov, po katerih bi se reševali. Če so študijske narave, jih pošljejo v referat, če je finančne narave v računovodstvo oziroma v različne oddelke, odvisno od vrste dela.

Kontrolni razpon je ozek, saj je število podrejenih, ki poročajo nadzorniku, majhno (3–10). Tako na ravni celotne organizacije, kot na ravni oddelkov imajo nizek kontrolni razpon. Največ podrejenih, ki poročajo vodji, ima oddelke za temeljni pedagoški študij, kjer jih je malo več, ostali pa so manjši. Zaposleni so visoko usposobljeni in potrebujejo navodila in postopke za opravljanje nalog.

5.9 Oddelčenje

Oddelke je osnovna organizacijska enota, kjer znanstveni delavci, visokošolski učitelji in sodelavci opravljajo dejavnosti, ki so pedagoške, znanstveno-raziskovalne, strokovne ali umetniške narave. Oddelki so odgovorni za izvajanje pedagoškega dela, koordinacijo med člani oddelka, za pravočasno nadomeščanje odsotnega izvajalca pedagoškega procesa, pripravo novih in posodobitev starih študijskih programov ter pripravo letnega načrta. Oddelki morajo ostale organe fakultete, zlasti dekana, obveščati o vseh aktivnostih, ki se izvajajo na oddelku (Pedagoška fakulteta, 2019).

Katedra je raziskovalna in temeljna izobraževalna skupina na področju, ki je disciplinaren ali interdisciplinaren. Katedro sestavljajo visokošolski učitelj, znanstveni delavci in visokošolski sodelavci različnih oddelkov, ki opravljajo naloge, kot so obravnava strokovnih vprašanj, izvajanje razvojnih projektov in posredovanje izboljšav (Pedagoška fakulteta, 2019).

UL PEF je razdeljena na 9 oddelkov in 20 kateder (Pedagoška fakulteta, 2019):

- Oddelke za biologijo, kemijo in gospodinjstvo (katedra za biološko in okoljsko izobraževanje, katedra za kemijo in kemijsko izobraževanje in katedra za gospodinjstvo in didaktiko gospodinjstva),
- Oddelke za specialno in rehabilitacijsko pedagogiko (katedra za logopedijo in surdopedagogiko),
- Oddelke za fiziko in tehniko (katedra za tehniško izobraževanje in katedra za fizikalno izobraževanje),
- Oddelke za likovno pedagogiko (katedra za didaktiko likovne pedagogike),
- Oddelke za matematiko in računalništvo (katedra za geometrijo in topologijo, katedra za matematiko in didaktiko matematike in katedra za računalništvo in didaktiko računalništva),
- Oddelke za predšolsko vzgojo,
- Oddelke za razredni pouk (katedra za slovenščino, katedra za šport, katedra za glasbo in katedra za didaktiko družboslovja in naravoslovja),
- Oddelke za socialno pedagogiko,

- Oddelek za temeljni pedagoški študij (katedra za pedagogiko, katedra za sociologijo in filozofijo vzgoje in katedra za tuje jezike),
- Medoddelčne katedre (katedra za psihologijo, katedra za interdisciplinarno raziskovanje pedagoške prakse in katedra za naravoslovje).

Oddelki so zadolženi za strokovne vsebinske stvari, ki se nanašajo na posamezne študijske programe. Oddelki se med seboj razlikujejo. Nekateri imajo več študijskih programov (na prvi in na drugi stopnji). Vsak oddelek ima svojega predstavnika.

Vsak zaposleni na fakulteti je formalno član enega oddelka in ima na tem oddelku pravico voliti predstojnika ali predstojnico. Lahko pa sodeluje v več oddelkih in se tudi tam udeležuje sestankov.

6 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Organizacija je učeča se, saj je pri delu pomembno neprestano izobraževanje. Ker veliko dela poteka elektronsko in na računalnikih, je potrebno neprestano prilagajanje zaradi napredka v informacijsko-komunikacijski tehnologiji. Veliko je projektne dela; vsak projekt je drugačen in vsebuje nova pravila. Poleg tega pa je na fakulteti potrebnih veliko mehkih kompetenc, kot so timsko delo, pridobivanje novega znanja in prilagajanje.

UL PEF je kompleksna organizacija. Poklici se razvrščajo v različne skupine, kjer so oblikovana različna delovna mesta. Prisotni sta 2 vrsti kompleksnosti, in sicer horizontalna in vertikalna. Horizontalna kompleksnost se nanaša na različna delovna mesta na isti ravni, ki se na UL PEF pojavlja na strokovnem področju, kjer so zaposleni na isti ravni, opravljajo pa različne poklice (računovodja, knjižničar, tajništvo). Vertikalna kompleksnost pa se nanaša na število ravni v organizaciji. Na UL PEF imajo več ravni v organizaciji, vse od vodstva pa do pedagoških in strokovnih delavcev.

UL PEF kot učeča se organizacija ima značilnosti obeh osnovnih modelov organiziranosti, in sicer mehanskega in organskega. Vendar bi jo bolj opisal mehanski model organiziranosti, ker ima stabilno okolje in visoko stopnjo specializacije dela. Na fakulteti je tudi ozek kontrolni razpon. Zaposleni pri svojem delu sledijo pravilom, ki so vnaprej napisana. Značilnost, ki bi jo lahko pripisali organskemu modelu in ga ima tudi UL PEF, je inovativno okolje in decentralizirano odločanje, ki je tudi prisotno.

Vrste organizacijske strukture na fakulteti ne moremo točno določiti, saj vsebuje značilnosti več organizacijskih struktur. Značilnost funkcijske organizacijske strukture je združevanje zaposlenih s podobnim predznanjem po oddelkih, kar je prisotno tudi na fakulteti. Po oddelkih so združeni zaposleni, ki imajo podobno predznanje (na oddelku za matematiko in

računalništvo so združeni samo tisti zaposleni, ki imajo predznanje in izkušnje na področju matematike in računalništva).

Značilnosti, ki so prisotne na UL PEF in so značilne za matrično organizacijsko strukturo, so timsko sodelovanje in prilagodljivost organizacije na spreminjajoče okolje. Tudi na fakulteti so prilagodljivi na spreminjajoče okolje in svoje znanje ves čas izpopolnjujejo. Značilnost, ki jo opazimo na UL PEF, je tudi centralizirano odločanje, kar lahko pripišemo tradicionalnemu visokošolskemu okolju.

Outsourcing ali zunanje izvajanje je na fakulteti prisotno le v obliki najemanja profesorjev iz ostalih fakultet. Za izvajanje ostalih aktivnosti ima fakulteta zaposlene svoje ljudi in ne potrebuje sodelovanja z ostalimi podjetji.

Kot sem že omenila, je na UL PEF veliko timskega dela, kar je ena izmed glavnih lastnosti timske organizacijske strukture. Vendar pa ni popolnoma timska organizacijska struktura, saj zaposleni veliko delajo tudi individualno (ko raziskujejo, izvajajo pedagoški proces).

SKLEP

Skozi proces pisanja zaključne strokovne naloge sem spoznavala, kako pomembno je organiziranje dela v neki organizaciji. To je še posebej pomembno v učečih se organizacijah, saj so te bolj napredne, ves čas stremijo k učenju in napačno organizirano delo bi lahko vodilo v zmanjšanje ugleda organizacije in zmanjšanje prihodkov.

Organi na UL PEF so razdeljeni v več skupin. Kot v večini organizacij je tudi tukaj na vrhu vrhnji management. Glavni je dekan, ki je vodja in zakoniti zastopnik organizacije. Dekanu pri delu pomagajo tudi zaposleni na celotni fakulteti in tudi študentje, ki so vključeni v študentski svet. UL PEF ima 9 oddelkov in 20 kateder. Ugotovila sem, da je delo na vseh oddelkih zelo podobno, razlikuje se le v vrsti dejavnosti, ki jo izvajajo zaposleni na oddelku.

Pri analizi intervjujev sem izvedela veliko informacij o organizaciji dela v tako veliki ustanovi, kot je UL PEF. Zaposleni so zadovoljni z organizacijo dela, saj je delo razgibano in ni monotono. Delajo individualno in tudi v skupinah, zato je potrebno veliko prilagajanja. Zaposleni imajo pri delu svoje pravice in dolžnosti. Nekatere odločitve glede organizacije dela lahko sprejmejo sami, odločitve, ki zadevajo poslovanja celotne organizacije, pa se sprejemajo na vrhu organizacije. To je po mojem mnenju pravilna razvrstitev avtoritete, saj lahko zaposleni pri določenih odločitvah začnejo upoštevati svoje subjektivne preference, ki bi lahko škodile celotni organizaciji.

Ugotovitev, ki mi je bila pri raziskovanju še posebej všeč, je bilo dejstvo, da na UL PEF ne razlikujejo delovnih mest po spolu. Vsa delovna mesta so sistematizirana in tudi razpisi za novo delovno mesto so napisani v obeh spolih. S tem so po mojem mnenju še enkrat potrdili, da so zrela in učeča se organizacija, ki ne dela diskriminacij.

Da so učeča se organizacija, lahko po končanju pisanja zaključne naloge potrdim in utemeljim z naslednjimi argumenti. Svoje zaposlene spodbujajo pri delu in si prizadevajo za njihovo neprestano izobraževanje in pri osebnem napredku tako na zasebnem kot poklicnem področju. Zaposleni so enakopravno udeleženi v procese v organizaciji. Tako dekan, kot tudi njegovi podrejeni, ki so vodje na različnih oddelkih, si prizadevajo, da bi bili zaposleni resnično najboljši na tem področju. Vloga vodje je velika, saj ima največ izkušenj, zaposlene pa motivira na vsakem koraku in ponudi pomoč, ko je potrebno.

V zaključno nalogo sem vložila trud in znanje, ki sem ga pridobivala skozi študij. Pridobila sem veliko izkušenj, ki so mi pomagale pri raziskovanju in pisanju zaključne naloge. Skozi nalogo sem napisala tudi nekaj priporočil za UL PEF, ki bi jim lahko koristile. Kljub temu, da že zdaj poslujejo odlično, pa sem mnenja, da smo v poslovnem svetu lahko vedno boljši, saj je na trgu velika konkurenca.

LITERATURA IN VIRI

1. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Daft, R. L. (2012). *New era of management*. Australia: Australia South – Western Cengage Learning.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

10. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
11. Erickson, T. J. (2009, februar). Gen Y in the workforce. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. marca 2019 iz <https://hbr.org/2009/02/gen-y-in-the-workforce-2>
12. Gallo, A. (2017, 30. januar). HBR's best on saying no to more work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. marca 2019 iz <https://hbr.org/2017/01/hbrs-best-on-saying-no-to-more-work>
13. Grondys, K. (2018). Determinants of organizational commitment in outsourcing relationship. *Organization & Management Quarterly*. Pridobljeno 27. marca 2019 na spletnem naslovu <http://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/11/01-Grondysen.pdf>.
14. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
15. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Pandey, J., Gadre, S., & Mehta, S. (2016, junij). Digitally bridging the gender gap. *Human capital*, volumen (2016), str. 74, 75.
18. *Pedagoška fakulteta UL*. (2019). *Notranja organiziranost*. Pridobljeno 10. aprila 2019 na spletnem naslovu <https://www.pef.uni-lj.si/notranja-organiziranost.html>
19. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
21. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z Dekanom in prodekanom za kakovost in umetniško dejavnost

1. Kdo v vaši organizaciji organizira delo? Imate eno vodjo ali več oddelčnih vodij? Kako je porazdeljena avtoriteta med strokovnimi sodelavci (tajnik fakultete) in pedagoškimi sodelavci?
2. Ali lahko v vaši organizaciji vsi opravljajo določena delovna mesta ali se kakšna razlikujejo po spolu?
3. Ali pri svojem delu in doseganju ciljev postavljate strategije z analizo SWOT analize (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). Kako postavljate strateške cilje? Ali imate redne akademske zборе? Kako ste zadovoljni s sodelovanjem sodelavcev pri dolgoročnem, srednjeročnem in operativnem planiranju?
4. Se vam zdi, da so vaši podrejeni preobremenjeni? Jim nudite pomoč in primerno razporejate naloge?
5. Ali menite, da je pri vašem delu preveč postopkov, ki so vnaprej napisani in uveljavljeni?
6. Ali se pri vašem delu odločitve sprejemajo na vrhu organizacije ali je odločanje preneseno tudi na nižje ravni v organizaciji? Če da, katere odločitve so prenesene na nižje pozicije?
7. Ali ste zadovoljni z oddelki v vaši organizaciji, njihovim številom in procesno naravnostjo njihovega sodelovanja med oddelki, koordinacijo? Se v vaši organizaciji pojavljajo različna delovna mesta in razvrščate različne poklice v skupine in oddelke?
8. Ali pri vas prevladuje rutinsko in stabilno delo podrejenih? Se zaposleni lahko samostojno odločajo ali gre za centraliziran način odločanja?
9. Ali pri vas več zaposlenih poroča nadzorniku? (npr. ima en nadzornik podrejenih 30 ljudi ali mnogo manj?)
10. Ali pri vas prevladuje stabilno ali inovativno okolje?

Priloga 2: Intervju z vodjo finančno – računovodske službe in samostojno strokovno delavko v projektni pisarni

1. Ali se vam zdi, da kot vodja v učeči se organizaciji spodbujate zaposlene k rezultatom in jim dodeljujete takšno mesto, da lahko uveljavljajo svoje prednosti?
2. Ali se pri vas prevladujoče spremembe dogajajo na različnih področjih poslovanja ali na ravni celotne organizacije?
3. Glede na to, da ste organizacija, ki se ukvarja z vodenjem mlajših generacij (študentov), ali bi lahko rekli, da se velikokrat spopadate s problemom konfliktnosti med vami in starejšimi? Če je odgovor DA, kako rešujete konflikte?
4. Ali pri dodeljevanju nalog svojim podrejenim delate razlike med spoloma? Prilagajate delovna mesta glede na spol ali vsi opravljajo isto delo?
5. Se vam zdi, da vaša organizacija spodbuja neprestano učenje in preprečuje negativne posledice, kot so nemotiviranost delavcev, odhod najboljših delavcev iz organizacije? Če da, kako?
6. Ali svojim zaposlenim dodeljujete naloge, ki so vnaprej napisane po določenih postopkih, ali se naloge razlikujejo vsak dan – odvisno od dela, ki se pojavi?
7. Ali kot vodja sami sprejemate projektne odločitve ali se le te sprejemajo končno na vrhu organizacije?
8. Ali je v vaši organizaciji smiselno dovolj veliko število oddelkov in ima vsak oddelek svojo vodjo?
9. Ali imate pod sabo veliko podrejenih, ki vam poročajo? (nad 30?) Opravljajo rutinsko in stabilno delo na skupni lokaciji?
10. Ali bi lahko trdili, da gre v vaši organizaciji za inovativno okolje z nizko stopnjo specializacije dela?
11. Ali bi vašo organizacijo opisali kot učečo se organizacijo? Zakaj?

Priloga 3: Intervju z asistentom, predstojnikom oddelka za biologijo, kemijo in gospodinjstvo in asistentko z doktoratom

1. Kako ste zadovoljni z organizacijo dela na vaši katedri?
2. Se v vaši organizaciji odločitve sprejemajo na vrhu organizacije, ali lahko sami sprejemate večino odločitev strokovne in znanstvene narave? Ali informacije tečejo po celotni organizaciji, ali so zadržane med oddelki? Si želite boljše informiranosti, kaj se dogaja v organizaciji? Kako bi to zagotovili?
3. Katero vlogo imajo sestanki katedre? Kako bi izboljšati vaše sestanke?
4. Se vam zdi, da delujete v nestabilnem in hitro spreminjajočem se okolju?
5. Ali je v prid vašemu delu veliko timskega dela ali gre bolj za individualno delo?
6. Se vam zdi, da je delo na vaši fakulteti razdeljeno na 2 strani:
 - Na eni strani projektni manager, ki je odgovoren za uspeh projekta
 - Na drugi strani funkcijski oddelki, kjer je manager odgovoren za tehnično podporo in projekte
7. Ali vaša fakulteta veliko sodeluje z zunanjimi izvajalci, ki opravljajo različne storitve za vas, ali večino stvari opravite sami?
8. Ali se pri timskem delu na vaši fakulteti pogostokrat srečujete na sestankih, na katerih sproti rešujete probleme, ki nastanejo?
9. Se pogostokrat soočate s konflikti pri timskem delu in kako jih rešujete?